

Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek

Paul Boselie en Jaap Paauwe

Circa tien jaar empirisch onderzoek naar de relatie tussen human resource management (HRM) en organisatieprestatie leert ons dat personeelsmanagement, mits op een bepaalde wijze vormgegeven, kan leiden tot prestatieverbetering van zowel medewerkers als organisaties. De gevonden relaties zijn echter niet altijd sterk en sommige bevindingen doen vermoeden dat het succes afhankelijk is van de specifieke (interne en externe) context van de organisatie. In dit artikel richten we ons op de volgende drie hoofdvragen. Wat zijn de belangrijkste bevindingen op het gebied van HRM en prestatieverbetering van de afgelopen tien jaar? Wat zijn de grote knelpunten/discussiepunten in het hedendaagse onderzoek? Welke aanbevelingen voor de praktijk kunnen we op grond van de inmiddels verworven inzichten opstellen?

Introductie

De jaren 1994 en 1995 markeren een breekpunt binnen de discipline human resource management (HRM). In de jaren daarvoor was het merendeel van het onderzoek gericht op vragen als 'de essentie en het belang van HRM' (o.a. Beer e.a., 1984; Formbrun e.a., 1984), 'het verschil tussen traditioneel personeelsmanagement en human resource management' (o.a. Guest, 1987) en 'de veranderende rol van de personele functie met de opkomst van HRM' (o.a. Tyson, 1987). De klassieker van Legge (1995), getiteld *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, is als het ware de kroon op deze conceptuele discussie. De roep om empirie en harde bewijzen voor de werkelijke (economische) waarde van HRM leidt tot een aantal publicaties in 1994 (o.a. Arthur, 1994; Osterman, 1994) en 1995 (o.a. MacDuffie, 1995; Huselid, 1995), gericht op de toegevoegde waarde van HRM voor de organisatie. Het werk van Mark Huselid (1995) in de *Academy of Management Journal* is waarschijnlijk het bekendste werk en wordt dan ook doorgaans gezien als indicatie voor een nieuwe benadering. In dit artikel richten we ons op de belangrijkste bevindingen op het gebied van HRM en prestatieverbetering van de afgelopen tien jaar, de knelpunten/

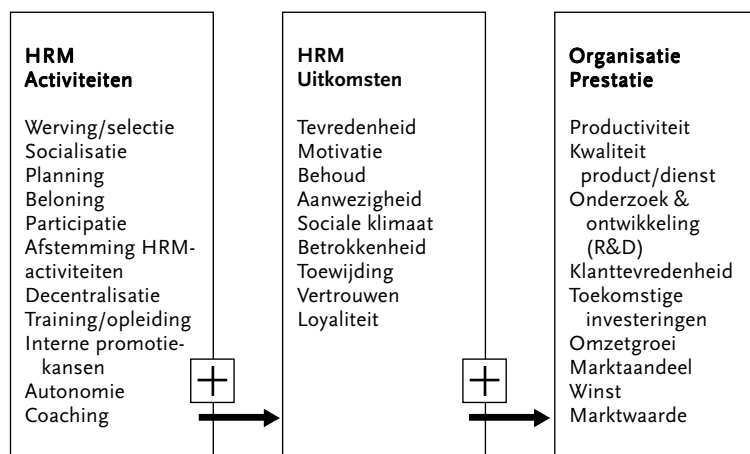
Dr. P. Boselie is tot eind augustus 2004 aangesteld als postdoc onderzoeker en docent aan de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vanaf 1 september 2004 zal hij in dienst treden als Universitair Docent Strategisch HRM aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg (Departement Personeelwetenschappen). Prof.dr. J. Paauwe is hoogleraar Organisatie, Faculteit der Economische Wetenschappen aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

discussiepunten in het hedendaagse debat en de aanbevelingen, die we op grond van het empirisch onderzoek voor de praktijk van het personeelsmanagement kunnen opstellen.

Tien jaar empirisch onderzoek

Leidt HRM tot prestatieverbetering? Wij beargumenteren dat er voldoende empirisch bewijs is om aan te nemen dat human resource management een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan de prestaties van een organisatie. Zo vinden Koch en McGrath (1996) dat een geavanceerde en gedegen *personeelsplanning* tot hogere productiviteit leidt. *Selectieve werving en selectie*, waarbij kritisch wordt bestudeerd in welke mate een potentiële kandidaat geschikt is voor een functie, leidt tot een lager personeelsverloop (Leijten, 1992), een hogere productiviteit (Huselid, 1995) en financiële prestaties zoals winst en marktaandeel (Verburg, 1998). *Prestatiebeloning* heeft een positief effect op motivatie van medewerkers (Dowling en Richardson, 1997), personeelsbehoud (Arthur, 1994), productiviteit (Lazear, 1996) en de winst van een organisatie (Banker e.a., 1996; McNabb en Whitfield, 1997). *Participatie* van medewerkers in de besluitvorming leidt tot grotere betrokkenheid van deze medewerkers bij de organisatie (Wallace, 1995), een lager personeelsverloop (Arthur, 1994) en een hogere productiviteit (Arthur, 1994). Uit onderzoek van Kalleberg en Moody (1994) komt naar voren dat *training en opleiding* van medewerkers leiden tot kwaliteitsverbetering van producten, verbetering van R&D (research & development) resultaten in termen van productontwikkeling, groei in verkopen, stijging marktaandeel en winstgroei. Training en opleiding leiden tevens tot een lager verloop (Arthur, 1994) en bevordert de relatie tussen management en medewerkers (Kalleberg en Moody, 1994). *Interne promotiekansen* hebben een positief effect op financiële indicatoren zoals marktaandeel en winst (Verburg, 1998). *Autonomie* voor medewerkers in besluitvorming en met betrekking tot het inrichten van de eigen werkzaamheden heeft een positief effect op tevredenheid van medewerkers (Wallace, 1995). Verder blijkt dat het onderling afstemmen van HR-activiteiten tot *consistente en coherente bundels* leidt tot prestatieverbetering (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Een voorbeeld van dergelijke bundels van HR-activiteiten vinden we terug in het werk van Arthur (1994) en Boselie (2002), waarin zij een onderscheid maken tussen participatieve HRM-systemen (Commitment HR Systems) en toezichhoudende HRM-systemen (Control HR Systems). Arthur's (1994) bevindingen wijzen erop dat participatieve HRM-systemen tot een lager personeelsverloop en een productiviteitsverbetering leiden. Uit het onderzoek van Boselie (2002) komt naar voren dat toezichhoudende HRM-systemen tot een

