

Met de opkomst van het HRM-denken, met z'n sterke accent op de afstemming van het personeelsmanagement op de organisatie-strategie, is ook de relatie tussen HRM en performance (weer) centraal komen te staan.

Dit thema is in de afgelopen tien jaar dan ook druk bediscussieerd en onderzocht. Het gaat dan om de vraag welke bijdrage HRM levert aan de prestaties van de organisatie en met name ook om de vraag hoe die bijdrage dan verloopt. Uitgangspunt daarbij is de redenering dat een goed HR-beleid leidt tot betere prestaties van de medewerkers en daarmee ook tot betere prestaties van de organisatie. Het nader overdenken en onderzoeken van dit simpele uitgangspunt blijkt in de praktijk echter tot tal van complicaties te leiden. Zo is er de vraag wat onder een goed HR-beleid moet worden verstaan: zijn daarvoor algemene richtlijnen te geven (best practices) of ligt dat per organisatie verschillend (best fit)? En gaat het daarbij om beleid op specifieke HR-onderdelen of om een breder beleid op combinaties van HR-terreinen (de zogenaamde HR-bundels) en zo ja, welke combinaties dan? En tenslotte het punt of het vooral om de beleidsintenties (HR-strategie) gaat of juist om de beleidsuitvoering (HR-practices) of om beide? Vervolgens zijn er vele vragen over effecten en effectmeting. In de benaderingen en modellen die op dit

gebied worden gehanteerd, komt veelal een groot aantal blokjes (boxes) voor met verschillende typen van uitkomsten, zoals medewerkersgedragsuitkomsten (motivatie, betrokkenheid, flexibiliteit), medewerkersprestatieuitkomsten (productiviteit, kwaliteit, verzuim, verloop) en organisatieuitkomsten (productiviteit, innovatie, winst, marktwaarde). Onduidelijk is echter om hoeveel blokjes het nu eigenlijk gaat en welke variabelen daar dan precies bij horen. En ook hoe die verschillende uitkomsten zich tot elkaar verhouden. Leiden betere medewerkersgedragsuitkomsten inderdaad tot betere medewerkersprestatieuitkomsten en vervolgens tot betere organisatieuitkomsten of is dat maar helemaal de vraag? In één van de bijdragen aan dit nummer komt naar voren dat een grotere tevredenheid van medewerkers over hun werktijden juist niet tot een grotere klanttevredenheid leidt. Dat geeft al aan dat maken van dit soort, op het eerste gezicht ook logische, schakels van effecten in de praktijk lang niet altijd terecht is. En hetzelfde geldt natuurlijk ook voor de veronderstelde schakels tussen beleidsintenties en maatregelen en de verschillende effecten. Het is ook denkbaar dat de volgorde tussen de schakels andersom ligt en dat bepaalde uitkomsten aanleiding zijn voor het HR-beleid in plaats van andersom. Zo is het ook mogelijk dat niet zozeer HR-inspanningen

leiden tot betere prestaties, maar dat goed renderende bedrijven juist meer financiële mogelijkheden hebben voor een goed HR-beleid. In de literatuur wordt in dit verband gesproken over omgekeerde causaliteit. Ten slotte is er nog het punt van de culturele en institutionele omgeving waarin organisaties en medewerkers functioneren. Zoals zo vaak op dit gebied zijn de ideeën en benaderingen over HRM en performance sterk Amerikaans geïnspireerd. Dat roept echter de vraag op of ze wel op dezelfde wijze in Europa en Nederland kunnen worden toegepast gezien de flinke verschillen in waardenpatronen alsmede wet- en andere regelgeving. Zo kan prestatiebeloning voor Amerikaanse werknemers wellicht een belangrijke stimulans voor performance zijn, terwijl dat voor Europese of Nederlandse werknemers veel minder het geval is. Ook uitkomsten als verzuim en verloop staan sterk onder invloed van culturele en institutionele factoren.

Leidt deze opsomming van complicaties en bezwaren nu tot de conclusie dat we het thema HRM en performance maar beter kunnen laten rusten? Zeker niet! We kunnen wel degelijk stellen dat alle aandacht en onderzoek rond dit thema ons het afgelopen decennium verder heeft gebracht. Verder in onze kennis van wat we inmiddels wel weten, maar ook in onze kennis van wat we nog niet weten en waar we ons vervolgens in de toekomst op kunnen richten. De belangrijkste bijdrage tot nu toe lijkt echter vooral te liggen in de structurering van het hele terrein, waardoor veel aspecten die er in het verleden 'los bijhingen' nu in een verband kunnen worden geplaatst. Via de ontwikkelde benaderingen en modellen op het gebied van HRM en performance heeft het hele terrein meer samenhang gekregen, zowel naar inhoudelijke onderwerpen als naar verschillende niveaus (organisatie, individu, maatschappij). Een tweede opbrengst van het onderzoek tot nu toe is een toenemende 'rijpheid' in de

