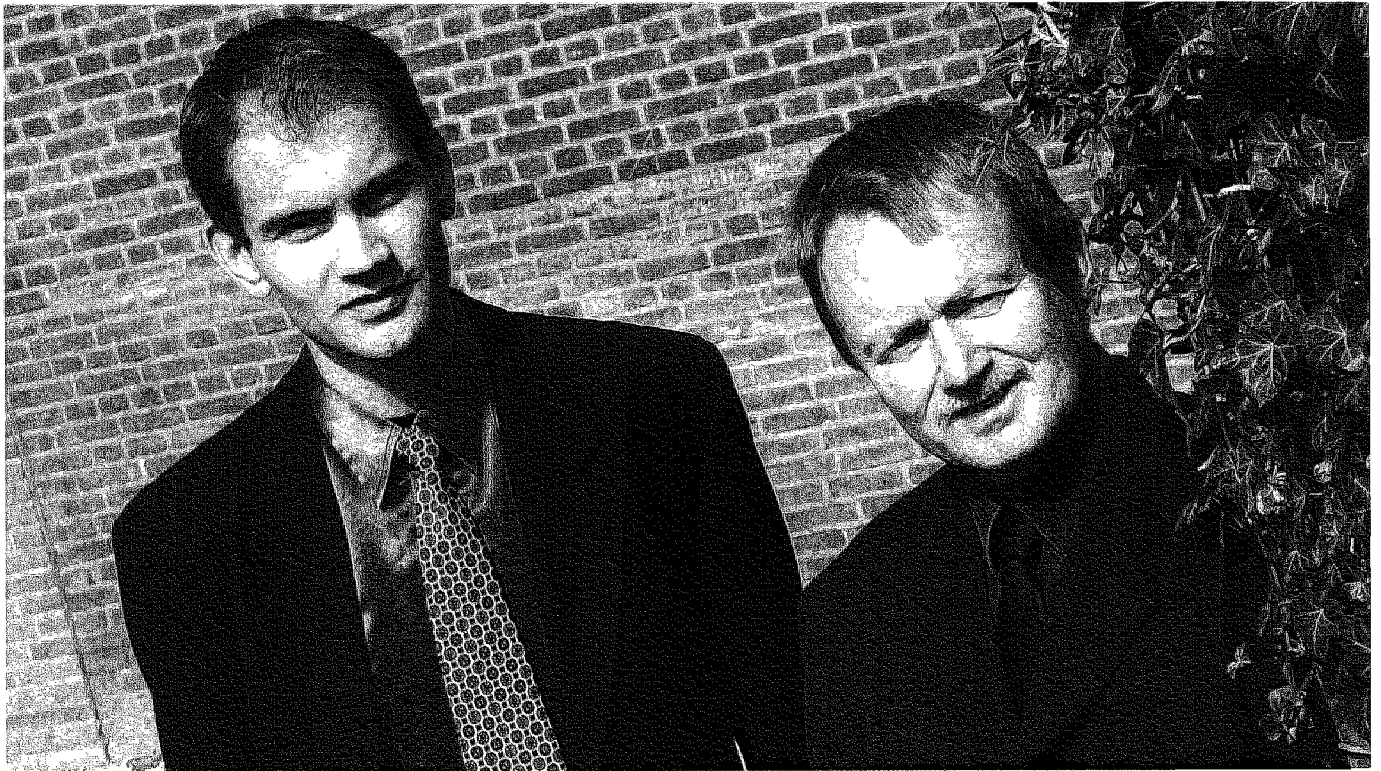


Opleiden en ontwikkelen in Nederlandse bedrijven In hoeverre loont het?

door Jasper van Loo & Andries de Grip



Het investeren in de competenties van het personeel wordt de laatste jaren steeds meer gezien als een beslissende factor voor het succes van bedrijven in de huidige kenniseconomie. Dat heeft gevolgen voor de positie van het Human Resource Management (HRM) binnen organisaties. Aangezien het menselijk kapitaal gezien wordt als het instrument om concurrerend te blijven raakt het HRM-beleid in

veel (grote) organisaties steeds meer verweven met het strategisch beleid van de organisatie. Dat betekent dat er impliciet van uit wordt gegaan dat het HRM-beleid ook een positieve bijdrage kan leveren aan de resultaten. Omdat de vakliteratuur tot nu toe nog weinig aandacht heeft besteed aan de empirische relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten, gaan we hier in deze bijdrage op in.

