

HRM, welbevinden en organisatieprestaties: op zoek naar balans

Karina van de Voorde, Marc van Veldhoven en Jaap Paauwe

HRM heeft grote invloed op het presteren van een organisatie en vormt daarmee een belangrijke managementtaak. In dit artikel, gebaseerd op de belangrijkste resultaten van een promotieonderzoek, wordt ingegaan op drie uitdagingen waarmee HR-managers en onderzoekers worden geconfronteerd als het gaat om de relatie tussen HRM en organisatieprestaties. De drie uitdagingen zijn: (1) het bestuderen van ervaringen van het HRM-beleid door medewerkers (2) het balanceren van medewerkers- en organisatiebelangen (3) het vertalen van resultaten uit wetenschappelijk HRM-onderzoek naar de praktijk. Tot slot worden de implicaties van het proefschrift voor theorie en praktijk besproken.

De relatie tussen HRM en het presteren van organisaties is een belangrijk – zo niet het belangrijkste – onderwerp binnen HRM-onderzoek (e.g. Boxall & Purcell, 2008; Paauwe, 2009). In navolging van Huselid's studie in 1995, waarin hij als een van de eerste een relatie aantoonde tussen HRM en organisatieprestaties, hebben vele studies de afgelopen twintig jaar een positieve relatie tussen HRM en organisatieprestaties gevonden. HRM richt zich op alle managementactiviteiten ten aanzien van het aansturen van medewerkers binnen een organisatie (Boxall & Purcell, 2008). Bij deze activiteiten kunt u bijvoorbeeld denken aan selectie, beloning, training, loopbaanontwikkeling. Op basis van een meta-analyse van 92 empirische studies concluderen Combs, Liu, Hall en Ketchen (2006) dan ook dat HRM een grote invloed heeft op het presteren van organisaties en daarmee een belangrijke managementtaak vormt. Theorie en empirisch onderzoek zijn hierbij voornamelijk gericht op de werking van HRM op organisatieniveau: het zogenoemde Strategisch Human Resource Management onderzoek (SHRM) (e.g. Wright & Gardner, 2003). SHRM-theorieën (bijvoorbeeld institutionele theorieën) richten zich hierbij voornamelijk op het in kaart brengen van de antecedenten en gevolgen van HRM op organisatieniveau. Dit type onderzoek en theorie levert weinig theoretische kennis op over hoe HRM nu daadwerkelijk werkt (i.e. het onderliggende mechanisme, e.g. Purcell & Kinnie, 2007). Ook levert het weinig relevante managementinformatie op over hoe medewerkers binnen een organisatie HRM ervaren en hoe zij bijdragen aan het presteren van de betreffende organisatie (Becker & Gerhart, 1996). Meer inzicht in de rol van medewerkers in de relatie

Dr. K. van de Voorde promoveerde (cum laude) op 20 januari 2010 aan de Universiteit van Tilburg, Departement Personeelwetenschappen. Promotoren: prof. dr. J. Paauwe en prof. dr. M. van Veldhoven. Van de Voorde is als universitair docent verbonden aan de afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

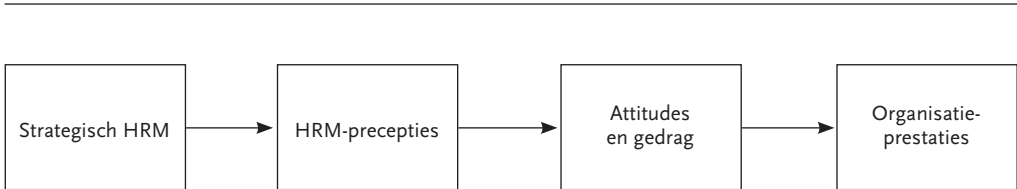
tussen HRM en organisatieprestaties is dus zowel vanuit theoretisch als praktisch oogpunt gewenst.

Wetenschappers beargumenteren dat het opheffen van de scheiding tussen macro (SHRM) en micro (arbeids- en organisatiepsychologisch) onderzoek nodig is om het HRM-vakgebied verder te ontwikkelen en meer inzicht te krijgen in hoe HRM werkt (e.g. Ostroff & Bowen, 2000; Wright & Boswell, 2002). In recent ontwikkelde HRM-modellen (Ostroff & Bowen, 2000; Nishii & Wright, 2008; Boxall & Purcell, 2008; Purcell & Kinnie, 2007) worden arbeids- en organisatiepsychologische concepten onderscheiden als tussenliggende schakels in de HRM-prestatie relatie. Het gaat hierbij om ervaringen van het HRM-beleid door medewerkers, ook wel HRM-percepties en klimaat genoemd en attitudes en gedrag van medewerkers. Zo beschrijven Nishii en Wright (2008) de relatie tussen HRM en prestatie in vier fasen: eerst ontwikkelt het management HRM-beleid (intended HRM), vervolgens wordt dit HRM-beleid geïmplementeerd (implemented practices), daarna ervaren medewerkers dit HRM-beleid (HRM perceptions) en reageren zij hierop (employees outcomes). Deze medewerkerattitudes en gedragingen leiden tot slot tot organisatieprestaties. De rol van medewerkers in de relatie tussen HRM en organisatieprestaties is weergegeven in figuur 1.