conclusies: geen overspannen verhalen meer over de grote betekenis van incidentele HRM-maatregelen voor de performance van medewerkers en organisaties op bepaalde punten, maar een veel meer afgewogen oordeel over de betekenis van een goed HRM-beleid voor zowel medewerkers als organisaties. Dit leek ons voldoende aanleiding voor een themanummer waarin de 'state-of-art' op dit terrein wordt opgemaakt. Een tweede, meer praktische, aanleiding was de conferentie die door het Nederlandse HRM-Netwerk in november 2003 op de Universiteit Twente is georganiseerd en waarin HRM en performance één van de hoofdthema's was. Een aantal papers dat op deze conferentie is gepresenteerd, is nu in deze special opgenomen.

In dit themanummer treft u vier bijdragen aan. Jaap Paauwe komt de eer toe het thema HRM en performance in ons land te hebben geïntroduceerd. Hij was ook de begeleider van Paul Boselie in diens promotieonderzoek op dit gebied (*Human Resource Management, Work Systems and Performance: A Theoretical-Empirical Approach*, Erasmus Universiteit, 2002). Paul en Jaap verdienen het dan ook deze special te openen met hun overzichtsartikel over 10 jaar onderzoek op het gebied van HRM en prestatieverbetering. In dit artikel worden alle bovengenoemde dilemma's nog eens helder uit de doeken gedaan en toegelicht met behulp van de meest recente literatuur en onderzoeksbevindingen. Behalve met de al eerder genoemde problemen rond het aantal variabelen en blokken (black box issue), de best practice versus de best fit benadering en de omgekeerde causaliteit, noemen zij ook nog twee nieuwe punten, namelijk het 'time-lag issue' en de shareholder versus stakeholderbenadering. Het laatste punt is op zichzelf niet nieuw, maar wel als het gaat om een meer geïntegreerde meting van resultaten. De 'time-lag', de tijd die nodig is voor

doorwerking van HRM-maatregelen alvorens resultaten mogen worden verwacht, heeft tot nu toe in de verschillende benaderingen ook onvoldoende aandacht gehad. Opvallend is dat Boselie en Paauwe in hun conclusie flink afstand lijken te nemen van het onderzoek op het gebied van HRM en performance. Weliswaar vinden ze dat dit belangrijke inzichten heeft opgeleverd en het vakgebied op een hoger niveau heeft gebracht, maar daar tegenover staat naar hun mening toch ook een onterechte eenzijdigheid in het zoeken naar de effecten van HRM op de financiële prestaties van organisaties. In plaats van de vrij statische keten: organisatiestrategie – HRM – uitkomsten, pleiten ze voor een flexibel en beweeglijk HRM dat in staat is soepel in te spelen op verschillende organisatieomstandigheden.

De tweede bijdrage is afkomstig van John Purcell, hoogleraar HRM aan de Universiteit van Bath in het Verenigd Koninkrijk en één van de leidende denkers en onderzoekers op dit gebied. Een eerdere versie van zijn bijdrage is door hem als key-note speaker op de HRM-conferentie in Twente gepresenteerd. We zijn verheugd dat de Universiteit van Limerick, waar hij de meest recente versie van zijn verhaal heeft gepresenteerd, ons toestemming heeft verleend om deze te vertalen en op te nemen. Purcell presenteert zijn verhaal als een 'zoektocht naar de Heilige Graal' (een queeste die ook door Peccei wordt genoemd), namelijk de invloed van HRM op performance van een organisatie. Die zoektocht wordt ingezet met een daartoe ontwikkeld theoretisch model en een daaruit voortvloeiend meetinstrument. Bij een tiental bedrijven wordt vervolgens kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgevoerd. En dat levert een aantal spannende en interessante bevindingen op. Eén van die bevindingen is het belang van 'een centrale gedachte' in een organisatie, oftewel een duidelijke missie die ondersteund wordt door

waarden en een cultuur die de aard van het bedrijf en de relatie met klanten en medewerkers tot uitdrukking brengt. Bij organisaties met sterke waarden bleek het commitment van medewerkers aan de organisatie groter dan bij organisaties met zwakke waarden. De inzet van HRM-instrumenten als communicatie bleken daar weinig aan te veranderen. Een tweede belangrijke bevinding betreft de rol van het lijnmanagement. Op zichzelf is dit punt niet nieuw, ook uit ander onderzoek kwam al eerder de cruciale rol van lijnmanagement naar voren als het gaat om effectiviteit van HR-beleid. Dit wordt opnieuw door het onderzoek van Purcell bevestigd: de kwaliteit van de relatie met de lijnmanager blijkt de meest bepalende factor als verklaring voor commitment aan de organisatie en tevredenheid in het werk. In het verlengde hiervan wijst Purcell nog eens op het belang van aandacht voor beleidsimplementatie. Als laatste probeert Purcell een antwoord te geven op de kwestie van de HR-mix of bundles in combinatie met de vraag naar best-practice of best-fit. Zijn conclusie is dat er wel degelijk sprake is van een aantal cruciale beleidsgebieden die in alle gevallen van belang zijn (best fit), maar dat er ook specifieke beste beleidsmixen bestaan voor specifieke doelgroepen, zoals uitvoerende medewerkers, professionals en lijnmanagers. Uiteindelijk komt ook Purcell tot de conclusie dat de relatie tussen HRM en performance niet te eng en op kortetermijnresultaat gericht moet worden benaderd, maar dat vooral ook gelet moet worden op het vermogen van organisaties om flexibel en wendbaar te zijn.