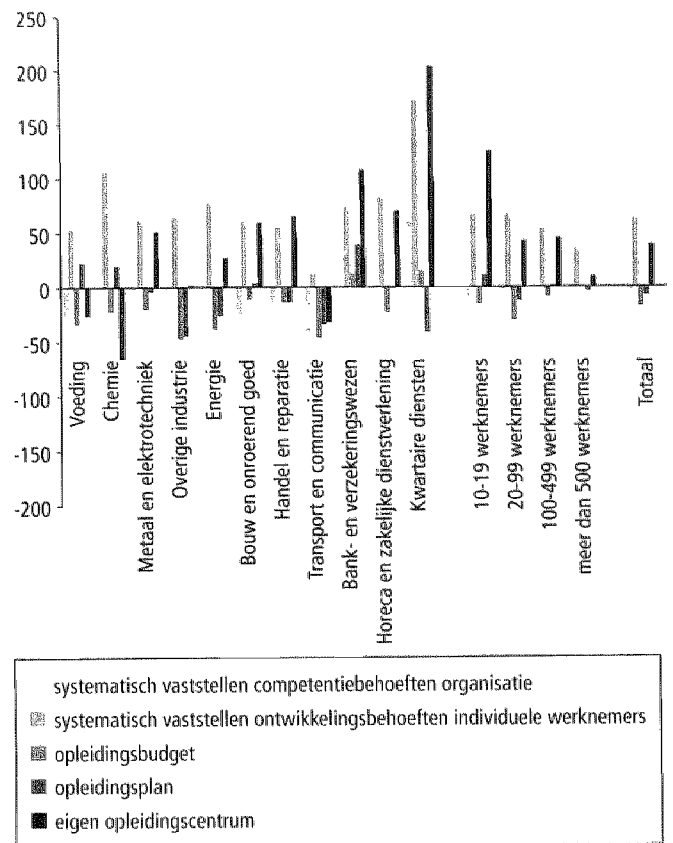
J van Loo en A de Grip zijn werkzaam bij Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), universiteit Maastricht. E-mail: j.vanloo@roa.unimaas.nl en a.degrip@roa.unimaas.nl. Dit artikel is gebaseerd op een onderzoek dat in opdracht van het ministerie van Economische Zaken door het ROA is uitgevoerd. Het empirisch gedeelte van het onderzoek is bij het CEREM van het Centraal Bureau voor de Statistiek in Voorburg uitgevoerd. De volledige rapportage is te bestellen bij het ROA: <http://www.fdewb.unimaas.nl/roa>

Theorie De invloed van het HRM-beleid van bedrijven op de bedrijfsresultaten staat momenteel sterk in de belangstelling. Dit blijkt onder andere uit de literatuur die hier uit is voortgevloeid. Meestal gaat het om Amerikaanse literatuur met betrekking tot strategisch of human resource management (Swanson, 2001). Vanuit arbeidseconomisch perspectief is er tot op heden opvallend wei-

nig materiaal voorhanden. Dit valt wellicht te verklaren uit het feit dat de arbeidseconomische literatuur zich niet in eerste instantie bezighoudt met de organisatie en de structuur van het werk binnen bedrijven (Becker & Huselid, 1998). De economie van de arbeid heeft zich wel uitgebreid beziggehouden met de effecten van HRM op individueel niveau, zoals in het Human Capital Model. Ook is er de laatste jaren meer aandacht voor het effect van HRM op de vraag naar hogeropgeleiden (Bresnahan et al., 2001; Caroli & Van Reenen, 2001). Daarnaast bestaat er een vakgebied dat zich richt op het analyseren van interne arbeidsmarkten in organisaties, de zogenaamde 'personnel economics' (Gunderson, 2001; Lazear, 1999). Ook in dit vakgebied ligt er echter geen zwaartepunt bij het analyseren van de effecten van Human Resource Management op organisatieniveau.

Bij de relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten gaat de vakliteratuur in wezen in op twee vragen (Becker & Huselid, 1998). Via welke mechanismen werkt deze relatie? En: hoe kan een HRM-systeem op de lange termijn waarde blijven creëren, die zich vertaalt in bedrijfsresultaten? De eerste vraag kan beantwoord worden vanuit een gedragsperspectief. Uit de literatuur komt naar voren dat bedrijven die het menselijk kapitaal gebruiken als bron van competitief voordeel ook het productief gedrag van de medewerkers nodig hebben om hun strategie te vertalen in bedrijfsresultaten. Het HRM-systeem is daarvoor een belangrijke stimulans (Jackson, et al., 1989).

