

Human Resource Management en het presteren van de organisatie

Een vergelijkend overzicht

Prof. Dr. J. Paauwe en Drs. P. Boselie

1 Inleiding

De relatie tussen Human Resource Management (HRM) en organisatieprestatie (*performance*) is een van de meest besproken thema's in het werkveld van personeelsmanagement in de jaren negentig. Het merendeel van het empirisch werk over dit onderwerp is afkomstig uit de Verenigde Staten. De Amerikaanse onderzoeken van Arthur (1994), Huselid (1995), MacDuffie (1995) en Koch en McGrath (1996) kunnen worden gerekend tot de meest geciteerde artikelen. In Europa zijn het met name de Engelsen die zich hebben toegelegd op de effectiviteit van HRM (onder andere Guest en Peccei, 1994; Guest, 1997). Voorzover ons bekend is er weinig onderzoek gedaan naar dit onderwerp binnen de Nederlandse context. De dissertaties van Leijten (1992), Leget (1997) en Verburg (1998) vormen hierop een uitzondering. Dit artikel beoogt een overzicht te geven van het bestaande onderzoeksmateriaal over HRM & Performance uit met name de VS en Engeland. Het is vervolgens de vraag of deze vaak Angelsaksische perspectieven van toepassing zijn op de Nederlandse context, waarin uit hoofde van het Rijnlandmodel een afweging van de belangen van de diverse betrokken partijen een belangrijk uitgangspunt is bij de vormgeving van HRM (zie onder meer Paauwe, 1989; Ten Have, 1993; Kluijtmans, 1999). In hoeverre sluiten de twee benaderingen op elkaar aan en wat zijn de manco's in beide benaderingen als het gaat om de concrete toepassing ervan in de praktijk.

Achtereenvolgens bespreken we verschillende theoretische perspectieven, geven we een overzicht van het tot nu toe verrichte onderzoek, en gaan we na in hoeverre de opzet en uitkomsten

van het veelal in de VS en Engeland verrichte onderzoek manco's vertonen als het gaat om de toepassingsmogelijkheden ervan in een meer West-Europese context en vica versa. Kortom: wat kunnen we van elkaar leren?

2 De overheersende positie van onderzoek uit de VS en Engeland

Over HRM als nieuwe stroming in het denken over personeelsmanagement verschenen in de jaren tachtig vooral normatieve publicaties, in de jaren negentig gevolgd door publicaties die op empirie waren gebaseerd. Zoals al eerder aangegeven wordt het onderzoek naar HRM vooral in de VS en Engeland uitgevoerd, en loopt het vasteland van Europa duidelijk achterop. Een tweetal conferenties¹, speciaal georganiseerd rondom het thema HRM en Performance, toont een overwicht aan Angelsaksische papers met daarnaast bijdragen uit Nederland en een enkele bijdrage uit landen als België, Duitsland, Frankrijk en uit de Scandinavische landen. Vanwaar die sterkere interesse in het onderwerp HRM en Performance in met name de VS, terwijl bijvoorbeeld de onderzoekingen in Nederland zich

Prof. Dr. J. Paauwe is als Hoogleraar verbonden aan de Vakgroep Organisatie van de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit te Rotterdam en Fellow van de onderzoeksschool Erasmus Research Institute for Management (ERIM) voor het programma 'Organizing for Performance'.

Drs. P. Boselie is als Assistent in Opleiding (AIO) verbonden aan het Tinbergen Instituut en de Vakgroep Organisatie van de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit. Zijn promotieonderzoek richt zich op de relatie tussen Human Resource Management & Performance.

vooral richten op verklarende factoren met betrekking tot de vormgeving ervan, en vooral beschrijvend van aard zijn. Een eerste verklaring zou gelegen kunnen zijn in een sterkere koppeling in de Angelsaksische context tussen vormgeving van HRM en de bijdrage die dat moet leveren aan processen van waardetoevoeging. In Nederland daarentegen staat de vormgeving veel meer in het teken van het voldoen aan eisen uit hoofde van wetgeving, CAO-bepalingen en de over een reeks van jaren opgestelde interne personeelsregelingen. In de VS en Engeland is vanuit de invalshoek van het strategische management – met name onder invloed van de ‘resource based theory of the firm’ (onder andere Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) – veel aandacht gekomen voor de combinatie van interne *resources* die kunnen leiden tot concurrentievoordeel. Resources die waardevol, schaars, moeilijk te imiteren en moeilijk te vervangen zijn, zouden bijdragen aan een duurzaam concurrentievoordeel. De slag naar ‘human’ resources is dan al gauw gemaakt. Invloedrijke publicaties van Pfeffer (1994) en Huselid (1995) zorgen vervolgens voor een hausse aan aandacht voor dit onderwerp. Een tweede verklaring zou gelegen kunnen zijn in het verschil in belang van de betrokken belangengroeperingen. Daar waar in het merendeel van de West-Europese landen het vertegenwoordigend overleg en vakbonden een belangrijke stem in het kapittel hebben, is die invloed in de VS en Engeland veel minder sterk en is de vrijheid bij de vormgeving van HRM dus groter. Een vrijheid die dan vooral benut wordt om na te gaan in hoeverre er vanuit een HRM-optiek ook een bijdrage kan worden geleverd aan de vergroting van de waarde voor de aandeelhouder. Daartegenover staat dan bijvoorbeeld de Nederlandse situatie, waarin dankzij de sterke positie van het georganiseerde overleg (vakbonden en ondernemingsraden) er slechts mondjesmaat wijzigingen kunnen worden aangebracht die zich richten op een sterkere relatie met het presteren van de organisatie.

3 Theoretische perspectieven

Met de toename van het aantal publicaties op het terrein van HRM en Performance ontstaat de behoefte aan overzicht in de vorm van clustering en indeling naar categorieën. Delery en Doty (1996) en Guest (1997) hebben zich op dit terrein

verdienstelijk gemaakt. Delery en Doty maken het volgende onderscheid:

- 1 universalistisch perspectief;
- 2 contingentieperspectief;
- 3 configuratieperspectief.

De eerste categorie gaat uit van het bestaan van universeel toepasbare personeelsactiviteiten resulterend in organisatiesucces. Deze stroming, die met name in de VS grote aantrekkingskracht heeft, wordt ook wel de *best practices*-benadering genoemd, en heeft onderzoekers als Osterman (1994), Pfeffer (1994) en Huselid (1995) binnen de gelederen. Zo stelt Pfeffer dat een groter gebruik van zestien personeelsmanagementactiviteiten² als werknemersparticipatie, prestatiebeloning, werknemerszekerheid, interne-promotietrajecten en ontwikkeling van vaardigheden resulteert in een hogere productiviteit en winst voor de betreffende organisatie, althans in de VS. Osterman (1994) beargumenteert dat de inzet van een aantal innovatieve personeelsactiviteiten zoals teamwerk, functieroulatie, kwaliteitscirkels en kwaliteitsmanagement leidt tot toename van productiviteit voor alle Amerikaanse ondernemingen. Naast de best practices-benadering wordt ook het label *high performance work practices* (Paauwe en Williams, 1998) veelvuldig gehanteerd binnen deze context.

De tweede categorie is de zogenaamde contingentiebenadering, welbekend vanuit de organisatie-theorie in meer algemene zin. Uitgangspunt binnen deze stroming is dat om effectief te zijn een organisatie haar personeelsactiviteiten dient af te stemmen op andere aspecten van de betreffende organisatie, en wel in het bijzonder de interne en externe omgeving. De auteurs rekenen het artikel van Schuler en Jackson (1987) tot deze stroming. Schuler en Jackson koppelen ondernemingsstrategie aan concrete human resource-activiteiten, waarbij Porters (1985) indeling naar (1) *innovation strategies*, (2) *quality enhancement strategies*, en (3) *cost reduction strategies* als uitgangspunt wordt gehanteerd. De contingentiebenadering is complexer dan de best practices-benadering, omdat het contingentieperspectief uitgaat van de interactie tussen organisatie en omgeving.

De configuratiebenadering, de derde categorie, kenmerkt zich door het effect van bundels of systemen van HR-activiteiten op de organisatie-

prestatie in plaats van het effect van één enkele HR-activiteit (zoals bijvoorbeeld training). Aan de basis van deze benadering liggen de volgende veronderstellingen: de effectiviteit van activiteiten wordt bovenal bepaald door de horizontale *fit* en de verticale *fit*. Horizontale fit verwijst naar de interne consistentie van activiteiten onderling, terwijl verticale fit bepaald wordt door de mate van afstemming tussen een type HR-bundel of -systeem en de aard van de ondernemingsstrategie (Delery en Doty, 1996). Het werk van onderzoekers als Arthur (1994) en MacDuffie (1995) kan tot deze stroming gerekend worden. Zo maakt Arthur een onderscheid tussen enerzijds een meer op controle en beheersing gerichte bundel (waarbij we onder meer kunnen denken aan een accent op directe supervisie en prestatiebeloning) en anderzijds een meer op *commitment* gerichte bundel (bestaande uit onder meer aandacht voor meer autonomie op de werkplek, overlegvormen, training, sociaal klimaat etc.).