lager (kort) verzuim leiden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat directe supervisie van de leidinggevende barrières opwerpt voor medewerkers om zich ziek te melden (Boselie e.a., 2003). Op basis van een inventarisatie van meer dan 30 papers geven Paauwe en Richardson (1997) het volgende raamwerk weer voor de relatie tussen HRM-activiteiten als interventies, de uitkomsten (HRM-outcomes) die daarmee gepaard gaan op medewerkersniveau en vervolgens de effecten daarvan op het presteren van de organisatie (zie figuur 1):

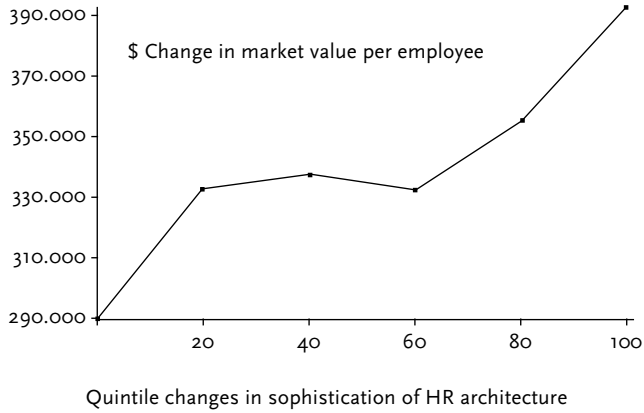


Figuur 1. Overzicht van Paauwe en Richardson (1997)

Huselid (1995) gaat nog een stap verder in de bewijsvoering en stelt dat de marktwaarde per medewerker positief samenhangt met de intensiteit van HRM in een organisatie (zie figuur 2). Organisaties met een geavanceerde HR-architectuur – de 20% organisaties in zijn onderzoek met het hoogste niveau aan HR-activiteiten en beleid – scoren tussen de \$20.000 en \$100.000 marktwaarde per medewerker hoger dan organisaties met de minste HR-activiteiten en HRM-intensiteit: de 20% organisaties met het laagste niveau aan HRM.

Guest e.a. (2003) komen met een soortgelijk onderzoek uit het Verenigd Koninkrijk (zie figuur 3). Organisaties met meer dan elf HR-activiteiten genereren volgens deze benadering gemiddeld zo'n £ 2000 winst per medewerker meer dan organisaties met slechts nul tot vier HR-activiteiten. Ook deze weergave lijkt een positieve relatie tussen HRM en de (financiële) prestatie van een organisatie te bevestigen. Zowel de benadering van Huselid als die van Guest en collega's, zoals weergegeven in de figuren 2 en 3, roepen natuurlijk de vraag op of deze resultaten valide zijn. Het is onder andere Guest (1997) zelf die

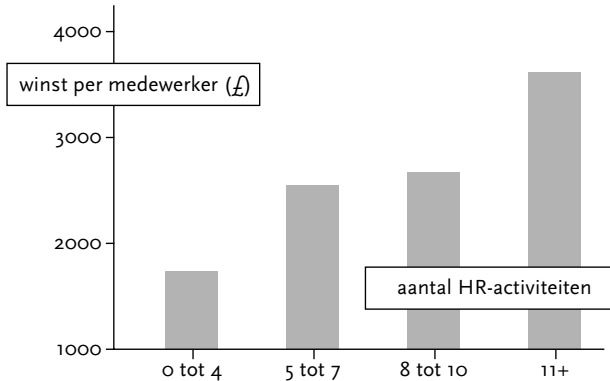
Does "fit" make a difference?



Figuur 2. Amerikaans bewijs volgens Mark Huselid (1995)

ons erop attent maakt dat er mogelijk sprake is van een omgekeerde causaliteit. Dit is eveneens onderkend door onder andere Paauwe en Richardson (1997) en Hiltrop (1999). Omgekeerde causaliteit ('reversed causality') duidt in feite op het fenomeen dat goed presterende organisaties een grotere bereidheid vertonen tot investeringen in HRM dan slecht presterende organisaties. Een verslechtering van de markt van een organisatie of zelfs een economische recessie in een land kunnen leiden tot geringere investeringen in HRM en zelfs tot het stopzetten van lopende HR-projecten, zoals al in 1989 op overtuigende wijze door Paauwe (1989) is aangetoond. Denk bijvoorbeeld aan de uitgaven van een organisatie aan training en opleiding van medewerkers ten tijde van een recessie. Omgekeerd hebben organisaties de neiging om extra te investeren in HRM als het hen voor de wind gaat. Conclusie: er zijn voldoende en gegronde redenen om aan te nemen dat HRM een bijdrage levert aan prestatieverbetering. Enige voorzichtigheid met de interpretatie van empirische bevindingen is echter gewenst.

