

Human Resource Management en de zoektocht naar ‘geluk’ op de werkplek

Riccardo Peccei

Op alle gebieden van wetenschappelijk onderzoek is men op zoek naar de ‘Heilige Graal’, het antwoord op de vraag die het desbetreffende gebied speciaal bezighoudt. In de biochemie was dit de ontdekking van de structuur van DNA. In mijn eigen onderzoeksgebied, Human Resource Management, is dit de relatie tussen HRM en het presteren van de organisatie (zie ook het artikel van Purcell in dit nummer).

Er wordt nog niet zo lang onderzoek gedaan op het gebied van HRM, namelijk nog maar 20 tot 25 jaar. De primaire focus van de literatuur op dit gebied betreft de relatie tussen HRM en het presteren van de organisatie en de invloed die afzonderlijke HRM-activiteiten hebben op de verschillende aspecten van het organisatieresultaat (Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 1998; Wright & Boswell 2002). Recentelijk zijn onderzoekers, aangespoord door kritische collega’s (Keenoy, 1990 en Legge, 1995, 2000), begonnen met het meer direct focussen op de output van werknemers en expliciet op de invloed die HRM-activiteiten hebben op de houding van werknemers en hun gedrag op het werk (Applebaum et al., 2000; Guest, 1999, 2002; Ramsay et al., 2000). Er is echter nog niet zoveel onderzoek op dit gebied en de conclusies zijn vaak inconsistent en/of niet overtuigend.

Het overheersende thema is nog steeds dat we proberen te begrijpen hoe organisaties hun werknemers effectiever kunnen managen, zodat productiviteit en winst gemaximaliseerd kunnen worden. Op zich een belangrijk vraagstuk, maar nogal eenzijdig en bovendien een benadering die voorbij gaat aan het belang van de medewerker zelf, terwijl HRM nu juist pretendeert zich daarop te richten. Er wordt teveel voorbijgegaan aan de effecten van HRM-activiteiten (zoals selectie, training, taakontwerp, beloning) op de kwaliteit van de arbeid en de perceptie van de werknemer zelf als het gaat om tevredenheid en welzijn. Met andere woorden de grootste uitdaging in het vakgebied is niet hoe HRM-activiteiten een bijdrage kunnen leveren aan het maximaliseren van productiviteit en het financieel presteren van de organisatie. Neen, het is veel belangrijker om te begrijpen hoe de verschillende HRM-activiteiten de meest direct betrokkenen, namelijk de werknemers op de werkvloer, kunnen beïnvloeden. Vandaar dat ik mij in deze bijdrage

Prof.dr. R. Peccei is verbonden aan het Department of Management aan het King’s College in Londen, Verenigd Koninkrijk, tevens aan de sectie Organisatie FEW/EUR. Deze tekst is gebaseerd op zijn inaugurele rede (gehouden januari 2004, Erasmus Universiteit Rotterdam) en vertaald/ingekort door Judith Boeter en Jaap Paauwe. De Engelstalige en meer volledige versie van de rede is verkrijgbaar bij het secretariaat van de Sectie Organisatie, mevrouw van Domburg (vandomburg@few.eur.nl).

richt op een betrekkelijk verwaarloosd gebied binnen HRM, namelijk de invloed die HRM heeft op het welzijn en geluk van werknemers op de werkplek.

Specifiek wil ik daartoe drie dingen doen:

1. Uitleggen waarom het *van belang* is om te kijken naar het effect dat HRM-activiteiten hebben op het welzijn van werknemers op de werkplek.
2. Een samenvatting geven van het bestaande theoretische en empirische werk op dit gebied en zo nagaan wat *we nu daadwerkelijk weten* over de invloed van HRM op het welzijn van werknemers, waarbij ik me vooral concentreer op aspecten als tevredenheid en stress.
3. De voorlopige resultaten weergeven van het onderzoek waar ik momenteel zelf mee bezig ben.

Waarom is het van belang om te kijken naar de invloed van HRM op het welzijn van werknemers?

Daarvoor zijn tal van redenen, maar de belangrijkste is natuurlijk dat het welzijn van werknemers een belangrijke uitkomst en waarde op zichzelf is. Een belang dat nogal overvleugeld wordt door de traditioneel gezien sterke aandacht in het HRM-vakgebied voor 'performance uitkomsten' die vooral het belang van het management dienen. We moeten echter wel bedenken dat vraagstukken op het gebied van werknemertevredenheid, welzijn en kwaliteit van de arbeid al heel lang de aandacht hebben van onderzoekers werkzaam op het gebied van de bedrijfs- en organisatiepsychologie, arbeidsverhoudingen en de sociologie van arbeid en bedrijf. Op het moment dat we in het HRM-vakgebied meer expliciet aandacht besteden aan de effecten van HRM-activiteiten op het welzijn van werknemers zelf, brengen we het vakgebied HRM ook weer beter in contact met een reeds lang bestaande traditie in de sociale wetenschappen.

