

Waarom de werknemersbeleving van HR-activiteiten belangrijk is

Jeske van Beurden
Marc van Veldhoven
Karina van de Voorde

Hoe werknemers HR-activiteiten beleven, is belangrijk voor organisaties. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt namelijk dat de werknemersbeleving van HR-activiteiten van cruciaal belang is om beoogde doelen van geïmplementeerd HR-beleid te behalen. In dit artikel, dat gebaseerd is op de belangrijkste resultaten van een promotieonderzoek, wordt ingegaan op vier uitdagingen waarmee (HR-)managers en onderzoekers worden geconfronteerd als het gaat om de werknemersbeleving van HR-activiteiten. De vier uitdagingen, geformuleerd in vraagvorm, zijn: (1) wat verstaan we onder de werknemersbeleving van HR-activiteiten? (2) hoe beïnvloedt de werknemersbeleving van (bundels van) HR-activiteiten werknemersuitkomsten (bijvoorbeeld bevlogenheid en betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie)? (3) hoe beïnvloedt de aansluiting van de aangeboden HR-activiteiten op de behoeften van de werknemer de werknemersuitkomsten? en (4) hoe beïnvloedt overeenstemming tussen de HR-beleving van werknemers en managers de werknemersuitkomsten? Tot slot worden de praktische implicaties van de resultaten van het proefschrift besproken.

Inleiding

In elke organisatie krijgen werknemers te maken met human resource management (HRM). HRM heeft betrekking op de arbeidsrelatie en het managen van mensen en werk (Boxall et al., 2007; Paauwe, 2009), en is essentieel in organisaties om doelen te behalen op een efficiënte, goede en sociale manier. Zo maken alle werknemers een werving- en selectieproces mee, hebben velen een (jaarlijks) functioneringsgesprek, is er voor velen de mogelijkheid om deel te nemen aan opleidingen of trainingen om zich te ontwikkelen en ontvangen werknemers doorgaans een vergoeding voor het werk dat ze

Jeske van Beurden, Marc van Veldhoven en Karina van de Voorde zijn verbonden aan het Department of Human Resource Studie van de Tilburg University. Respectievelijk als universitair docent, professor en universitair hoofddocent.

verrichten. Werknemers beleven, interpreteren en vormen een mening over deze HR-activiteiten. Hoe werknemers dergelijke HR-activiteiten beleven, is van belang, omdat organisaties veel investeren in HR-activiteiten en omdat (HR-)managers tijd en moeite stoppen in het implementeren en optimaliseren van de ervaring van HR-activiteiten. Zo investeren de Fortune 500 organisaties jaarlijks meer dan 2.000 euro per werknemer in HR-activiteiten als bijvoorbeeld training en ontwikkeling (Gartner, 2021). De *Employee Experience of HRM*, oftewel hoe een werknemer de concrete activiteiten ervaart op het gebied van HRM, wordt door organisaties als topprioriteit gezien als het gaat om het beïnvloeden van organisatieprestaties en om een aantrekkelijke werkgever in de huidige (krappe) arbeidsmarkt te zijn (Van der Spek & Sylva, 2020). Er zijn ook nieuwe functies binnen het HR-veld die zich hierop richten, zoals de Employee Experience Manager en Employee Experience Partner die focussen op hoe de werknemer de organisatie en het werk ervaart en deze ervaring probeert te optimaliseren.

In eerste instantie werd de relatie tussen HRM en prestaties voornamelijk bestudeerd vanuit het perspectief van de (HR-)manager. Daarbij werd geïnteresseerd hoe werknemers de HR-activiteiten ervaren. In 1999 werd er door Guest (1999) als eerste duidelijke kritiek geleverd op onderzoek dat de beleving van werknemers over HR-activiteiten buiten beschouwing liet. Guest stelde dat we veel meer te weten moeten komen over hoe werknemers HR-activiteiten beleven omdat zij de belangrijkste ontvangers van de HR-activiteiten zijn. Als reactie op deze oproep van Guest zijn onderzoekers begonnen om de visie van werknemers op HR-activiteiten, naast de HR- en managementbeoordelingen van HR-activiteiten, mee te nemen in het bestuderen van de relatie tussen HR-activiteiten en resultaten (Nishii & Wright, 2008; Guest, 2011). In dit artikel, gebaseerd op een recent promotieonderzoek (Van Beurden, 2021), bespreken we vier uitdagingen waarmee managers en onderzoekers geconfronteerd worden als het gaat om de werknemersbeleving van HR-activiteiten.

De werknemersbeleving van HR-activiteiten: Uitdagingen in de SHRM-literatuur

De eerste uitdaging ligt in de vraag wat we verstaan onder de werknemersbeleving van HR-activiteiten. Ondanks het onderzoek dat al is gedaan en de toenemende interesse om de werknemersbeleving van HR-activiteiten te bestuderen (Beijer et al., 2019; Boon et al., 2019; Meijerink et al., 2020; Wang et al., 2020), blijven er belangrijke tekortkomingen bestaan over de definiering van de werknemersbeleving van HR-activiteiten. Zo wordt het onderliggende theoretische perspectief dat studies gebruiken en de specifieke conceptualisatie en bijbehorende meting van de werknemersbeleving van HR-activiteiten niet altijd helder beschreven en beargumenteerd (Beijer et al., 2019; Boon et al., 2019; Meijerink et al., 2020). In dit artikel bestuderen we hoe studies in het vakgebied van Strategisch HRM (SHRM) het werknemersperspectief op HR-activiteiten heeft bestudeerd in termen van typen HR-belevingen en theoretische vertrekpunten.

De tweede uitdaging ligt in het bestuderen hoe de werknemersbelevingen van (bundels van) HR-activiteiten invloed hebben op werknemersuitkomsten. Recente studies pleiten voor het maken van een onderscheid tussen descriptieve, d.w.z. meer beschrijvende belevingen van HR-activiteiten, en evaluatieve, d.w.z. interpretaties van HR-activiteiten door werknemers, typen werknemersbelevingen van HR-activiteiten (Beijer, 2014; Beijer et al., 2019; Meijerink et al., 2020). Een voorbeeld van een beschrijvende HR-beleving is het antwoord op de vraag of een training danwel opleiding wordt aangeboden (ja of nee). Een voorbeeld van een evaluatieve beleving is de tevredenheid met of effectiviteit van een training of opleiding volgens de werknemer.