Voordat we ons meer expliciet richten op een aantal knelpunten in het onderzoek op het gebied van HRM en prestatieverbetering, presenteren we een aantal kenmerken van het onderzoek zoals uitgevoerd in de afgelopen tien jaar. Dat doen we op basis van een overzicht van Boselie en Dietz (2003). Zij hebben een inventarisatie en analyse gemaakt van het bestaande empirische onderzoek op het gebied van HRM en performance in de periode 1994-2002, zoals gepubliceerd in internationaal erkende academische journals (o.a. *Academy of Management Journal*, *The International Journal of HRM*, *British Journal of Industrial*



Bron:

Presentatie van John Purcell (maart 2003) in het kader van de ERIM Seminar reeks aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Figuur 3. Brits bewijs volgens David Guest e.a. (2003)

Relations, Journal of Management). Boselie en Dietz richten zich daarbij op vijf vragen:

1. Wat is de dominante theorie in het onderzoek op dit terrein?
2. Hoe wordt HRM geoperationaliseerd?
3. Op welke wijze wordt prestatie (performance) als uitkomstmaatstaf geoperationaliseerd?
4. Welke controle variabelen worden meegenomen in de analyses?
5. Hoe kijkt men aan tegen de relatie tussen HRM en performance ('black box' benadering)?

In totaal hebben zij 62 empirische artikelen geïdentificeerd en aan verdere analyse onderworpen. Het betreft hier onderzoek, waarvan het merendeel kwantitatief van aard is. De contingentiebenadering of 'external fit approach' (o.a. Mintzberg, 1979) blijkt het meest populaire theoretische raamwerk te zijn, toegepast in 34% van de 62 papers (zie tabel 1). Deze benadering veronderstelt dat het afstemmen van HRM-beleid op de algemene ondernemingsstrategie cruciaal is voor het succes van HRM voor een organisatie. Ondernemingsstrategie wordt veelal gedefinieerd in navolging van Porter's (1980) typologie naar differentiatie, lage kosten en focus (zie o.a. Arthur, 1994). De grote tegenhanger van de contingentiebenadering – de resource based view (o.a. Barney, 1991) – staat met 27% van de 62 papers op de tweede plaats. De Resource Based View (RBV) kunnen we zien als rivaal van de contingentiebenadering. Immers in de RBV-benadering gaat het om het onderkennen, cultiveren van de intern aanwezige (hulp)bronnen voor het

gestalte geven aan concurrentievoordeel. Een redenering dus van binnenuit (inside-out), terwijl in de contingentiebenadering de markt en daaruit voortvloeiende strategische positionering (a la Porter) veel meer centraal staan, meer een 'outside-in' benadering dus (Badenfuller en Stopford, 1994). De RBV-benadering stelt dat interne 'resources' – zoals financiële en human resources – kunnen leiden tot duurzaam concurrentievoordeel, mits deze resources schaars, moeilijk imiteerbaar, moeilijk vervangbaar en economisch waardevol zijn (Barney, 1991). De dynamiek en complexiteit van de organisatie omgeving is dusdanig toegenomen dat een eenzijdige focus op de externe marktfactoren (zoals dat gebeurt binnen de contingentiebenadering) tekort schiet, aldus het RBV-gedachtegoed. Het zijn de interne 'resources' die een organisatie onderscheiden van de concurrenten. Medewerkers (en de manier waarop hun attitude en gedrag wordt beïnvloed door HRM) zijn bij uitstek geschikt om dit onderscheid uit te bouwen, vandaar het belang van human resource management als methodiek om te komen tot duurzaam concurrentievoordeel (Pauwe, 1994; Wright e.a. 2001). Andere theorieën zoals systeemtheorie (19% van de 62), motivatie theorieën (11% van de 62) en control theorieën (11% van de 62), zijn beduidend minder populair binnen het 'HRM en Performance' onderzoek, aldus Boselie en Dietz (2003).

Theoretisch raamwerk	Frequentie	% (N=62)
Contingency approaches/external 'fit' models	21	34%
Resource-based view of the firm (RBV) theory	17	27%
Systems theory/Quality of Working Life approaches	12	19%
Employee motivation theories	7	11%
Control theories	7	11%

Bron: Boselie en Dietz (2003)

Tabel 1. Vijf dominante theorieën in HRM & performance onderzoek

Verder blijkt uit het overzichtsartikel van Boselie en Dietz (2003) dat training in 68% van de papers wordt gebruikt, decentralisatie en participatie in 53% van de papers, prestatiebeloning in 53% van de papers, selectieve werving en selectie in 37% van de papers en het werken in teams in 31% van de papers (zie tabel 2). Dit zijn dus de vijf meest gehanteerde HRM-activiteiten in het empirisch onderzoek; hierbij is het de vraag of dat een indicatie is van hun belangrijkheid, dan wel of deze HRM-activiteiten het makkelijkst via onderzoek zijn vast te stellen, respectievelijk te meten. Als we naar de aard van de benaderingen kijken dan valt op dat circa 75% van de papers HRM definieert in termen van min of meer individuele HR-activiteiten (HR practices), terwijl de overige 25% van de papers HRM definieert als een bundel van

HR activiteiten	Frequentie	% (N=62)
Training (general and/or specific)/ employee development	42	68%
Decentralization/ employee participation in decision-making	33	53%
Incentive-based payment systems	33	53%
Investment in selection	23	37%
Teamwork	19	31%

Bron: Boselie en Dietz (2003)

Tabel 2. Vijf dominante HR-activiteiten in HRM & performance onderzoek

individuele HR-activiteiten (zie onder andere Arthur, 1994; Koch en McGrath, 1996).

De top-5 van gehanteerde prestatie maatstaven in HRM en performance-onderzoek bestaat uit: productiviteit in 48% van de papers, financiële maatstaven zoals omzet, marktaandeel, winst en marktwaarde in 47% van de papers, product/service kwaliteit in 34% van de papers, personeelsverloop in 24% van de papers en medewerkers perceptie maatstaven zoals tevredenheid, betrokkenheid en motivatie in 11% van de papers (zie tabel 3). Prestatie wordt in dit kader met name gezien als harde niet-financiële uitkomsten in termen van productiviteit, product/service kwaliteit en verloop in combinatie met harde financiële uitkomsten in termen van omzet, marktaandeel, winst en marktwaarde.