De relatie HRM en organisatieprestatie is een belangrijk onderwerp binnen HRM-onderzoek

Nishii en Wright (2008) beargumenteren dat er verschillen kunnen bestaan tussen het ontwikkelde HRM-beleid, het HRM-beleid dat vervolgens wordt geïmplementeerd, en hoe dit beleid wordt waargenomen. Verschillende medewerkers kunnen hetzelfde HRM-beleid anders ervaren en op basis daarvan verschillende (niet beoogde) attitudes en gedragingen vertonen. Om het beoogde effect te hebben dient het bedoelde HRM-beleid te worden ervaren door medewerkers (Nishii & Wright, 2008).

De meerderheid van de conceptuele modellen en theorieën over de relatie tussen HRM en organisatieprestaties gaat ervan uit dat HRM zowel goed is voor de werkgever (in termen van het organisatiebelang, denk aan organisatieprestaties) als voor de werknemer (in termen van medewerkerbelang, denk aan het welbevinden van medewerkers). Zoals



Figuur 1. De rol van medewerkers in recente HRM-prestatie modellen.

weergegeven in figuur 1 worden medewerkerattitudes hierbij gezien als tussenliggende schakel in de relatie tussen HRM en organisatieprestaties (e.g. Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Guest, 1997). Theorieën uit de arbeids- en organisatiepsychologie worden hierbij gebruikt om de relatie tussen HRM, medewerkerattitudes en gedrag en organisatieprestaties te verklaren. Een van de meest gebruikte theorieën is de AMO-theorie (Appelbaum et al., 2000; Boselie, Dietz & Boon, 2005). De AMO-theorie veronderstelt dat HRM medewerker- en organisatie uitkomsten positief kan beïnvloeden door de kennis en kunde van medewerkers te vergroten (Ability), de motivatie om te presteren van medewerkers te verhogen (Motivation) en medewerkers de kans te geven om te presteren (Opportunity). Echter, een kritische stroming beargumenteert dat HRM wel goed is voor het presteren van een organisatie, maar geen of zelfs een negatief effect heeft op het welbevinden van medewerkers (Legge, 1995; Ramsay, Scholaris & Harley, 2000).

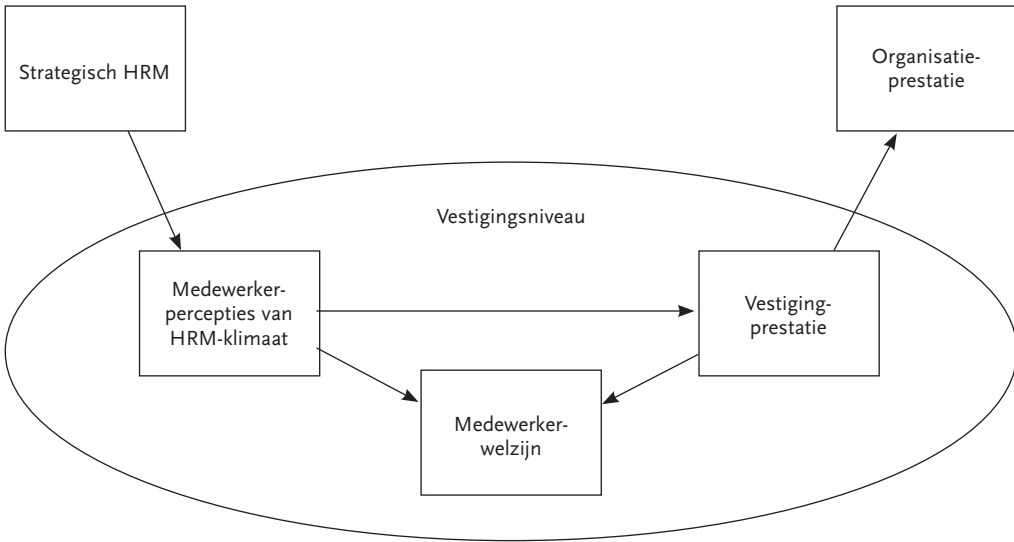
De bijdrage van dit artikel, gebaseerd op recent promotieonderzoek (Van de Voorde, 2010), ligt in het aanpakken van drie uitdagingen waarmee managers en onderzoekers geconfronteerd worden als het gaat om de relatie tussen HRM en organisatieprestaties. Het promotieonderzoek heeft als doel om inzicht te bieden in de complexe en dynamische manier waarop HRM van invloed is op HRM-percepties, het welbevinden van medewerkers en het presteren van de organisatie.