De indeling van Guest (1997) is vooral toegespitst op theorieontwikkeling. Achtereenvolgens onderscheidt hij:

- 1 strategische theorieën;
- 2 descriptieve theorieën;
- 3 normatieve theorieën.

Wetenschappers uit de eerste stroming richten zich hoofdzakelijk op de relatie tussen een scala aan mogelijke contingenties en HRM-beleid en -activiteiten. Dit perspectief komt grotendeels overeen met de contingentiebenadering volgens Delery en Doty, zoals hierboven weergegeven.

De descriptieve theoretici trachten de complexiteit van een organisatie en bijbehorende omgeving in kaart te brengen. Niet zelden wordt hierbij gekozen voor een perspectief met meerdere belangenpartijen (*multiple stakeholder perspective*). Tot slot de normatieve theoretici. Zij stellen dat specifieke activiteiten en specifieke HRM-doelstellingen altijd resulteren in succes. De normatieve benadering van Guest komt sterk overeen met de universalistische benadering van Delery en Doty.

4 Het gebruik van theorie en concepten in empirisch onderzoek

De bestaande literatuur met betrekking tot de relatie tussen personeelsmanagement en organisatieprestatie levert een bont palet op aan gehanteerde theorieën:

- contingentietheorie (Paauwe, 1989, Leijten, 1992 en Arthur, 1994);
- *stakeholders*-theorie (Paauwe, 1998);
- cybernetica (Leget, 1997);
- sociotechniek (MacDuffie, 1995);
- configuratietheorie (Verburg, 1998);
- *behavior*-theorie (Arthur, 1994, Huselid, 1995);
- *resource-based*-theorie (Huselid, 1995 en MacDuffie, 1995).

Een groot aantal onderzoekers maakt gebruik van bundels of systemen van HR-activiteiten bij de analyse van de observaties. Middels factor- en/of clusteranalyse kan het aantal HR-activiteiten in de analyse gereduceerd worden tot een beperkt aantal bundels. Er zijn grofweg twee motieven voor het bundelen van afzonderlijke HRM-activiteiten tot clusters. De eerste is hierboven al besproken, namelijk het streven naar twee soorten afstemming of 'fit'. Interne consistentie tussen verschillende personeelsactiviteiten (horizontale fit) en congruentie tussen personeelsbeleid en ondernemingsstrategie (verticale fit) worden vanuit de zienswijze van het strategische human resource management noodzakelijk geacht voor organisatiesucces. Een tweede motief is van praktische aard en heeft te maken met statistische beperkingen. Een beperkt aantal observaties, zoals in het onderzoek van Arthur (1994) met een N van 30 en het onderzoek van MacDuffie (1995) met een N van 57, dwingt de onderzoeker tot beperking van het aantal onafhankelijke variabelen in de regressieanalyse. Huselid (1995) stelt tevens dat het gebruik van individuele HR-activiteiten in de analyse over het algemeen leidt tot overschatting van de betreffende variabele in het effect op prestatiemaatstaven.

De gehanteerde prestatiemaatstaven kunnen grofweg worden onderscheiden in (a) niet-financiële indicatoren en (b) financiële indicatoren. Personeelsverloop, ziekteverzuim, arbeidsconflicten, arbeidsproductiviteit, kwaliteit van de diensten/producten en innovativiteit kunnen

worden gerekend tot de eerstgenoemde categorie. Marktaandeel, omzet, winst en allerlei vormen van winstgroei kunnen worden gerekend tot de tweede groep.

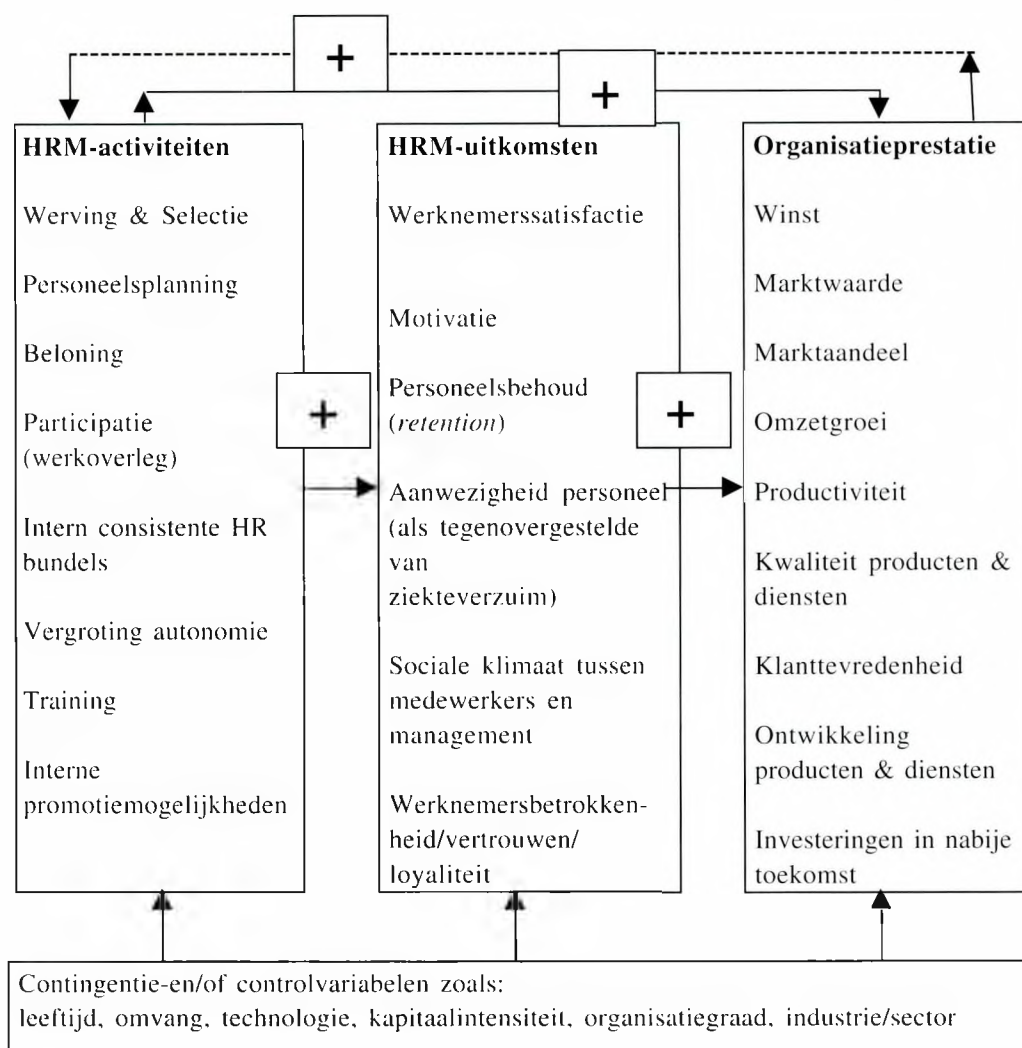
5 Empirische resultaten

Eerder (Pauwe en Richardson, 1997) is getracht het tot nu toe verrichte empirische onderzoek in een eenvoudig raamwerk samen te vatten. Daarbij is uitgegaan van het onderscheid tussen enerzijds de directe HRM-effecten (bijvoorbeeld verloop, ziekteverzuim) als gevolg van toepassing van bepaalde personeelsactiviteiten en anderzijds de meer indirecte effecten op het presteren van de organisatie in haar totaliteit in

termen van bijvoorbeeld omzet en winstgevendheid. In figuur 1 is dit schematisch weergegeven.

In figuur 1 is uitgegaan van de volgende veronderstellingen die gebaseerd zijn op empirische onderzoeken (zie bijlage voor een overzicht inclusief uitkomsten):

- personeelsactiviteiten hebben een direct ('volgtijdelijk') effect op personeelsuitkomsten;
- personeelsuitkomsten zijn weer van invloed op organisatieprestatie;
- er bestaat ook een omgekeerde causaliteit (*reversed causality*) tussen personeelsactiviteiten en organisatieprestatie; hoge organisatieprestaties kunnen leiden tot de bereidheid



Bron: Nederlandse vertaling van figuur 1 in: J. Pauwe en R. Richardson (1997), Introduction Special Issue on HRM and Performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3, juni, p. 260.

Figuur 1: HRM-activiteiten in relatie tot HRM-uitkomsten en organisatieprestatie

om in een volgende periode extra te investeren in HRM-activiteiten;

- situatie- of contingentiefactoren beïnvloeden personeelsactiviteiten, personeelsuitkomsten en organisatieprestatie.