De derde bijdrage komt eveneens uit het Verenigd Koninkrijk en wel van Riccardo Peccei, hoogleraar aan het King's College in London en tevens verbonden aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Peccei gaat met name in op de effecten van HRM op het welbevinden van medewerkers. Dit is een

punt dat in veel andere studies onderbelicht blijft of hooguit impliciet wordt meegenomen. Peccei geeft het belang van multi-level onderzoek expliciet aan. Zowel het organisatieniveau als het werknemersniveau is relevant. Centraal staat de vraag in welke mate zogenaamde gelukkige werkplekken (vanuit werknemersperspectief gezien, met een maximaal welzijn) tegelijkertijd ook economisch levensvatbaar zijn (vanuit de organisatie gezien). Met andere woorden: kan er een win-win worden gevonden? Het antwoord op deze vraag is een lastige, omdat er verhoudingsgewijs weinig onderzoek naar deze vraagstelling is verricht. Peccei geeft aan dat er naar alle waarschijnlijkheid wel degelijk spanningen en conflicten bestaan tussen het maximaliseren van werknemerswelzijn en maximaliseren van de ondernemingsprestatie.

De vierde bijdrage, van Marlies Ott, Han van Dijk en Henk-Jan Messchendorp, sluit mooi aan bij de voorgaande omdat hierin de nadruk wordt gelegd op de effecten van HRM op klanttevredenheid. Uitgangspunt daarbij is de vraag of HRM niet alleen tot tevredener medewerkers (zie Peccei) maar ook tot tevredener klanten leidt. En hoe verhouden die twee zich dan tot elkaar? In de dienstensector (zoals de zorgsector) is klanttevredenheid natuurlijk een belangrijke indicator van organisatieperformance. De auteurs, allen werkzaam bij de afdeling Personeels- en arbeidsvraagstukken van Prismant (een onderzoeks- en adviesbureau voor de zorgsector) proberen in hun bijdrage op deze vragen een antwoord te geven. Ze maken daartoe gebruik van de gegevens uit zowel een grootschalig onderzoek naar de arbeidsbeleving in zorginstellingen als van een benchmark onder verpleeg- en verzorgingshuizen. Uiteindelijk levert dat gegevens op over zowel het HR-beleid, de arbeidsbeleving van medewerkers als het oordeel

van bewoners van 154 verpleeg- en verzorgingshuizen, die met elkaar kunnen worden vergeleken. Dat levert boeiende bevindingen op over ondermeer: de onderlinge samenhang (respectievelijk het gebrek daaraan) tussen verschillende HR-activiteiten, de relatie hiervan met werknemerstevredenheid (waar-bij opnieuw de rol van de afdelingsleiding sterk naar voren komt) en klanttevredenheid en vooral de relatie tussen medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid. In ieder geval wordt opnieuw aangetoond dat de causale ketens die in de modellen worden verondersteld in de praktijk lang niet altijd kunnen worden teruggevonden.

In 'Vanaf de zijlijn' reflecteren Ivo De Loo en Bernard Verstegen op kritische wijze over het gangbare (statistische, kwantitatieve) onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance. Zij pleiten voor aanvulling met 'rich' case-studies waarin ook aandacht is voor gedragspatronen en scripts.

Daarnaast wordt er in de boekbespreking stilgestaan bij een in 2004 verschenen werk van Kaplan en Norton. Gerard Evers bespreekt 'Strategy Maps, converting intangible assets into tangible outcomes', een vervolg op de bestseller The Balanced Scorecard.

Al met al hebben we het idee dat we met dit themanummer het vraagstuk van de relatie tussen HRM en organisatieprestatie ook voor de praktijkbeoefenaars onder onze lezers een stukje verder hebben geholpen. De verschillen in insteek die in de vier hoofd artikelen terugkeren, laten duidelijk de variatie binnen dit relatief nieuwe onderzoeksdomein zien. De gekozen benaderingen geven een goede reflectie op de theoretische en praktische problemen die de zoektocht naar de graal vergezellen. Wij wensen u veel leesplezier.