In dit artikel staat het perspectief van de medewerker, in het bijzonder de ervaringen van medewerkers met het HRM-beleid en het welbevinden van medewerkers centraal. De eerste uitdaging ligt in *'Het bestuderen van ervaringen van het HRM-beleid door medewerkers'*, hier bestuderen we hoe HRM ervaren wordt door medewerkers. Een tweede uitdaging vormt: *'Het balanceren van medewerkers- en organisatiebelangen'*. Hier testen we de rol van medewerkerwelzijn in de relatie tussen HRM en prestatie. De laatste uitdaging komt voort uit de kloof tussen wetenschap en praktijk, deze luidt: *'Het vertalen van resultaten uit wetenschappelijk HRM-onderzoek naar de praktijk'*. Hier geven we een voorbeeld van hoe managers meer inzicht kunnen krijgen in processen tussen HRM en prestaties binnen een organisatie.

Meer inzicht in de rol van medewerkers in de relatie tussen HRM en organisatieprestaties is gewenst

De onderzoeksopzet

HRM-onderzoek is bekritiseerd vanwege het nagenoeg uitsluitend gebruiken van cross-sectioneel onderzoek, het gebruik van data uit één databron en van één beoordelaar (veelal de HR-manager), en het hoofdzakelijk vergelijken tussen verscheidene organisaties (e.g. Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005; Becker & Gerhart, 1996). Voor het beantwoorden van de drie uitdagingen is gebruik gemaakt van een unieke dataset waardoor we de methodologische kwaliteit van eerder onderzoek



Figuur 2. HRM, klimaat, medewerkerwelzijn, en prestatie op vestigingsniveau.

kunnen verbeteren. Bij meer dan 14.000 medewerkers van een grote Nederlandse financiële dienstverlener werd vragenlijstdata verzameld. Deze data zijn vervolgens gekoppeld aan objectieve prestaties van 171 vestigingen. Op twee tijdstippen, met een gemiddelde tussentijd van twee jaar, zijn vragenlijstdata en objectieve prestatie indicatoren gekoppeld. In dit promotieonderzoek is vanwege conceptuele en praktische redenen besloten om relaties tussen HRM, welbevinden en prestaties te bestuderen op vestigingsniveau (zie figuur 2).

Conceptueel gezien vormen medewerkerpercepties en welbevinden individuele ervaringen en gevoelens. Bovendien wordt het presteren van een organisatie grotendeels bepaald door de prestaties op vestigingsniveau (Gelade & Ivery, 2003). Binnen grote organisaties kunnen verschillen bestaan tussen het ontwikkelde HRM-beleid op organisatieniveau en het geïmplementeerde HRM-beleid, de percepties en reacties van medewerkers en het presteren van vestigingen (zoals Nishii & Wright (2008) beargumenteren). Dit geldt in het bijzonder voor vestigingen van een grote organisatie die bewegingsruimte en keuzevrijheid krijgen om het HRM-beleid vorm te geven binnen de vanuit centraal niveau aangereikte kaders. Het vestigingsniveau lijkt de mogelijkheid te bieden om literatuur over HRM, klimaat en welbevinden te integreren in de HRM-organisatieprestatie relatie. Daarnaast maken veel organisaties gebruik van Workforce- of Balanced Scorecards, waarbij HRM-processen en uitkomsten op vestigingsniveau in kaart worden gebracht. Gebruik

Gangbare onderzoeksdesign	Innovatief onderzoeksdesign
Cross-sectioneel onderzoek	Longitudinaal onderzoek
1 beoordelaar	Meerdere beoordelaars
1 databron	Meerdere databronnen
Organisaties vergelijken	Vestigingen vergelijken

Tabel 1. Onderzoeksdesign.

maken van data, verzameld binnen Workforce- of Balanced Scorecard systemen in de financiële sector, is in eerder HRM-onderzoek succesvol gebleken (e.g. Bartel, 2004; Gelade & Ivery, 2003; Ryan, Schmit & Johnson, 1996).

Het gebruik van deze onderzoeksopzet is innovatief voor HRM-onderzoek en is samengevat in tabel 1. We maken namelijk gebruik van een longitudinaal onderzoeksontwerp (e.g. Wright et al., 2005) waarin medewerkerpercepties en prestaties twee keer gemeten zijn. Dit in tegenstelling tot cross-sectioneel onderzoek waarbij data op één tijdstip verzameld zijn. Ten tweede maken we in dit onderzoek gebruik van meerdere HRM-beoordelaars per vestiging (medewerkers). Dit in tegenstelling tot onderzoek dat gebruikt maakt van slechts één HRM-beoordelaar. Bovendien maken we gebruik van data uit twee bronnen: medewerkers en objectieve gegevens (bijvoorbeeld: productiviteit en winst op basis van financiële rapportages). Hierdoor kan de gevonden relatie niet toegeschreven worden aan impliciete prestatietheorieën van managers of medewerkers. Daarnaast controleren we voor institutionele, bedrijfstak en organisatie verschillen door onderzoek te doen binnen één organisatie.