Dat hoeft natuurlijk nog niet te betekenen dat we vervolgens totaal geen oog meer zouden hebben voor vraagstukken van effectiviteit en productiviteit. Een tweede reden om meer expliciet aandacht te besteden aan de beleving van werknemers is namelijk dat tevredenheid en welzijn een belangrijke schakel vormen in de verklarende modellen inzake de relatie tussen HRM-activiteiten en het presteren van de organisatie. Centraal in deze modellen staat namelijk de aanname dat de toepassing van geavanceerde HRM-activiteiten (bijv. op het gebied van selectie, training, beloning, taakontwerp, etc.) leidt tot een positieve attitude en gedragsuitkomsten. Op grond daarvan zijn werknemers bereidwilliger om hard te werken en extra inspanningen te leveren ten

behoefte van de organisatie. Daarmee dragen zij actief bij aan productiviteit en effectiviteit.

Het verkrijgen van een beter begrip inzake de relatie tussen HRM en welzijn van werknemers is derhalve niet alleen op zichzelf van belang, maar ook een belangrijke schakel die bijdraagt aan het debat op het gebied van HRM-activiteiten en de invloed daarvan op het resultaat, het presteren van de organisatie in haar totaliteit. Een thema, dat centraal staat in dit nummer van het *Tijdschrift voor HRM*.

Theoretische Perspectieven

Er zijn ruwweg drie verschillende perspectieven te onderscheiden inzake de invloed van HRM: het optimistische, het pessimistische en het sceptische perspectief.

Optimistisch Perspectief: Centraal in deze opvatting staat het idee dat HRM over het algemeen een positieve invloed heeft op het welzijn van werknemers. De reden hiervoor is dat het gebruik van progressief HRM-beleid op het gebied van taakontwerp, training en opleiding, participatie, beloning, etc. leidt tot meer beschikkingsbevoegdheid en 'empowerment' voor werknemers. Het leidt ook tot een meer interessante, belonende en ondersteunende werkomgeving. Dit alles heeft tot gevolg dat er een betere kwaliteit van de arbeid voor werknemers ontstaat wat leidt tot een grotere tevredenheid en meer cohesie onder de werknemers. De hypothese is dan dat de werknemers de organisatie hiervoor 'terugbetalen' door harder te werken, zich meer inzetten om sociaal gedrag tegenover andere werknemers te vertonen, hetgeen na verloop van tijd leidt tot een hogere productiviteit en een beter organisatieresultaat. Kortom in deze visie hebben zowel werkgevers als werknemers baat bij HRM.

Pessimistisch Perspectief: HRM wordt vanuit dit perspectief beschouwd als schadelijk voor het welzijn van werknemers. Het introduceren van zogenaamde 'High Performance' werksystemen voor aansturing en controle zou leiden tot een intensievere werkbelasting en een systematische uitbuiting van werknemers (Delbridge & Turnbull, 1992; Fucini & Fucini, 1990; Landsbergis e.a., 1999). Daarnaast vindt er ook vaak meer toezicht plaats en wordt de inzet van de werknemer strikter in de gaten gehouden door zowel management als door collega's (Barker, 1993; Sewell & Wilkinson, 1992). Het eindresultaat is dat werknemers minder controle hebben, harder moeten werken en onder een grotere druk komen te staan. Het ergste is dat werknemers zich vaak niet bewust zijn van de uitbuitende aard van HRM. Het taalgebruik van HRM werkt versluisend en fungeert als rookgordijn voor de daadwerkelijke

bedoelingen. Onder het motto meer invloed van werknemers op de organisatie en empowerment zien werknemers niet de werkelijke effecten van HRM-activiteiten (Keenoy 1997; Willmott 1993). Het zijn dus uiteindelijk de werkgevers die beter af zijn, niet de werknemers.

Sceptisch Perspectief: HRM heeft geen significante invloed, noch positief noch negatief. Hiervoor zijn verschillende argumenten te noemen. Ik noem er drie bij wijze van illustratie:

Er zijn niet veel organisaties die vergevorderde of progressieve HRM-activiteiten daadwerkelijk adopteren. Als ze al worden aangenomen dan worden ze vaak niet effectief geïmplementeerd. Denk in dit verband bijvoorbeeld aan de recente invoering van resultaat-afhankelijke beloning in tal van organisaties. Vaak is de relatie met de geleverde prestatie beperkt, dan wel worden er fouten gemaakt bij de invoering ervan. Als gevolg daarvan is het effect veelal miniem.

Een andere mogelijke reden is dat de effecten van HRM-activiteiten vaak beïnvloed worden door andere variabelen. De effecten kunnen bijvoorbeeld variëren al naar gelang de leeftijd van de werknemers, hun opleiding en hun vaardigheden (Peccei & Rosenthal, 2001; Rosenthal e.a., 1997), dan wel al naar gelang de specifieke institutionele context, zoals organisatiegraad en macht van ondernemingsraden.