De literatuur met betrekking tot het strategisch beleid van organisaties, en in het bijzonder de theorievorming rond de 'resource-based view of the firm' (Collis & Montgomery, 1995), komt met elementen die de tweede vraag kunnen beantwoorden. De kennis waarover een bedrijf de beschikking heeft wordt daarbij gezien als een schaars goed dat het bedrijf voordelen biedt ten opzichte van de concurrenten. Om op de lange termijn deze voordelen te kunnen behouden moet deze kennis door een bepaalde mate van niet-imiteerbaarheid gekenmerkt worden. Twee kenmerken van HRM-systemen kunnen deze niet-imiteerbaarheid bevorderen: padafhankelijkheid en ambiguitet. Met padafhankelijkheid wordt in deze context bedoeld dat het menselijk kapitaal waarover een bedrijf de beschikking heeft zich in de loop van de tijd ontwikkelt zodat de ervaring die een bedrijf op een bepaald punt opbouwt ('organisational learning') een kennisvoorsprong oplevert, in de vorm van een 'first mover advantage'. Dit impliceert dat een concurrent niet zonder meer menselijk kapitaal met een vergelijkbare kwaliteit op de markt kan kopen. Ambiguitet houdt in dat het menselijk kapitaal moeilijk te imiteren is door concurrenten doordat de kenmerken en essentiële elementen ervan moeilijk over te nemen zijn door organisaties die op dit punt onvoldoende ervaringskennis hebben ontwikkeld. Dit betekent niet dat een kennisvoorsprong slechts gerealiseerd kan worden wanneer er geen sprake is van personeelsuitstroom. Wanneer echter de externe mobiliteit van de medewerkers te groot is, kunnen essentiële onderdelen van de opgebouwde kennis verloren gaan, wat de strategische positie van de onderneming kan schaden.



Figuur 1 Veranderingen in het gebruik van HRM-instrumenten tussen 1993 en 1999, per bedrijfssector en bedrijfsgrootte

Bron: ROA/CBS

HRD en opleiden Een belangrijke pijler in het HRM-beleid vormt het zogenaamde Human Resource Development (HRD), waarbinnen het opleidingsbeleid een centrale plaats inneemt. Hoewel veel bedrijven te maken hebben met diverse veranderingen in hun productieproces, zijn het met name de grote organisaties waarin het HRD zich het snelst ontwikkelt. Bij kleinere bedrijven lijkt het soms niet mogelijk om een HRD-beleid te voeren, omdat de middelen er eenvoudigweg voor ontbreken, of omdat het management eenvoudigweg geen tijd heeft om zich hierin te verdiepen (Erickson & Jacoby, 2002). Wat hierbij ook een rol speelt zijn mogelijke schaalvoordelen. Grotere bedrijven kunnen, doordat er in de organisatie specifieke functies gecreëerd zijn om het HRD-beleid te ontwikkelen en uit te voeren (de personeelsfunctionarissen), waarschijnlijk makkelijker initiatieven nemen die gericht zijn op het verbeteren c.q. op peil houden van de competenties van hun personeel.

In dit artikel wordt verslag gedaan van een empirisch onderzoek naar de effectiviteit van het HRD-beleid van het Nederlandse bedrijfsleven. Daarbij richten we ons op drie vragen

- 1 Welke trends zijn er de laatste jaren op HRD-gebied zichtbaar?
- 2 In welke mate stimuleert het gebruik van bepaalde HRD-beleidsinstrumenten de deelname aan cursussen door het personeel?
- 3 In welke mate is er bij bedrijven in Nederland een relatie tussen de cursusparticipatie van het personeel en de performance van het bedrijf?