De belangrijkste reden om deze typen belevingen te onderscheiden is dat onderzoekers hebben beargumenteerd dat verschillende soorten HR-belevingen op een verschillende manier samenhangen met werknemersuitkomsten zoals het welzijn en prestaties van werknemers. Specifiek is gevonden dat een evaluatie van HR-activiteiten, zoals de tevredenheid met het HR-beleid, sterker gerelateerd is met de houding van werknemers, zoals hun bevoegenheid en betrokkenheid bij de organisatie, dan met beschrijvende belevingen van HR-activiteiten (Beijer, 2014; Beijer et al., 2019; Boon et al., 2019; Meijerink et al., 2020). Zo vonden Meijerink en collega's (2020) dat evaluatieve belevingen van HR-activiteiten een groter deel van de variantie in werkattituden verklaarden (namelijk 58%) dan beschrijvende belevingen van HR-activiteiten (42%). Hoe deze verschillende typen HR-belevingen zich verhouden tot werknemersuitkomsten, is een belangrijke vraag, aangezien de meerderheid van de literatuurstudies tot nu toe een mix van verschillende typen HR-belevingen door elkaar binnen een en dezelfde meting gebruikt (Beijer, 2014). Dit is problematisch, omdat er op deze manier niets gezegd kan worden over de mate waarin een specifiek type HR-beleving invloed heeft op werknemersuitkomsten. In dit artikel onderzoeken we daarom wat het effect is van een descriptieve HR-beleving (het aanbod van HR-activiteiten) én een evaluatieve HR-beleving (de effectiviteit van HR-activiteiten voor het functioneren van de werknemer) in relatie tot diverse werknemersuitkomsten, zoals bevoegenheid, betrokkenheid, proactief gedrag en het functioneren van werknemers.

De derde uitdaging betreft het onderzoeken van een specifieke evaluatieve HR-beleving in relatie tot werknemersuitkomsten. Specifiek bestuderen we hoe aan- en afwezige HR-activiteiten aansluiten bij het effectief functioneren volgens de werknemer. We hebben gekozen voor dit type HR-beleving, omdat deze beleving ons informatie geeft over het functioneren van de werknemer, wat in lijn is met het HRM-prestaties-debat. Het HRM-prestaties-debat gaat over de samenhang tussen HRM en bedrijfsprestaties op organisatie-niveau. Echter, om HR-activiteiten bij te laten dragen aan de prestaties van de werknemer, dienen werknemers de aanwezige HR-activiteiten te beleven als effectief voor hun werkprestaties. Daarnaast mogen ze niet ervaren dat HR-activiteiten tekortschieten, d.w.z. dat ze HR-activiteiten missen die hun functioneren zou kunnen verbeteren (Mendelson et al., 2011). Om de impact van HR-activiteiten op werknemersuitkomsten beter te begrijpen, is het daarom belangrijk om op individueel niveau de invloed van de aansluiting

tussen het aanbod van HR-activiteiten en de effectiviteit van deze activiteiten voor het functioneren te onderzoeken en te bestuderen hoe deze de werknemersuitkomsten, zoals proactief gedrag en werkbevoegenheid, beïnvloeden.

In de vierde en tevens laatste uitdaging onderzoeken we welke rol overeenstemming in descriptieve HR-belevingen van werknemers en managers heeft op werknemersuitkomsten. Onderzoek toont aan dat er aanzienlijke verschillen bestaan in hoe managers denken HR-activiteiten geïmplementeerd te hebben en hoe werknemers deze activiteiten ervaren. Zo geven managers aan meer te implementeren van werknemers ervaren (Den Hartog et al., 2013). Hierdoor is er nog veel onduidelijkheid in hoeverre zo'n gebrek aan overeenstemming in de beleving van HR-activiteiten tussen managers en werknemers invloed heeft op werknemersuitkomsten (Nishii et al., 2008; Yanadori & Van Jaarsveld, 2014). Daarnaast heeft onderzoek tot op heden vaak impliciet aangenomen dat belevingen van HR-activiteiten uitsluitend vanuit het perspectief van de manager of uitsluitend vanuit het perspectief van de werknemer voldoende zijn om de aard van de relatie te beschrijven. Het negeert daarbij of en waarom overeenstemming in de HR-beleving van deze twee actoren van invloed kan zijn op de uitkomsten van werknemers (Nishii et al., 2008). Het is daarom van belang om inzicht te krijgen in de mate van overeenstemming tussen manager- en werknemersbelevingen van HR-activiteiten, en hoe een dergelijke overeenstemming zich verhoudt tot werknemersuitkomsten zoals werbetrokkenheid en functioneren.

Deze uitdagingen zijn verder uitgediept door middel van onderzoek. Hieronder lichten we eerst de onderzoeksaanpak toe, waarna de belangrijkste resultaten worden behandeld. We sluiten af met aanbevelingen voor de praktijk.

De onderzoeksopzet

Om een antwoord te bieden op bovenstaande uitdagingen zijn er vier studies uitgevoerd: een literatuurstudie en drie empirische studies. De literatuurstudie brengt in kaart welke conceptualisaties van HR-belevingen volgens werknemers eerder zijn onderzocht in de HR-literatuur en welke theoretische uitgangspunten er zijn gebruikt om deze belevingen uit te leggen. Daarbij is ook specifiek gekeken naar de meting die is gebruikt om de HR-belevingen te bestuderen. De literatuurstudie richtte zich op studies met een helder theoretisch perspectief op HR-belevingen die een specifieke meetschaal voor HR-belevingen hebben gebruikt (of refereerden aan een studie waar deze meting van afkomstig was).