Als laatste noem ik dat HRM-activiteiten uiteenlopende effecten kunnen hebben op aspecten van werknemerswelzijn en werknemerstevredenheid. Vaak zijn deze effecten tegenstrijdig zodat ze elkaar opheffen, en het resultaat nihil is (Applebaum e.a., 2000). Delegatie kan bijvoorbeeld werknemertevredenheid vergroten maar kan ook leiden tot verhoogde werkdruk. De keten van 'oorzaak-gevolg' effecten is vaak erg lang en de samenhang van effecten ingewikkeld. Daardoor is het moeilijk om het totale effect op eenduidige wijze vast te stellen of te voorspellen.

Onderzoeksresultaten op basis van de empirie

Wat vertelt huidig onderzoek ons over de effecten van HRM op het welzijn van werknemers? In de vakgebieden organisatiegedrag en industriële en organisatiepsychologie is er veel onderzoek geweest naar verschillende aspecten van werktevredenheid en werkstress.

Onderzoek dat vooral de nadruk legt op de invloed van de subjectieve percepties van werknemers van HRM-activiteiten op hun affectieve reacties op het werk, dit in plaats van de invloed van de daadwerkelijke HRM-activiteiten zelf (Meyer & Allen 1997). Bovendien leggen de traditionele studies in de vakgebieden organisatiegedrag en industriële en organisatiepsychologie het accent vooral op de effecten van een enkele toepassing van een HRM-activiteit (bijvoorbeeld beloning of beoordeling) in plaats van de bestudering van de effecten van meerdere HRM-activiteiten ('systems' of 'bundles') tegelijkertijd.

Het onderzoek naar effecten van meerdere HRM-activiteiten tegelijkertijd is zeer beperkt. Het zijn er slechts een handvol als we terugblikken op de afgelopen 10 jaar. We noemen in dit verband het onderzoek door Guest (2002) in Engeland onder een representatieve steekproef van werknemers uit zowel productie- als dienstverlenende bedrijven, het onderzoek door Goddard (2001) in Canada door middel van een nationaal telefoononderzoek en als laatste het onderzoek van Applebaum en haar collega's (2000) in de VS. Het is helaas moeilijk om de resultaten uit deze onderzoeken met elkaar te vergelijken, omdat ze verschillende manieren van conceptualiseren en meten van HRM-systemen gebruiken en verschillende analysemethoden hanteren.

Voorzover ze wel vergeleken kunnen worden blijkt dat de resultaten uiteenlopen dan wel tegenstrijdig zijn. Guest (2002) ontdekt een positieve relatie tussen verschillende aspecten van taakverrijking en werktevredenheid. Applebaum en haar collega's (2000) ontdekken ook een positieve relatie tussen het gebruik van participatievormen in productieorganisaties en werknemerstevredenheid. Goddard (2001) ondervond echter dat werknemerstevredenheid niet geassocieerd kon worden met taakrotatie of vergroten van multi-inzetbaarheid en ook dat werknemerstevredenheid negatief gerelateerd was aan team-autonomie.

Hoewel de resultaten uiteenlopen blijkt wel dat er niet veel bewijs is dat HRM, zoals de pessimisten suggereren, een overwegend negatieve invloed zou hebben op het welzijn van werknemers. Applebaum (2002) concludeert dan ook op basis van tot nu toe verricht onderzoek dat de introductie van geavanceerde HRM-praktijken een overwegend positief effect heeft op werknemers. Andere wetenschappers zoals Guest (2002) en Goddard (2001) komen tot dezelfde conclusie. Wat nog onduidelijk blijft, is echter de specifieke invloed die de verschillende HRM-activiteiten daadwerkelijk hebben op het welzijn van werknemers. En dat is een vraag die goed aansluit op het onderzoek waar ik momenteel mee bezig ben. Ik wil daarom enige voorlopige resultaten van dit nog lopende onderzoek vermelden.

Voorlopige resultaten op basis van het WERSg8-onderzoek

Onderzoekspopulatie en meettechnieken

Het is op deze plaats niet mogelijk uitgebreid in te gaan op de details van het onderzoek. Voor een goed begrip van de bevindingen is het echter van belang iets te weten over de steekproef en de meettechnieken die gebruikt zijn alsmede het theoretische kader en daarmee samenhangende analyses. Ik zal eerst wat achtergrondinformatie geven over het onderzoek zelf.

Het onderzoek is gebaseerd op een analyse van de data van de 1998 British Workplace Employee Relations Survey (WERS98). WERS98 is een grootschalig nationaal onderzoek, waarin 28.000 werknemers zijn ondervraagd, werkzaam in 1700 organisaties afkomstig uit de voornaamste sectoren van bedrijvigheid van de Engelse economie. WERS98 bevat daarnaast gedetailleerde data (afkomstig van het management) over het gebruik van een reeks HRM-activiteiten in de 1700 organisaties. Het omvat ook individuele data over werktevredenheid, werkstress en andere werkervaringen, afkomstig van representatieve groepen werknemers in elke organisatie (Cully e.a. 1999). De onderzoeksgroep die ik gebruik heb omvat 23.000 werknemers afkomstig van 1249 verschillende organisaties. Dit biedt een unieke mogelijkheid om gedetailleerd te kijken naar het verband tussen HRM-activiteiten en welzijn van werknemers. Ik zal naar het onderzoek refereren als het WERS98-onderzoek.

