

HRM en performance: Wat is er bereikt?

Jaap Paauwe

In dit artikel geven we een overzicht van wat er bereikt is op gebied van HRM en Performance onderzoek. Dit doen we aan de hand van de volgende vragen:

- *Wat is er nu op dit terrein bereikt sinds de jaren tachtig?*
- *Welke benaderingswijzen kunnen we onderscheiden?*
- *De schaduwzijde van HRM en Performance*
- *Wat zijn de belangrijkste modellen en auteurs in dit verband?*
- *Hoe kunnen we daar in de praktijk ons voordeel mee doen?*
- *Wat is de ontwikkeling van het vakgebied in de (nabije) toekomst?*

Voor de beantwoording ervan, starten we bij de klassieke benaderingen van HRM in de jaren tachtig, te weten de Harvard en Michigan benadering. In de jaren negentig zien we de opkomst van het empirisch onderzoek, eerst in de USA en daarna in het Verenigd Koninkrijk en vervolgens neemt het empirisch onderzoek in alsmaar geavanceerder vormen een hoge vlucht over de gehele wereld. De voornaamste bevindingen presenteren we in de vorm van de uitkomsten van review studies en meta-analyses. Op basis van een co-citatie analyse kunnen we ook de voornaamste onderzoekers in beeld brengen, inclusief hun netwerken. Met aanbevelingen voor de praktijk en het schetsen van een wenkend perspectief voor toekomstig HRM onderzoek sluiten we af.

Inleiding

Het onderwerp HRM en Performance heeft zich de afgelopen twee decennia in een warme belangstelling mogen verheugen. Het aantal wetenschappelijke artikelen dat hieraan gewijd is, overschrijdt de duizend, een en ander afhankelijk van hoe we het onderwerp afbakenen. Alleen al in de periode 2003-2012 zijn er volgens het ISI Web of Science ongeveer 800 artikelen gepubliceerd met daarin de kernwoorden HRM en Performance. Doestelling van het artikel is het bieden van een State of the Art overzicht op het gebied van HRM en Performance, waarbij de volgende vragen aan bod komen:

- Wat is er nu op dit terrein bereikt sinds de jaren tachtig?
- Welke benaderingswijzen kunnen we onderscheiden?
- De schaduwzijde van HRM en Performance
- Wat zijn de belangrijkste modellen en auteurs in dit verband?
- Hoe kunnen we daar in de praktijk ons voordeel mee doen?
- Wat is de ontwikkeling van het vakgebied in de (nabije) toekomst?

Op deze vragen zal in dit artikel antwoord worden gegeven. De opbouw is daarbij als volgt. We geven allereerst in de volgende paragraaf een beknopte omschrijving van een aantal centrale begrippen. Vervolgens gaan we in op de relatie tussen HRM en performance op basis van al het empirisch onderzoek dat er sinds de jaren tachtig is geweest. Dat doen we in het kader van de nagestreefde beknoptheid vooral op basis van reviewstudies en meta-analyses. Daarna volgt een kritische reflectie, aanbevelingen voor de praktijk en sluiten we af met een blik op de (nabije) toekomst als het gaat om de verdere ontwikkeling van het onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance.

Afbakening

Strategie en strategisch HRM

Als we spreken over de relatie tussen HRM en performance, dan vindt dat vaak plaats in de context van strategisch HRM. Hieronder verstaan we het geheel van processen, beslissingen en keuzes die een organisatie maakt aangaande de inzet van haar 'human resources' en hoe die georganiseerd zijn (Cascio & Boudreau, 2012). We gaan dan uit van de veronderstelling dat strategisch HRM zich nadrukkelijk richt op de koppeling met de strategie van de organisatie. Strategie omvat de doelen van de organisatie (met daarbij ook een aanduiding van verschillende performance-indicatoren, zoals marktaandeel, groei, ROI et cetera) en de middelen om die doelen te bereiken (waaronder financiering, technologie en 'human resources'). Met opzet is tot nu steeds 'human resources' tussen aanhalingstekens gezet. Immers mensen of medewerkers zijn veel meer dan alleen maar 'resources'. Het zijn individuen met hun eigen strevingen en doelstellingen, die niet noodzakelijkerwijs hoeven overeen te komen met de doelen van de organisatie. Zij hebben hun eigen perceptie en interpretatie van datgene wat het bedrijf voorstaat met zijn personeelsmanagement. Dat maakt het vakgebied nu ook juist zo boeiend.

Personeelsmanagement en human resource management

In veel bedrijven en instellingen wordt nog steeds de term personeelsmanagement gebruikt. Wat is nu het verschil met Human Resource Management (HRM)? Een term die in de jaren tachtig is ontstaan in de VS en daarna overwaarde naar het Verenigd Koninkrijk en het vasteland van Europa. Guest maakt in 1987 een mooie vergelijking tussen traditioneel personeelsmanagement en het 'nieuwe' HRM, met voor laatstgenoemde onderscheidende kenmerken als langetermijngerichtheid, proactief, strategisch, geïntegreerd in het overall beleid, een belangrijke rol voor het lijnmanagement en de human resources zelf als bron van opbrengsten (performance) in plaats van als kostenpost.

Performance

In het Nederlands zouden we hieronder kunnen verstaan het presteren, de prestatie, waarvoor dan de nodige indicatoren bestaan, zoals omzet, winst, klantgerichtheid. Prestatie-indicatoren verschillen al naargelang de sector waarin een bedrijf of organisatie werkzaam is. Voor een overheidsorganisatie gelden bijvoorbeeld prestatie-indicatoren als veiligheid, integriteit, snelheid en kwaliteit van procedures; voor bijvoorbeeld een schoolorganisatie gelden indicatoren als sociale veiligheid, percentage geslaagden, scores op de CI-TO-toets, binnen budget et cetera. In meer algemene zin kunnen we op basis van Dyer en Reeves (1995) het volgende onderscheid aanbrengen:

- financieel: indicatoren als winst, omzet, ROI;
- organisatorisch: indicatoren als productiviteit, kwaliteit, efficiency;
- ‘human resources’-gerelateerde indicatoren voor houding en gedrag, bijvoorbeeld tevredenheid, betrokkenheid, intentie tot verloop, ziekteverzuim et cetera.