De drie empirische kwantitatieve studies zijn uitgevoerd onder Nederlandse werknemers. Eén studie is uitgevoerd onder 208 docenten van basisscholen en middelbare scholen. We bestudeerden de relatie tussen docent-belevingen van HR-activiteiten en docent-bevoegenheid en hun functioneren, omdat dit belangrijke werknemersuitkomsten zijn in de onderwijssector (Runhaar, 2017). De andere twee studies zijn uitgevoerd onder respectievelijk 465 werknemers en 252 manager-werknemer koppels werkzaam in diverse sec-

toren in Nederland. De keuze voor het verbreden van het onderwijswerkveld naar twee samples met werknemers uit diverse organisaties en sectoren, komt voort uit de inhoudelijke ontwikkeling van het proefschrift waarin een bredere test van HR-percepties heeft bijgedragen aan een grotere mate van generaliseerbaarheid. In de studie onder 465 werknemers is specifiek gekeken naar proactief werkgedrag en de mate van bevoegenheid onder werknemers. In de studie onder managers en werknemers zijn de mate van betrokkenheid bij de organisatie en het functioneren van werknemers volgens de manager onderzocht. In Tabel 1 zijn de specifieke uitdagingen samen met de onderzoeksbenaderingen weergegeven. In de volgende sectie worden aan de hand van de vier uitdagingen de bevindingen van het proefschrift besproken.

| Uitdaging | Onderzoeksbenadering | Methode van onderzoek |
|---|---|--|
| Wat verstaan we onder de werknemersbeleving van HR-activiteiten? | Het onderwerp HR-belevingen van werknemers verduidelijken door een overzicht te geven van bestaand SHRM-onderzoek | Systematische literatuurstudie inclusief 45 empirische kwantitatieve studies |
| Hoe beïnvloeden werknemersbelevingen van (bundels van) HR-activiteiten werknemersresultaten? | Identificeren en testen hoe de beschikbaarheid en de effectiviteit van HR-activiteiten verband houden met werknemersresultaten | Empirische kwantitatieve studie in de onderwijssector onder 208 basis- en middelbare schooldocenten |
| Hoe beïnvloedt de aansluiting van de aangeboden HR-activiteiten op de behoeften van de werknemer om goed te functioneren de werknemersuitkomsten? | Bestuderen hoe de effectiviteit van aan- en afwezige HR-activiteiten werknemersuitkomsten beïnvloed | Empirische kwantitatieve studie onder 465 werknemers in diverse sectoren in Nederland |
| Hoe beïnvloedt overeenstemming tussen de HR-beleving van werknemers en die van managers de werknemersuitkomsten? | Onderzoeken hoe de mate van overeenstemming tussen managers en werknemers in HR-belevingen zich verhoudt tot werknemersuitkomsten | Empirische kwantitatieve studie onder 252 manager-werknemer koppels in diverse sectoren in Nederland |

Tabel 1. Overzicht van de verschillende uitdagingen, onderzoeksbenaderingen en methode van onderzoek

Uitdaging 1: Wat verstaan we onder de werknemersbeleving van HR-activiteiten? Hoe werknemers HR-activiteiten beleven, is op verschillende manieren onderzocht in de SHRM-literatuur. Ten eerste heeft eerder onderzoek aangetoond dat werknemers andere belevingen van HR-activiteiten kunnen hebben dan hun manager (Liao et al., 2009; Nishii & Wright, 2008). Er is slechts een matige samenhang tussen de beleving van managers en werknemers van de geïmplementeerde HR-activiteiten. Ten tweede heeft onderzoek aangetoond dat de houding en gedragingen van werknemers sterker worden beïnvloed door de beleving van werknemers met HR-activiteiten en dat deze niet wordt beïnvloed door hoe de manager de activiteiten beleeft (Den Hartog et al., 2013). Ten slotte hebben studies aangetoond dat er binnen eenzelfde organisatie verschillende belevingen van HR-activiteiten kunnen bestaan onder werknemers (Liao et al., 2009; Nishii & Wright, 2008). Deze verschillen kunnen verklaard worden door de mate waarin HR-activiteiten per individu

aangeboden worden vanuit de organisatie. Daarnaast kunnen werknemers in de uitvoering van HR-activiteiten verschillend worden behandeld door de manager. Al krijgen werknemers dezelfde HR-activiteiten aangeboden, de interpretaties ervan kunnen verschillen door factoren bij de werknemer. Bijvoorbeeld het arbeidsverleden, of de behoeften en voorkeuren van de werknemer als het gaat om HR-activiteiten (Nishii & Wright, 2008). Het werknemersperspectief op HR-activiteiten blijkt dus van belang te zijn in de relatie tussen manager-belevingen van HR-activiteiten en organisatieprestaties (Den Hartog et al., 2013). Echter, in de studies zijn tot nu toe verschillende typen HR-belevingen van werknemers op diverse manieren bestudeerd, puttend uit een verscheidenheid aan theoretische perspectieven. Hierdoor is het onduidelijk wat er precies is bestudeerd als het gaat om de werknemersbeleving van HR-activiteiten. Daarom zijn we het promotietraject begonnen met in kaart te brengen hoe het construct ‘werknemersbeleving van HR-activiteiten’ zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld.

Als eerste blijkt uit de literatuurstudie dat de manier waarop de werknemersbeleving van HR-activiteiten is bestudeerd in bestaande literatuur, enorm varieert. Sommige studies hebben zich gefocust op een beschrijvende HR-beleving, zoals het aanbod of gebruik van HR-activiteiten volgens de werknemer, terwijl andere studies zich hebben gericht op een evaluatieve HR-beleving, zoals de tevredenheid met of rechtvaardigheid van HR-activiteiten (Van Beurden et al., 2020). Het blijkt dat een groot aantal studies (meer dan de helft van de geïncludeerde studies in het literatuuronderzoek) een mix van beschrijvende en evaluatieve HR-belevingen heeft onderzocht, wat vertroebelend werkt om te komen tot een antwoord op de vraag welke HR-belevingen er nu toe doen voor werknemersuitkomsten. Wij pleiten daarom voor meer transparantie als het gaat om de typen HR-belevingen die onderzoekers bestuderen, omdat er verschillen zitten in hoe de typen HR-belevingen zich verhouden tot werknemersuitkomsten (Meijerink et al. 2020). Zo kan een werknemersbeleving een beschrijvende beleving omvatten van HR-activiteiten in termen van aanbod of de beschikbaarheid van HR-activiteiten volgens de werknemer. Maar ook kan de beleving een mentale of affectieve evaluatie omvatten van de aangeboden HR-activiteiten. Bijvoorbeeld de mate waarin een werknemer ervaart (waardering) dat de opleidingsmogelijkheden die hij/zij krijgt aangeboden uitgebreid van omvang zijn. Of hoe een werknemer een HR-activiteit evalueert in termen van rechtvaardigheid of tevredenheid.