In totaal heb ik 33 HRM-activiteiten in mijn analyse betrokken, die zijn gebaseerd op de data verstrekt door het management van elk van de organisaties die meededen aan het WERS98-onderzoek. De betrokken HRM-activiteiten omvatten alle belangrijke aandachtsgebieden van HRM en worden vaak geassocieerd worden met zogenaamde 'High Performance', 'High Commitment' en 'High Involvement' modellen van HRM (zie tabel 1).

Werknemerswelzijn is gemeten in termen van algehele werktevredenheid en werkstress. Werktevredenheid is gemeten op basis van een 4-item schaal, waarbij informatie werd verzameld over de tevredenheid van de respondenten met de voornaamste intrinsieke en extrinsieke aspecten van hun werk, waaronder de hoeveelheid invloed die men kan oefenen; het gevoel iets bereikt te hebben in het werk, tevredenheid met het salaris en het respect dat men krijgt van het management (alpha = 0,85; maatstaf voor betrouwbaarheid).

Werkstress is gemeten op basis van het antwoord op de vraag 'hoeveel zorgen de respondenten zich maakten over hun werk buiten werktijd'. Daarnaast heb ik nog een algehele maatstaf voor het subjectieve welzijn geconstrueerd door het combineren van de scores op werktevredenheid en stress.

De meetgegevens op individueel niveau werden vervolgens geaggregeerd op organisatieniveau, zodat ik voor elk van de 249 organisaties uit de survey de beschikking kreeg over drie geaggregeerde indicatoren voor het welzijn van het werknemersbestand in haar totaliteit. Deze drie indicatoren zijn: het gedeelte van de ondervraagden per organisatie dat tevreden was met het werk; het deel dat lage stress ervoer en het deel van de ondervraagden dat een hoge mate van werknemerswelzijn

Employee Governance/Voice

1. Have union recognition
2. Have consultative committee/works council

Numerical Flexibility/Employment Stability

3. Range of non-standard contracts/peripheral workers used
4. Percent permanent workers employed at workplace
5. Percent full-time workers employed at workplace
6. Average number of weekly hours worked by employees
7. Percent of employees at workplace that work overtime
8. Range of employment security arrangements in place
9. Extent of use of internal promotions/Internal Labour Markets

Work and Job Design

10. Extent of job specialisation (number of job categories)
11. Percent of workforce that is multi-skilled
12. Extent of job discretion/autonomy (delegated job control)
13. Extent of use of self-managed teams (Semi-Autonomous Work Groups)

Employee Knowledge, Skills and Competences

14. Extent of emphasis on 'soft' skills in selection and training
15. Extent of emphasis on 'hard' skills in selection and training
16. Range of induction procedures used
17. Range of mechanisms used to transmit job duties/responsibilities
18. Volume of training provided to employees per year

Foundation Practices

19. Range of downward communications mechanisms used
20. Extent of information-sharing/disclosure to employees
21. Extent of off-line/consultative participation
22. Extent of use of formal performance appraisal/management
23. Range of quality management practices and procedures used

Pay Structure, Benefits and Rewards

24. Percent of workforce earning above £16,000 per annum.
25. Extent of wage dispersion at workplace
26. Percent pay increase at establishment in last year
27. Extent of use of individual performance related pay
28. Extent of use of organisational/establishment based contingent pay
29. Range of non-pay benefits provided to non-managerial employees

Status Equalisation, Treatment and Welfare

30. Extent of harmonisation of non-pay benefits
 31. Range of family-friendly policies and practices in place
 32. Range of equal opportunities policies and practices in place
 33. Range of grievance and disputes procedures in place
-

Tabel 1. Geïventariseerde HRM-activiteiten in het WERS98 Onderzoek

ervoer (dus het deel dat zowel een hoge werktevredenheid aangaf als weinig stress). Deze dimensies worden vervolgens uiteengezet tegen de 33 HRM-activiteiten in elke organisatie. Het betreft hier dus een analyse op organisatieniveau. Het doel is om uit te vinden in welke mate de aanname en invoering in bedrijven en instellingen van een reeks HRM-activiteiten een significante invloed uitoefent op het welzijn van werknemers in haar totaliteit.