Naast vier empirische studies is er een literatuuroverzichtstudie naar 41 gepubliceerde studies over HRM, welbevinden en organisatieprestatie uitgevoerd om de uitdaging over het balanceren van medewerkers- en organisatiebelangen te kunnen beantwoorden. In de volgende paragrafen worden de drie uitdagingen verder toegelicht en beantwoord. Het artikel sluit af met implicaties voor theorie en praktijk naar aanleiding van de resultaten van het promotieonderzoek.

Medewerkerattitudes worden gezien als tussenliggende schakel in de relatie tussen HRM en organisatieprestaties

Het bestuderen van ervaringen van het HRM-beleid door medewerkers (uitdaging 1)

Percepties van medewerkers spelen een centrale rol in recent ontwikkelde HRM-prestatie modellen (Ostroff & Bowen, 2000; Nishii & Wright, 2008; Boxall & Purcell, 2008; Purcell & Kinnie, 2007). Percepties van medewerkers worden gezien als de tussenliggende schakel tussen ingezette HRM-activiteiten op organisatieniveau en het presteren van

de organisatie. Globaal worden twee typen percepties onderscheiden. Als eerste percepties van HR-activiteiten (zoals leermogelijkheden of beloning). Daarnaast percepties die zijn gericht op het communiceren van organisatiedoelen (bijv. kwaliteitsgerichtheid of doelgerichtheid) (e.g. Boxall & Purcell, 2008; Nishii & Wright, 2008; Purcell & Kinnie, 2007). Ook organisatieklimaat wordt gezien als tussenliggende factor in de relatie tussen HRM en prestaties (Boxall & Purcell, 2008; Ostroff & Bowen, 2000; Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003). Organiseatieklimaat verwijst naar gedeelde percepties van de werkomgeving (Ostroff et al., 2003). Ook met betrekking tot de inhoud van organisatieklimaat kan een onderscheid worden gemaakt tussen percepties gericht op de strategische focus van de organisatie en overige werkomgevingpercepties. Zo stellen Quinn en Rohrbaugh (1983) in het 'concurrerende waardenmodel' voor om organisatieklimaat te koppelen aan de strategische focus van een organisatie en de beoogde specifieke uitkomsten van een organisatie. Terwijl Kopelman et al. (1990) vijf algemene dimensies onderscheiden: percepties over het doel en de manier waarop dit bereikt wordt binnen de vestiging, beloning, werkondersteuning en sociale steun.

De resultaten van het eigen onderzoek (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2010) tonen aan dat medewerkers binnen één overkoepelende organisatie HRM op vestigingsniveau verschillend ervaren. De gemiddelde intraklasse correlatie coëfficiënten (1 en 2) zijn .05 en .80. Deze resultaten geven weer dat gemiddeld vijf procent van de variantie in individuele percepties kan worden verklaard worden door lidmaatschap van een vestiging, en dat deze verschillen op vestigingsniveau betrouwbaar zijn (intraklasse correlatie coëfficiënt 2 groter dan .70) (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2010). De ervaringen van HRM door medewerkers kunnen worden herleid naar de ontwikkelde en ingezette HRM-interventies in de onderzoeksperiode. Daarnaast blijken positieve scores op doelgerichte dimensies en de manier waarop dit doel bereikt wordt binnen een vestiging (kwaliteitsgerichtheid, doelgerichtheid, beloning en managementinformatie) financiële prestaties te kunnen voorspellen. Een verklaring hiervoor vormt het idee dat als medewerkers de organisatiedoelen beter kennen en daar ook naar worden beloond, zij zich meer volgens deze doelen gaan gedragen wat een bijdrage levert aan het behalen van deze doelen (Boswell, 2006).

*Medewerkerpercepties
en welbevinden vormen
individuele ervaringen
en gevoelens*

Ten tweede onderzoeken we of vier aspecten van klimaat die voortkomen uit HRM-interventies (percepties over het doel en de manier waarop dit bereikt wordt binnen de vestiging, beloning, werkondersteuning en sociale steun (gebaseerd op Kopelman et al., 1990) de prestatie van een