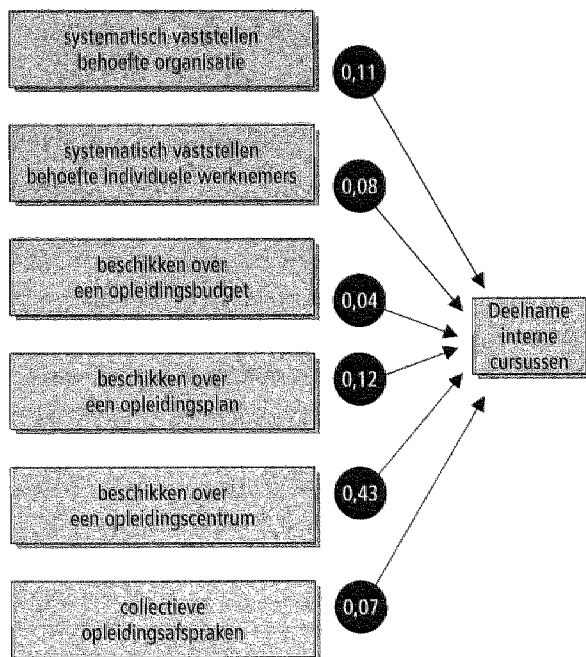
Trends Wanneer er gekeken wordt naar het huidige HRD-beleid, dan blijkt dat de helft van de bedrijven in Nederland aangeeft dat ze om goed te kunnen functioneren doorlopend genoodzaakt zijn om nieuwe deskundigheid in huis te halen. In deze behoefte wordt door 85% van de bedrijven voorzien door het personeel dat al in dienst is bij te scholen. Ter ondersteuning van het opleiden van de medewerkers heeft bijna een kwart van de bedrijven een opleidingsplan of -budget, maar er bestaan grote verschillen tussen bedrijfssectoren en tussen grote en kleinere bedrijven. Dit geldt ook voor het gebruik van eigen, interne opleidingscentra: de helft van de grootste bedrijven (> 500 werknemers) heeft de beschikking over een intern opleidingscentrum; bij de kleinere bedrijven (10-19 werknemers) geldt dat slechts voor 4% van de bedrijven.

Het meest gebruikte HRD-instrument is het extern opleiden. De meeste externe opleidingen hebben betrekking op cursussen op het gebied van informatica, techniek en bouw of milieu en arbeidsomstandigheden. De totale opleidingsuitgaven van bedrijven verschillen sterk tussen de verschillende bedrijfssectoren. Zo wordt er bijvoorbeeld in het bank- en verzekeringswezen bijna viermaal zo

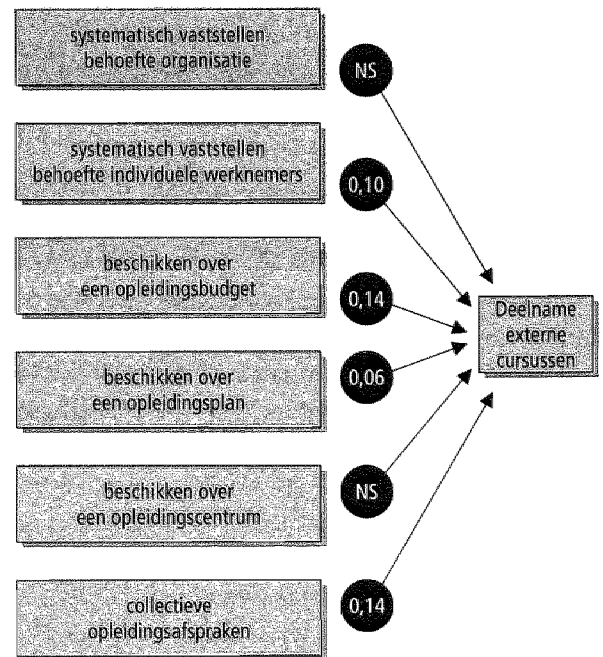
veel per medewerker gespandeerd aan het bijscholen van het personeel dan in de sector transport en communicatie (Smooenburg & De Grip, 1997). In figuur 1 worden de trends in het gebruik van bepaalde HRD-instrumenten tussen 1993 en 1999 weergegeven. (Het betreft hier procentuele veranderingen in het aandeel van bedrijven in sectoren en bedrijfsgrootten dat gebruik maakt van een bepaald HRD-beleidsinstrument).

De figuur laat onder andere zien dat het aantal bedrijven dat systematisch de competentiebehoefte op bedrijfsniveau vaststelt afneemt. Hetzelfde geldt voor het aantal bedrijven dat werkt met opleidingsplannen en -budgetten. Het vaststellen van de ontwikkelingsbehoeften van individuele werknemers neemt daarentegen juist toe. Daarmee lijkt zich een individualisering van het opleidingsbeleid van bedrijven af te tekenen. Vaak werken bedrijven in dat geval met zogenaamde Persoonlijke Ontwikkelingsplannen ('POP's'). Daarnaast hebben steeds meer bedrijven de beschikking over een eigen opleidingscentrum.