Hierbij moet worden opgemerkt dat er een grote variatie is tussen de organisaties in het Verenigd Koninkrijk voor wat betreft het gebruik van de 33 verschillende HRM-activiteiten. Gemiddeld wordt slechts de helft gebruikt. Ook is er grote variatie tussen de organisaties wat betreft de hoogte van werktevredenheid, werkstress en welzijn van werknemers. Over het algemeen genomen is de werktevredenheid tamelijk laag. Gemiddeld gaf slechts 32 % van de werknemers per organisatie aan dat zij tevreden waren met hun baan. Daar staat tegenover dat het niveau aan werkstress ook laag is. Gemiddeld gaf slechts 25% per organisatie aan hier veel last van te hebben. Hieruit blijkt dus dat de werkplek over het algemeen niet echt als een gelukkige plek ervaren wordt. Er zijn werkplekken waar werknemers over het algemeen niet veel werkdruk ervaren maar tegelijkertijd niet echt tevreden zijn met hun werk en vooral niet met hun beloning.

Theoretisch Kader

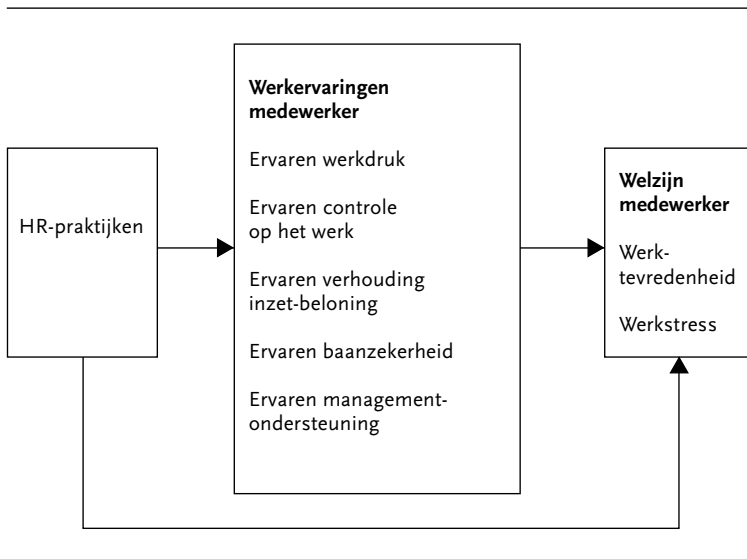
Het theoretisch kader dat ten grondslag ligt aan de uitgevoerde analyses is als volgt: Centraal staat het idee dat werknemerstevredenheid en stress een functie zijn van individuele ervaringen op het werk en beïnvloed worden door HRM-activiteiten die gebruikt worden in de desbetreffende organisatie. Het accent ligt op een vijftal werkkenmerken (zie figuur 1 onder het kopje 'werkervaringen medewerker') die volgens theorie en onderzoek veel invloed hebben op werktevredenheid en werkstress (De Jong e.a., 2001; Spector, 1997).

Naast de invloed van HRM-activiteiten via de werkervaringen/percepties van de werknemer zelf, is het natuurlijk niet uitgesloten dat HRM-activiteiten het welzijn van werknemers kunnen beïnvloeden via andere mechanismen dan wel op directe wijze bijdragen aan tevredenheid en stress. Dat is in figuur 1 aangegeven door middel van de directe lijn tussen HRM-activiteiten en werknemerswelzijn.

Enige voorlopige resultaten

Wat zijn nu de voornaamste conclusies tot nu toe? De drie voornaamste zijn als volgt:

1. HRM-activiteiten hebben inderdaad een significant en substantieel effect op de verschillende onderzochte dimensies van welzijn. Zelfs



Figuur 1. Verklarend model van de invloed van HR-activiteiten op het welzijn van medewerkers

na het controleren voor een reeks overige mogelijke invloeden, zijn de 33 HRM-activiteiten verantwoordelijk voor 7 à 8 % van de gehele spreiding in de hoogte van werktevredenheid en werkstress binnen de onderzochte organisaties in Engeland. Met andere woorden: de door organisaties gehanteerde HRM-activiteiten maken wel degelijk verschil uit als het gaat om het welzijn van werknemers.

2. De invloed van HRM-activiteiten over het geheel genomen is meer positief dan negatief. Van de 33 verschillende HRM-activiteiten hadden er 18 een positief effect, 11 een negatief effect en 4 geen effect. Resumerend geven de resultaten vanuit ons onderzoek dus vooral steun aan het meer optimistische perspectief, namelijk dat HRM er wel degelijk toe doet als het gaat om het vergroten van welzijn van werknemers.
3. De derde voornaamste uitkomst van ons onderzoek betreft de daadwerkelijke 'drivers' van het welzijn van werknemers: Welke combinatie van HRM-activiteiten zal nu het meest bijdragen aan het maximaliseren van werktevredenheid en -welzijn in combinatie met een geringe mate van stress? Oftewel wat zijn nu de kenmerken van 'happy workplaces'? Dat zijn de werkplekken/werkplaatsen, waarin werknemers ervaren dat zij:
 - een redelijke werkdruk hebben;
 - een redelijke mate van controle en variëteit hebben;
 - een goede inzet-loon verhouding hebben;
 - een redelijke werkzekerheid hebben;

- worden behandeld met begrip en respect door het management en waar het management interesse toont in hun welzijn en hun inzet waardeert.