Voor een meer gedetailleerd overzicht van de resultaten van empirisch onderzoek op het gebied van Human Resource Management en Performance zie de bijlage op pagina 124, waar de resultaten van meer dan dertig onderzoeksprojecten geclusterd zijn weergegeven.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat er op grond van veelal gedegen empirisch onderzoek onmiskenbaar sprake is van positieve relaties tussen personeelsmanagement en organisatieprestatie. Tegelijkertijd kent het bestaande empirisch onderzoek theoretische en methodologische beperkingen. Zo stelt Guest (1997) dat er gebrek is aan fundamentele theorie op zowel het terrein van HRM als organisatieprestatie. Ook Arthur (1994) en Huselid (1995) onderkennen de methodologische beperkingen van hun kwantitatieve analyses als gevolg van het cross-sectionele karakter van het onderzoek. Op basis van met name theoretische en empirische overwegingen kunnen aan de hand van hun onderzoek geen expliciete causale verbanden worden gelegd tussen HRM enerzijds en prestatie maatstaven anderzijds. Het onderzoek van Paauwe (1989) ondervangt dat bezwaar door op basis van longitudinaal casestudy-onderzoek wel ketens van oorzaak en gevolg over een periode van vijf jaar in kaart te brengen, maar dat gaat dan weer gepaard met beperkte generalisatiemogelijkheden.

Wel levert het tot nu toe verrichte onderzoek aanknopingspunten op voor de bedrijfsvoering in de zin van een betere aansluiting van de vormgeving van personeelsmanagement op de beoogde strategie en beoogde processen van waardegeneratie. Met name het onderzoek dat bundels personeelspraktijken in beeld brengt is in dit opzicht veelbelovend. Al eerder hebben we in dit verband de bundels van Arthur (1994) omschreven (control-regime versus een op 'commitment' gericht regime). Een ander voorbeeld is afkomstig van Koch en McGrath (1996). Zij geven in hun onderzoek de effecten weer van de bundel 'HR sophistication'. Het gaat dan om een samenhangend geheel van geavanceerde personeels-

planningsmethoden in combinatie met een zeer zorgvuldig uitgevoerd selectieproces en vervolgens de nodige investeringen in training en opleiding. Een dergelijke combinatie leidt tot hogere arbeidsproductiviteit en daarmee tot een betere winstgevendheid van de onderneming.

6 HRM & Performance: ontbrekende elementen in de benadering in VS/Engeland

Uit het voorgaande kunnen we de conclusie trekken dat het onderzoek naar HRM en organisatieprestatie nogal wordt gedomineerd door economische rationaliteit. Met name in het Amerikaanse onderzoek ligt het accent op de koppeling van HRM aan financieel-economische prestatie-indicatoren, waarbij de nadruk ligt op winstgevendheid, productiviteit en kostenreductie als noodzakelijke voorwaarden voor organisatie-succes. We herkennen hierin ook een zekere dominantie van het gedachtegoed van de 'industry based theory of the firm'. Een meer kritische beschouwing, waarin we mede zijn geïnspireerd door auteurs als Legge (1995), Storey (1995) en Kamoche (1994), leidt tot de constatering dat er aan de bestaande Angelsaksische benadering een aantal manco's kleeft. In het navolgende geven we een opsomming van elementen die niet of nauwelijks aandacht krijgen in de analyse van de relatie tussen HRM en performance. Het omgekeerde – de manco's die verbonden zijn aan de meer continentaal-West-Europese benadering – komt daarna aan bod.

6.1 Human resources zijn meer dan alleen hulpbronnen

Medewerkers zijn handelende individuen met een verleden, geïnternaliseerde normen en waarden, behorende tot verschillende sociale groepen zowel binnen als buiten een organisatie en met gedragspatronen die deels worden beheerst door instituties.

6.2 Human resource management is meer dan alleen strategisch en prestatiegeoriënteerd

De personeelsfunctie houdt zich ook bezig met het realiseren van *corporate citizenship*. De personeelsfunctie is voor een niet onaanzienlijk

deel belast met het op professionele wijze verlenen van allerlei diensten op het gebied van personeelsbeheer en -administratie en (wettelijke en CAO-)regelgeving inzake arbeid en sociale zekerheid. Activiteiten die op zich niet strategisch van aard zijn, maar die gewoon tot het domein van deze organisatorische functie behoren en waarmee de organisatie mede gestalte geeft aan haar verantwoordelijkheid jegens de samenleving. Vanuit een Nederlands en West-Europees continentaal perspectief is het personeelsmanagement in toenemende mate betrokken bij het gestalte geven aan maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie, niet alleen ten aanzien van de eigen medewerkers, maar ook ten aanzien van de maatschappij als geheel. Denk in dit verband aan bijvoorbeeld de WAO-problematiek, de krapte op de arbeidsmarkt, de werkloosheid onder etnische minderheden, ouderschapsverlof, kinderopvang et cetera.

6.3 *Human resource management en performance is meer dan een input-output-vraagstuk*

Contingentiefactoren zoals de leeftijd van een organisatie, de organisatiegraad, de stand van de technologie, de grootte van de organisatie en mate van kapitaalsintensiteit blijken van grote invloed te zijn op de prestaties van organisaties. Omvang van de organisatie speelt in vrijwel alle bestaande onderzoeken (Guest en Pececi, 1994; Arthur, 1994; Huselid, 1995; Koch en McGrath, 1996) een significante rol als verklarende factor voor organisatieprestatie. De Angelsaksische literatuur uit de VS en Engeland besteedt tevens relatief weinig aandacht aan verschillende actoren en andere belangenpartijen (*stakeholders*) in het HRM-krachtenveld. Daarmee is er in feite sprake van een ontkenning van de onderliggende processen van vormgeving van HRM met de invloed van de daarbij betrokken partijen, instituties en machtsverhoudingen. Onderzoek zal dus verder moeten gaan dan alleen maar de relatie tussen de input (zijnde een concreet personeelsinstrument als bijvoorbeeld beloning, training et cetera) en de output ervan in de vorm van al dan niet gunstige effecten op het presenteren van de organisatie.

6.4 *Human resource management is niet louter gebaseerd op economische rationaliteit*

Erkenning van de invloed van verschillende actoren, belangenpartijen, normen, waarden en instituties op de vormgeving van HRM kan niet exclusief gebaseerd zijn op het uitgangspunt van *economische* rationaliteit. De West-Europese continentale context verschilt op dit punt wezenlijk met de Amerikaanse (Angelsaksische) situatie. In dit kader is een bredere benadering van organisatieprestatie noodzakelijk, die ook rekening houdt met *relationele* rationaliteit (Eelens, 1995; Schipper, 1993). Het concept van relationele rationaliteit heeft betrekking op het onderhouden en ontwikkelen van langetermijnrelaties met relevante belangenpartijen. Niet als middel, maar als doel op zich. Het betreft hier niet alleen partijen als klanten en aandeelhouders, maar ook bijvoorbeeld vakbonden, ondernemingsraden en werknemers. Vertrouwen (*trust*) en integriteit spelen hierbij een cruciale rol. Integratie van zowel economische als relationele rationaliteit in combinatie met onderliggende processen van verschillende betrokken belangenpartijen kan bovendien unieke mogelijkheden genereren om te komen tot langetermijn-concurrentievoordeel.

6.5 *Human resource management kan uitermate effectief zijn, ook al is het reactief en slechts gericht op de korte termijn*

De strategische aard van het HRM-concept suggereert dat beleid, planning en pro-actief handelen noodzakelijke voorwaarden zijn voor de effectiviteit van personeelsmanagement. Toch zien we in de praktijk dat ad hoc-ingrijpen, reactieve besluitvorming en kortetermijnacties eveneens kunnen leiden tot een gewenste organisatieprestatie. Niet alle zaken kunnen worden gepland en soms moeten we constateren dat de meest effectieve vorm van HRM de aanpak is die op de korte termijn flexibel omgaat met beleid en personeelsactiviteiten. Reorganisaties of *turn-around*-situaties zoals het instorten van de exportmarkt, een politieke boycot van producten (bijvoorbeeld door dioxine besmette kip) en fraude van stafleden binnen de organisatie (bijvoorbeeld handel met voorkennis) kunnen

uitermate goed bestreden worden middels een ad hoc- en flexibele aanpak.

6.6 *Human resource management richt zich niet alleen op maximalisatie van de organisatieprestatie*

Financiële prestatie maatstaven zijn niet weg te denken bij de bepaling van organisatiesucces (Douma en Kahir, 1996). Winstgevendheid van de onderneming (tot uitdrukking komend in rendement op het geïnvesteerd vermogen en stijging van de koers van het aandeel) wordt gezien als kritische succesfactor, evenals flexibiliteit (onder andere multi-inzetbaarheid werknemers), innovatie (onder andere percentage aantal nieuwe producten van totaal aantal producten), prijs/efficiency (onder andere toegevoegde waarde per werknemer), kwaliteit (onder andere aantal klachten van klanten), en service (onder andere aantal klachten over service) (Wijn, Hofenk, Hoekstra en Hengeveld, 1995). Het werkterrein HRM omvat echter meer dan alleen maar waardetoevoeging en winstmaximalisatie. Zo onderkennen Koene, Vogelaar en Soeters (1998) het belang van sociale variabelen (leiderschap, organisatiecultuur en organisatieklimaat) als succesfactoren voor de prestaties van organisaties. Vanuit een *equity*-perspectief is de personeelsfunctie actief betrokken bij het tot stand komen van rechtvaardige werktijden, beloningen, informatievoorziening, training en opleiding, en participatie. Met andere woorden: het gaat niet alleen om optimalisatie van de winstgevendheid, maar het heeft ook te maken met het tegemoetkomen aan de aspiratieniveaus van de verschillende categorieën belanghebbenden ('satisficing' in plaats van 'optimizing'). In die zin is HRM in een West-Europese context niet alleen maar gericht op processen van waardetoevoeging, maar ook gericht op het tot stand brengen van een systeem van verdelende rechtvaardigheid op basis van criteria als *fairness* en legitimiteit (Paauwe, 1994).

