

## Human Resource Management and Performance: In search of balance

Jaap Paauwe

**De afgelopen twee decennia heeft het onderwerp HRM en Performance zeer tot de verbeelding gesproken van zowel wetenschappers als praktijkbeoefenaren op het gebied van personeelsmanagement, organisatieontwikkeling en organisatieadvieswerk. Inmiddels zijn meer dan honderd artikelen over dit onderwerp gepubliceerd in vooraanstaande wetenschappelijke tijdschriften. Prof. dr. Jaap Paauwe vindt het tijd voor reflectie en een terugblik en doet dit in zijn op 13 september 2007 uitgesproken oratie bij zijn benoeming tot hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg. Een samenvatting.**

Het onderzoek naar HRM en Performance zelf is in de loop der jaren steeds geavanceerder geworden, waarbij veel aandacht is besteed aan het openen van de 'black box' van de relatie tussen HRM en Performance. Via welke tussenschakels verloopt dat en wat zijn de goede onderzoeksopzetten om daadwerkelijk een causaal verband vast te kunnen stellen? Een kritische evaluatie leert dat HRM er daadwerkelijk toe doet en dat we causaliteit mogen veronderstellen, mits er maar sprake is van onderzoeksopzetten die de aan den lijve ervaren HRM-praktijken op het niveau van de

medewerkers meenemen in hun dataverzameling. Verder is het natuurlijk van belang om op meerdere tijdstippen te meten als het gaat om het kunnen vaststellen van HR-interventies en hun effecten. Met name zogenaamde 'high performance work systems' kunnen verschil maken als het gaat om het goed presteren van bedrijven en instellingen en hun medewerkers. Het gaat dan om HR-activiteiten als geavanceerde werving en selectie, training en opleiding, performance management (in de zin van feedback en functioneringsgesprekken) en beloningssystemen die een relatie leggen met de prestatie. Verder zijn stijl van leidinggeven, autonomie, decentralisatie en participatie van belang. Inmiddels is het onderzoek zo geavanceerd dat we naast de effecten in termen van betrokkenheid, arbeidsproductiviteit etc., de meerwaarde van HRM ook in geld kunnen uitdrukken. Onder streng gecontroleerde omstandigheden zijn we in staat een deel van de winsttoename toe te schrijven aan HRM-gerelateerde interventies en als gevolg daarvan ontstane verbeteringen in organisatieklimaat.

### TK Case Studies

Naast survey-onderzoek onder medewerkers

kunnen ook diepgaande case studies licht werpen op de relatie tussen HRM en Performance en de rol van de HR-functie hierbij. Op basis van uitgebreid onderzoek onder een twintigtal goed presterende multinationals kunnen we nagaan wat de HR-functie bijdraagt aan een zogenaamde 'Theory of High Performance' bestaande uit de volgende elementen:

- expliciete missie en doorleefde organisatiewaarden;
- een collectief gevoel van zingeving;
- ondernemerschap;
- samenhang en consistentie;
- leiderschap op alle niveaus, alert reagerend, met een focus op datgene wat daadwerkelijk waarde toevoegt;
- focus op kernactiviteiten;
- betrokken werknemers, die zich mede-eigenaar voelen;
- performance management gebaseerd op heldere prestatie maatstaven en -kengetallen.

De HR-functie in deze goed presterende multinationals weet op veelzijdige wijze bij te dragen aan deze kernelementen en ze ook goed toe te passen op het eigen functioneren. In die zin is de toekomst van de HR-discipline veelbelovend.

### Keerzijde

Keerzijde van de nadruk op performance in de zin van winstgevendheid is het doorslaan van de balans met als mogelijk gevolg stress, burn-out etc. Door de toenemende internationale concurrentie, druk van aandeelhouders en zogenaamde 'durfkapitaal'-investeerders worden de eisen aan werknemers alsmaar opgeschroefd, waardoor kortetermijnwinstgevendheid ten koste gaat van duurzaamheid op de lange termijn. Het is mogelijk veel te verlangen van werknemers in termen van inzet, veranderingsbereidheid en gretigheid om te

leren, mits die nadruk op toegevoegde waarde in balans wordt gebracht door meer morele waarden (fairness en legitimiteit), die zorgdragen voor een klimaat van vertrouwen en waarbij er door middel van HRM ook sprake is van een voldoende mate van werkzekerheid, investering in training en opleiding, erkenning en waardering van de geleverde prestaties, aandacht voor de balans tussen werk en privé en een leiderschapstijl die is gebaseerd op coaching en het teweegbrengen van vertrouwen door integer en authentiek handelen.

Tot slot wordt aandacht besteed aan het onderzoeksprogramma van het departement voor de komende periode. Dit onderzoeksprogramma heeft als vertrekpunt de arbeidsrelatie (employment relationship) en richt zich met name op een tweetal gebieden: HR en Performance enerzijds – met zowel aandacht voor het individuele als organisatieniveau en de interactie tussen beide – en HR en Development anderzijds. Veel aandacht gaat in dit onderzoeksprogramma uit naar de inbedding van HR praktijken en effecten in een specifieke context (organisatie, sector en/of land) en de daarbij te hanteren geavanceerde onderzoeksmethoden.

---

Prof. dr. J. Paauwe (1953) is als hoogleraar Organisatie en Personeel verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg. Voor die benoeming was hij fulltime werkzaam als hoogleraar Organisatie aan de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam. In nauwe samenwerking tussen de EUR en Tilburg geeft hij gestalte aan het onderzoeksprogramma HRM en Performance in de Health care sector. Daarvoor was hij actief in het bedrijfsleven (GTI/SHV en CNV). Hij is verder werkzaam geweest als visiting fellow bij de London School of Economics, Oxford University en Cornell University.