Een belangrijk onderscheid voor het onderzoek naar en het vaststellen van de relatie tussen HRM-activiteiten en performance is het verschil tussen proximal (dichtbij) en distal (verderaf). Indicatoren over houding en gedrag van werknemers zijn proximal, terwijl indicatoren als omzet, winst, waarde van het aandeel en omzet distal zijn. In algemene zin verdient het aanbeveling de effecten van HRM op het presteren te meten via proximal indicators. Immers, daar waar gebruikgemaakt wordt van distal indicators, zijn niet alleen HRM-activiteiten van invloed, maar ook een heleboel andere factoren. Bijvoorbeeld in het geval van omzet gaat het ook om de invloed van marketing-activiteiten en de algemene economisch situatie, zoals laag- of hoogconjunctuur.

Black box

Een laatste begrip waar we niet omheen kunnen als het gaat om de relatie tussen strategie, HRM en performance is de black box. Hieronder verstaan we in algemene zin ‘een onduidelijk mechanisme dat gaande is in de relatie tussen input en output van een relatie (Boselie, Dietz, & Boon, 2005, p. 77). Meer in concreto gaat het dan om het achterhalen van welke mechanismen een verklaring kunnen bieden voor het bestaan van een relatie tussen strategie, HRM en performance. In de afgelopen decennia zijn daar tal van theorieën (inclusief de daarbij behorende bewijsvoering) voor ontwikkeld. In het navolgende gaan we daar nader op in.

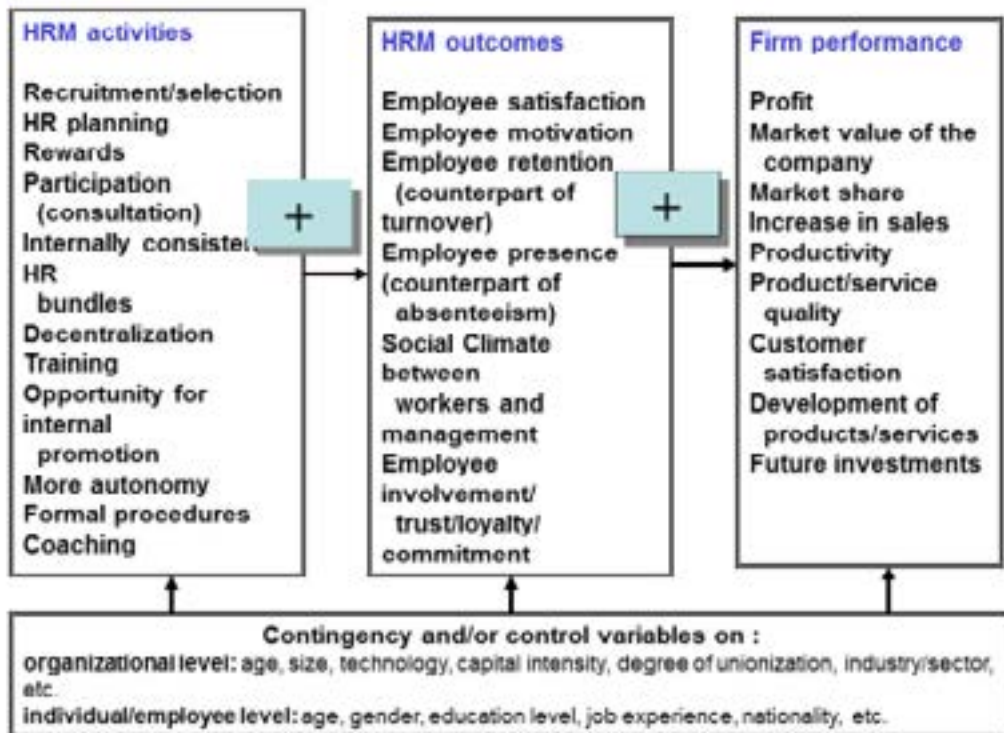
Wat is er bereikt sinds de jaren tachtig?

De klassieke modellen van Beer et al. (1984) en van Fombrun et al. (1984), respectievelijk de vertegenwoordigers van Harvard en van Michigan, liggen ten grondslag aan de speurtocht naar de relatie tussen HRM en performance. Zij kwamen voor het eerst met theoretische kaders voor de relatie tussen (bedrijf)strategie, de inrichting en vormgeving van het HR-beleid en de veronderstelde effecten op het presteren van bedrijven. In dit verband moeten ook nadrukkelijk de namen van Miles en Snow (1984) en die van Walton (1985) genoemd worden. Walton bepleitte vooral een accentverschuiving van control naar commitment als basis voor het managen van personeel.