Ten slotte, sommige evaluaties gaan meer over de gedragsmatige implicaties van HR-activiteiten. Zoals wanneer een werknemer evalueert of een HR-activiteit hem/haar in staat stelt goed te functioneren. Tabel 2 geeft een overzicht van de uitsplitsing in categorieën die wij hanteren op basis van de verscheidenheid aan evaluaties die we in de literatuur hebben gevonden, inclusief een aantal voorbeelden. In lijn hiermee adviseren wij onderzoekers om een meetinstrument te gebruiken dat zich specifiek focust op één type HR-beleving, d.w.z. om een specifieke conceptualisatie te onderzoeken. Dit geldt ook voor de HR-praktijk: wij adviseren HR-professionals duidelijk te zijn in wat er gemeten wordt in bijvoorbeeld een werknemersbevraging.

| Categorie | Beschrijving HR-activiteit | Mentaal-affectieve evaluatie HR-activiteit | Gedragsmatige implicaties van HR-activiteit |
|-----------|----------------------------|--|---|
| Voorbeeld | Aanbod van HR-activiteit | Tevredenheid met HR-activiteit | Effectiviteit van HR-activiteit voor het functioneren |
| | Gebruik van HR-activiteit | Rechtvaardigheid van HR-activiteit | Effectiviteit van HR-activiteit voor extra-rol gedrag |

Tabel 2. Categorisatie werknemersbelevingen van HR-activiteiten

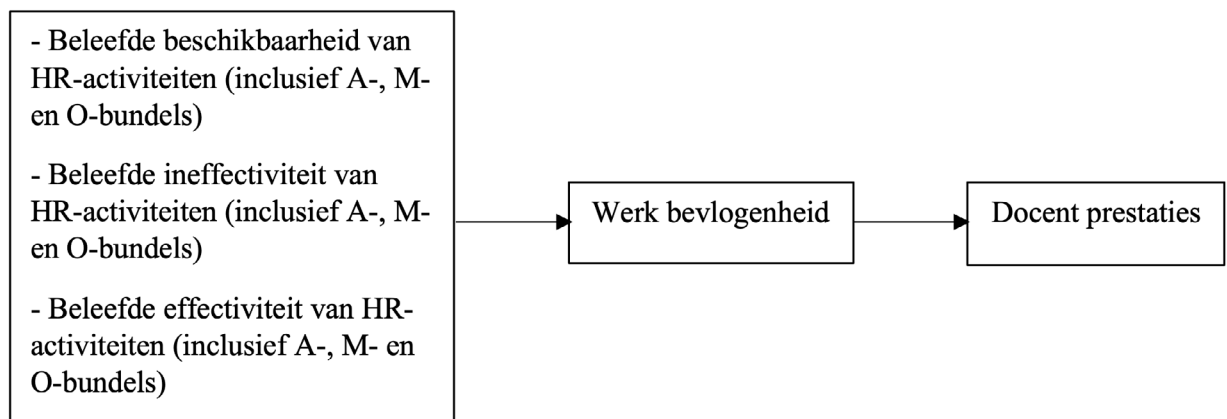
Daarnaast laat het literatuuronderzoek zien dat de theoretische uitgangspunten voor het bestuderen van de HR-beleving van werknemers zeer divers zijn, wat resulteert in een scala aan theorieën die zijn gebruikt om dit concept en de relaties met welzijn en prestaties te bestuderen. Deze raamwerken hebben wij samengevat in drie perspectieven. Als eerste het uitwisselingsperspectief: hierin wordt het werknemersperspectief op HR-activiteiten verklaard vanuit de uitwisselingsrelatie tussen de organisatie en de werknemer. Dit perspectief richt zich voornamelijk op wat organisaties aanbieden op het gebied van HR-activiteiten aan de werknemer en dat de werknemer in ruil voor de HR-activiteiten iets doet voor de organisatie, zoals het tonen van een gewenste houding en gedrag (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007). Het tweede perspectief richt zich op hoe de organisatie communiceert met de werknemer en wat zij bijvoorbeeld aanbieden aan HR-activiteiten. Dit perspectief is meer top-down gericht en gaat vooral in op de communicatie over HR-activiteiten vanuit de werkgever naar de werknemers (Den Hartog et al., 2013).

Het laatste perspectief, meer arbeidspsychologisch van aard, richt zich op het verklaren van het welzijn van werknemers en meer specifiek op de mogelijke negatieve effecten van HR-activiteiten op de gezondheid van werknemers (Jackson, Schuler & Jiang, 2013). Deze drie perspectieven zijn niet alleen voor wetenschappelijk onderzoek relevant, maar bieden ook handvatten voor de praktijk. Afhankelijk van het doel van de HR-manager, is het belangrijk dat deze zich bewust is van deze verschillende perspectieven, zoals het uitwisselingsperspectief tussen organisatie en werknemer (welke HR-activiteiten biedt de organisatie aan de werknemer?), het communicatieperspectief (hoe communiceert de organisatie met de werknemer als het gaat om HR-activiteiten?) of arbeidspsychologisch perspectief (hoe worden de HR-activiteiten ervaren voor het welzijn volgens de werknemer?) en te zorgen dat het perspectief aansluit bij het HR-gerelateerde doel.

Uitdaging 2: Hoe beïnvloeden werknemersbelevingen van (bundels van) HR-activiteiten werknemersresultaten?