Performance indicatoren	Frequentie	% (N=62)
Productivity	30	48%
Financial results	29	47%
Product/service quality	21	34%
Employee turnover	15	24%
Employee commitment	7	11%

Bron: Boselie en Dietz (2003)

Tabel 3. Vijf dominante prestatie maatstaven in HRM & performance onderzoek

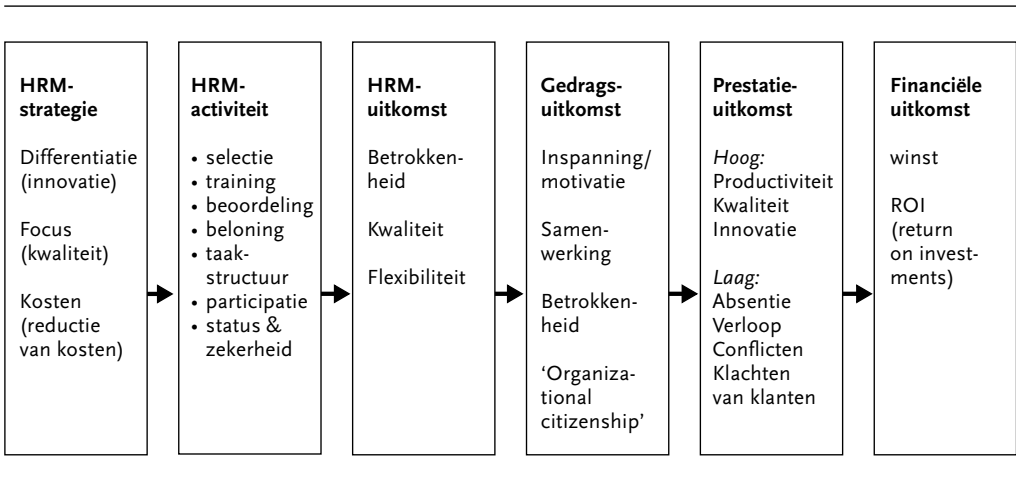
Het bestaande empirische onderzoek op het gebied van HRM en prestatieverbetering onderkent het belang van verschillen tussen organisaties als het gaat om de context zoals grootte, bedrijfstak enzovoort (zie tabel 4). Dit blijkt uit het feit dat 63% van de papers rekening houdt met de omvang van de organisatie. In de meeste artikelen blijkt omvang een sterke invloed te hebben op de relatie tussen HRM en prestatie (schaalvoordelen). Van de papers houdt 37% expliciet rekening met de bedrijfstak, 32% neemt een indicator voor vakbondsinvloed (o.a. organisatiegraad binnen een organisatie en/of sector), 31% van de 62

papers betreft de leeftijd van de organisatie in de analyse en 21% van de papers houdt rekening met de karakteristieken van de respondent in termen van bijvoorbeeld leeftijd, opleidingsniveau enzovoort.

Controle/ contingentie variabelen	Frequentie	% (N=62)
Size of an organization	39	63%
Industry/sector	23	37%
Union presence/coverage	20	32%
Age of an organization	19	31%
Type/ characteristics of the respondent	13	21%

Bron: Boselie en Dietz (2003)

Tabel 4. Vijf dominante controle variabelen in HRM & performance onderzoek

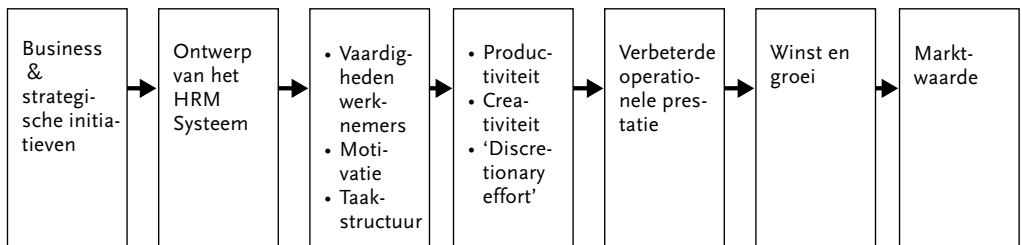


Figuur 4. Conceptueel Model van Guest (1997)

De vijfde vraag van Boselie en Dietz (2003) heeft betrekking op het veronderstelde theoretische verband tussen HRM en prestatieverbetering. Deze vraag is niet eenduidig te beantwoorden. De modellen van Becker e.a. (1997) en Guest (1997) zijn aan te merken als representanten van 'mainstream' benaderingen in HRM en performance-onderzoek (zie figuren 4 en 5). Beide modellen veronderstellen dat HR-activiteiten en HR-beleid voortvloeien uit de algemene ondernemingsstrategie. Een andere overeenkomst tussen beide modellen is de veronderstelling dat bedrijfswinst en marktwaarde de finale uitkomst van het proces vertegenwoordigen. Guest (1999) zelf merkt op dat het verschil tussen zijn Engelse benadering en de Amerikaanse benaderingen (o.a. Becker e.a., 1997; Delery en Shaw, 2001) gelegen is in het

belang dat gehecht wordt aan medewerkersbetrokkenheid. In de Amerikaanse benaderingen worden HRM-uitkomsten, als resultante van HRM-activiteiten, veelal gedefinieerd als (a) competenties van medewerkers in termen van vaardigheden en kennis, (b) motivatie van medewerkers in termen van tevredenheid en inzetbereidheid en (c) mogelijkheden tot participatie. In de (Engelse) benadering van Guest (1997) wordt de uitkomst 'motivatie van medewerkers' opgesplitst naar enerzijds tevredenheid en motivatie en anderzijds medewerkersbetrokkenheid (commitment) in termen van bereidheid om bij de organisatie te blijven. Daarbij wordt verondersteld dat het welzijn van de medewerker een belangrijke rol speelt, bijvoorbeeld als het gaat om flexibele werktijden en faciliteiten voor kinderopvang. De conceptuele modellen van Becker e.a. (1997) en Guest (1997) verschillen op meerdere punten. De belangrijkste ervan worden door Wright en Gardner (2001) als volgt weergegeven:

- Hoeveel achtereenvolgende 'blokken' zijn representatief voor het transformatieproces van HRM naar prestaties?
- Hoeveel en welke indicatoren moeten er in ieder 'blok' geplaatst worden?