Deze conceptuele modellen leidden eind jaren tachtig/begin jaren negentig in het Verenigd Koninkrijk vooral tot een debat – onder aanvoering van Guest en Storey – over de normatieve implicaties van HRM, de verschillen met traditioneel personeelsmanagement en de impact ervan op traditionele arbeidsverhoudingen. Tevens gaf het een voedingsbodem aan meer ‘kritische’ wetenschappers zoals Karen Legge (1995) en Tom Keenoy (1990). Laatstgenoemde bekritiseerde HRM als een wolf in schaapskleren, terwijl Karen Legge’s analyse vooral het verschil blootlegde tussen retoriek en realiteit. In de Verenigde Staten lag dat heel anders. Met uitzondering van Kaufmann waren er aanvankelijk nauwelijks auteurs die zich kritisch opstelden. Integendeel, auteurs gingen aan de slag om het veronderstelde verband empirisch te toetsen, met als initiator Mark Huselid met zijn baanbrekend paper in 1995, waarin hij een positief verband laat zien tussen de mate van geavanceerdheid van het HRM-beleid en de aandeelhouderswaarde per werknemer; een onderzoek dat is gebaseerd op meer dan 800 beursgenoteerde ondernemingen. Deze veelgeciteerde studie is daarna gevolgd door talloze andere onderzoeken, die deze samenhang eveneens ondersteunen. Er is echter veel discussie over het oorzakelijk verband. Immers, er zijn veel factoren van invloed op het presteren van een organisatie en de prestatie van een individuele werknemer. Eens temeer een pleidooi om voor de evaluatie van HR-effecten uit te gaan van uitkomstmaatstaven, die betrekkelijk dicht tegen de HR-interventies aanliggen. Goede kandidaten hiervoor zijn typische HR-uitkomsten in de zin van attitudes (onder andere betrokkenheid, tevredenheid en vertrouwen), gedrag (zoals meer inzet dan de functie vereist ofwel extra-rolgedrag, verloop en verzuim), productiviteit en kwaliteit van diensten en producten. Ook is er veel discussie over de black box (zie boven bij begripsafbakening); over de tussenliggende schakels en mechanismen die de relatie tussen HRM en performance kunnen verklaren. Een bekend model is dat van Becker et al. (1997), waarbij het startpunt ligt bij de bedrijfsstrategie, die van invloed is op het ontwerp van het HRM-beleid. Dit bestaat uit HRM-activiteiten die zijn onder te brengen in aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden, motivatie en taakontwerp. Dat zou dan vervolgens leiden tot meer creativiteit, productiviteit en autonomie van werknemers, culminerend in een hogere productiviteit en dus meer winst en meer marktwaarde.

In 1997 presenteren Paauwe en Richardson een eerste bescheiden review, gebaseerd op 22 studies, waarbij zij een samenvatting geven van de voornaamste relaties tussen enerzijds een aantal HRM-activiteiten en anderzijds de effecten daarvan op HRM-uitkomsten (zoals verloop, tevredenheid, betrokkenheid) en hoe die uitkomsten vervolgens weer doorwerken op het presteren van de organisatie in termen van verkopen, winst, productiviteit, kwaliteit van dienstverlening et cetera.

In schema als volgt:



Source: Paauwe/Richardson, 1997

Figuur 1: De relatie tussen HR-activiteiten, HR-resultaten en performance.

Guest (1997) komt in datzelfde jaar met een deels overeenkomstig model. Guest's startpunt ligt bij de HRM-strategie, die in navolging van Porter (1980) en overeenkomstig Schuler en Jackson (1987) onderverdeeld kan worden in differentiatiestrategie (innovatie), focus- of nichestrategie (kwaliteit) en lagekostenstrategie.

Tegelijkertijd verschijnen er steeds meer artikelen waarbij het verband tussen HRM en performance op uiteenlopende manieren en in diverse sectoren en landen wordt onderzocht. Onderzoekers uit de Verenigde Staten lopen daarbij voorop, maar al gauw wordt het onderzoek nagenoeg overal ter wereld uitgevoerd. Hierna wordt een overzicht gegeven van de voornaamste auteurs op dit terrein.

Als in een vakgebied veel artikelen over hetzelfde onderwerp worden gepubliceerd, in dit geval over de relatie tussen HRM en performance, verschijnen er op een gegeven moment de nodige reviewstudies (zoals de bovenstaande) en meta-analyses. In het navolgende geven we beknopt de voornaamste bevindingen weer van een reviewstudie en drie verschillende meta-analyses. Een reviewstudie gaat uit van gepubliceerde studies en vat daarvan de voornaamste uitkomsten systematisch samen, terwijl er bij een meta-analyse sprake is van het opnieuw doorrekenen en analyseren van de reeds eerder door anderen verzamelde achterliggende onderzoekdata. Dat gaat dus een stap verder dan een reviewstudie.

De reviewstudie van Boselie, Dietz en Boon (2005) is een veel geciteerde, omdat zij de eersten waren met een dergelijke omvangrijke review (104 studies gepubliceerd tussen 1994 en 2003). Zij concluderen, zij het voorzichtig, tot een positief verband tussen HRM-activiteiten en performance. Uitgaande van de drievoudige definitie van performance van Dyer en Reeves (zie boven bij begripsafbakening) laten zij zien dat het in meer dan de helft van de studies gaat om performance in de zin van financiële maatstaven, waarbij winst en verkopen/omzet de meest voorkomende zijn. Als het gaat om meer 'proximal' maatstaven op organisatieniveau dan is productiviteit de meest gebruikte, terwijl voor houding en gedrag van werknemers verloop en ziekteverzuim als objectieve maatstaven het meest gebruikt zijn. Voor subjectieve indicatoren van houding en gedrag van werknemers gaat het vooral om tevredenheid, betrokkenheid, vertrouwen in management en stress. Interessant is ook hun constatering dat de drie meest gebruikte theorieën in de door hen geanalyseerde papers de contingencytheorie, de resource-based view en de AMO-theorie zijn. Later (Paauwe, 2009) zien we dat de AMO-theorie steeds meer de boventoon gaat voeren.