Verder bouwend op de hiaten in bestaand onderzoek (zie uitdaging 1) werd in de literatuurstudie specifiek gekeken naar het onderscheid tussen beschrijvende en evaluatieve HR-belevingen en hoe studies deze typen HR-belevingen hebben onderzocht. Ook is er in het proefschrift een studie uitgevoerd onder docenten van Nederlandse basisscholen en middelbare scholen die specifieke, beschrijvende en evaluatieve HR-belevingen onderzocht in relatie tot bevlogenheid en het functioneren van de werknemer.

Bevindingen uit de literatuurstudie pleiten voor het onderscheid tussen een beschrijving van HR-activiteiten en het gedrag dat beïnvloed wordt door HR-activiteiten. Om dit empirisch te testen, is aan de hand van werknemersbeleving onderzocht in welke mate het aanbod van HR-activiteiten en de effectiviteit van deze HR-activiteiten voor het functioneren, invloed hebben op de bevoegenheid en werkprestaties van basis- en middelbareschooldocenten (Van Beurden et al., 2021). We hebben hierbij gekozen om HRM te verdelen in drie HR-bundels door het toepassen van het *ability, motivation, and opportunity framework* (Appelbaum et al., 2000). Dit raamwerk stelt dat een set van HR-activiteiten de prestaties van werknemers kunnen verbeteren (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012). Op het gebied van de kennis, kunde en vaardigheden van werknemers kan dit gaan om training en loopbaanontwikkeling. De motivatie van werknemers, kan verbeterd door prestatiebeoordelingen en compensatie. En activiteiten die de werknemer in staat stellen om goed te functioneren kunnen verbeterd door bijvoorbeeld participatie, communicatie en informatievoorziening. Om bij te dragen aan de HRM-literatuur, onderzoeken we de werknemersbeleving van het aanbod en de mate van effectiviteit van deze drie HR-bundels (A-, M- en O-bundels), evenals de totale set van HR-activiteiten, in relatie tot werknemersprestaties. Dit doen we om beter inzicht te krijgen in welke onderdelen van HRM het meest relevant zijn voor het verhogen van de werkbevoegenheid en prestaties van werknemers (De Reuver et al., 2019; Ogbonnaya & Messersmith, 2019) (zie Figuur 1).



Figuur 1. Conceptueel model van de studie in het onderwijs

In lijn met suggesties op basis van eerdere literatuurstudies (Beijer et al., 2019; Boon et al., 2019; Meijerink et al., 2020; Wang et al., 2020), laat de empirische studie onder basis- en middelbareschooldocenten zien dat wanneer werknemers de beschikbare HR-activiteiten als effectief beschouwen, dit een sterkere positieve relatie (regressie-coëfficiënt = .31) heeft met de bevoegenheid en de prestaties die de docent laat zien, dan wanneer werknemers deze alleen als beschikbaar ervaren (regressie-coëfficiënt = .23) (Van Beurden et al., 2021). Wanneer HR-activiteiten als ineffectief worden beleefd, is de relatie met werkbevoegenheid en vervolgens de prestaties negatief (regressie-coëfficiënt = -.16). Bovendien leveren onze resultaten een eerste bewijs voor

mogelijke differentiële effecten van capaciteits- (ability), motivatie- (motivation) en kansverhogende (opportunity) HR-bundels op werkbevoegenheid en werkprestaties, afhankelijk van of de aanwezigheid, ineffectiviteit of effectiviteit van HR-activiteiten wordt bestudeerd. Meer specifiek laten de resultaten zien dat het aanbod van capaciteitsverhogende (regressie-coëfficiënt = .19) en kansverhogende (regressie-coëfficiënt = .20) HR-activiteiten een positieve associatie heeft met bevoegenheid en vervolgens docent-prestaties.

Daarnaast blijkt dat de beleefde *effectiviteit* van kansverhogende HR-activiteiten een positieve associatie (regressie-coëfficiënt = .20) heeft met deze uitkomsten. Voor motivatie-verhogende HR-activiteiten laten de resultaten zien dat wanneer deze als *ineffectief* ervaren worden dit de werknemersuitkomsten negatief (regressie-coëfficiënt = -.17) beïnvloedt. Een verklaring voor het niet vinden van een positief effect voor aanwezige en effectieve beleving van motivatie-verhogende HR-activiteiten kan zijn dat de steekproef in deze studie, basis- en middelbareschooldocenten, bekendstaan om hoge ‘publieke service motivatie’ te hebben in het werk, waardoor externe activiteiten, zoals een functioneringsgesprek, weinig tot geen effect hebben op werknemer uitkomsten (Van Waeyenberg et al., 2020). Omdat de bevindingen van deze studie gericht zijn op het onderwijs kunnen de resultaten anders zijn voor andere sectoren. Deze verkenning van een specifieke beschrijvende en evaluatieve type HR-beleving laat wel zien dat, in lijn met eerdere studies, verschillende typen werknemersbelevingen van HR-activiteiten andere relaties kunnen hebben met werknemersuitkomsten en dat beleving van werknemers met HR-activiteiten er meer toe doet dan een beschrijvende HR-beleving (Beijer et al., 2019; Boon et al., 2019; Meijerink et al., 2020). Deze resultaten laten zien dat een evaluatieve HR-beleving belangrijker is voor het beïnvloeden van werknemersuitkomsten dan een beschrijvende HR-beleving.

Uitdaging 3: Hoe beïnvloedt de aansluiting van de aangeboden HR-activiteiten op de behoeften van de werknemer om goed te functioneren de werknemersuitkomsten?