Figuur 5. Conceptueel Model van Becker e.a. (1997)

Eén van de conclusies van het onderzoek van Boselie en Dietz (2003) is dan ook dat er weinig consensus bestaat over de wijze waarop HRM een bijdrage levert aan prestatieverbetering. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op een aantal discussie- en knelpunten die vandaag de dag de boventoon voeren.

Discussiepunten

Wat zijn de belangrijkste knelpunten in het hedendaagse onderzoek rondom HRM en prestatieverbetering? In deze paragraaf geven we een opsomming van een aantal 'hete hangijzers' in het debat rondom de toegevoegde waarde van HRM. Allereerst zijn daar de hiervoor ge-

noemde noties van Wright en Gardner (2001) met betrekking tot het aantal 'boxes' en de variabelen in deze 'boxes'. We noemen deze noties in het vervolg '*the black box issue*'. Ten tweede is er discussie over de vraag of er 'best practices' bestaan binnen HRM. Deze discussie hangt nauw samen met het vraagstuk rondom HRM en de juiste 'fit' met de context. Vandaar dat we deze notie in het vervolg de '*best practice versus best-fit practice*' zullen noemen. Ten derde wordt er een stevig robbertje gevochten op het terrein van de causaliteit tussen HRM en performance, ook wel '*reversed causality*' genoemd. Een vierde punt betreft de discussie over het verstrijken van de tijd die nodig is voordat een HRM-activiteit (op bijvoorbeeld het gebied van training en opleiding of cultuurverandering) daadwerkelijk effect sorteert, terwijl veel onderzoek cross-sectioneel van aard is. We noemen dit het '*time-lag issue*'. Een vijfde punt van discussie heeft betrekking op de aard en definitie van prestatieverbetering, en wel specifiek prestatieverbetering vanuit verschillende perspectieven. Amerikaans onderzoek gaat veelal uit van een model waarbij het uiteindelijk gaat om bevrediging van de behoeften van de aandeelhouders. Dit in tegenstelling tot sommige Europese benaderingen (onder andere in Nederland) waarin de belangen van medewerkers en sociale partners ook meegerekend worden in de definitie van prestatieverbetering. Deze notie zullen we in het vervolg aanduiden met '*shareholder versus stakeholder approaches*'. Dat laatste vormt dan weer een mooie opmaat voor aanbevelingen in de Nederlandse praktijk van het personeelsmanagement.

'The black box issue'

De notie van 'the black box' heeft implicaties voor de conceptualisering in het HRM en performance-onderzoek. Ook heeft het gevolgen voor de wijze waarop er onderzoek wordt gedaan en wel specifiek met betrekking tot de gehanteerde methodieken. Conceptueel kunnen we een aantal 'boxes' (of blokken) achter elkaar zetten om de relatie tussen HRM en (financiële) prestatie te doorgronden. We kunnen ook meerdere variabelen per 'box' opnemen in het conceptuele model. Wright en Gardner (2001) stellen echter dat te veel 'boxes' met te veel variabelen per 'box' het geheel onoverzichtelijk zullen maken. Guest (1997) pleit ervoor om meer aandacht te hebben voor de effecten van HRM op indicatoren die dicht tegen HRM aanliggen. HRM-uitkomsten zoals tevredenheid, betrokkenheid, vertrouwen, motivatie, intentie tot vertrek, verzuim en verloop worden verondersteld dichter bij HRM-activiteiten te liggen dan prestatiemaatstaven zoals omzet, winst en marktaandeel. Deze laatste drie indicatoren worden namelijk door een grote hoeveelheid factoren beïnvloed. We kunnen daarbij bijvoorbeeld denken aan de invloed op het presteren van R&D-activiteiten, marketingstrategie, maar ook externe factoren zoals de prijs van een vat ruwe olie of valutaschommelingen, zoals de hoge koers van de euro ten opzichte

van de dollar. Dit argument van afstand tussen input- en output-variabelen, tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen vinden we bijvoorbeeld ook terug in het werk van Kanfer (1994).

'The black box issue' is ook verbonden aan de wijze waarop er onderzoek wordt gedaan. Het overgrote deel van de 62 empirische studies op het gebied van HRM en performance in het paper van Boselie en Dietz (2003) is kwantitatief van aard. Dat wil zeggen dat het merendeel gebaseerd is op survey onderzoek. Verschillende auteurs (o.a. Purcell, 1999; Tyson, 1997; Paauwe en Boselie, 2003) merken echter op dat dit type onderzoek ons weinig of zelfs niets leert over de onderliggende processen. Dat wil zeggen dat de werkelijke 'black box' niet geopend lijkt te worden door louter kwantitatief en cross-sectioneel onderzoek. Daarom stellen deze onderzoekers dat het van belang is om kwantitatief onderzoek te combineren met kwalitatief onderzoek. Hierbij kan het kwalitatieve onderzoek zich door middel van interviews, documentenanalyse en participatie meer richten op het daadwerkelijke transformatieproces en de daarbij betrokken partijen.