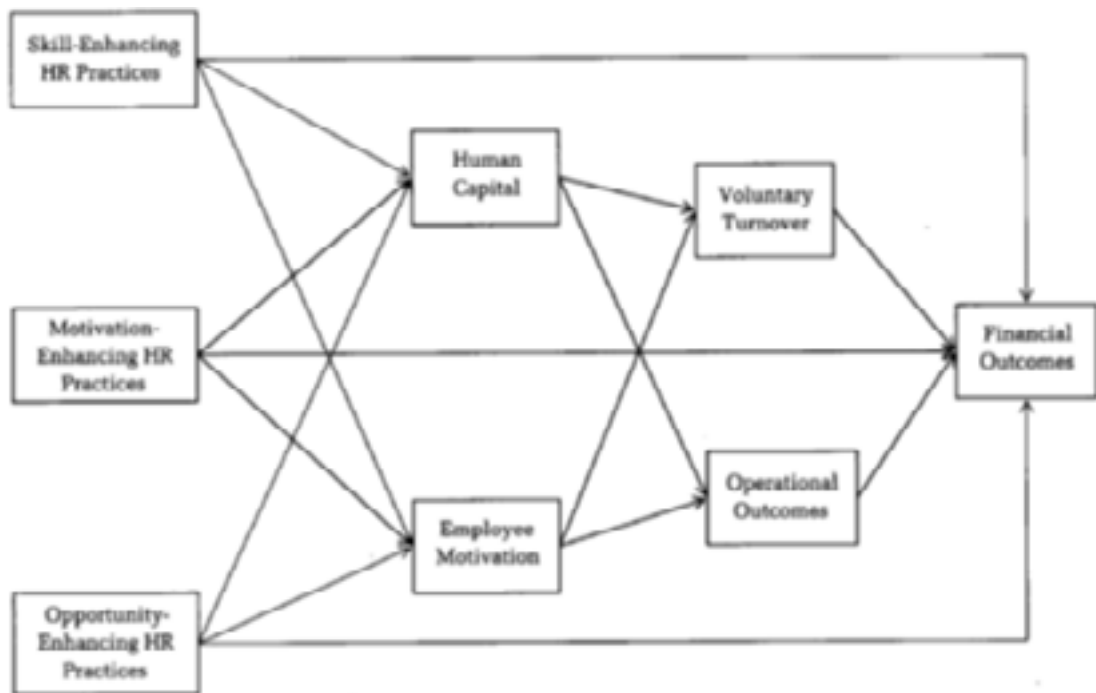
In 2006 publiceren Combs et al. hun meta-analyse. Het gaat hen vooral om het achterhalen van het antwoord op twee vragen. Ten eerste, hebben high performance work systems (HPWSs) een grotere invloed op performance dan de afzonderlijke HRM-activiteiten?¹ Ten tweede, zijn HPWSs meer effectief in de maakindustrie (manufacturing) dan in de dienstensector? Hun meta-analyse is gebaseerd op 92 studies en omvat in totaal de data van meer dan 2000 bedrijven. Voor wat betreft de invloed op performance presenteren zij overtuigende resultaten. Een standaarddeviatieverschil in de mate van gebruik van HPWS hangt samen met een stijging van 4,6 procent in return on assets en een verlaging van het personeelsverloop met 4,4 procent. Voorts levert een HPWS als samenhangende 'bundel' een groter effect op dan de som van de afzonderlijke HRM-activiteiten. Tot slot blijkt het effect van HPWS veel groter te zijn in de maakindustrie dan in de dienstensector. Combs et al. geven daarvoor de volgende verklaring: complexe technologie en de daarmee samenhangende raakvlakken tussen mens en machine vereisen een grotere inspanning als het gaat om training en opleiding. In de dienstensector is de effectiviteit van HRM-activiteiten volgens hen lager vanwege de invloed van klanten, die al dan niet meewerken aan het behalen van uitkomsten zoals productiviteit, dan wel de waardering van geleverde diensten beïnvloeden.

Subramony (2009) publiceert eveneens een meta-analyse, die erop gericht is om het effect van zogenaamde HRM-bundels te traceren. Zijn studie sluit aan op de AMO theorie, omdat hij in zijn analyse het effect van een drietal bundels analyseert. Hij onderscheidt namelijk een bundel gericht op empowerment (cf. opportunity to participate; een bundel gericht op motivatie en een bundel gericht op skill enhancing, oftewel gericht op het vergroten van de bekwaamheden van de werknemers. De drie bundels hangen significant samen met uitkomsten als behoud van werknemers, productiviteit, en performance in financiële zin. Ook hier is het effect van bundels groter dan de afzonderlijke HRM-activiteiten, terwijl wederom de effecten in de maakin-

¹ Onder een High Performance Work System wordt verstaan een samenhangend geheel (bundel) van HRM-activiteiten gericht op het verbeteren van het presteren van de organisatie (Paauwe/Farndale, 2017, p.91).

dustrie groter zijn dan in de dienstensector. Dat stemt dus overeen met de analyse van Combs et al.

Tot slot noemen we nog een meta-analyse van Jiang et al. (2012). Het boeiende van deze analyse is dat de auteurs vooral op zoek gaan naar de tussenliggende mechanismen/schakels tussen enerzijds HRM-bundels, ingedeeld naar de AMO-theorie, en anderzijds uitkomsten, zowel dichtbij (proximal, denk aan verloop, productiviteit) als verder weg gelegen (distal, denk aan winst, omzet, aandeelhouderswaarde). In hun analyse nemen zij human capital en motivatie op als intermediërende variabelen. Onder human capital verstaan we de som van alle competenties van het personeel. De bundel van HRM-activiteiten gericht op het verhogen van de vaardigheden van het personeel blijkt inderdaad positief samen te hangen met human capital, en de bundel van HRM-activiteiten gericht op het verhogen van de motivatie hangt inderdaad positief samen met de motivatie van het personeel. Vervolgens werken human capital en motivatie door op de variabelen verloop (met een negatief verband) en operationele uitkomsten (met een positief verband) om uiteindelijk – ook in positieve zin – van invloed te zijn op het financiële presteren van het bedrijf. In schema als volgt:



Figuur 2: Effecten van de HRM-dimensies op resultaten (Jiang et al., 2012, p. 1274).

De meta-analyse van Jiang et al. omvat de data van 116 papers, afkomstig van meer dan 30.000 bedrijven.

Verskillende benaderingswijzen

Een van de belangrijkste discussies binnen HRM-onderzoek is het onderscheid dat kan worden gemaakt tussen de best practice- en de best fit-benadering. Bij een best practice-benadering wordt ervan uitgegaan dat er universele HRM-activiteiten zijn die het presteren van iedere organisatie verbeteren (Pfeffer, 1994). Bij een best fit-benadering gaat men er daarentegen van uit dat het effect van HRM-activiteiten op het presteren van de organisatie af-

hangt van de afstemming ervan met de interne en externe organisatiekenmerken. Hoewel de redenering achter de best fit-benadering het meest logisch lijkt, is het de best practice-benadering die tot nu toe het beste wordt ondersteund door empirisch bewijs. Maar dat kan ook samenhangen met het feit dat het meeste onderzoek vragenlijstonderzoek betreft, waarbij gevraagd wordt naar de relatie tussen het presteren en een standaardset van HRM-activiteiten. Onderzoek naar 'best fit' is veel moeilijker, omdat dan diepgaand de context in beeld gebracht moet worden. Dit onderzoek is meer kwalitatief van aard en de uitkomsten zijn moeilijker te generaliseren.

