



**Een onderzoek naar de relatie tussen "Human Resources" en de
"Performance" van ondernemingen in de horecasector in Nederland**

Samenvatting

Samenvatting

Achtergrond

Dat medewerkers een belangrijke bijdrage leveren aan het resultaat van een onderneming staat tegenwoordig niet meer ter discussie. De menselijke factor wordt als belangrijke 'resource' van ondernemingen gezien en de medewerker is erkend als kritische succesfactor. Onderzoek uit de *Human Resource* hoek laat zien dat de prestaties van een onderneming direct of indirect te herleiden zijn tot de kwaliteit en het gedrag van de medewerkers.

Toegepast wetenschappelijk onderzoek richt zich ook al langere tijd op de vraag hoe die menselijke factor via *human resource* beleid zo te sturen en te motiveren is dat zijn bijdrage aan de prestaties van de ondernemingen kan worden geoptimaliseerd. Een effectief *Human Resource* beleid wordt in dat verband steeds vaker gezien als belangrijke sleutel voor concurrentievoordeel. Door de sturing op de factor arbeid zou een effectief *Human Resource*beleid een bijdrage kunnen leveren aan de arbeidssatisfactie, grotere betrokkenheid, een lager verzuim, meer leer- en doorgroeimogelijkheden en een beter wervings- en selectiebeleid en daarmee aan de financiële resultaten van de onderneming.

Uiteraard roept ook deze benadering vragen op. Levert een effectief *Human Resource* beleid, of te wel investeren in mensen, ook echt (direct) rendement op voor de onderneming en welke zijn dan de HR-tools die een onderneming zou moeten inzetten?

Er is een grote hoeveelheid empirisch onderzoek dat aantoont dat er een sterke samenhang bestaat tussen een effectief *Human Resource* beleid en allerlei aspecten van ondernemingssucces. Veel van deze onderzoeken zijn Amerikaans en vrijwel alleen toepasbaar op Amerikaanse ondernemingen. Onderzoeken met een meer Europees gezicht en/of uitgevoerd binnen Nederland spitsen zich toe op het feit dat *Human Resource* beleid niet als kostenpost gezien moet worden en dat een goed beleid leidt tot betere prestaties. Deze onderzoeken zijn veelal generiek van aard en niet toegespitst op een branche of sector.

De FNV Horecabond heeft de Stichting Onderzoek, Horeca en Recreatie (SOHRC) opdracht gegeven specifiek voor de horecasector in Nederland een zowel verkennend als toetsend onderzoek uit te voeren naar de relatie tussen *Human Resources* en de *Performance* (prestatie) van ondernemingen. Dit onderzoek en de bijbehorende rapportage is mede

gebaseerd op eerder onderzoek naar de relatie *human capital value* (HCV) en *shareholder value* (SHV) dat is uitgevoerd door de SOHRC en aldaar beschikbaar is.

Het onderzoek

Binnen dit onderzoek wordt de relatie tussen *Human Resource management*, dat wil zeggen systematisch investeren in *human capital value* (de waarde van het menselijke kapitaal), en *shareholder value* binnen de horecasector onderzocht. Uitgangspunt van dit onderzoek is de vermeende (positieve) relatie tussen de aandacht voor en investering in personeel en de resultaten van de bedrijfsvoering binnen de horecasector.

De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

Is er een relatie (indien ja, hoe significant) tussen human capital value en shareholder value binnen de horecasector?

Twee centrale begrippen in dit onderzoek zijn *human capital value* en *shareholder value*.

Deze zijn vertaald naar de volgende onderzoeksvariabelen: voor *HCV*: werving en selectie, educatie en organisatiecultuur en voor *SVH*: verloop, verzuim en financiën.

Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat het verbeteren en optimaliseren van de processen die met de variabelen van *HCV* samenhangen de waarde van medewerkers voor de onderneming verhoogt en bijdraagt aan het ondernemingsresultaat (*SHV*). Vooral het in samenhang benaderen van de verschillende variabelen is daarbij van groot belang. De rol die een geïntegreerd *HRM*-beleid daarbij speelt is essentieel.

Uit het veldonderzoek komt een enigszins duaal beeld naar voren als het gaat om de rol van het menselijk kapitaal binnen de horecasector. Enerzijds is duidelijk dat horecaondernemers oog hebben voor het menselijke kapitaal als belangrijke contribuant aan het bedrijfsresultaat. Met name de relatie tussen personeel en kwaliteit van de dienstverlening wordt gelegd. Het uitgebreide educatiesysteem, dat weliswaar gericht is op praktische uitvoering, is een exponent van de waarde die men aan deze relatie toekent. Anderzijds lijkt het beleid ten aanzien van het menselijk kapitaal vooral praktisch, gefragmenteerd en ad hoc van aard. De indruk bestaat dat er weinig samenhang bestaat tussen verschillende factoren van de HR-functie en dat deze wellicht niet wordt herkend door een deel van de horecaondernemers. Alles bijeen genomen lijkt er bij de onderzochte horecabedrijven eerder sprake te zijn van de 'traditionele' vorm van personeelsmanagement (zie hoofdstuk 2) dan van een samenhangend *HRM*-beleid.

Of deze praktische en ad hoc benadering in de toekomst zal standhouden is maar zeer de vraag. De krapte op de arbeidsmarkt neemt toe en bijna de helft van de ondervraagde ondernemers voorziet problemen in de personeelsvoorziening in de komende jaren. In dit onderzoek wordt gepleit voor een andere benadering, namelijk een HRM-benadering, van het menselijke kapitaal door horecaondernemers. Om dit denkproces te faciliteren sluit het onderzoek af met een denkmodel, waarin de verschillende variabelen uit het onderzoek in onderlinge samenhang worden neergezet.

Onderzoek roept altijd vragen op voor vervolgonderzoek. In de zoektocht naar meer duidelijkheid over de relatie tussen investeringen in personeel en de prestaties van ondernemingen is empirisch onderzoek het belangrijkste middel. Het voorliggende onderzoek heeft een inkijk geboden in deze relatie binnen de horecasector. Meer diepteonderzoek is nodig om de verschillende relaties uitvoeriger in kaart te brengen.