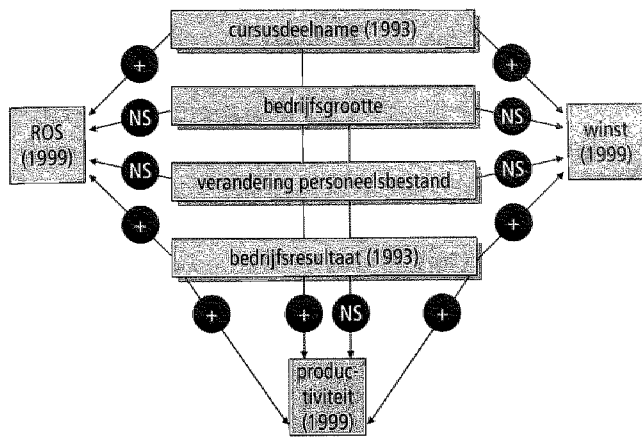
Figuur 1 laat ook zien dat er duidelijke verschillen in de trends in het gebruik van HRD-instrumenten zijn te constateren tussen de verschillende bedrijfstakken en tussen grote en kleine bedrijven. Zo is er bijvoorbeeld in de sectoren *bank- en verzekeringswezen* en *kwartaire diensten* een toenemend aantal bedrijven dat de competentiebehoeften van de organisatie systematisch vaststelt, terwijl in de sectoren *transport en communicatie*, *voeding* en de *bouw* juist minder bedrijven hun opleidingsbehoeften systematisch vaststellen. Ook is er, in tegenstelling tot het algemene beeld, sprake van een toename in het gebruik van opleidingsbud-



Figuur 2. HRD-beleidsinstrumenten en de deelname aan interne cursussen
Bron: ROA



Figuur 3. HRD-beleidsinstrumenten en de deelname aan externe cursussen
Bron: ROA



Figuur 4: Cursusdeelname en bedrijfsresultaten

Bron: ROA

getten in het bank- en verzekeringswezen en in de kwartaire diensten. Daarnaast is er een aantal bedrijfssectoren waar het gebruik van opleidingsplannen toeneemt in tegenstelling tot de algemene daling van het gebruik van dit instrument. Ten slotte valt op dat bij drie bedrijfssectoren – voeding, chemie en transport en communicatie – sprake is van een daling van het percentage bedrijven dat de beschikking heeft over een eigen opleidingscentrum.

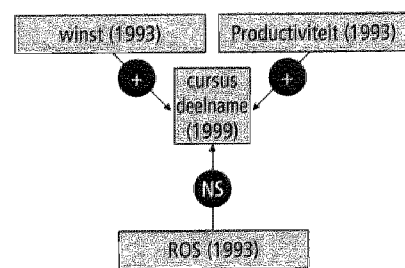
HRD en cursusdeelname De relatie tussen het HRD-beleid en de cursusparticipatie van het personeel van een bedrijf wordt in kaart gebracht door het gebruik van verschillende HRD-beleidsinstrumenten te relateren aan het gemiddeld aantal cursussen per medewerker. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen de deelname aan interne en externe cursussen. In figuur 2 wordt een schematisch overzicht gegeven van de relatie tussen het gebruik van HRD-instrumenten en de deelname van werknemers aan interne cursussen. (Hierbij gaat het om het gemiddeld aantal interne cursussen per medewerker). De geschetste relaties zijn allemaal statistisch significant en kunnen geïnterpreteerd worden als de toename van het gemiddeld aantal cursussen per medewerker gerelateerd aan het gebruik van het betreffende HRD-beleidsinstrument.