Vervolgens is dan natuurlijk de vraag: Welke HRM-activiteiten dragen bij aan de ontwikkeling en instandhouding van dat soort werkplekken met meer geluk en meer welzijn? Het antwoord daarop is als volgt:

'Gelukkige' werkplekken vertonen over het algemeen de volgende kenmerken:

1. De werknemers zijn grotendeels aangenomen op een fulltime basis met een vast arbeidscontract, de werkuren zijn binnen redelijke grenzen vastgesteld en er hoeft niet veel te worden overgewerkt. Het zijn veelal bedrijven waar weinig gebruik gemaakt wordt van tijdelijke of parttime contracten.
2. Het management legt een redelijke nadruk op multi-inzetbaarheid, het stellen van doelen en feedback. De functies zijn niet erg nauw afgebakend. Er is daarnaast niet al te veel sprake van een grote werkdruk, geen nadruk op teamwerk, en geen groot accent op het systematisch opwaarderen van vaardigheden en de acquisitie van nieuwe competenties.
3. Het loon is relatief gezien hoog, er is een grote loonspreiding (aansprekende verschillen) en er zijn goede secundaire arbeidsvoorwaarden zoals ziektekostenverzekering, pensioenopbouw en recht op extra verlof en ouderschapsregelingen.
4. Het management besteedt veel aandacht aan communicatie met het personeel en maakt daarbij gebruik van uiteenlopende informatiemedia (meetings, intranet etc). Zowel financiële als niet-financiële informatie wordt zoveel mogelijk gedeeld met het personeel.
5. Er is een goede balans tussen het leven op het werk en het leven daarbuiten (work-life balance). Voorts wordt er niet al teveel aandacht besteed aan diversiteitsbeleid (gelijke kansen voor iedereen ongeacht sexe, etniciteit, etc.) vermoedelijk omdat deze werkplaatsen zich sowieso kenmerken door een geringe diversiteit.

Uitgaande van deze bevindingen is natuurlijk vervolgens de cruciale vraag of deze zogenaamde gelukkige werkplekken ook in economisch opzicht levensvatbaar zijn? Zijn ze productief, efficiënt en concurrerend?

Het is moeilijk om een duidelijk antwoord te geven op deze vraag. Aan de ene kant lijkt het zo te zijn dat gelukkige werkplekken tot veel extra inzet en goed gemotiveerd gedrag van werknemers leiden omdat ze belangrijke behoeftes en verwachtingen vervullen en daarom redelijk productief zullen zijn op de korte en middellange termijn. Aan de an-

dere kant lijken deze werkplekken niet veel op de 'High Performance' werksystemen die in HRM-literatuur worden beschreven (Applebaum e.a., 2000). Ze lijken meer op een moderne versie van paternalistische, laissez-faire werkplekken, zoals door Taylor (1991) bijna een eeuw geleden geïdentificeerd. Deze organisaties en werkplekken zijn waarschijnlijk goed in staat te overleven in een enigszins van de concurrentie afgeschermd stabiele omgeving, maar waarschijnlijk niet in een omgeving met veel concurrentiedruk en geavanceerde technologie. Kortom we raken aan een belangrijke kwestie, namelijk de 'trade-off' tussen efficiëntie en welzijn in organisaties, en als dat zo is, waaruit bestaat dan deze 'trade off'?

Het WERS98-onderzoek besteedt niet direct aandacht aan deze kwestie. Doordat we met ons eigen onderzoek echter expliciet focussen op de relatie tussen HRM en welzijn, zijn de uitkomsten wel van belang voor het bredere vraagstuk inzake de relatie tussen HRM, welzijn en het presteren. Eén van de basisaannames in de huidige theorie-ontwikkeling inzake HRM is namelijk dat werknemerswelzijn en organisatieresultaat, in plaats van elkaar tegen te werken, hand in hand met elkaar gaan, en positief aan elkaar gerelateerd zijn. Met andere woorden: HRM-systemen gericht op 'High Performance' en 'High involvement', die de effectiviteit van de organisatie versterken, doen dat omdat ze voor werknemers voordelen opleveren, die daarvoor in ruil de organisatie terug betalen door harder en slimmer te werken.

Op grond van dit soort aannames hoeven wetenschappers zich in hun onderzoek niet bezig te houden met ethische kwesties. Immers wat goed is voor het management is ook goed voor de werknemers en andersom.

De resultaten die ik vandaag behandeld heb suggereren dat dit misschien niet het geval is. De HRM-activiteiten die werknemerswelzijn maximaliseren zijn niet noodzakelijkerwijs dezelfde als die deel uitmaken van de 'High Performance' werksystemen. Er kunnen dus wel degelijk spanningen en conflicten bestaan tussen het maximaliseren van welzijn en het maximaliseren van de organisatieprestatie.

Conclusies

Ik ga allereerst in op de problemen die wij als onderzoekers ervaren in het beantwoorden van het soort vragen die in het voorgaande gesteld zijn. Vervolgens wil ik ingaan op enige mogelijke richtingen voor toekomstig onderzoek.