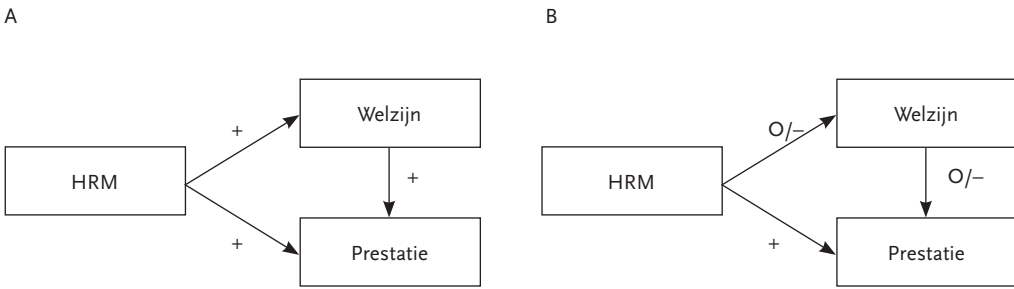
vestiging voorspellen, dan wel omgekeerd, namelijk dat de prestatie van een vestiging de klimaataspecten beïnvloedt, of dat beide processen tegelijkertijd aanwezig zijn. Kopelman, Brief en Guzzo (1990) berekenen dat werkatitudes (motivatie en tevredenheid) en individueel werkgedrag (verloop en verzuim, prestatie en citizenship behavior) mediators vormen in de relatie tussen organisatieklimaat en organisatieproductiviteit. Siehl en Martin (1990) berekenen echter dat een goed presterende organisatie financiële bronnen heeft om in werkomgevinginterventies te investeren. Ook kunnen excellente prestaties leiden tot een positieve kleuring van het organisatieklimaat via een verbetering van de houding en attitudes van medewerkers ten aanzien van de organisatie, mede als gevolg van een gevoel van trots en zekerheid (Boselie & Paauwe, 2004). Tot slot is het ook mogelijk dat beide processen tegelijkertijd een rol spelen (Ostroff et al., 2003). De resultaten tonen een voorwaarts effect aan van klimaat op tijdstip 1 op prestatie op tijdstip 2 (Van de Voorde, Van Veldhoven & Paauwe, 2010). Er wordt geen bewijs gevonden dat prestatie op tijdstip 1 invloed heeft op de vier klimaatdimensies op tijdstip 2 of dat beide processen tegelijkertijd een rol spelen. Percepties over het doel en de manier waarop dit doel bereikt wordt binnen de vestiging, beloning, en sociale steun hebben een effect op de prestatie van een vestiging.

Medewerkers binnen één overkoepelende organisatie ervaren HRM op vestigingsniveau verschillend

Het balanceren van medewerkers- en organisatiebelangen (uitdaging 2)

Een tweede uitdaging vormt: 'Het balanceren van medewerkers- en organisatiebelangen'. De rol van welbevinden in de relatie tussen HRM dan wel klimaat en organisatieprestaties is in twee studies onderzocht. In deze studies is de vraag of HRM dan wel klimaat een gunstig effect heeft op zowel het presteren van de organisatie als op het welbevinden van medewerkers, of dat HRM of klimaat een gunstig effect heeft op het presteren van de organisatie, maar niet op het welbevinden van de medewerkers.

De rol van welbevinden is als eerste bestudeerd in een literatuuroverzichtstudie naar 41 gepubliceerde studies over HRM, welbevinden en organisatieprestaties. In deze studies worden de effecten van meerdere HRM-activiteiten gericht op het vergroten van de kennis en kunde van medewerkers, het verhogen van de motivatie om te presteren van medewerkers en of het aanbieden van kansen om te presteren bestudeerd. We onderscheiden hierbij drie typen welbevinden (Grant, Christianson & Price, 2007): werkgeluk (bijvoorbeeld: tevredenheid, commitment), werkrelaties (bijvoorbeeld: goede moraal, positieve samenwerking) en gezondheid (bijvoorbeeld: lage werkdruk, weinig stress). Met betrekking tot organisatieprestaties maken we een onderscheid tussen operationele



Figuur 3. Overzicht Optimistisch perspectief (A) en Sceptisch / pessimistisch perspectief (B).

(bijvoorbeeld: productiviteit, kwaliteit) en financiële (bijvoorbeeld: verhouding rendement en investering) uitkomsten (Pauwe, 2009).

De meeste HRM-theorieën gaan ervan uit dat HRM een gunstig effect heeft op zowel het welbevinden van medewerkers, als ook op het presteren van organisaties (e.g. Appelbaum et al., 2000; figuur 3). Dit wordt ook wel een optimistische benadering genoemd (Peccei, 2004; figuur 3). Volgens de sociale ruiltheorie (Blau, 1964) interpreteren medewerkers het HRM-beleid als steun en zorg vanuit de organisatie, en in ruil daarvoor vertonen zij meer inzet, betrokkenheid en tevredenheid. De AMO-theorie (Appelbaum et al., 2000) veronderstelt dat het vergroten van kennis en kunde en de motivatie om te presteren van medewerkers en het bieden van kansen aan medewerkers om te presteren leidt tot meer betrokkenheid, hogere tevredenheid en vertrouwen en minder stress. Sceptische en pessimistische theorieën beargumenteren echter dat HRM weliswaar een positief effect heeft op het presteren van organisaties, maar geen of een negatief effect op het welbevinden van medewerkers (figuur 3). Boxall en Purcell (2008) en Peccei (2004) veronderstellen dat welbevinden en organisatieprestatie twee verschillende doelen zijn die mogelijk met andere HRM-activiteiten beïnvloed worden. Volgens dit sceptische perspectief heeft HRM een positief effect op het presteren van de organisatie, maar geen effect op het welbevinden van medewerkers. De pessimistische benadering beargumenteert dat HRM kan leiden tot een prestatieverhoging, maar tevens gepaard gaat met een vermindering in het welbevinden van medewerkers. HRM kan leiden tot arbeidsintensivering (langer en harder werken) en daarmee ten koste gaan van het welbevinden van medewerkers (denk aan werkstress en burnout) (e.g. Godard, 2004; Kroon, Van de Voorde & Van Veldhoven, 2009; Ramsay et al., 2000).