In het proefschrift is gekeken naar de fit tussen wat werknemers ervaren in termen van aangeboden HR-activiteiten en de mate waarin deze activiteiten aansluiten bij hun behoeften om goed te functioneren (Van Beurden et al., 2022). Dit hebben we onderzocht door te bestuderen in hoeverre werknemers de aanwezige HR-activiteiten vinden bijdragen aan hun functioneren en in hoeverre werknemers de afwezige HR-activiteiten niet nodig hebben om goed te functioneren. Daarnaast hebben we deze twee ook onderzocht in combinatie. Uit deze studie blijkt dat de mate waarin aangeboden HR-activiteiten aansluiten bij de behoeften van werknemers om te presteren en de mate waarin afwezige HR-activiteiten niet gemist worden om te presteren, van invloed zijn op de werkbevoegenheid en proactief werkgedrag van werknemers. Specifiek laten de resultaten zien dat wanneer werknemers de aanwezige HR-activiteiten vinden bijdragen aan hun functioneren, dit leidt tot een hogere mate van bevoegenheid en proactief werkgedrag. Aan de andere kant laten de bevindingen zien dat bevoegenheid hoger is en proactief

werkgedrag lager is wanneer werknemers geen HR-activiteiten missen om goed te functioneren. Het verminderde proactieve werkgedrag kan verklaard worden door dat werknemers niet de behoefte hebben om gedrag te vertonen dat hun werksituatie verandert, omdat ze geen activiteiten missen om goed te functioneren. Het toevoegen van deze specifieke evaluatieve beleving van HR-activiteiten verklaart een groter deel van de variantie in proactief werkgedrag (namelijk 15%) en bevologenheid (namelijk 32%) in vergelijking tot enkel het meenemen van de beschrijvende belevingen van HR-activiteiten (9% voor proactief gedrag en 24% voor bevologenheid).

Omdat het functioneren van werknemers zowel door aan- als afwezige HR-activiteiten kan worden beïnvloed, hebben we deze ook onderzocht in combinatie (Van Beurden et al., 2022). Uit deze analyses blijkt dat de bevologenheid en proactief werkgedrag hoger zijn wanneer werknemers aangeven dat de aanwezige HR-activiteiten hen helpen om goed te functioneren en ze daarnaast geen HR-activiteiten missen, dan wanneer ze ineffectieve HR-activiteiten ervaren en HR-activiteiten missen. Deze resultaten tonen het belang aan van het identificeren van de mate van overeenstemming tussen wat werknemers waarnemen dat de organisatie biedt en wat werknemers nodig achten om effectief te werken en pleiten ervoor om HR-beleid veel meer in afstemming met werknemers te ontwikkelen. Onze bevindingen zijn in lijn met de onderliggende verwachtingen van de person-environment-fit-theorie (Kristoff-Brown et al., 2005). Dit houdt in dat de fit tussen de persoon en omgeving leidt tot hogere mate van werkbevologenheid en proactief werkgedrag van werknemers, in tegenstelling tot misfit.

Uitdaging 4: Hoe beïnvloedt overeenstemming tussen de HR-beleving van werknemers en managers de werknemersuitkomsten?

Hoewel onderzoek zich heeft gericht op de impact van werknemersbelevingen van HR-activiteiten op werknemersuitkomsten, heeft de mate van overeenstemming in HR-belevingen tussen beoordelaars beperkte aandacht in onderzoek gekregen (Nishii et al., 2008; Yanadori & Van Jaarsveld, 2014). Overeenstemming kan bestaan in de relatie tussen de werknemer en een andere beoordelaar, zoals de leidinggevende. Wij onderzoeken de mate van overeenstemming in wat managers aanbieden en wat werknemers waarnemen op het gebied van HR-activiteiten.

Wanneer we kijken naar de mate van overeenstemming tussen HR-belevingen van de werknemer en de manager, laten de resultaten zien dat een hoge mate van overeenstemming tussen manager en werknemer belevingen van HR-activiteiten gerelateerd zijn aan hogere betrokkenheid en werkprestaties. Deze bevindingen zijn in lijn met de self- and other-rater theorie (Atwater & Yammarino, 1997). Deze theorie veronderstelt dat het uitsluitend gebruikmaken van de zelfbeoordeling of de beoordeling door anderen (van bijvoorbeeld de manager over zijn/haar implementatie van HR-activiteiten; of van de werknemer waar het gaat om de tevredenheid met HR-activiteiten) geen accurate voorspeller is van werknemer-uitkomsten omdat deze beoor-

deling bevooroordeeld zal zijn. Een zelfbeoordeling gecombineerd met een beoordeling van een ander (bijv. de werknemer bevragen over het aanbod van HR-activiteiten naast de manager) is accurater omdat dit rijkere informatie bevat en de verwachtingen helder zijn wanneer beide beoordelaars op een lijn zitten. In geval van een lage overeenstemming blijkt dat het uitmaakt wie (de werknemer of de manager) meer HR-activiteiten beleeft als het gaat om werknemer betrokkenheid. In het geval van tegenstrijdigheid in HR-belevingen blijkt de betrokkenheid hoger te zijn wanneer de werknemer meer HR-activiteiten beleeft dan wanneer de manager aangeeft meer HR-activiteiten te implementeren. Dit ligt in lijn met de argumentatie dat werknemerspercepties van HR-activiteiten meer aan werknemersuitkomsten gerelateerd zijn dan managerpercepties van HR-activiteiten. Tot slot blijkt uit deze studie dat wanneer de werknemer de HR-activiteiten als relevant ervaart (d.w.z. belangrijk voor hem/haarzelf), de overeenstemming in HR-beleving tussen werknemer en manager meer op een lijn is.

Conclusie

Een overzicht van de resultaten per uitdaging geformuleerd in dit artikel is te vinden in Tabel 3.

| Uitdaging | Belangrijkste resultaten |
|---|--|
| Wat verstaan we onder de werknemersbeleving van HR-activiteiten? | Onder de werknemersbeleving van HR-activiteiten kunnen verschillende typen HR-belevingen worden verstaan. Een onderscheid tussen beschrijvende, mentaal-affectieve, en gedragsmatige conceptualisatie van HR-activiteiten is van belang omdat deze conceptualisaties verschillende relaties met werknemersuitkomsten hebben. |
| Hoe beïnvloeden werknemersbelevingen van (bundels van) HR-activiteiten werknemersresultaten? | De beleefde effectiviteit van HR-activiteiten is positief en sterker gerelateerd aan werknemersresultaten zoals bevrologtheid, dan het aanbod van HR-activiteiten. Daarnaast is het belangrijk een onderscheid tussen aanbod en beleefde (in)effectiviteit van (bundels van) HR-activiteiten te maken, waarbij de beleefde ineffectiviteit van HR-activiteiten negatief geassocieerd is met werkbevrologtheid terwijl de beleefde effectiviteit positief gerelateerd is aan bevrologtheid. |
| Hoe beïnvloedt de aansluiting van de aangeboden HR-activiteiten op de behoeften van de werknemer om goed te functioneren de werknemersuitkomsten? | Bevrologtheid en proactief gedrag zijn hoger wanneer werknemers geen HR-activiteiten missen om goed te functioneren en als de aanwezige HR-activiteiten bijdragen aan hun functioneren. Daarnaast zijn deze werknemersuitkomsten hoger wanneer werknemers de aangeboden HR-activiteiten als effectief ervaren en afwezige HR-activiteiten gemist worden, dan wanneer aanwezige activiteiten als ineffectief worden gezien maar ze geen activiteiten missen. |
| Hoe beïnvloedt overeenstemming tussen de HR-beleving van werknemers en die van managers de werknemersuitkomsten? | Werknemerbetrokkenheid en vervolgens werkprestaties zijn hoger wanneer de manager en medewerker op één lijn zitten en aangeven dat er veel HR-activiteiten aanwezig zijn voor de werknemer dan wanneer er weinig HR-activiteiten worden ervaren als aanwezig door de manager en werknemer. |