Boxall en Purcell (2015) stellen dat beide benaderingen relevante elementen bevatten. Sommige basisprincipes, zoals ontwikkeling van medewerkers en hoge beloningen, zijn universeel succesvol, maar de uitvoering van de HRM-activiteit hangt in een bepaalde mate af van de organisatiecontext. De interne organisatiecontext, onder ander bepaald door de eigenschappen van het productie- of transformatieproces, kan ervoor zorgen dat HRM-activiteiten niet optimaal worden ontworpen en uitgevoerd. Zo kan de wens van medewerkers om in teams te werken beperkt worden door de aard van de productie, bijvoorbeeld in het geval van een lopendebandproductie. Ook de externe organisatiecontext, zoals wetgeving en de invloed van vakbonden, zijn van invloed op een succesvolle vormgeving van HRM-activiteiten. De gehele discussie over de universele best practice-benadering en de best fit-benadering geeft eigenlijk twee kanten van dezelfde medaille weer; beide benaderingen kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan onderzoek over de relatie tussen HRM en het presteren van de organisatie.

Boxall en Purcell (2015, p. 80) onderscheiden twee niveaus, te weten het surface level en het underpinning (principles) level. Bij surface level gaat het om de specifieke verschijningsvorm die maatwerk per organisatie behoeft en bij underpinning (principles) level om de eraan ten grondslag (onder)liggende principes, waarbij het gaat om algemeen geldende principes van HR-beleid die altijd van belang zijn, bijvoorbeeld zorgvuldig selecteren, het bieden van training en opleiding, goed belonen, inspraak en medezeggenschap enzovoort. Op het underpinning (principles)-niveau bestaan er universele best practices die ten grondslag liggen aan elke vorm van effectief HR-beleid. Medezeggenschap (participatie), mogelijkheden tot ontwikkeling en leren aanbieden, en medewerkers goed belonen, zijn voorbeelden van dergelijke principes, die onder alle bedrijfsomstandigheden van belang zijn. Op het surface-niveau gaat het om de specifieke verschijnings- en inrichtingsvorm van het desbetreffende principe die bepaald worden door de aard van de organisatie, het functieniveau en de sector. Een voorbeeld van het principe dat het altijd de moeite waard is om zorgvuldig te selecteren, leidt in zijn specifieke gedaante tot uiteenlopende selectiemethoden; voor een topbestuurder van een non-profitorganisatie versus een bedrijfsleider voor een kippenslachterij.

De schaduwzijde van HRM en performance

Wie heeft er baat bij?

Een tweede belangrijke discussie rondom HRM en performance betreft de vraag wie er nu baat bij heeft. Is dat vooral de werkgever/ondernemer/eigenaar in de vorm van een hogere prestatie, meer omzet, meer winst et cetera

of, heeft ook de werknemer er baat bij in de vorm van een grotere mate van welzijn? Deze discussie is bekend geworden onder de noemer *mutual gains versus conflicting outcomes*. Vandaar ook dat in veel empirisch onderzoek niet alleen financiële en organisatieperformance-maatstaven worden meegenomen, maar ook indicatoren die iets zeggen over het welzijn (*well-being*) van werknemers. Denk in dit verband aan indicatoren als tevredenheid, betrokkenheid, vertrouwen in relaties, mate van ervaren stress, hersteltijd et cetera. De uitkomsten van empirisch onderzoek gaven hieromtrent geen eenduidig antwoord. Om de discussie te beslechten hebben Van de Voorde, Paauwe en Van Veldhoven (2012) een reviewstudie uitgevoerd. Daarbij hebben zij het begrip welzijn op basis van Grant et al. (2007) opgesplitst in drie dimensies, namelijk geluk, gezondheid en vertrouwen in relaties. Op basis van 23 geselecteerde artikelen, afkomstig uit HRM-gerelateerde wetenschappelijke tijdschriften over de periode 1995-2010, komen zij tot de conclusie dat het *mutual gains*-perspectief vooral ondersteund wordt als het gaat om de dimensies van geluk en vertrouwen in relaties. Van het *conflicting outcomes*-perspectief is vooral sprake als we de gezondheidsdimensie van welzijn in ogenschouw nemen. Dus welzijn en prestatie gaan goed samen, maar het risico is aanwezig dat dit ten koste gaat van de gezondheid van werknemers.

Niveaus van analyse

Aankankelijk was het onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance exclusief gericht op de organisatie als niveau van analyse. Er werd getracht een verband te leggen tussen HRM-activiteiten en performance met indicatoren als omzet, marktwaarde en winst. Maar al snel groeide het besef dat dit toch tamelijk naïef onderzoek was. Immers, als HRM-activiteiten daadwerkelijk effect willen sorteren, dan moeten ze doorwerken op houding en gedrag van werknemers. Dan hebben we het over het individu als niveau van analyse. Immers, zij ervaren die HRM-activiteiten en zullen daar vervolgens op een bepaalde manier op reageren. Eerst dan ontstaat er een mogelijke doorwerking op het analyseniveau van de organisatie. Op deze wijze is er vanaf de eeuwwisseling veel meer aandacht voor zogenoemd *multi-level* onderzoek. Auteurs die hieraan hebben bijgedragen, zijn onder anderen Wright en Boswell (2002) met hun onderscheid tussen *macro* (strategisch, organisatieniveau) en *micro* (individueel gericht) HRM-onderzoek en Guest (1999) met de koppeling tussen theorieën op organisatieniveau (zoals de *AMO*-theorie) en theorieën op individueel niveau zoals *psychologische contracttheorie*. Mede onder invloed van het *multi-level*-denken ontstonden er ook zogeheten *proces*theorieën, zoals die van Bowen en Ostroff (2004) met hun *strength of the HR system* en de *procesbenadering* van Nishii en Wright (2008). Zij maakten het onderscheid tussen HRM-activiteiten zoals bedoeld, vervolgens hoe ze worden ingevoerd, en hoe ze daarna worden ervaren door werknemers, die daar dan al dan niet positief op reageren. Eerst dan is er mogelijk sprake van een bijdrage aan een verbeterd presteren (of niet).