In ongeveer tachtig procent van de studies in het literatuuroverzicht wordt een positief effect gevonden tussen HRM en werkgeluk en werkcre-

laties, hetgeen in lijn is met een optimistisch perspectief. Daarnaast kunnen we op basis van de resultaten uit de studies voorzichtig concluderen dat de positieve relatie tussen HRM en organisatieprestaties tot stand komt via een verbetering in werkgeeluk en werkrelaties. Voor gezondheid vinden we dat in bijna negentig procent van de studies HRM geen, en in sommige gevallen zelfs een negatief effect heeft op gezondheid, in lijn met een sceptisch of pessimistisch perspectief. De resultaten van deze studie tonen aan dat de rol van welbevinden afhangt van het type welbevinden. HRM leidt tot een verbetering in prestatie, werkgeeluk en werkrelaties, maar kan tevens gepaard gaan met een afname in gezondheid.

Ook is de rol van werktevredenheid in de relatie tussen twee types organisatieklimaat (klimaat gericht op efficiency en klimaat gericht op klantgerichtheid) en organisatieprestaties onderzocht. Meer specifiek testen we twee perspectieven op de rol van werktevredenheid. In het eerste perspectief vormt werktevredenheid een mediator tussen de klimaattypes en prestatie. Organizeatieklimaat heeft een positief effect op het presteren via toegenomen werktevredenheid (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Ostroff & Bowen, 2000; Ostroff et al., 2003). Kopelman et al. (1990) beredeneren dat werkattitudes (tevredenheid) en individueel werkgedrag (verloop en verzuim, prestatie en citizenship behavior) mediators vormen in de relatie tussen organisatieklimaat en organisatieproductiviteit. Klimaat gericht op efficiency en klimaat gericht op klantgerichtheid geven medewerkers informatie over het doel van de organisatie en hoe dit doel bereikt kan worden waardoor medewerkers minder rolconflict en rolambigüiteit ervaren en meer tevreden zijn (Kopelman et al., 1990).

Daarnaast testen we of een klimaat gericht op efficiency voornamelijk gerelateerd is aan organisatieprestaties, terwijl een klimaat gericht op klantgerichtheid voornamelijk gerelateerd is aan werktevredenheid. In het concurrerende waardenmodel van Quinn en Rohrbaugh (1983) wordt een rationele doel klimaat (o.a. een klimaat gericht op efficiency) gekenmerkt door aandacht voor productiviteit en het bereiken van doelen, terwijl een mensgericht en open klimaat (o.a. een klimaat gericht op klantgerichtheid) juist de aandacht vestigt op het welbevinden van de medewerkers. In de trade-off tussen verschillende doelen kunnen organisaties verschillende accenten leggen. We verwachten dat het stimuleren van een klimaat gericht op efficiency voornamelijk leidt tot een verbetering in organisatieprestatie, terwijl het stimuleren van een klimaat gericht op klanttevredenheid voornamelijk leidt tot een verbetering in welbevinden.

Percepties van medewerkers spelen een centrale rol in recent ontwikkelde HRM-prestatie modellen

De eigen studie toont aan dat tevredenheid geen mediërende factor vormt in de relatie tussen de twee klimaattypes en organisatieprestaties. Daarentegen is een efficiency gericht klimaat gerelateerd aan organisatieprestaties, terwijl een klimaat gericht op klantgerichtheid gerelateerd is aan werktevredenheid. Daarnaast vonden we een trade-off: een klimaat gericht op efficiency op tijdstip 1 is negatief gerelateerd aan werktevredenheid op tijdstip 2, terwijl een klimaat gericht op klantgerichtheid op tijdstip 1 negatief gerelateerd is aan organisatieprestaties op tijdstip 2. Samengevat, organisatieprestaties kunnen worden bevorderd door een klimaat voor efficiency te stimuleren, en werktevredenheid kan worden bevorderd door een klimaat voor klantgerichtheid te stimuleren. Echter, overmatige aandacht voor een klimaat voor efficiency gaat op termijn ten koste van tevreden werknemers en overmatige aandacht voor klantgerichtheid gaat op termijn ten koste van de organisatieprestaties.