Tabel 3. Overzicht van de resultaten per uitdaging

Praktische implicaties

Voor organisaties en specifiek (HR-)managers is het belangrijk om aandacht te besteden aan de *employee experience* van HR-activiteiten, omdat deze beleving bepalend is voor het succes van HR-activiteiten, wat uiteindelijk weer de prestaties van de organisatie kan beïnvloeden. Daarom zouden (HR-)managers meer aandacht kunnen besteden aan hoe werknemers HR-activiteiten ervaren en hoe zij dit meten (bijvoorbeeld middels een werknemersvragenlijst). Op basis van de resultaten van dit proefschrift doen wij een aantal concrete aanbevelingen hiervoor.

Ten eerste is het van belang dat (HR-)managers zich bewust zijn van de verschillende typen HR-belevingen die werknemers kunnen hebben. Onze resultaten tonen aan dat de gepercipieerde effectiviteit van het totale pakket aan HR-activiteiten sterker samenhangt met de werkbetrokkenheid en prestaties van werknemers dan de gepercipieerde beschikbaarheid van HR-activiteiten. Om het gewenste effect van de aangeboden HR-activiteiten te behalen, zou het (HR-)management aandacht kunnen besteden aan hoe werknemers de HR-activiteiten ervaren om hen te helpen in hun functioneren. In lijn met eerder onderzoek (zie Marescaux, De Winne & Sels, 2013) blijkt het van belang om in te gaan om individuele noden, aspiraties en talenten van werknemers. Dit is belangrijk omdat er zowel voor werknemers als organisaties winst te behalen valt: enerzijds is er de mogelijkheid om te bekijken waar HR-activiteiten als ballast worden ervaren en anderzijds is er de mogelijkheid om vast te stellen waar essentiële HR-activiteiten worden gemist.

Hoe de mate van overeenstemming tussen aan- en afwezige activiteiten enerzijds en de behoeften van werknemers om goed te functioneren anderzijds kan worden aangepakt, hangt af van op welk niveau (individueel, team, afdeling, organisatie) en met betrekking tot welke HR-activiteiten (aanwezige en/of afwezige HR-activiteiten) er minder overeenstemming is. Wanneer (alleen) een specifieke werknemer ervaart dat de aanwezige HR-activiteiten niet bijdragen aan het functioneren, kan de (HR-)manager een gesprek hebben met deze persoon om de redenen te achterhalen waarom deze HR-activiteiten deze werknemer niet helpen om effectief te werken, of zelfs als een verspilling van tijd en energie kunnen worden ervaren. Als de activiteit(en) voor de specifieke werknemer kunnen worden gemist zonder problemen voor de organisatie, valt te overwegen om de werknemer bewust niet deel te laten nemen aan deze HR-activiteiten. Wanneer een werknemer aangeeft HR-activiteiten te missen om goed te functioneren kan de (HR-)manager overwegen deze specifiek aan te bieden aan de persoon die deze nodig heeft. Op deze manier worden HR-activiteiten alleen geïmplementeerd voor het individu dat deze activiteiten nodig heeft om goed te functioneren (Fu et al., 2020).

Wanneer er sprake is van een groep werknemers, bijvoorbeeld een heel team of een groter deel van de organisatie, die de aanwezige HR-activiteiten niet vindt bijdragen aan hun functioneren, is het belangrijk om na te gaan hoe de activiteiten worden geïmplementeerd door HR- en lijnmanager(s). Misschien

is de kwaliteit van wat wordt aangeboden aan HR-activiteiten onvoldoende om voor de werknemers een toegevoegde waarde te hebben voor hun functioneren. Als veel werknemers de activiteit als tijdverspilling beschouwen, zijn er goede redenen om het beleid en de activiteiten systematischer aan te passen. Wanneer een heel team of een hele organisatie aangeeft HR-activiteiten te missen om goed te functioneren, kan eerst gekeken worden naar de kwaliteit van communicatie en de informatievoorziening en naar de kwaliteit van implementatie door HR- en lijnmanagers (Den Hartog et al., 2013). Daarnaast zou het ontwerp van het HR-beleid veel meer in samenspraak met werknemers gedaan kunnen worden. Is het voor werknemers wel duidelijk genoeg dat dergelijke activiteiten daadwerkelijk beschikbaar zijn? Kan de kwaliteit van de geleverd HR-activiteiten beter? Een andere mogelijkheid is dat HR- en lijnmanagers nieuwe HR-activiteiten dienen aan te bieden die een specifieke groep werknemers lijkt te missen.

Daarnaast tonen de resultaten van de studie in het onderwijs aan dat verschillende HR-bundels verschillende relaties hebben met de werkbeleving van werknemers. Meer specifiek, in de context van het onderwijs, bevelen wij aan dat om de werkbeleving te verhogen en prestaties te verbeteren, het HR-management kan voorzien in betere opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, en in communicatie- en informatieactiviteiten die werknemers ondersteunen in hun functioneren. Ook is het voor de werkbeleving van belang om aandacht te schenken aan het evaluatieve aspect van motiverende HR-activiteiten (bijvoorbeeld functioneringsgesprekken) en te voorkomen dat dergelijke activiteiten als ineffectief worden ervaren.