Causaal verband of associatie

Veel HRM performance-onderzoek is kwantitatief van aard en wordt uitgevoerd aan de hand van *surveys/vragenlijsten*, waarbij er meestal sprake is van *cross-sectioneel* onderzoek (dat wil zeggen, er is sprake van een vergelijking tussen bijvoorbeeld bedrijven, sectoren of landen). Dit houdt in dat zowel de onafhankelijke, interveniërende als afhankelijke variabelen op hetzelfde mo-

ment gemeten worden. Dat betekent dat er hooguit conclusies kunnen worden getrokken in de zin van een verband (associatie). Wel kan het beschikbaar zijn van adequate theorieën helpen om toch conclusies te trekken in de zin van een verondersteld causaal verband. Een reviewstudie door Wright et al. (2005) laat zien dat veel studies die een causaal verband claimen in werkelijkheid de HRM-activiteiten hebben gemeten in een tijdspanne volgend na de gemeten prestatie-indicatoren. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Guest et al. (2003) Hieruit bleek een verband tussen het aantal HRM-activiteiten en de winst per werknemer. Op zich een verband dat suggereerde dat hoe meer HRM, hoe hoger de winst per werknemer. Een nadere analyse leerde echter dat in een aantal gevallen de winst in het voorgaande jaar een belangrijke voorspeller bleek van het uitbreiden van HRM-activiteiten daarna! Dus een exact omgekeerd causaal verband.

Actueel onderzoek zal zich dan ook moeten richten op het ontwerpen van onderzoek dat in staat stelt tot het analyseren van het verband tussen HRM en performance in twee richtingen, om daarmee ook omgekeerde causaliteit op het spoor te komen. Een voorbeeld van dergelijk onderzoek is dat van Van de Voorde et al. (2010).

HRM-activiteiten

Een laatste punt van kritische reflectie heeft betrekking op de HRM-activiteiten zelf. Ten eerste: wat verstaan we daaronder; en ten tweede: op welke wijze meten we HRM-activiteiten? Uit de reviewstudie van Boselie et al. komen maar liefst 26 verschillende HRM-activiteiten naar voren, terwijl in het onderzoek naar de zogenoemde HPWSs er geen eenduidigheid bestaat over welke HRM-activiteiten daaronder vallen. Wel zien we als gemeenschappelijk kenmerk dat activiteiten nader zijn onder te verdelen in de welbekende AMO-typologie, zoals gebruikt in de genoemde meta-analyses van zowel Subramony (2009) als Jiang et al. (2012). Het vakgebied zou gebaat zijn bij meer eenduidigheid, maar dan zou er ook meer overeenstemming moeten zijn over hoe we die HRM-activiteiten meten. Nu verschilt dat nogal. Het loopt uiteen van simpelweg beantwoorden of een bepaalde HRM-activiteit aanwezig of afwezig is; of de desbetreffende activiteit al dan niet effectief is in het gebruik tot aan hoe de activiteit gewaardeerd/beleefd wordt. Hierbij maakt het uiteraard dan ook nog verschil of die vragen gesteld worden aan de HR-manager, aan de leidinggevenden dan wel aan de werknemers. Voor een actueel overzicht in dit verband verwijzen we naar Beijer, Peccei, van Veldhoven en Paauwe (2020).

Een overzicht van de belangrijkste auteurs in het debat

Het eerste en meest geciteerde paper als het gaat om de relatie tussen HRM en performance is dat van de al eerder gememoreerde Mark Huselid met zijn baanbrekend paper in 1995. Tegelijkertijd verschenen er papers van Arthur (1994) en Ichniowsky et al. (1995) over de invloed van de HRM-strategie op de performance in de metaalindustrie; MacDuffie (1995) in de automobielindustrie; Koch en McGrath's (1996) onderzoek naar specifieke HRM-activiteiten (zoals werving en selectie en personeelsplanning) die bepalend zijn voor arbeidsproductiviteit. Tot slot noemen we nog Delery en Doty (1996) die een onderzoek deden naar de effectiviteit van universele, contingency- en

configurationele modellen van HRM in de bankensector, waarbij ze vooral ondersteuning vonden voor een meer universele set van HRM-activiteiten als voorspeller van performance.

Langzamerhand maakte ook het debat in het Verenigd Koninkrijk plaats voor empirisch onderzoek, waarbij er in vergelijking met de onderzoekers uit de Verenigde Staten (met hun veelal eenzijdige focus op shareholders value, het belang van aandeelhouders) meer aandacht was voor andere stakeholders zoals werknemers, vakbonden en de samenleving als geheel; een benadering die beter past bij het Nederlandse onderzoek. We noemen in dit verband Guest en Peccei, 1994; McNabb en Whitfield, 1997; Verburg, 1998; Guest et al., 2003 en Boselie et al., 2003. Het onderzoek naar HRM en performance waaierte uit naar alle delen van de wereld. Voorbeelden daarvan Guthrie (2001), die het onderzoek van Huselid (1995) repliceerde onder Nieuw-Zeelandse ondernemingen (met overeenkomstige resultaten) en Takeuchi et al. (2007) met zijn onderzoek naar de relatie tussen HPWS en performance onder Japanse ondernemingen. Eenzelfde patroon aan resultaten zien we ook bij onderzoek in Chinese organisaties, zoals door Liao et al. (2009).