De figuur laat zien dat het hebben van een intern opleidingscentrum de grootste invloed heeft op de deelname aan interne cursussen. In bedrijven met een eigen opleidingscentrum wordt gemiddeld bijna een halve cursus per medewerker meer gevolgd dan in bedrijven die hier geen beschikking over hebben. De andere vijf in de analyse opgenomen HRD-instrumenten hebben een relatief klein effect op de deelname aan interne cursussen. Zo leidt het systematisch vaststellen van de opleidingsbehoefte van de organisatie er toe dat de medewerkers van het bedrijf gemiddeld ongeveer eentiende interne bedrijfskursus extra volgen. Dit cijfer is waarschijnlijk een onderschatting van het belang van dit instrument voor het bedrijf, omdat deze toename het saldo is van de additio-

neel gevolgde opleidingen waaraan behoefte bestaat en het minder volgen van opleidingen die geen bijdrage leveren aan het verminderen van de competentie-tekorten van het personeel.

In figuur 3 worden de resultaten weergegeven van een soortgelijke analyse voor het gemiddeld aantal externe cursussen per medewerker. Uit de figuur komt naar voren dat twee van de opgenomen HRD-beleidsinstrumenten geen significant effect (NS) op de deelname aan externe cursussen hebben. Het betreft hier het systematisch vaststellen van de opleidingsbehoefte van de organisatie en het beschikken over een eigen opleidingscentrum. De andere opleidingsinstrumenten hebben wel een significant effect, waarbij het hebben van een opleidingsbudget en de aanwezigheid van collectieve opleidingsafspraken de meeste invloed hebben op de deelname aan externe cursussen.

Cursusdeelname en bedrijfsprestaties Om de relatie tussen cursusdeelname en bedrijfsprestaties te onderzoeken hebben we de cursusdeelname van het personeel van een bedrijf gerelateerd aan drie prestatemaatstaven: de gemiddelde winst per medewerker, de 'return on sales' (ROS) en de gemiddelde productiviteit (gemeten door de gemiddelde verkopen per medewerker). Hoewel een adequaat opleidingsbeleid vanzelfsprekend ook op individuele werknemers positieve effecten kan hebben en verwacht mag worden dat deze individuele effecten vervolgens ook hun doorslag kunnen hebben op de organisatie als geheel, richt onze analyse zich op de effecten van de cursusinspanningen op bedrijfsniveau. Daarbij wordt er ook aandacht besteed aan de richting van de causaliteit tussen cursusinspanningen enerzijds en bedrijfsresultaten anderzijds, omdat nogal eens de suggestie wordt gewekt dat het voeren van een goed opleidingsbeleid eerder een luxe is die alleen bedrijven die goed presteren zich kunnen permitteren, dan dat de scholing van het personeel tot betere bedrijfsresultaten leidt. Het kan echter ook zo zijn dat bedrijven die kampen met een lage productiviteit zich genoodzaakt voelen hun opleidingsbeleid te versterken. Overigens is het heel goed mogelijk dat er sprake is van wederzijdse positieve beïnvloeding tussen bedrijfstraining en productiviteit. Dit zou dan echter de betekenis van een goed opleidingsbeleid voor het functioneren van een bedrijf nog vergroten. In dat geval zal er immers een zichzelf ver-



Figuur 5: Bedrijfsprestaties en cursusdeelname

Bron: ROA

sterkend proces kunnen ontstaan, waardoor bedrijven in een positieve spiraal terecht kunnen komen.

Voor de relatie tussen cursussen en bedrijfsprestaties is gebruikgemaakt van een databestand dat ontstaan is door op bedrijfsniveau twee metingen van de CBS *Enquête Bedrijfsopleidingen*, de jaargangen 1993 en 1999, te koppelen aan twee metingen van de productiestatistiek van dezelfde jaren. Uit het onderzoek naar bedrijfsopleidingen worden de gegevens over het HRD gehaald. De productiestatistiek worden gebruikt om gegevens over de bedrijfsprestaties te verkrijgen. Na het koppelen van de productiestatistiek met de opleidingsgegevens ontstaat er een bestand met 229 bedrijven.

In de analyses wordt er gekeken naar het effect van de cursusdeelname in 1993 op de performance van het bedrijf in 1999. Daarbij wordt er gecorrigeerd voor de bedrijfssector waarin een bedrijf actief is. Dit om er voor te zorgen dat bepaalde structurele verschillen tussen de onderscheiden bedrijfssectoren niet verstoring kunnen werken. Daarnaast wordt er in elke analyse rekening gehouden met bedrijfsgrootte en de mate waarin het personeelsbestand gegroeid of gekrompen is. Dit om rekening te kunnen houden met eventuele verschillen die er bestaan tussen bedrijven van verschillende omvang en om ervoor te zorgen dat grote veranderingen in de personeelsomvang de analyses niet kunnen verstoren.