'Best practices' versus 'best fit'

Je kunt tegenwoordig geen management- of HRM-boek meer open slaan of de term 'best practices' wordt erin behandeld. De misschien wel bekendste lijst van 'best practices' op het gebied van HRM is afkomstig van Pfeffer (1994). Deze auteur benoemt zestien HRM-activiteiten (in latere edities teruggebracht tot 7) die worden verondersteld in alle situaties, wereldwijd tot organisatiesucces te leiden. Pfeffer (1994) heeft het dan bijvoorbeeld over de volgende 'best practices': medewerkersparticipatie, decentralisatie van bevoegdheden, het bieden van werkzekerheid, het opheffen van statusverschillen, algemene training en opleiding, minimalisering van de loonverschillen, 'employee benefits' waaronder pensioenopbouw en ziektekostenverzekeringen, hoge lonen en prestatiebeloning.

Naast bovengenoemde 'best-practices'-benadering is er de benadering die veel meer oog heeft voor het specifieke van de organisatie in haar context (markt, sector, aard van de bedrijvigheid enzovoort). Een ieder weet dat het personeelsmanagement van een schoonmaakbedrijf anders is dan dat van een ingenieursbureau. Voor die zogenoemde 'best fit'-benaderingen kunnen we in totaal op basis van Wood (1999) vier verschillende 'fits' onderkennen. Zo dient een bepaalde HRM-activiteit afgestemd te zijn op andere HRM-activiteiten: de zogenoemde horizontaal of internal 'fit'. Het geheel aan HRM-activiteiten, ook wel HRM-beleid of -strategie genoemd, moet ook zijn afgestemd op de organisatiestrategie: de zogenoemde verticaal of external 'fit'. Wood (1999) voegt nog twee noodzakelijke 'fits' toe, namelijk de afstemming tussen HRM-systeem of -beleid en andere organisatiesystemen, zoals

het productiesysteem, budgettering – de zogenoemde organisational ‘fit’ – en de afstemming tussen het HRM-beleid en de institutionele, politiek-maatschappelijke omgeving van een organisatie, de zogenoemde environmental ‘fit’. In de kern lijken er echter slechts twee benaderingen of zienswijzen te bestaan, namelijk ‘best practices’- versus ‘best-fit’-benadering.

Er bestaat nogal wat twijfel over het daadwerkelijk effectief zijn van ‘best practices’ simpelweg omdat vanuit een micro-economisch perspectief succesvolle activiteiten slechts tot een tijdelijk concurrentievoordeel zullen leiden. Na verloop van tijd zullen organisaties succesvolle activiteiten van elkaar kopiëren en ontstaat er een nieuw evenwicht. Dit geldt althans onder de condities van volledig vrije mededinging en vrij beschikbare informatie. Het zou namelijk zo kunnen zijn dat de introductie van succesvolle HRM-activiteiten niet voor iedere organisatie mogelijk is, simpelweg omdat er geen financiële ruimte beschikbaar is voor deze introductie. Het zou ook zo kunnen zijn dat er geen vrije informatie beschikbaar is over de werkelijke inhoud van een ‘best practice’ en over de wijze waarop een dergelijke activiteit geïmplementeerd moet worden. Boxall en Purcell (2003) spreken daarom liever niet over ‘best practices’, maar over succesvolle ‘HRM policy areas’ (vrij vertaald: HRM-aandachtstvelden of beleidsgebieden). In feite onderkennen deze auteurs daarmee grotendeels Pfeffer’s (1994) claims wat betreft de successen van de genoemde HRM-activiteiten. Bijvoorbeeld participatie van medewerkers en decentralisatie van bevoegdheden zullen tot organisatie-succes leiden, maar de aard van deze ‘practices’, de precieze invulling ervan, zal voor iedere organisatie anders zijn, afhankelijk van de specifieke organisatiecontext. In feite hebben hiermee dus de vertegenwoordigers van beide stromingen (universele ‘best practices’, versus context afhankelijke ‘best fit’) allebei gelijk: Het is onder alle omstandigheden raadzaam goed te selecteren, aandacht te besteden aan participatie, inbreng, training en opleiding enzovoort, maar de precieze invulling ervan zal per organisatie en per context verschillen.

‘Reversed causality’

De eerdergenoemde omgekeerde causaliteit heeft betrekking op een aantal facetten van de relatie tussen HRM en prestaties. Paaue en Richardson (1997) en Hiltrop (1999) spreken specifiek over de effecten van winst(groei of -afname) op HRM-investeringen. Als het goed gaat met een organisatie zal de bereidheid om geld uit te geven aan personeelsmanagement groter zijn dan wanneer het slecht gaat met een organisatie. Dit is slechts één van de mogelijke omgekeerde causaliteiten in de modellen. Als we kijken naar de modellen van Becker e.a. (1997) en Guest (1997) dan kunnen we ons afvragen of de pijltjes in de figuren 4 en 5 allemaal de goede kant opstaan. Deze modellen

veronderstellen bijvoorbeeld dat HRM-beleid voortvloeit uit de algemene ondernemingsstrategie. Maar hoe zit het dan met de effecten van HRM-beleid (bijvoorbeeld werving & selectie van executives, management training, management development, stimuleren van organisatieleren enzovoort) op de ondernemingsstrategie? Een ander omgekeerd effect zou plaats kunnen vinden tussen financiële prestaties en medewerkerstevredenheid, betrokkenheid en motivatie. De gedachte hierachter is dat excellente prestaties leiden tot verbetering van de houding en perceptie van medewerkers ten aanzien van de organisatie, mede als gevolg van een gevoel van trots (we behoren tot een winnend team!) en het gevoel van zekerheid. Deze observaties pleiten wellicht wederom voor een focus van HRM en performance-onderzoek waarbij de afstand tussen onafhankelijke variabele (HRM-interventie) en afhankelijke variabele (uitkomst) zo klein mogelijk is. Daarnaast biedt het uitvoeren van longitudinaal onderzoek in combinatie met 'event studies' (o.a. kritische-incidententechnieken) kansen om de interventies te koppelen aan prestatie maatstaven.