Gegeven de meer dan duizend papers over het onderwerp HRM en performance is het bovenstaande slechts een selectie van onderzoekers en auteurs. Systematisch kunnen we de 'HRM en performance auteurs' in beeld brengen op basis van de co-citatie analyse van Käse, Paauwe en Batistic (2014). Zij analyseerden artikelen in wetenschappelijke tijdschriften op het gebied van HRM en performance en maakten daarvoor gebruik van co-citaties. Een co-citatie verwijst naar een relatie tussen twee wetenschappelijke papers omdat ze alle twee geciteerd worden in hetzelfde document. Hoe vaker ze samen worden geciteerd, des te sterker de relatie tussen de twee. Hiermee kunnen we de wetenschappelijke structuur van een debat (in dit geval het debat over de relatie tussen HRM en performance) blootleggen. In totaal zijn in deze studie meer dan 1.100 artikelen uit de periode 1985-2012 in ogenschouw genomen. Uit de analyse blijkt dat Huselid veruit de belangrijkste auteur is. Als we vervolgens inzoomen op de top en die uitvergroten, dan ontstaat het volgende beeld van het netwerk aan auteurs dat het kennisdomein van het HRM en Performance debat representeert (zie Figuur 3):

Uitgaande van de eerdergenoemde pilaar (zie Figuur 3) met de auteurs op en rond de top (zie Figuur 4), zien we in de loop der tijd op een lager niveau qua co-citatie een tweede netwerk aan auteurs ontstaan, die nog geen deel uitmaken van de dominante groep auteurs uit Figuur 4, maar wel met elkaar concurreren om de aandacht én aansluiting zoeken bij de top. Een nadere analyse leert dat dit kenniscluster vooral bestaat uit reviewstudies, kritische reflecties op de gehanteerde methodologie (bijvoorbeeld Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Wall & Wood, 2005, Wright et al., 2005) en meta-analyses (bijvoorbeeld Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006, Datta, Guthrie, & Wright, 2005).

Aanbevelingen voor de praktijk

De terugblik op meer dan drie decennia theorie-ontwikkeling en empirisch onderzoek heeft geleid tot tal van modellen, die inzicht geven in de schakels tussen enerzijds HRM-activiteiten en anderzijds de bijdrage aan het welzijn en presteren van werknemers. Zulke modellen kunnen ook goed gebruikt worden voor de eigen beleidsontwikkeling, dan wel bedrijfsonderzoek naar de mogelijke effecten van het gevoerde HRM-beleid. Zeker met de opkomst van people analytics is het handig als daar goed geborgde analyse modellen aan ten grondslag liggen. Immers, zeker bij grote aantallen data is het gevaar van data-mining groot. Het werken vanuit hypothesen, die hun oorsprong vinden in getoetste modellen voorkomt dat.

Een tweede aanbeveling, dan wel een goede opsteker is dat we met zelfvertrouwen het vakgebied kunnen betreden. Er is volop bewijs dat HRM ertoe doet en veel meer is dan een verplicht nummer uit hoofde van wetgeving dan wel cao-bepalingen. Goed HRM-beleid voegt waarde toe, niet alleen in morele zin of uit oogpunt van welzijn, maar ook in concrete harde valuta. De kunst is wel om de juiste verbanden, schakels te hanteren. Uit dien hoofde verdient het aanbeveling om de effecten van HRM-activiteiten vooral te meten aan de hand van zogenaamde ‘proximal’ (nabije) indicatoren en daarbij goed onderscheid te maken tussen oorzaak en gevolg.

Een derde aanbeveling, maar voor een goede HR-manager in feite een overbodige, is het belang van voelhorens op de werkvloer. Het onderzoek wijst op de cruciale rol van het meten van de percepties van werknemers. Goed bedoeld HRM-beleid kan toch averechts uitwerken door een verkeerde manier van brengen, misinterpretatie van intenties door leidinggevenden, dan wel een verkeerde framing vanuit de top van het bedrijf.

Voor degenen die zich verder willen verdiepen in het bovenstaande raden we twee artikelen en een boek aan. Deze artikelen hebben op basis van empirisch onderzoek de nodige indruk hebben gemaakt. Het betreft het artikel van Huselid (1995), in feite de veroorzaker van de hype rondom HRM en Performance, en het artikel van Jiang et al (2012) dat in de vorm van een meta-analyse heel veel voorgaand empirisch onderzoek samenvat. Voor wat betreft een boek waarin het een en ander in veel uitgebreidere vorm aan bod komt, inclusief de nodige voorbeelden, verwijzen we naar Paauwe en Farn-dale (2017)

Ter afsluiting: een blik op de toekomst

Hoe zal het HRM en performance-onderzoek zich nu verder gaan ontwikkelen? We kunnen in ieder geval constateren dat HRM er wel degelijk toe doet, dat een deel van de black box is ingevuld, de tussenliggende schakels in de keten van HRM naar performance grotendeels bekend zijn en er een groot aantal theorieën beschikbaar is voor verdere verklaring en onderzoek (zie Paauwe & Farndale, 2017, p. 85-90). Qua toekomstige richtingen zijn verschillende contouren vandaag de dag al deels zichtbaar:

- Via het vakgebied strategisch management met zijn accent op microfoundations zien we richting HRM een verbinding ontstaan die vooral gestalte krijgt via het begrip human capital [Becker, 1964, meer recent Wright en McMahan (2011) en Ployhart et al., 2014]);
- Door de nauwe banden tussen OB (Organizational Behaviour)-onderzoekers en HRM-wetenschappers zien we een verdere psychologisering van het vakgebied HRM met vooral aandacht voor het individuele niveau van analyse en met een verminderde aandacht voor interventies via HRM-practices vanuit het organisatieniveau;
- Tegelijkertijd zien we ook aandacht ontstaan voor de gewenste resultaten/effecten van HRM en op welke wijze bundels van HRM-activiteiten daaraan kunnen bijdragen. Bijvoorbeeld in de gezondheidszorg: welke HRM-activiteiten dragen nu bij aan de veiligheid van patiënten? Of in het onderwijs: welke HRM-activiteiten dragen bij aan optimalisering van onderwijs- en leerklimate?;
- Door het vervagen van de grenzen van organisaties en het steeds meer inhuren van arbeidskrachten via netwerkplatforms (de zogeheten ‘gig-economie’) breidt het terrein van de HR-functie en de werking van HRM-activiteiten zich uit, in die zin dat het niet meer alleen de werknemers omvat met een arbeidscontract, maar een heel scala aan werkenden die onder uiteenlopende contracten en relaties – al dan niet van korte duur – een bijdrage leveren aan het presteren van organisaties. Dit zien we ook terug in het wetenschappelijk onderzoek;
- Het belang van context: Steeds meer groeit het besef dat de relatie tussen HRM en performance sterk verschilt al naar gelang de context (organisatie, sector, land, regio). In het onderzoek, en vooral bij het opzetten van onderzoek, is er derhalve steeds meer aandacht voor de specifieke context en hoe die doorwerkt op de verschillende variabelen en onderliggende mechanismen (zie Johns, 2006, 2017; Paauwe & Farndale, 2017);
- Tot slot is er een beweging merkbaar waarbij het HRM-onderzoek zich meer maatschappelijk geëngageerd opstelt. We kunnen in dit verband denken aan groen of duurzaam HRM, met meer aandacht voor vraagstukken van milieu en duurzaamheid. Een tweede invalshoek in dit verband is de focus op inclusief HRM, waarbij nadrukkelijk gekeken wordt naar aansluiting van groepen werkenden en niet-werkenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (vluchtelingen, ouderen, gehandicapten, etnische minderheden et cetera). Hiermee hangt dan ook samen een andere, bredere definitie van performance, die ook criteria gaat omvatten als legitimiteit, fairness, duurzaamheid en een maatschappelijk aanvaardbare verdeling van de opbrengsten van het werk.

Dit overzicht maakt duidelijk dat het debat over HRM en performance nog niet is afgesloten. Integendeel, er is nog volop sprake van ontwikkeling en dynamiek. In feite zien we met een verbreding van het performancebegrip, dat de verbindingen met vakgebieden zoals Organizational Behaviour (OB), strategisch management, arbeidsverhoudingen en arbeidsmarkt steeds sterker worden, en dat er ook accentreringen ontstaan zoals inclusief HRM en duurzaam HRM. Daarmee wenkt een perspectiefrijke toekomst.

SUMMARY

Economic sectors like agriculture, transport and industry face the challenge to become more sustainable. This challenge impacts the jobs available and changes the skills which people need to work in those sectors. In this article, we explore questions concerning work, craftsmanship and older employees which arise because of this transition as well as the potential role of HR in addressing these questions. In order to gain insight in these questions, we conducted research for over a year in a large industrial company, during which we spoke with craftsmen, HR professionals and managers. We spoke with them about the consequences of the transition to more sustainable production methods, now and in the near future. In this case, it became clear that the transition puts pressure on the craftsmanship of employees, especially the older employees. The insecurity that emerged as a result of the transition also leads to various tensions on the organizational level. HR could play an important role by proactively shaping the concretization of the envisioned sustainable future of the company together with the craftsmen and the managers.

Literatuur

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-87.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: Colombia University Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M., en Paauwe, J. (2020). The turn to employees in the measurement of HR practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12229>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P and Purcell, J. (2015) *Strategy and Human Resource Management*, 4th edition, Basingstoke: Palgrave Mcmillan
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2012). *Short introduction to strategic human resource management*. Cambridge University Press.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of management Journal*, 48(1), 135-145.

- De Nooy, W., Mrvar, A., & Batagelj, V. (2011). *Exploratory Social Network Analysis with Pajek (Structural Analysis in the Social Sciences)*. Revised and Expanded.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802–35.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 657–67.
- Fombrun, C., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being trade-offs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–76.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management – the worker’s verdict. *Human Resource Management Journal*, 9, 5–25.
- Guest, D. E., & Peccei, R. (1994). The nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 219-242.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheenan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 291-314.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-21.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New-Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-90.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-72.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of U.S. and Japanese Plants. *Management Science*, 45, 704-721.

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Johns, C. (Ed.). (2017). *Becoming a reflective practitioner*. New York: John Wiley & Sons.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- Ka e, R., Paauwe, J., & Batisti , S. (2014). In the eyes of Janus: The intellectual structure of HRM-performance debate and its future prospects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 56-76.
- Keenoy, T. (1997). HRMism and the Languages of Re presentation. *Journal of management studies*, 34(5), 825-841.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335-54.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke, London: Palgrave MacMillan.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- McNabb, R., & Whitfield, K. (1997). Unions, flexibility, team working and financial performance. *Organization Studies*, 18(5), 821-838.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems (pp. 36-52). Institute of Industrial Relations, University of California.
- Nishii, L., & Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In D.B. Smith (Ed.), *The people make the place*. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction Special Issue on HRM and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(8), 257-62.
- Paauwe, J. (1989). *Sociaal ondernemingsbeleid: tussen dwang en ambities: een theoretisch-empirisch onderzoek naar de vormgeving van het sociaal beleid van ondernemingen ten tijde van recessie en herstel* (Doctoral dissertation, Samsom).

- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: a contextual approach*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-69.
- Ployhart, R.E., Nyberg, A J., Reilly, G. and Maltarich, M.A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of Management*. Vol 40, No 2. Pp 371-98.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free press.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Subramony, M. (2009). A meta analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2010). Employee surveys: monitoring HRM-related changes. *Human Resource Management Journal*, Vol 20, no 1, 2010, pages 44-63.
- Van de Voorde, F. C., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. J. P. M., (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*. 14, 4, p. 391-407
- Verburg, R. M. (1998). *Human resource management: optimale praktijken en configuraties*.
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human relations*, 58(4), 429-462.
- Walton, R. A. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, (2), 7-84.

- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*. Vol 21, No 2. Pp 93-104.