6.7 *Human resource management is niet afgestemd op de realisatie van strategische doelstellingen*

HRM is veeleer gericht op het vervullen van een aantal randvoorwaarden die simpelweg te maken hebben met het in dienst nemen, houden

en ontwikkelen van personeel. Eerst dan kan er sprake zijn van prestatieverbetering. Dat in dienst nemen en houden gaat gepaard met een omvangrijke regelgeving, waarop wetgeving, vakbonden en ondernemingsraden van invloed zijn. Die institutionele context is vaak veel meer bepalend voor de vormgeving van het HRM als de relatie met de ondernemingsstrategie. Zowel Scheurer et al. (1993) als Ten Have (1993) constateren dat personeelsmanagement in de meeste bedrijven niet is afgestemd op de ondernemingsstrategie. Ten Have (1993) merkt daarbij op dat HRM de neiging heeft zijn eigen gang te gaan, maar dat dit geen tastbare gevolgen heeft voor de organisatieprestatie. Ten Have constateert dat institutionele aspecten in grote mate bepalend zijn voor de vormgeving van human resource management in bedrijven in een Nederlandse context. Arbeidswetgeving (WW, WAO, ARBO et cetera), collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO) en convenanten met sociale partners (vakbonden en ondernemingsraden) beïnvloeden concrete personeelsactiviteiten. Enige voorbeelden:

- In sommige sectoren verplicht de CAO organisaties een minimumpercentage van de totale arbeidskosten per jaar te besteden aan training en opleiding van medewerkers. Prestatiebeloning is voor de meeste groepen van werknemers in Nederland niet toegestaan of sterk aan regels gebonden. Het is algemeen bekend dat met name vakbonden tegenstander zijn van vormen van prestatiebeloning.

Wanneer we terugkijken naar de hiervoor geschetste ontbrekende elementen in het vanuit de VS en Engeland geïnspireerde onderzoek naar de relatie tussen personeelsmanagement en organisatieprestatie, kunnen we vaststellen dat de volgende uitgangspunten onvoldoende belicht worden:

- de onderliggende processen;
- de interactiepatronen tussen verschillende relevante partijen;
- de institutionele context.

Bovendien gaat het merendeel van het onderzoek uit van een te enge definitie van het begrip organisatieprestatie. Omgekeerd kunnen we constateren dat bijvoorbeeld het Nederlandse HRM-onderzoek op een enkele uitzondering na (Leijten, 1992; Verburg, 1998) zich te veel bezighoudt met de vormgeving van HRM in een

krachtenveld van interne en externe partijen en institutionele inbedding met daarbij onvoldoende oog voor effectmeting als het gaat om het presteren van de organisatie in zowel niet-financiële als financiële termen. Sommige Nederlandse onderzoeksprojecten staan in descriptieve zin op hoog niveau (Ten Have, 1993; Schilstra, 1998), maar geven weinig inzicht in de relatie tussen HRM-interventies en het presteren van de organisatie.

7 Naar een pluralistisch perspectief

Uitgaande van het voorgaande is een meer pluralistische, multidimensionale aanpak wenselijk om grip te krijgen op de ware aard van de relatie tussen HRM en het presteren van de organisatie. Daarbij is er in onze ogen de noodzaak dat theoretische modellen beter rekening houden met de institutionele context (VS versus continentaal West-Europa) waarin bedrijven zich bevinden. In het navolgende ontwikkelen we daartoe een aanzet, inclusief voorbeelden van praktijktoepassingen.

In tegenstelling tot de VS, waar wetenschappers nadruk leggen op de belangen van aandeelhouders middels zogenaamde *shareholders approaches*, laten West-Europese onderzoekers zich vaak leiden door een aanpak gericht op meerdere belangenpartijen (*stakeholder approach*). Kaplan en Norton (1992, 1993) schetsen een alternatieve benadering voor de beoordeling van organisatieprestaties middels de *balanced scorecard*, die het optimaliseren van organisatieprestaties als uitgangspunt heeft. Het concept van de BSC wordt inmiddels ook toegepast binnen het thema HRM & Performance (Guest, 1997; Beatty en Scheier, 1997; Pfeffer, 1997; Ulrich, 1997; Yeung en Berman, 1997; Boselie et al., 1998). De auteurs onderscheiden in dit kader drie relevante belangenpartijen: (1) klanten, (2) aandeelhouders en (3) medewerkers. Yeung en Berman stellen dat organisatiesucces op lange termijn afhankelijk is van het voldoen aan de verwachtingen van alle betrokken partijen (klanten, werknemers en aandeelhouders). Daarbij merken de auteurs op dat de genoemde actoren onderlinge verbanden hebben. In de ogen van Ulrich (1997) hebben aandeelhouders behoefte aan financiële output zoals winst, marktwaarde en cash flow, beoordelen klanten organisaties op kwaliteit en service en verlangen werknemers

onder andere werkzekerheid.

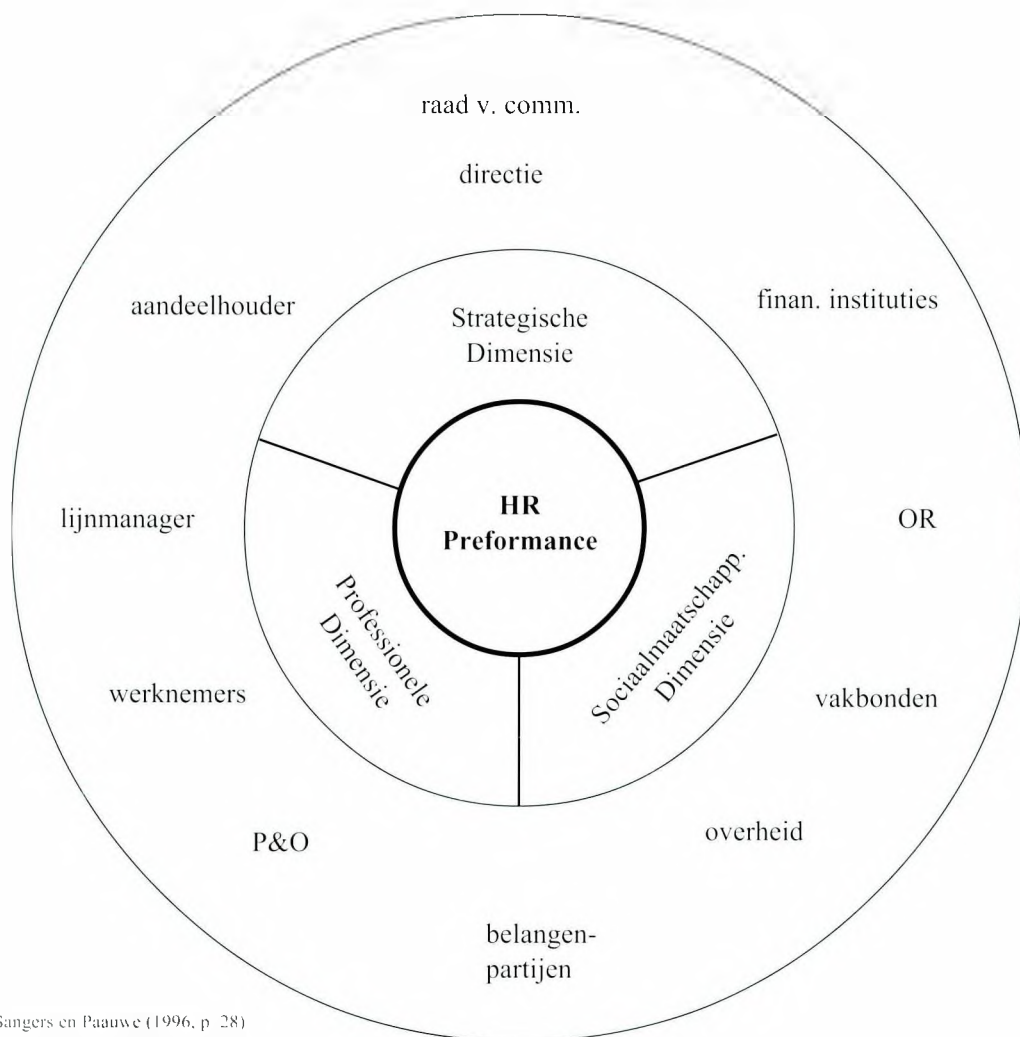
De BSC biedt een goed uitgangspunt voor een alternatieve zienswijze op de relatie tussen HRM en organisatieprestatie op basis van verschillende belangenpartijen. De vraag is echter of we wel alle relevante factoren en partijen in ogenschouw nemen door slechts rekening te houden met de drie geschetste actoren (klanten, werknemers en financiers). Binnen de Rijnlandse modellen (onder andere Nederland en Duitsland) spelen meerdere partijen een rol bij de vormgeving van human resource management, zoals vakbonden en ondernemingsraden. Van den Bosch (1996) schetst bijvoorbeeld het belang van stakeholder-management, het managen van verschillende belangenpartijen, bij besluitvorming over strategische investeringsprojecten. Douma en Kahir (1996) stellen dat '... de continuïteit van de onderneming op lange termijn (...) voor een belangrijk deel bepaald [wordt] door de vraag of de onderneming erin slaagt aan alle bij de onderneming betrokken partijen een adequate beloning te betalen voor de door deze partijen geleverde inputs'. In hun artikel onderscheiden de auteurs de volgende drie partijen: leveranciers, werknemers en vermogensverschaffers.