Ik wil nogmaals benadrukken dat de resultaten die hier behandeld zijn van voorlopige aard zijn. Er zal nog heel wat werk gedaan moeten wor-

den om de invloed van de verschillende soorten HRM-activiteiten op onderscheiden aspecten van werknemerswelzijn in kaart te brengen, laat staan de relatie met het presteren van de organisatie in al haar verscheidenheid.

Het vinden van duidelijke antwoorden is zonder meer moeilijk. De betrokken verschijnselen omvatten meerdere dimensies en facetten en zijn daardoor moeilijk te conceptualiseren en precies te meten. De onderlinge relaties tussen de verschillende variabelen zijn bovendien complex en werkzaam op verschillende analyseniveaus (individu, groep, afdeling, organisatie). Het wordt allemaal nog eens een stapje moeilijker gemaakt door het feit dat de beschikbare data voor het grootste deel vaak nogal grof zijn, er nogal wat ruis aanwezig is en de gegevens meestal cross-sectoraal van aard zijn. Daarom is het moeilijk om de uitkomsten van verschillende studies met elkaar te vergelijken, zodat cumulatie van kennis en voortschrijdend inzicht op dit gebied betrekkelijk traag verloopt. Relaties tussen hoofdvariabelen zijn moeilijk eenduidig vast te stellen. Resultaten zijn niet altijd even robuust en vaak variabel van het ene onderzoek ten opzichte van het ander. Dit hangt samen met het gebruik van verschillende HRM-indicatoren en operationalisaties, de gebruikte statistische technieken en de gehanteerde controlemaatstaven.

Dit alles leidt ertoe dat men zich afvraagt of het mogelijk is de complexe realiteit van een organisatie daadwerkelijk te doorgronden. Sommigen zeggen dat het gekkenwerk is. Verklaar mij dan maar voor dwaas als ik probeer te begrijpen wat de relatie is tussen geluk op het werk en de effectiviteit van een organisatie. Maar deze 'dwaasheid' (onder verwijzing naar Erasmus' 'Lof der Zotheid') is het meest productief als die op de juiste manier wordt gericht op een aantal nog niet opgeloste kernvraagstukken.

De grootste vooruitgang kan geboekt worden door niet alleen een betere en meer eenduidige conceptualisering en operationalisering, maar vooral door de ontwikkeling van 'multi-level' theorie (Kozlowski & Klein 2000). Dit zou hand in hand moeten gaan met het ontwikkelen van meer robuuste, betrouwbare en theoretisch onderbouwde operationalisaties van HRM.

Toekomstig onderzoek zou zich ook moeten richten op het onderkennen van de verschillende dimensies van werknemerswelzijn en hoe deze niet alleen beïnvloed worden door HRM-activiteiten, maar ook door de houding, perceptie en oriëntaties van individuen en vervolgens de vraag hoe dat samenhangt met verschillende dimensies van het presteren van de organisatie. Daartoe is het systematisch ontwikkelen van multi-level analysemodellen noodzakelijk. Modellen die ide-

aliter worden getoetst op basis van longitudinaal beschikbare data afkomstig van zowel individuen als organisaties (Ostroff & Bowen, 2000).

Het uiteindelijke doel is te kunnen begrijpen hoe de veranderende aard van de huidige toepassing van werksystemen en HRM-activiteiten de perceptie, houding en gedrag van werknemers op de werkvloer beïnvloeden en hoe deze op hun beurt, in hun onderlinge samenhang het resultaat, het presteren van organisaties in de loop der tijd beïnvloeden. Een niet geringe uitdaging, maar zeker de moeite van het proberen waard.

SUMMARY

Human resource management and the search for the happy workplace

The analysis of the impact of human resource (HR) practices on employee well-being at work is an important yet relatively neglected area of inquiry within the field of human resource management (HRM). In this inaugural address, the main findings from ongoing research based on data from the 1998 British Workplace Employee Relations Survey (WERS98) are presented. These suggest that the HR practices that are adopted by organisations have a significant impact on the well-being of their workforces and that this impact tends, on the whole, to be more positive than negative. The effects, however, are more complex than is normally assumed in the literature. In particular, preliminary results indicate that the constellation of HR practices that help to maximise employee well-being (i.e. that make for happy workplaces), are not necessarily the same as those that make up the type of 'High Performance Work Systems' commonly identified in the literature. This has important theoretical, policy and ethical implications for the field of HRM. These are discussed along with important directions for future research.

Literatuur

- Appelbaum, E. (2002). The impact of new forms of work on workers. In: G. Murray, J. Belanger, A. Giles en P-A. Lapointe (eds.). *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*. London: Continuum, pp. 120-149.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg en A. Kalleberg (2000). *Manufacturing Advantage*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Barker, J. (1993). 'Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams'. In: *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.