'Time-lag issue'

Zoals al eerder aangegeven is het merendeel van het onderzoek gebaseerd op survey en cross-sectioneel van aard. Dat laatste wil zeggen dat de meting van onafhankelijke variabelen (bijvoorbeeld een HRM-activiteit als training en opleiding) op hetzelfde moment plaats vindt als de meting van een afhankelijke variabele (bijv. medewerkerstevredenheid). Er is maar heel weinig kwantitatief onderzoek dat longitudinaal van aard is (dat is wel het geval bij bijvoorbeeld d'Arcimoles, 1997 en Guest e.a., 2003). Bij kwalitatief onderzoek – op basis van case-studies – wordt veelal een langere periode in ogenschouw genomen en kan achterhaald worden hoe lang het duurt en via welke processen en betrokken partijen een HRM-interventie uiteindelijk effect sorteert. Daaruit blijkt dat dergelijke interventies vaak wel een, twee of soms zelfs drie jaar in beslag nemen voordat ze daadwerkelijk effect sorteren. (Zie voor voorbeelden van dergelijk kwalitatief, longitudinaal onderzoek Pot, 1998; Schilstra, 1998; Paauwe, 1989). Kortom, tot nu toe is er voor het genoemde knelpunt van de zogenoemde 'time-lag' te weinig aandacht in het hedendaagse onderzoek.

'Shareholder versus stakeholder approaches'

Globaal gesproken kunnen we de volgende drie benaderingen onderscheiden:

1. *Shareholderbenadering*. De werken van Arthur (1994), Kalleberg en Moody (1994), Huselid (1995) en Koch en McGrath (1996) kunnen worden gerekend tot deze benadering; winstgroei en toename van de marktwaarde worden als ultiem organisatiedoel beschouwd. De oorsprong van deze benadering ligt in de Verenigde Staten.

2. *Indirecte shareholderbenadering*. De werken van Becker e.a. (2001) en Yeung en Berman (1997) behoren tot deze benadering; de nadruk ligt bij deze benadering op het bevredigen van de behoeften van medewerkers en klanten om uiteindelijk te komen tot winstgroei en toename van de marktwaarde. De uitgangspunten van deze benadering zijn sterk geworteld in het gedachtegoed van Kaplan en Norton's (1992) Balanced Scorecard.
3. *Stakeholderbenadering*. Het werk van Guest en Peccei (1994), Paauwe (1996), Tyson (1997), Boselie e.a. (2001) en Teo (2002) kunnen gerekend worden tot dit perspectief. Niet alleen financiële uitkomsten zoals winst en marktwaarde worden hierbij gezien als ultieme uitkomst, maar ook onder andere tevredenheid en welzijn van medewerkers en een goede relatie tussen management en vakbeweging. Deze benadering komen we vooral in West-Europa tegen.

In de Verenigde Staten lijkt zich onder academici/wetenschappers een verschuiving voor te doen van de eerste benadering naar de tweede benadering; het boek van Becker e.a. (2001) met als titel *The HR Scorecard* is hiervan een sprekend voorbeeld. Europese academici uit het Verenigd Koninkrijk, maar ook uit Nederland werken meer vanuit een multidimensional perspectief. Daarbij wordt expliciet rekening gehouden met de rol van sociale partners zoals vakbonden en ondernemingsraden. In eerdere bijdragen van onze hand (Boselie en Paauwe, 2002 en Paauwe en Boselie, 2003) beargumenteren we dat het van belang is om zowel marktmechanismen als institutionele mechanismen mee te nemen bij het ontwerpen van HRM-beleid in organisaties. Het vinden van een geschikte match tussen de bestaande configuratie van een organisatie (o.a. cultuur, bestuurlijk-administratieve erfenis, organisatiestructuur, structuur), marktmechanismen in termen van product-markt-technologie en institutionele mechanismen in termen van sociaal-cultureel en politiek-maatschappelijk enerzijds en HRM-beleid anderzijds, kan leiden tot unieke benaderingen; deze kunnen vervolgens een bijdrage leveren aan het duurzaam concurrentievoordeel van een organisatie (Paauwe, 2004). De schandalen rondom Enron in de Verenigde Staten en Ahold in Nederland hebben op pijnlijke wijze duidelijk gemaakt dat een afrekening op puur financiële indicatoren niet in het belang is van zowel de aandeelhouders als van de overige belanghebbenden, onder wie medewerkers. Vanuit een multidimensionaal perspectief kan rekening gehouden worden met de behoeften en belangen van alle betrokken partijen (stakeholders) om zodoende te komen tot een levensvatbare en wendbare organisatie op de lange termijn.

Het onderkennen van meerdere belangenpartijen, zoals medewerkers en sociale partners, resulteert vervolgens wel in methodologische pro-

blemen en wel specifiek meetproblemen. Recente onderzoeken (o.a. Biemans, 1999; Gerhart e.a., 2000) wijzen op de verschillen tussen groepen respondenten. Zo vindt Biemans (1999) fundamentele verschillen tussen medewerkers, lijnmanagers en P&O-functionarissen met betrekking tot de perceptie van de HR-functie in de betreffende organisaties. De drie groepen hebben niet alleen verschillende prioriteiten ten aanzien van de HR-functie in hun organisatie, maar beoordelen ook de effectiviteit van de HR-functie verschillend. Het werk van Gerhart e.a. (2000) richt zich specifiek op de vraag hoe betrouwbaar de resultaten van survey-onderzoek van HRM en performance zijn, als we de mening en perceptie van verschillende partijen/groeperingen in een organisatie nader beschouwen. De zogenoemde 'interreliability' (onderlinge betrouwbaarheid) tussen groepen als lijnmanagers en HR-managers blijkt enorm laag te zijn. Deze bevindingen leveren een belangrijke conclusie op namelijk dat het van belang is onderscheid te maken tussen groepen zoals medewerkers, lijnmanagers en staf in survey-onderzoek op het gebied van HRM en prestatieverbetering. Immers verschillende categorieën medewerkers hebben uiteenlopende denkbeelden over de organisatie en haar HRM-beleid en zullen dat ook al naar gelang niveau en aard van hun functie anders ervaren.