De belangen en invloed van de sociale partners zijn door de jaren heen ingebed in de institutionele context middels wetgeving (CAO, WOR en dergelijke), onderlinge convenanten en netwerken van onderlinge contacten. Beoordeling van organisaties vanuit het perspectief van sociale partners geschiedt veelal op basis van de volgende elementen:

- veiligheid en gezondheid op het werk;
- werkzekerheid in relatie tot continuïteit van de bedrijfsvoering;
- betrokkenheid en invloed van werknemers;
- ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers;
- beloning;
- tevredenheid;
- sociale klimaat tussen werknemers en management;
- werving en selectie van minderheden, vrouwen, langdurig werklozen en jongeren;
- werkdruk et cetera.

Gezien het voorgaande stellen we dan ook voor een onderscheid te maken tussen drie relevante HR-dimensies:

- 1 strategische HR-dimensie;
- 2 sociaal-maatschappelijke HR-dimensie;



Bron: Sangers en Pauwe (1996, p. 28)

Figuur 2: Multidimensioneel human resource raamwerk

3 professionele HR-dimensie.

De drie dimensies kunnen niet los van elkaar worden gezien, maar hebben wel een verschillende focus. De strategische HR-dimensie richt zich op de mogelijke bijdragen aan het proces van waardegeneratie en omvat planning, beleidsvorming en de koppeling ervan aan de ondernemingsstrategie. De dimensie heeft met name betrekking op de directie, raad van commissarissen, aandeelhouders en financiële instituties (banken en dergelijke). De sociaal-maatschappelijke HR-dimensie heeft betrekking op zaken als werkgelegenheid, arbeidsomstandigheden, veiligheid, ontslagen en arbeidsvoorwaarden. Hierbij spelen vakbonden, ondernemingsraden en overheid een rol van betekenis. De professionele HR-dimensie heeft betrekking op de personeelsfunctie zelf (werving- en selectieactiviteiten, beoordeling & beloning, training & opleiding et

cetera). Vanuit deze dimensie hebben we met name te maken met lijnmanagers, werknemers en de P&O-afdeling zelf. In essentie belicht de indeling naar HR-dimensies de belangen van de verschillende betrokken partijen. Daarbij gaat het meer om accenten dan om een strikte scheiding van gezichtspunten. Immers ook een vakbond heeft belang bij de strategische dimensie en de al dan niet professionele wijze waarop een P&O-afdeling haar diensten levert, maar haar primaire focus is toch gericht op het CAO-overleg.

Het raamwerk als zodanig biedt inzicht in de onderscheiden maar met elkaar samenhangende dimensies, maar geeft nog weinig houvast als het gaat om de ontwikkeling van hypothesen inzake de relatie tussen HRM en 'performance', waarbij wel rekening gehouden wordt met stakeholders en institutionele inbedding. We moeten dus nog

een stap verder. Uitgaande van de eerder gesignaleerde manco's zou er in ieder geval rekening moeten worden gehouden met de volgende uitgangspunten:

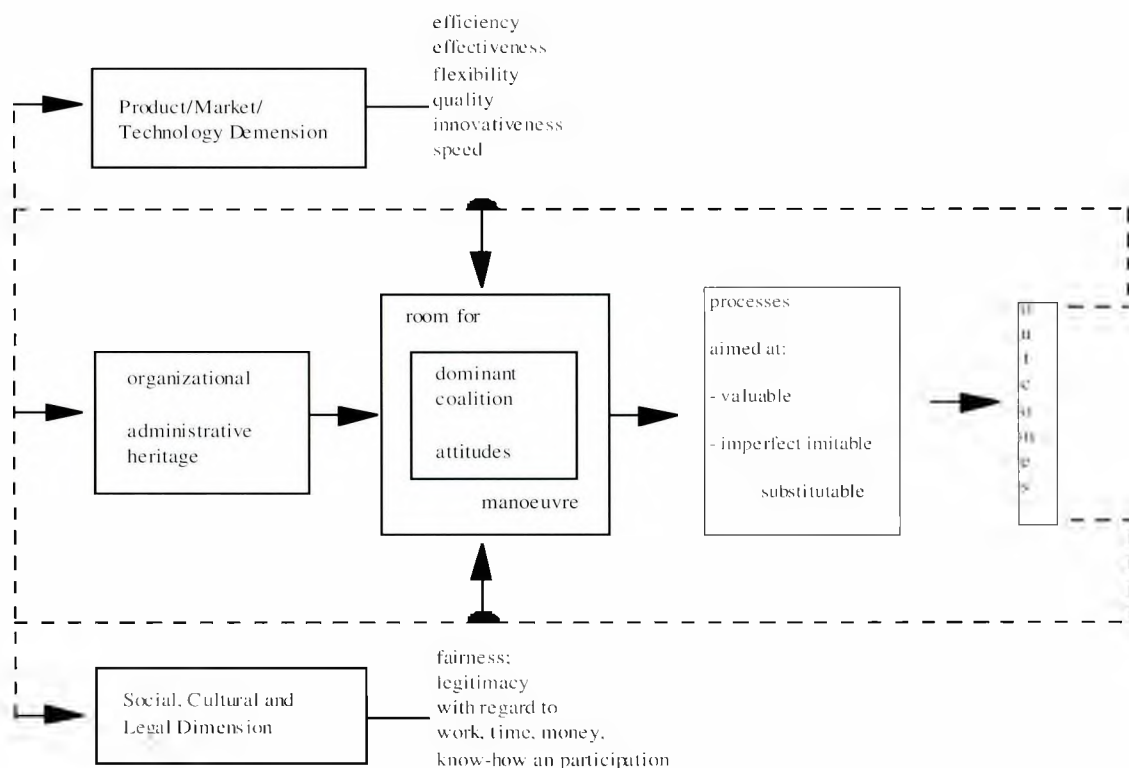
- Zowel economische als relationele rationaliteit spelen een rol bij het succes van organisaties op de lange termijn.
- HRM wordt sterk beïnvloed door belangenpartijen en institutionele regelingen binnen en buiten de organisatie.
- De interactie en mate van gedeelde waarden ten aanzien van elkaars positie genereert uitkomsten die performance beïnvloeden.
- De historische achtergrond en de ontstaansgeschiedenis van de organisatieconfiguratie (zowel qua structuur als cultuur) zijn bepalend voor het unieke karakter van de personeelsfunctie binnen de betreffende organisatie.
- Contingentiefactoren (organisatiegraad, kapitaalintensiteit, technologische stand van zaken en dergelijke) beïnvloeden de vormgeving van HRM.
- Concurrentievoordeel door mensen kan alleen worden gerealiseerd door HR-competenties

die waardevol, schaars, niet imiteerbaar en moeilijk vervangbaar zijn.

Voorname voorwaarden impliceren dat we behoefte hebben aan een meeromvattend theoretisch raamwerk, waarbij we ons weliswaar laten inspireren door een *resource based*-perspectief maar dat we vervolgens aanvullen met theoretische bijdragen vanuit een *social action*-perspectief, systeemtheorie, contingentie- en institutionele benaderingen. Op deze wijze doen we enerzijds recht aan de competenties en vaardigheden van de betrokken resources, waaronder medewerkers (human resources), anderzijds doen we recht aan de inbreng en invloed van betrokken partijen, contingentiefactoren en institutionele inbedding. Het onderstaande conceptueel kader brengt dat in beeld.

8 Human resource based theory of the firm

Als het gaat om de vormgeving van Human Resource Management dan zijn er vanuit de



Bron: Pauwe (1994, p. 32)

Figuur 3: De 'human resource based theory of the firm'

omringende context een tweetal krachtenvelden (dimensies) dominant. Enerzijds wordt de vormgeving van het HRM sterk bepaald door de eisen vanuit relevante product/marktcombinaties en de daarbij gehanteerde technologie (P/M/T Dimensie).

Eisen die veelal uitgedrukt worden in criteria als:

- efficiency;
- effectiviteit;
- flexibiliteit;
- kwaliteit;
- innovativiteit.