- Becker, B. en B. Gerhart (1996). 'The impact of human resource management on organizational performance: Progress and Prospects'. In: *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B. en M.A. Huselid (1998). 'High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications'. In: *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Chan, D. (1998). 'Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models'. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Cully, M., S. Woodland, A. O'Reilly en G. Dix (1999). *Britain at Work*. London: Routledge.
- Delbridge, R. en P. Turnbull (1992). 'Human resource maximisation: The management of labour under Just-in-Time manufacturing systems'. In: P. Blyton and P. Turnbull (eds.), *Reassessing human resource management*, London: Sage.
- Delery, J. E. (1998). 'Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research'. In: *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Diener, E., E.M. Suh, R.E. Lucas en H.L. Smith (1999). 'Subjective Well-being: Three decades of progress'. In: *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Folger, R. en R. Cropanzano (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage.
- Fox, A. (1974). *Man mismanagement*. London: Hutchinson.
- Fucini, J. en S. Fucini (1990). *Working for the Japanese: Inside Mazda's American auto plant*. New York: Free Press.
- Furnham, A. (1991). 'Work and leisure satisfaction'. In: F. Strack, M. Argyle & M. Martin (eds.), *Subjective well-being*, Oxford: Pergamon Press, pp. 235-259.
- Goddard, J. (2001). 'High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work'. In: *Industrial and Labour Relations Review*, 34, 777-805.
- Goldthorpe, J. H., D. Lockwood, F. Bechhofer en J. Platt (1968). *The Affluent worker: Industrial attitudes and behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Guest, D. (1997). 'Human resource management and performance: A review and research agenda'. In: *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Guest, D. (1999). 'Human resource management: The workers' verdict'. In: *Human Resource Management Journal*, 9, 5-25.
- Guest, D. (2002). 'Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM'. In: *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.
- Hackman, J. R. en G.R. Oldham (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jong, J. de, C. Dormann, P.P.M. Janssen, M.F. Dollard, J.A. Landerweerd en F.J.N. Nijhuis (2001). 'Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model'. In: *Journal*

- of *Occupational and Organizational Psychology*, 74, 29-46.
- Keenoy, T. (1990). 'HRM: A case of the wolf in sheep's clothing?' In: *Personnel Review*, 2, 3-9.
- Keenoy, T. (1997). 'HRMism and the language of re-presentation'. In: *Journal of management Studies*, 34, 825-841.
- Kozlowski, S.W. en K. Klein (2000). 'A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes'. In: K. Klein en S.W.J. Kozlowski (eds.) *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*. San Francisco: Josse-Bass, pp. 3-90.
- Landsbergis, P., J. Cahill en P. Schnall (1999). 'The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health'. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 108-130.
- Landy, F.J. (1989). *Psychology of work behaviour*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan.
- Legge, K. (2000). 'Silver bullet or spent round? Assessing the meaning of the 'high commitment management'/performance relationship'. In: J. Storey (ed.) *Human Resource Management: A critical Text (2nd edition)*. London: Thompson Learning, pp. 21-36.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Marsden, D. en R. Richardson (1994). 'Performing for pay? The effect of merit pay on motivation in a public service'. In: *British Journal of Industrial Relations*, 32, 243-262.
- Meyer, J. P. en N.J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace*. London: Sage.
- Ostroff, C. en D.E. Bowen (2000). 'Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness'. In: K. Klein en S.W.J. Kozlowski (eds.) *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*. San Francisco: Josse-Bass, pp. 211-266.
- Paauwe, J. en R. Richardson (1997). 'Introduction to special issue: Strategic human resource management and performance'. In: *International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262
- Parker, S. en T. Wall (1998). *Job and work design*. London: Sage.
- Peccei, R. en P. Rosenthal (2001). 'Delivering customer-oriented behaviour through empowerment; An empirical test of HRM assumptions'. In: *Journal of management Studies*, 38, 831- 857.
- Purcell, J. (2003). '*Older and wiser: Reflections on the search for the HRM Holy Grail*'. Key note address for 3rd Dutch HRM Network Conference, University of Twente, Enschede, The Netherlands.
- Ramsey, H., D. Scholarios en B. Harley (2000). 'Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box'. In: *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501-531.
- Rosenthal, P., S. Hill en R. Peccei (1997). 'Checking out service: Evaluating excellence, HRM and TQM in retailing'. In: *Work, Employment and Society*, 11, 481-503.
- Sewell, G. en B. Wilkinson (1992). 'Empowerment or emasculation: Shopfloor sur-

- veillance in a total quality organisation'. In: P. Blyton en P. Turnbull (eds.), *Reassessing human resource management*, London: Sage.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction*. London: Sage.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Veenhoven, R. (1991). 'Questions on happiness: Classical topics, modern answers, blind spots'. In: F. Strack, M. Argyle & M. Martin (eds.), *Subjective well-being*, Oxford: Pergamon Press, pp. 7-26.
- Weiss, H.M. en R. Cropanzano (1996). 'Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work'. In: *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Willmott, H. (1993). 'Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organisations'. In: *Journal of Management Studies*, 30, 515-552.
- Wright, P. M. en W.R. Boswell (2002). 'Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research'. In: *Journal of Management*, 28, 247-276.