Het vertalen van resultaten uit wetenschappelijk HRM-onderzoek naar de praktijk (uitdaging 3)

De laatste uitdaging komt voort uit de kloof tussen wetenschap en praktijk (Rousseau, 2006; Boxall, Purcell & Wright, 2007) en deze luidt: 'het vertalen van resultaten uit wetenschappelijk HRM-onderzoek naar de praktijk'. In dit onderzoek geven we een voorbeeld van hoe organisaties meer inzicht kunnen krijgen in causale processen tussen HRM en organisatieprestatie. Deze informatie is van belang bij het ontwikkelen, implementeren en gebruiken van Workforce- en Balanced Scorecards, die in steeds meer organisaties toegepast worden. Managers dienen een set van indicatoren te ontwikkelen waarmee zij (de effecten van) HRM kunnen monitoren en managen op afdelings- of vestigingsniveau. Als indicator voor HRM wordt veelal gebruik gemaakt van informatie over kosten of budgetten, bijvoorbeeld de personeelskosten of opleidingsbudgetten (Pauwe, 2004). Echter deze indicatoren bieden weinig informatie over ingezette HRM-activiteiten of de effecten daarvan op uitkomsten. Om meer inzicht te krijgen in hoe ingezet HRM-beleid bijdraagt aan het presteren van een organisatie kan gebruik gemaakt worden van percepties van medewerkers (zoals uitgelegd in uitdaging 1). Binnen organisaties is in toenemende mate informatie uit medewerkervragenlijsten beschikbaar (Ulrich, 1997). In dit onderzoek besteden we aandacht aan hoe medewerkervragenlijsten zinvolle HRM-informatie kunnen leveren op vestigingsniveau. Objectieve prestatie-indicatoren op vestigings- of afdelingsniveau zijn ook in toenemende mate beschikbaar binnen organisaties. We besteden dan ook aandacht aan hoe relaties tussen HRM-informatie en vestigingsprestaties gelegd kunnen worden en vervolgens hoe deze relaties zich laten vertalen in praktische implicaties.

Op basis van literatuur stellen we criteria op voor het betrouwbaar kunnen vergelijken van informatie uit medewerkervragenlijsten op vestigingsniveau. Ten tweede kan informatie uit medewerkervragenlijsten

gebruikt worden in Workforce- en Balanced Scorecards als indicator van de HRM-interventies die toegepast zijn binnen een organisatie. De gemeten percepties van HRM door medewerkers in dit onderzoek kunnen worden herleid naar de ontwikkelde en ingezette HRM-interventies in de onderzoeksperiode. Met deze HRM-informatie uit medewerkervragenlijsten kunnen toekomstige prestaties worden voorspeld. Door gebruik te maken van een longitudinaal design (herhaalde metingen van HRM-percepties en prestaties) kunnen we concluderen dat een toename op kwaliteitsgerichtheid, doelgerichtheid, beloning en managementinformatie is gerelateerd aan een toename in financiële prestaties. Deze veranderingen in HRM-percepties van medewerkers voorspellen in het huidige onderzoek 17.9 procent van de jaarlijkse winst (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2010). Wat neerkomt op een jaarlijks bedrag van € 178 miljoen voor de gehele organisatie met 300 vestigingen en 35.000 medewerkers (op basis van gegevens uit 2003).

Excellente prestaties kunnen leiden tot een positieve kleuring van het organisatieklimaat

Implicaties

Terugkijkend op de drie uitdagingen op het gebied van het medewerkerperspectief in de relatie tussen HRM en organisatieprestatie kunnen we een aantal implicaties geven voor theorie en voor de praktijk.

We tonen aan dat het integreren van HRM-percepties en klimaattheorie leidt tot een beter inzicht in de onderliggende processen tussen HRM en organisatieprestaties. In het bijzonder de HRM-percepties die betrekking hebben op het communiceren van de organisatiedoelen blijken gerelateerd aan de vestigingsprestatie. Een verklaring hiervoor vormt het idee dat als medewerkers de organisatiedoelen beter kennen en daarnaar worden beloond zij zich meer volgens die doelen gaan gedragen, wat een bijdrage levert aan het behalen van deze doelen. Voor een organisatie is het van belang het organisatiedoel helder te communiceren naar medewerkers door het inzetten van HRM-beleid.

Ten tweede levert het promotieonderzoek inzicht in de rol van welbevinden in de relatie tussen HRM en organisatieprestaties. We tonen aan dat HRM een verschillend effect kan hebben op het welbevinden van medewerkers afhankelijk van het type welbevinden. Werkgeluk en werkrelatie zijn positief gerelateerd aan HRM, terwijl HRM geen of een negatief effect lijkt te hebben op gezondheid. Bij het invoeren van HRM-beleid dient daarom aandacht te worden besteed aan de mogelijke negatieve gezondheidseffecten, zoals werkdruk en stress, die op lange termijn kostbaar kunnen zijn voor organisaties (e.g. lage vitaliteit en beperkte inzetbaarheid, hoog verzuim en of verloop). Daarnaast tonen we aan dat een op efficiency gericht klimaat positief bijdraagt aan het presteren van een vestiging en dat een klimaat gericht op klantgerichtheid bijdraagt aan werktevredenheid. Bovendien laten we zien dat het

focussen op één type klimaat met één bepaalde uitkomst op den duur ten koste gaat van andere uitkomsten.