De P/M/T-dimensie representeert als het ware de harde economische rationaliteit van het aan concurrentie onderhevige bedrijfsleven zowel op nationale als op internationale markten. Anderzijds is echter de 'vrije'-marktwerking ingebed in een politiek-maatschappelijk en cultureel krachtenveld (S/C/L-dimensie). Heersende waarden en normen, alsmede daarop geënte instituties kanaliseren de uitkomsten van het marktproces op zodanige wijze dat daarmee ook recht wordt gedaan aan eisen als fairness en legitimiteit. Fairness (Watson, 1977) slaat daarbij vooral op een 'faire' vormgeving van de ruilrelatie tussen het individu als werknemer en de organisatie als werkgever. De elementen die daarbij voor ruil in aanmerking komen beperken zich niet alleen tot tijd, geld en arbeid (Huiskamp, 1992), maar betreffen ook informatie, knowhow en zeggenschap. Legitimiteit heeft betrekking op dezelfde ruilelementen, maar dan in een collectieve vorm, waarbij er niet meer sprake is van individuele marktpartijen, maar van belangengroeperingen (bijvoorbeeld werkgevers, vakbonden en overheid) en de daarbij behorende instituties. Uiteraard is het niet zo dat beide krachtenvelden de vormgeving van het HRM-proces en daarmee samenhangende activiteiten volledig zouden bepalen (een deterministisch contingentieperspectief), maar hun invloed is wel in grote mate bepalend.

9 Bestuurlijk-organisatorische erfenis (administrative heritage)

Naast deze twee dimensies zijn voor de vormgeving van het HRM de vanuit het verleden ontstane configuraties eveneens van invloed. Deze zijn te beschouwen als resultante van de in

het verleden gemaakte keuzes ten aanzien van strategie en het in wisselwerking daarmee vormgegeven structureringsvraagstuk en de daarbij ontstane organisatiecultuur. Voorbeelden van dergelijke configuraties – althans als het gaat om ideaaltypen – vinden we bij Bartlett en Ghoshal (1989), die specifiek voor internationaal opererende ondernemingen gebruikmaken van typologieën als: *multidomestic*, *international*, *global* en *transnational*. Dezelfde auteurs reserveren het begrip 'administrative heritage' wellicht te vertalen als de bestuurlijk-organisatorische erfenis – voor de invloed van in het verleden ontstane structuren, methodieken, bekwaamheden, waarden et cetera als zijnde een belangrijke invloedsfactor (zowel positief als negatief) voor de verdere vormgeving dan wel transformatie van organisaties, inclusief het personeelsmanagement.

10 Dominante coalitie

De drie invloedsfactoren als onafhankelijke variabelen zijn van invloed op het besluitvormings- en keuzeproces van de dominante coalitie, die uit verschillende actoren bestaat. Concreet voorbeelden in dit verband zijn Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur, managementteam, ondernemingsraad en eventueel bedrijfsleden-groep en natuurlijk de afdeling Personeel en Organisatie. Actoren met ieder hun eigen en in meer of mindere mate gedeelde waarden en normen.

11 Speelruimte (room for manoeuvre)

De beschikbare speelruimte waarover de dominante coalitie beschikt voor de vormgeving van HRM is in het model gearceerd aangegeven. Al naar gelang de omstandigheden kan die ruimte per organisatie groter of kleiner zijn. Voorbeelden van dergelijke omstandigheden zijn marktpositie, organisatiegraad van de vakbeweging, mate van arbeids- c.q. kapitaalsintensiteit, omvang financieel weerstandsvermogen. In het geval van een organisatie die bijvoorbeeld een monopoliepositie bekleedt moge het duidelijk zijn dat de speelruimte groot is. Daar waar echter veel aanbieders zijn en er sprake is van een scherpe prijsconcurrentie in combinatie met een gering weerstandsvermogen zal de speelruimte voor de vormgeving van HRM-activiteiten gering zijn (Paaue, 1991).

12 HRM-activiteiten en processen

Uitgaande van een onderverdeling van de verschillende personeelsactiviteiten op basis van een eenvoudig in-, door- en uitstroommodel kunnen we voor wat betreft de instroom denken aan activiteiten en processen als werving, selectie en numerieke flexibiliteit. In de doorstroomfase gaat het om activiteiten als beoordeling, beloning, training en opleiding en management development. Bij de uitstroomfase kunnen we denken aan onderwerpen als een leeftijdsbewust personeelsbeleid, afbouw/reorganisatie en de diverse uitstroomregelingen. Stuk voor stuk generieke aanduidingen die inmiddels – althans getuige de meer praktisch gerichte publicaties in personeelsbladen – gemeengoed zijn geworden. Een daadwerkelijke bijdrage vanuit HRM aan een duurzaam concurrentievoordeel ontstaat echter pas indien de ruilrelatie tussen individu en organisatie op zodanige wijze wordt vormgegeven dat er sprake is van uniciteit (in de literatuur met betrekking tot de ‘resource based theory of the firm’ aangeduid als heterogeniteit) voor de desbetreffende organisatie, oftewel organisatie-specifiek. Een uniciteit die waardevol, schaars, moeilijk te imiteren is en ook moeilijk op korte termijn te vervangen is:

‘The resource based approach focusses on the key success factors of individual firm behavior to achieve firm-specific advantages by a portfolio of differential core skills and routines, coherence across skills, and unique proprietary know-how.’
(Mahoney en Pandian, 1992)

13 Een paar voorbeelden uit eigen onderzoek en ervaring ter illustratie

- Een containeroverslagbedrijf waar alle werknemers in staat worden gesteld om de gehele functielijst (met daarin een reeks van tien functies gerangschikt van laag naar hoog) te doorlopen, zowel qua vereiste training en opleiding als het opdoen van de nodige praktijkervaring. Het bedrijf bewerkstelligt daarmee een unieke optimalisatie van de multi-inzetbaarheid, hetgeen een belangrijke en wellicht beslissende voorsprong oplevert als het gaat om een flexibele en kwalitatief hoogwaardige inzet van het personeel. Perso-

neel dat in het kader van ‘fairness’ ook beloond wordt op basis van die kwalificaties ongeacht de op dat moment in concreto uitgeoefende functie.

- Een grote gemeentelijke organisatie die vooroploopt als het gaat om het koppelen van functiewaardering en -beoordeling aan output gerelateerde doelstellingen. Ze bewerkstelligt daarmee een koppeling tussen de meer strategische doelstellingen van de gehele organisatie en de vertaalslag naar een betekenisvolle inhoud voor de betrokken medewerkers op elk niveau in de organisatie.
- Een internationaal opererende uitgeverij die via een uitgebreid stelsel van maandelijkse kengetallen exact de ontwikkelingen in het personeelsbestand (omvang, kosten, opbouw, kwalificaties) van elke business-unit kan volgen (*monitoring*) en op grond daarvan voortdurend vanuit het hoofdkantoor in staat is tot het afgeven van impulsen ter verbetering van efficiency en effectiviteit.
- Een grote brouwerij waar alle beschikbare methodieken voor de aansturing van het personeel worden doorgelicht en bijgesteld op hun onderlinge consistentie (horizontale integratie) en op hun bijdrage aan de strategische doelstellingen.

14 Uitkomsten

De op basis van voorgaande analyses vormgegeven HRM-activiteiten zijn uiteraard gericht op het realiseren van bepaalde doelstellingen/uitkomsten. Beer e.a. (1984) noemen in dit verband de volgende streefdoelen:

- *commitment*: in welke mate is het HRM-beleid gericht op versterking van de binding van het personeel aan hun werk en hun organisatie.
- *competence*: in welke mate is het HRM-beleid in staat tot het aantrekken, behouden en ontwikkelen van medewerkers met bekwaamheden, vaardigheden en kennis die de organisatie en samenleving nu en in de toekomst nodig hebben.
- *cost-effectiveness*: welke doeltreffendheid en efficiency vloeien uit het gevoerde HRM-beleid voort als het gaat om loonkosten, secundaire arbeidsvoorwaarden, verloop, ziekteverzuim, stakingen et cetera.
- *congruence*: welke mate van congruentie/overeenstemming bewerkstelligen het HRM-

beleid en daaraan ten grondslag liggende activiteiten als het gaat om diverse personeelsgeledingen (zoals management, medewerkers, verschillende personeelscategorieën), de relatie tussen organisatie en maatschappij, de relatie tussen werknemer en gezin en de relatie met de persoonlijke doelstellingen van het individu.

Uitkomsten die vervolgens weer een bijdrage (moeten) leveren aan het realiseren van langetermijndoelstellingen als individueel welzijn, effectiviteit van de organisatie en maatschappelijk welzijn. Beoogde doelstellingen die nadrukkelijk zijn ingegeven door een stakeholdersbenadering van de onderneming in die zin dat bij het proces van doelstellingsbepaling rekening wordt gehouden met de verlangens en eisen van de betrokken interne en externe partijen. Zowel HRM-streefdoelen als de genoemde langetermijndoelstellingen passen dus goed in het door ons weergegeven spanningsveld van HRM, waarvan de vormgeving onderhevig is aan zowel de P/M/T-dimensie als de S/C/L-dimensie. Overigens kenmerken veel HRM-benaderingen zich door een eenzijdige gerichtheid op de ondernemingsdoelstellingen en verliezen daarbij de door ons benadrukte S/C/L-dimensie met haar criteria van fairness en legitimiteit uit het oog. Juist vanuit een West-Europees continentaal perspectief is een dergelijke benadering essentieel en zou een eenzijdige accentuering van de product/markt/technologie-dimensie geen recht doen aan de mate van institutionele inbedding. Bovendien zou een dergelijk beleid geen recht doen aan de beoogde relationele rationaliteit en daarmee op termijn ook afbreuk doen aan de nagestreefde economische rationaliteit.