In figuur 4 worden de gevonden verbanden tussen cursusdeelname en bedrijfsresultaten schematisch weergegeven.

De figuur laat zien dat cursussen die werknemers gevolgd hebben in 1993 een positief effect hebben op zowel de productiviteit als de return on sales en de winst van het desbetreffende bedrijf in 1999. Daarnaast blijkt dat het bedrijfsresultaat in 1993 een positieve invloed heeft op het bedrijfsresultaat in 1999. Bedrijfsgrootte heeft geen significant effect op de bedrijfsprestaties. De verandering van het personeelsbestand tussen 1993 en 1999 heeft een positief effect op de productiviteit in 1999, maar niet op de andere bedrijfsprestatievariabelen.

In figuur 5 wordt de omgekeerde relatie tussen bedrijfsprestaties en cursusdeelname weergegeven.

De figuur laat zien dat de winst en de productiviteit een positief effect hebben op de cursusdeelname in 1999. De Return on Sales heeft geen significant effect op de cursusdeelname. Daarmee is de omgekeerde relatie tussen bedrijfsprestaties en cursusdeelname voor twee van de drie prestatie-indicatoren aangetoond.

Wanneer, met gebruikmaking van het achterliggende statistische materiaal, de effecten in figuur 4 vergeleken worden met die in figuur 5, dan blijkt dat de effecten van cursusdeelname op bedrijfsprestaties veel groter zijn dan de omgekeerde effecten. Zo blijkt bijvoorbeeld dat het effect van cursusdeelname op de

winst acht keer zo hoog is als het omgekeerde effect van de winst op de cursusdeelname.

Besluit Uit de in deze bijdrage gepresenteerde analyses blijkt dat de deelname aan bedrijfsopleidingen duidelijk gerelateerd is aan de inzet van instrumenten van het HRD-beleid, waarbij overigens wel opvalt dat er verschillen zijn tussen de deelname aan interne en externe bedrijfsopleidingen. Daarnaast zijn we ingegaan op de vraag in hoeverre ook aangetoond kan worden dat het opleiden van het personeel voor bedrijven lonend is. Met behulp van een panel van Nederlandse bedrijven is de cursusdeelname gerelateerd aan de bedrijfsprestaties. Uit de analyses blijkt dat voor alledrie gehanteerde prestatievariabelen, de bedrijfsprestaties significant toenemen bij een grotere cursusdeelname. Daarnaast blijkt dat er ook een omgekeerde relatie geldt, hoewel deze minder sterk is. Dit geeft aan dat bedrijven door in hun personeel te investeren in een positieve spiraal terecht kunnen komen waarin zowel de opleidingsinspanningen als de bedrijfsresultaten blijven toenemen. Aangenomen mag worden dat deze positieve spiraal samenhangt met de product-marktcombinaties waarop bedrijven zich kunnen richten wanneer zij beschikken over competente medewerkers. Het opleiden en ontwikkelen van het personeel blijkt derhalve lonend te zijn.

Literatuur

- Becker, B.E. & M.A. Huselid (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101
- Bresnahan, T.F., E. Brynjolfsson & L.M. Hitt (2002). Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor: Firm Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), pp. 339-376.
- Caroli, E. & J. van Reenen (2001). Skill Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments. *Quarterly Journal of Economics*, 116(4), pp. 1449-1492.
- Collis, D.J. & C.A. Montgomery (1995). Competing on Resources: Strategy for the 1990's. *Harvard Business Review*, 118-128.
- Erickson, C.L. & S.M. Jacoby (2002). *The Effect of Employer Networks on Workplace Innovation and Training*. Los Angeles, CA: UCLA Anderson School of Management.
- Gunderson, M. (2001). Economics of Personnel and Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 11, 431-452.
- Jackson, S.E., R.S. Schuler & J.C. Rivero (1989). Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
- Lazear, E.P. (1999). Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions: Presidential Address to the Society of Labor Economics. *Journal of Labor Economics*, 17(2), 199-236.
- Smoorenburg, M.S. M. & A. de Grip (1997). De Scholingsinspanningen van Bedrijven: Trainen of Werven. *Economisch Statistische Berichten*, 848-849
- Swanson, R.A. (2001). *Assessing the Financial Benefits of Human Resource Development*. Cambridge MA: Perseus Publishing.