Ten derde pleit dit artikel voor het opnemen van medewerkerinformatie in Workforce- en Balanced Scorecards, mits deze informatie betrouwbaar is en een afspiegeling vormt van de HRM-interventies in de organisa-

Vaak wordt een positief effect gevonden tussen HRM en werkgeluk en werkrelaties

tie. Het monitoren en managen van deze scores met trendmatig vragenlijstonderzoek en het opnemen van deze informatie in Workforce- of Balanced Scorecards is belangrijk. Het longitudinale karakter van de data en het gebruik van meerdere beoordelaars en databronnen binnen één organisatie levert een diepgaand inzicht op in de dynamische processen tussen HRM en uitkomsten binnen een organisatie. Daarnaast helpen de resultaten niet alleen bij het voorspellen van financiële prestaties, maar ook bij het in kaart brengen van en sturen op verschillen tussen bedrijfseenheden. Deze aspecten zijn te beïnvloeden, in tegenstelling tot veel van de externe factoren (zoals conjunctuur) waar organisaties mee te maken hebben.

Slot

Het managen van HRM, welbevinden en prestaties kent zo zijn dilemma's. We tonen in dit onderzoek aan dat verschillende uitkomsten (prestatie en welbevinden) gerelateerd kunnen zijn aan verschillende HRM-aspecten. Daarnaast blijkt dat het focussen op één enkele uitkomst op termijn ten koste kan gaan van andere uitkomsten. Echter om als organisatie op lange termijn een competitief voordeel te behalen kan een balans tussen verschillende uitkomsten nagestreefd worden, hierbij richt de organisatie zich voor een bepaalde tijd op maximalisatie van één uitkomst en tegelijkertijd op het behouden van een minimaal niveau op de andere uitkomsten (Simon, 1979). Ook de inzet van HRM-activiteiten is hierbij van belang. Sommige HRM-activiteiten leiden mogelijk niet tot een verbetering in prestatie of welbevinden, maar de afwezigheid van dit type HRM-activiteiten leidt mogelijk wel tot een vermindering in prestatie en welbevinden. Bijvoorbeeld HRM-activiteiten die worden ingezet om te voldoen aan wetgeving en of CAO-afspraken (activiteiten rondom veiligheid en arbeidsomstandigheden of (minimum) loon) en HRM-activiteiten die voortkomen uit personeelsbeheer, zoals werving en selectie, beoordeling. Naast het inzetten van basis HRM-activiteiten is het voor een organisatie van belang HRM-activiteiten in te zetten die het beoogde doel van de organisatie communiceren en waarmee de medewerkers gemotiveerd worden een bijdrage te leveren aan het maximaliseren van een specifieke uitkomst.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Becker, B.E. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organisational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Bartel, A.P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 2, 181-203.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetereing: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 7, 9-29.
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: out of 'line of sight', out of mind. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 9, 1489-1511.
- Boxall, P. & Purcell, P. (2008). *Strategy and human resource management*. (second edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). Human resource management: Scope, analysis, and significance. In: *The oxford handbook of human resource management* (pp. 1-16). P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.). New York: Oxford 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 organisational performance. *Personnel Psychology*, 59, 3, 501-528.
- Gelade, G. & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56, 2, 383-404.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 2, 349-378.
- Grant, A.M., Christianson, M.K. & Price, R.H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 3, 263-267.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P. & Guzzo, R.A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In: *Organizational climate and culture* (pp. 282-318). B. Schneider (Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kroon, B., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of High Performance Work Practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38, 5, 509-525.

- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London, Basingstoke: Macmillan.
- Nishii, L. & Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In: *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). D.B. Smith (Ed.). New York: Taylor and Francis Group.
- Ostroff, C. & Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In: *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211-257). K.J. Klein, & S. Kozlowski (Eds). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ostroff, C., Kinicki, A.J. & Tamkins, M.M. (2003). Organizational culture and climate. In: *Handbook of Psychology* (vol. 12, pp. 565-593). W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 1, 129-155.
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy work-place. Inaugural address*, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Purcell, J. & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. In: *The oxford handbook of human resource management* (pp. 533 - 551). P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright. (Eds.). New York: Oxford University Press.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees of high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38, 4, 501-531.
- Rousseau, D. (2006). Is there such a thing as 'Evidence based management'? *Academy of Management Review*, 31, 256-269.
- Ryan, A.M., Schmit, M.J. & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853-882.
- Siehl, C. & Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial Performance? In: *Organizational climate and culture* (pp. 241-281). B. Schneider (Ed). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Simon, H.A. (1979). *Models of thought*. London: Yale University Press.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36, 303-320.
- Van de Voorde, K. (2010). *HRM, employee well-being and organizational performance: A balanced perspective*. Proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2010). Predicting business unit performance using employee surveys: Monitoring HRM-related changes. *Human Resource Management Journal*, 20, 1, 44-63.

- Van de Voorde, K., Van Veldhoven, M. & Paauwe, J. (2010). Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: A cross-lagged study at the business unit level. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1712-1732.
- Wright, P. & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Wright, P.M. & Gardner, T.M. (2003). The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In: *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (pp. 311-328). P. Sparrow, & A. Howard (Eds.). Chichester: Wiley.
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L. & Allen, M. (2005). The relationship between hr practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 2, 409-446.