15 Vervolgonderzoek

Het bestaande, op surveys gebaseerde kwantitatieve cross-sectionele onderzoek (veelal afkomstig uit de VS) doet in veel gevallen geen recht

aan de complexe realiteit van HRM in een West-Europese situatie. Kwantitatief onderzoek op longitudinale basis biedt voor de nabije toekomst nieuwe uitdagingen om causale verbanden tussen personeelsmanagement enerzijds en organisatieprestatie anderzijds bloot te leggen. Kwantitatief onderzoek schiet echter tekort wanneer het gaat om het achterhalen van onderliggende motieven en processen en daarbij betrokken partijen.

Casestudy-onderzoek biedt mogelijkheden om antwoorden te generen op vragen als het 'hoe' en het 'waarom' van relaties tussen HRM-activiteiten, prestatie-indicatoren, betrokken partijen en de rol van instituties daarbij.

16 Conclusie

Langetermijn-organisatiesucces door human resources is subtieler, complexer en meer verborgen dan het merendeel van het bestaande onderzoek over HRM & Performance doet vermoeden. De uitdaging voor de toekomst is gelegen in het zoeken naar de juiste balans tussen de onderkenning en ondervanging van de complexiteit van het onderwerp enerzijds en het behoud van overzichtelijkheid en helderheid in de analyses anderzijds. Stakeholders-benaderingen in combinatie met contingentie- en resource based-benaderingen bieden houvast voor zowel analyse als interpretatie van de uitkomsten. Tegelijkertijd kunnen we de les leren meer oog te hebben voor de effecten op het presteren van de organisatie. Niet alleen in de zin van het financieel-economisch presteren, maar ook in relatie tot de effectiviteit van het personeelsmanagement in professionele en sociaal-maatschappelijke zin. Dus... de zoektocht naar langetermijn-concurrentievoordeel door human resources duurt voort en wat ons betreft op een manier die beter dan tot nu toe rekening houdt met inbedding van de relatie tussen HRM en performance in onze West-Europese institutionele context.

BIJLAGE (Hypothesen)

HRM activiteiten:

Werving en Selectie

- Evaluatie en investeringen in werving- en selectieactiviteiten hebben een positief effect op arbeidsproductiviteit (bron: Koch en McGrath, 1996).
- Selectieve werving en selectie resulteert in minder personeelsverloop (bron: Verburg, 1998).
- Selectieve werving en selectie heeft een positieve relatie met gepercipieerde winst, marktaandeel en investeringen in de nabije toekomst (bron: Verburg, 1998).
- Personeelsactiviteiten gericht op 'de juiste persoon op de juiste plek' leveren een bijdrage aan de productiviteit en de marktwaarde van een organisatie. Deze activiteiten vertonen tevens een licht negatieve relatie met personeelsverloop (bron: Huselid, 1995).

Personeelsplanning

- Verfijnde human resource planning is positief gerelateerd aan arbeidsproductiviteit (bron: Koch en McGrath, 1996).

Beloning

- Beloning is positief gecorreleerd aan verschillende dimensies van organisatieprestatie zoals productkwaliteit, productontwikkeling, winst, marktaandeel, werknemerstevredenheid en groei van verkoop (bron: Kalleberg en Moody, 1994).
- Prestatiebeloning levert een positieve bijdrage aan het sociale klimaat tussen het management en de overige medewerkers (bron: Kalleberg en Moody, 1994; Fernie et al., 1994).
- Prestatiebeloning leidt tot een lager personeelsverloop (bron: Arthur, 1994).
- Prestatiebeloning leidt tot een toename in personeelsverloop (bron: Lazear, 1996); zie n.b. vergelijking met resultaten van Arthur (1994)!
- Prestatiebeloning leidt tot vergroting productiviteit en vermindering van de afwezigheid van medewerkers (bron: Lazear, 1996).
- Excellente beloning heeft een positieve relatie

met gepercipieerde winst, marktaandeel en investeringen in de nabije toekomst (bron: Verburg, 1998).

Flexibele beloning is van positieve invloed op winst (bron: Leget, 1997).

Participatie (overleg)

- Personeelsactiviteiten gericht op werknemersbetrokkenheid hebben een positieve invloed op productiviteit en productkwaliteit (bron: Fernie et al., 1994).
- Werknemersbetrokkenheid leidt tot een beter sociaal klimaat (bron: Fernie et al., 1994).
- Participatieve (commitment) HR-systemen hebben een positieve impact op productiviteit en leiden tot een lager personeelsverloop. Dit in tegenstelling tot de toezichhoudende (control) HR-systemen (bron: Arthur, 1994).

Intern consistente HR-Bundels

Bundels van intern consistente HRM-activiteiten hebben een positieve uitwerking op productiviteit en kwaliteit (bron: MacDuffie, 1995).

- Stimulerend personeelsmanagement heeft een positieve relatie met werknemersbetrokkenheid, organisatieondersteuning, trainings- en opleidingsfaciliteiten, opleidingsniveau en de verwachtingen omtrent loonstijgingen (bron: Leijten, 1992).
- Stimulerend personeelsmanagement heeft een negatieve relatie met ziekteverzuim (bron: Leijten, 1992).

Decentralisatie

Decentralisatie van autoriteit en vergroting van autonomie resulteren in minder personeelsverloop (bron: Arthur, 1994).

Training

- Training heeft een positieve uitwerking op verschillende dimensies van organisatieprestatie zoals productkwaliteit, productontwikkeling, marktaandeel en groei in verkopen (bron: Kalleberg en Moody, 1994).
- Grotere investeringen in training en opleiding leiden tot meer winst (bron: Kalleberg en Moody, 1994; d'Arcimoles, 1997).
- Investeren in training en opleiding leiden

tot minder personeelsverloop (bron: Arthur, 1994).

- Training heeft een positief effect op de relatie tussen management en medewerkers (bron: Kalleberg en Moody, 1994).
- Focus op training heeft een positieve relatie met gepercipieerde winst, marktaandeel en investeringen in de nabije toekomst (bron: Verburg, 1998).
- Management development is van positieve invloed op winst (bron: Leget, 1997).

Interne promotiemogelijkheden

- De mogelijkheid tot interne promotie heeft een positieve relatie met gepercipieerde winst, marktaandeel en investeringen in de nabije toekomst (bron: Verburg, 1998).

Formele klachtenstelsels

- Formele procedures met betrekking tot afslanking zijn positief gerelateerd aan het aantal ontslagen (bron: Fernie et al., 1994).

Coaching

- Coaching is van positieve invloed op winst (bron: Leget, 1997).

HRM-uitkomsten:

Motivatie

- Motivatie door prestatiebeloning vergroot de marktwaaarde van de onderneming (bron: Huselid, 1995).
- Motivatie van werknemers middels belonings-systemen levert een bijdrage aan een toename van de productiviteit (bron: Arthur, 1994; Huselid, 1995, Fernie et al., 1994).

Personeelsverloop

- Personeelsverloop leidt tot lagere productiviteit (bron: Katz et al., 1985; Arthur, 1994).
- Het uit eigen beweging verlaten van een organisatie en afwezigheid van personeel leiden tot lagere winst (bron: d'Arcimoles, 1997).

Afwezigheid personeel

- Afwezigheid leidt tot lagere productiviteit (bron: Katz et al., 1985; Arthur, 1994).
- Het aantal jaren dat werknemers binnen dezelfde organisatie blijven (*employee tenure*) en werknemerstevredenheid hebben een negatieve relatie met ziekteverzuim (bron: Boselic et al., 1998).

Sociale klimaat

- Het sociale klimaat heeft een positieve relatie met productiviteit en productkwaliteit (bron: Fernie et al., 1994).

Werknemersbetrokkenheid/vertrouwen/loyaliteit

- Werknemersbetrokkenheid heeft een positieve relatie met productiviteit en productkwaliteit (bron: Fernie et al., 1994).

Contingentievariabelen:

- Organisatiegraad heeft een positieve relatie met arbeidsproductiviteit (bron: Arthur, 1994; Huselid, 1995).
- Omvang van de organisatie heeft een positieve relatie met winst en een negatieve relatie met personeelsverloop; *schaalvoordelen* (bron: Huselid, 1995).
- Het informeren van ondernemingsraden door de directie c.q. het management reduceert economische inefficiëntie doordat de OR de eisen van werknemers afzwakt in moeilijke tijden (bron: Freeman & Lazear, 1994).

Omgekeerde causaliteit (reverse causality):

- Grotere winsten leiden tot grotere investeringen in training en opleiding; *reverse causality* of omgekeerde causaliteit (bron: Hendry et al., 1989).

L I T E R A T U U R

- D'Arcimoles, C.H., (1997), Human Resource Policies and Company Performance: a quantitative approach using longitudinal data, *Organization Studies*, 18/5, pp. 857-874.
- Arthur, J.B., (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 3 (37), pp. 670-687.