Verder laten de bevindingen van dit proefschrift zien dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan de mate waarin er overeenstemming in de beleving van de HR-activiteiten tussen de manager en de werknemer. Dit kan namelijk ten goede komen aan de betrokkenheid en werkprestaties van werknemers. Een suggestie om te zorgen voor meer overeenstemming, is dat managers zich meer bewust worden in hoeverre werknemers de HR-activiteiten die ze aangeboden krijgen relevant vinden. Hierin is het belangrijk dat managers communiceren en hun werknemers informeren over de HR-activiteiten die ze implementeren en dat ze met hun werknemers het belang van de HR-activiteiten bespreken. Daarnaast kan er in een werkbelevingsonderzoek aandacht geschonken worden aan het werknemers de HR-activiteiten beleven. We adviseren HR-professionals om niet alleen te meten welke HR-activiteiten werknemers ervaren, maar door te vragen naar de beleefde effectiviteit van deze activiteiten voor het functioneren, zodat ook bekeken kan worden in welke mate deze aansluiten bij hun behoeften.

Tot slot, de bevindingen van dit onderzoek hebben ook belangrijke algemene implicaties voor HR-professionals. In het bijzonder vonden we dat het nagaan of HR-activiteiten beschikbaar zijn voor werknemers minder belangrijk is dan het evalueren van de beleefde effectiviteit van dergelijke activiteiten. In plaats van te streven naar een zo groot mogelijk arsenaal aan beschikbare

HR-activiteiten, zouden HR-beleidsmakers en -professionals zich beter kunnen richten op de bijdrage van HR-activiteiten voor het functioneren van de werknemer. Om deze HR-activiteiten zo goed mogelijk te benutten, kan men op verantwoorde wijze activiteiten reduceren die minder toegevoegde waarde hebben of zelfs tijd en energie van werknemers en de organisatie verspillen. Daarnaast kunnen activiteiten toegevoegd worden die werknemers in staat stellen om beter te functioneren om een zo optimaal mogelijke *employee experience* van HR-activiteiten te creëren.

SUMMARY

How employees experience HR practices is important for organizations. Indeed, scientific literature shows that employee perceptions of HR practices are critical to achieving intended goals of implemented HR policies. This article, based on the main results of a dissertation, addresses four challenges that (HR) managers and researchers face when it comes to the employee experience of HR practices. The four challenges are: (1) what do we mean by employee perceptions of HR practices? (2) how does the employee experience of (bundles of) HR practices influence employee outcomes (e.g., engagement and employee commitment to the organization)? (3) how does the fit between the HR practices offered to employees and their need to perform well affect employee outcomes? and (4) how does agreement between employee and manager HR-perceptions affect employee outcomes? Findings of the dissertation show that the construct of employee perceptions of HR practices is multifaceted, and that organizations and employees should be aware of the different types of HR-experiences of employees. Furthermore, to optimize the employee experience of HR practices, organisations should ask employees how they perceive the HR practices to be necessary and sufficient for their individual job performance. By focusing on the employee experience of HR practices, a better match can be achieved between management investment in HR practices and the distribution and alignment of HR practices with employees' needs.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300. <https://doi/10.1037/a0025739>
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15 (p. 121–174). Elsevier Science/JAI Press.
- Beijer, S. E. (2014). *HR practices at work: Their conceptualization and measurement in HRM research*. Gildeprint.
- Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2019). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 1-17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12229>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177%2F0149206318818718>
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management: scope, analysis, and significance*. Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665. <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>
- De Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2019). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616594>
- Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M., & Morris, T. (2020). Line managers as paradox navigators in HRM implementation: Balancing consistency and individual responsiveness. *Journal of Management*, 46(2), 203-233. <https://doi.org/10.1177%2F0149206318785241>

- Gartner (2021). Reinvent your EVP for a postpandemic workforce. Geraadpleegd van: https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/reinvent-your-evp-for-a-post-pandemic-workforce?utm_source=hbr&utm_medium=promotion&utm_campaign=RM_GB_2022_HRL_NPP_MP1_REINVENTEVPGUIDE&utm_term=ebook
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724. <https://doi.org/1177/0149206311419663>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- 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), 371-391. <https://doi.org/10.1037/a0013504>

- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402>
- Mendelson, M. B., Turner, N., & Barling, J. (2011). Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes. *Personnel Review*, 40(1), 45-69. <https://doi.org/10.1108/00483481111095519>
- Nishii, L. H., & Wright, P. (2008). Variability at Multiple Levels of Analysis: Implications for Strategic Human Resource Management. In D.B. Smith (Ed.), *The people make the place* (pp. 225-248). Erlbaum.
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes?. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Oh, S.S. & Lewis, G.B. (2009). Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees? *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 158-167. <https://doi.org/10.1177/0734371X09331616>
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142.
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639-656. <https://doi.org/10.1177/1741143215623786>
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768. <https://doi.org/10.1080/13594320903513916>
- 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), 1069-1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Van Beurden, J. (2021). The employee experience of HR practices: Understanding employee perceptions of HR practices in strategic human resource management. Ridderprint.

- Van Beurden, J., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2020). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration, and outlook. *International Journal of Human Resource Management*, 1-35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M. J. P. M., Van de Voorde, K. (2022). A needs-supplies fit perspective on employee perceptions of HR practices and their relationship with employee outcomes, *Human Resource Management Journal*, 1-21.
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M. J. P. M., Van de Voorde, K. (2021). How employee perceptions of HR practices in schools relate to employee work engagement and job performance. *Journal of Management & Organization*, 1-19.
- Van der Spek, H., & Sylva, H. (2020). HR trends 2019-2020, de functie van HR. Geraadpleegd van <https://www.berenschot.nl/media/bydjjk0e/hr-trends-2019-2020.pdf>
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2020). Performance management and teacher performance: The role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Yanadori, Y., & Van Jaarsveld, D. D. (2014). The relationships of informal high performance work practices to job satisfaction and workplace profitability. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 53(3), 501-534.