- Barney, J., (1991), Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
- Bartlett, C.A., S. Ghoshal, (1989), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Beatty, R.W., C.E. Schneier, (1997), New HR Roles to Impact Organizational Performance: From 'Partners' to 'Players', *Human Resource Management*, Spring 1997, vol. 36, no. 1, pp. 29-37.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills, R.E. Walton, (1984), *Managing human assets*, The Free Press, New York.
- Bosch, F.A.J. van den, (1996), Stakeholdermanagement bij Besluitvorming over Strategische Investeringsprojecten, *Maandblad voor Accountancy & Bedrijfseconomie*, vol. 70, nr. 3, pp. 133-138.
- Boselie, J.P., B.A.S. Koene, J. Paauwe, (1998), *Human Resource Management & Performance: towards a more balanced perspective*, RIBES working paper, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Delery, J.E., D.H. Doty, (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 4 (39), pp. 802-835.
- Douma, S.W., M.R. Kahir, (1996), Succesmaatstaven voor Beursondernemingen, *Maandblad voor Accountancy & Bedrijfseconomie*, vol. 70, nr. 3, pp. 111-122.
- Eelens, L., (1995), *The Fallacy of Fit*, working paper for the seminar group on HRM, Vakgroep Organisatie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Fernie, S., D. Metcalf, S. Woodland, (1994), What has Human Resource Management achieved in the workplace?, *Employment Policy Institute Economic Report*, vol. 8, no. 3.
- Freeman, R.B., E.P. Lazear, (1994), *An Economic Analysis of Works Councils*, NBER Working Paper no. 4918, Cambridge.
- Guest, D.E., R. Peccei, (1994), The Nature and Causes of Effective Human Resource Management, *British Journal of Industrial Relations*, 32, June, pp. 219-241.
- Guest, D.E., (1997), Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3-6, pp. 263-276.
- Have, K. ten, (1993), *Markt, Organisatie en Personeel in de Industrie*, dissertatie, Tilburg University Press, Tilburg.
- Hendry, C., A. Pettigrew, P. Sparrow, (1989), Linking Strategic Change, Competitive Performance & Human Resource Management: results of a UK empirical study, in: R. Mansfield (red.), (1989), *Frontiers of Management*, Routledge, London.
- Huiskamp, M.J., (1992), Arbeidsverhoudingen en sociotechniek: een nieuwe benadering, *M&O Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, jrg. 46, nr. 6 (nov/dec), p. 491-506.
- Huselid, M.A., (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 3 (38), pp. 635-672.
- Kalleberg, A.L., J.W. Moody, (1994), Human Resource Management and Organizational Performance, *American Behavioral Scientist*, 7 (37), pp. 948-962.
- Kamoche, K., (1994), a critique and proposed reformulations of strategic human resource management, *Human Resource Management Journal*, vol. 4, no. 4, pp. 29-43.
- Kaplan, R.S., D.P. Norton, (1992), The Balanced Scorecard - Measures that drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S., D.P. Norton, (1993), Putting the Balanced Scorecard to work, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-147.
- Katz, H.C., T.A. Kochan, M.R. Weber, (1985), Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness, *Academy of Management Journal*, 3 (28), pp. 509-526.
- Kluijtmans, F., (1999), *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*, dissertatie, Tilburg.
- Koch, M.J., R.G. McGrath, (1996), Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do matter, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 335-354.
- Koene, B.A.S., A.L.W. Vogelaar, J. Soeters, (1998), Sociale Variabelen als Succesfactoren voor de prestaties van Organisaties, *Maandblad voor Accountancy & Bedrijfseconomie*, vol. 72, nr. 12, pp. 649-661.
- Lazear, E.P., (1996), *Performance Pay & Productivity*, NBER working paper 5672, Cambridge.
- Leget, J., (1997), *Personeelsbeleid en Succes van Organisaties: resultaatgericht human resource management in Nederland*, dissertatie, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer.
- Legge, K., (1995), *Human Resource Management:*

- Rhetorics & Realities*, MacMillan Business, London.
- Leijten, A.Th., (1992), *Stimulerend Personeelsmanagement: een effectiviteitsdiagnose*, dissertatie, Universiteit Twente, Thesis.
- Looise, J.C., J. Paauwe, (1998), Human resource management: Evolving paradigms and research issues from an integrated stakeholder perspective, in: G. Evers, B. van Hees, J. Schippers (eds.) (1998), *Work, Organisation and Labour in Dutch Society. A state of the art of research*, Kluwer Academic Publishers, London.
- MacDuffie, J.P., (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems In The World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, no. 2 (January), pp. 197-221.
- Mahoney, J. T., J. R. Pandian, (1992), The resource based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 363-380.
- Osterman, P., (1994), How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?, *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 47, no. 2 (January), pp. 173-188.
- Paauwe, J., (1989), *Sociaal ondernemingsbeleid: tussen dwang en ambities*, proefschrift, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Paauwe, J., (1991), Limitations to Freedom: is there a Choice for Human Resource Management, *British Journal of Management*, vol. 2, pp.103-119.
- Paauwe, J., (1994), *Organiseren: een Grensoverschrijdende Passie*, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn.
- Paauwe, J., R. Richardson, (1997), Introduction Special Issue on HRM and Performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3-6, pp. 257-262.
- Paauwe, J., (1998), *HRM & Performance: the linkage between resources and institutional context*, RIBES working paper, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Paauwe, J., A.R.T. Williams, (1998), Marktsituatie, concurrentievoordeel en het belang van personeel, *M & O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, vol. 52, no. 1, pp. 63-79.
- Penrose, E.T., (1959), *The theory of the growth of the firm*, Blackwell, Oxford.
- Pfeffer, J., (1994), *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pfeffer, J., (1997), Pitfalls on the Road to Measurement: The Dangerous Liaison of Human Resources with the Ideas of Accounting and Finance, *Human Resource Management*, Fall 1997, vol. 36, no. 3, pp. 357-365.
- Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- Quinn, J.B., (1992), *Intelligent enterprise, a knowledge and service based paradigm for industry*, The Free Press, New York.
- Sangers, V., J. Paauwe, (supervisor), (1996), *De effectiviteit van HRM in kaart gebracht*, masters' thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Schilstra, K., (1998), *Industrial Relations and Human Resource Management: a Network Approach*, dissertatie, Tinbergen Institute Research Series, no. 185, Thesis publishers, Amsterdam.
- Schipper, F., (1993), *Zin in Organisaties*, Boom, Amsterdam.
- Scheurer, L., E. Krancher, F. Manders, (1993), Human Resource Management is geen Vanzelfsprekendheid, *Gids voor Personeelsmanagement*, no. 1, pp. 31-69.
- Schuler, R.S., S.E. Jackson, (1987), Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, 1 (3), pp. 209-213.
- Storey, J. (ed.), (1995), *Human Resource Management. A critical text*. Routledge, London.
- Ulrich, D., (1997), Measuring Human Resource: An overview of practice and a prescription for results, *Human Resource Management*, Fall 1997, vol. 36, no. 3, pp. 303-320.
- Verburg, R.M., (1998), *Human Resource Management: Optimale HRM-praktijken en Configuraties*, dissertatie, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Watson, T.J., (1977), *The personnel managers: a study in the Sociology of Work and Employment*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Wernerfelt, B., (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Wijn, M.F.C.M., W.A. Hofenk, R.W. Hoekstra, M.B. Hengeveld, (1995), Kritieke Succesfactoren: een pilot-study in de Nederlandse industrie, *Maandblad voor Accountancy & Bedrijfseconomie*, vol. 69, no. 7-8, pp. 433-446.
- Yeung, A.K., B. Berman, (1997), Adding Value through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to drive business performance, *Human Resource Management*, Fall 1997, vol. 36, no. 3, pp. 321-335.

NOTEN

1 Het betreft hier de in 1995 door LSE en Erasmus georganiseerde internationale conferentie over HRM & Performance en de in 1999 door het HRM Netwerk NL georganiseerde internationale conferentie onder de titel 'HRM: confronting theory and reality'.

2 Pfeffers (1994) 'best practices':

- | | |
|--|---|
| - employment security | (werkzekerheid) |
| - selectivity in recruiting | (selectiviteit in werving en selectie) |
| - high wages | (hoge lonene) |
| - incentive pay | (presentatiebeloning) |
| - employee ownership | (aandelenparticipatie medewerkers) |
| - information sharing | (informatievoorziening en communicatie) |
| - participation and empowerment | (werknemers participatie en verantwoordelijkheidsverdeling) |
| - self-managed teams | (zelfsturende teams) |
| - training and skill development | (training en vaardigheden ontwikkeling) |
| - cross-utilization and cross-training | (uitwisseling arbeidskrachten en training op verschillende werkplekken) |
| - symbolic egalitarianism | (symbolische gelijkheid voor iedereen) |
| - wage compression | (niet al te grote beloningsverschillen) |
| - promotion from within | (interne promotie of door stroom) |
| - long term perspective | (bieden van een langetermijn-perspectief) |
| - monitoring of practices | (monitoring en evaluatie) |
| - all-embracing pilosphy | (gezamenlijke visie en doelstellingen) |