Aanbevelingen voor de praktijk

Het voorgaande overziende kunnen we in ieder geval concluderen dat het gebruikmaken van een goed doordacht en geavanceerd personeelsmanagement bijdraagt aan een beter presteren van zowel individuen als organisaties. De in het voorgaande gepresenteerde modellen, maken de samenhang in de keten van HRM-activiteiten naar het uiteindelijke presteren van de organisatie of het bedrijf duidelijk. Voor de onderbouwing en bewijsvoering is het raadzaam gebruik te maken van indicatoren die dicht bij de eigenlijke HRM-activiteiten staan (zoals bijvoorbeeld tevredenheid, productiviteit, verloop, ziekteverzuim enzovoort). Het is mooi dat er onderzoekers zijn die op grond van een indrukwekkende dataset in staat zijn de samenhang aan te tonen met allerlei financiële indicatoren (zoals omzet, winst, ROI enzovoort). Op het financiële presteren echter zijn nu eenmaal veel meer factoren van invloed dan het gevoerde HRM-beleid en bovendien is het moeilijk om op basis van dergelijk onderzoek een causaal verband aan te tonen. Het is daarom beter wat dichter bij huis te blijven. Een belangrijk aanknopingspunt voor de praktijk biedt het zogenoemde AMO-model (Appelbaum e.a., 2000; Boxall en Purcell, 2003). De 'A' staat daarbij voor 'abilities', in het Nederlands bekwaamheden, kennis, kunde. De 'M' staat daarbij voor 'motivation', oftewel motivatie, drijfveren. Tot slot de 'O', die staat voor 'opportunity to participate', oftewel medewerkers

moeten wel in de gelegenheid zijn inbreng te kunnen leveren, te kunnen participeren. Sels (2003) gebruikt dit model eveneens in zijn oratie en duidt de 'opportunity to participate' simpelweg aan met de kernachtige omschrijving 'empowerment'. Er ontstaat dan voor de praktijk een handzame formule: $P=f(A, M, O)$, waarbij P staat voor het presteren van medewerkers. Vervolgens kunnen we daar een reeks HRM-activiteiten op loslaten, waarvan aannemelijk is dat ze een bijdrage leveren aan respectievelijk bekwaamheden, motivatie en 'opportunity/empowerment'.

Deze benadering maakt ook meteen duidelijk dat het van cruciaal belang is het lijnmanagement op de verschillende niveaus daarbij te betrekken. Immers, het gros van de HRM-activiteiten (functioneringsgesprekken, stimuleren van ontwikkeling, leren, participatie enzovoort) krijgt gestalte in de interactie tussen leidinggevende en medewerker. Truss en Gratton (2003) gebruiken daarvoor de term 'enactment'. Oftewel, in hoeverre maakt het lijnmanagement zich de ongetwijfeld goed bedoelde HRM-instrumenten eigen en zien zij het als daadwerkelijke ondersteuning van hun functioneren? Voor wat betreft de HRM-afdeling zelf moeten we bedenken dat personeelsmanagement meer omvat dan de het leveren van bijdragen die resulteren in toegevoegde waarde en een beter presteren van de organisatie in haar totaliteit. Veel van het werk van een stafafdeling HRM heeft te maken met registratie, beheer, service en ondersteuning verlenen bij de uitvoering van allerlei sociale wetten, voorschriften/regelingen vanuit de sector, CAO-afspraken, individueel gerichte personeelszorg, arbozaken enzovoort. Het gaat er dan om gestalte te geven aan kwalitatief hoogwaardige service tegen zo laag mogelijke kosten. 'Shared services', uitbesteden en 'web-based delivery' kunnen daaraan een bijdrage leveren. Het is voor de HRM-afdeling dan ook van belang zich niet alleen maar blind te staren op de mogelijke strategische bijdrage in termen van economische toegevoegde waarde, maar uit te gaan van een meervoudige betekenis van het begrip 'performance'. Het gaat ook om de 'performance' als professionele leverancier van diensten, die nu eenmaal inherent zijn aan het in dienst hebben van personeel en waaraan de samenleving via wetgeving, afspraken en convenanten eisen stelt in termen van fairness en legitimititeit (zie ook Paauwe, 2004). Tigchelaar (2003) onderstreept dit eveneens door in het takenpakket van de P-functie onderscheid te maken tussen de oriëntatie op het management versus de oriëntatie op de maatschappij.

Conclusie

Het onderzoek op het gebied van de relatie tussen HRM en Performance heeft belangrijke inzichten opgeleverd en het vakgebied (zowel wetenschappelijk als in de praktijk) op een hoger niveau gebracht. Er is meer aandacht gekomen voor de mogelijke (strategische) bijdrage van HRM aan het genereren van toegevoegde waarde; dit vertaalt zich ook in bijgestelde inzichten rondom competenties en rollen van HR-managers (zie ook Tigchelaar, 2003). Het accent ligt dan vooral op de rol van strategische partner en 'change agent', zonder de twee andere rollen – employee champion en beheersspecialist – te verwaarlozen (Ulrich, 1997).

Als we de voorgaande knelpunten overzien, dan kunnen we ons echter wel afvragen of het onderzoek naar HRM en Performance, waarbij sterk gekeken wordt naar enerzijds de afstemming van het personeelsmanagement op de ondernemingsstrategie en anderzijds de relatie met het financiële presteren, voor de praktijk wel zo zinvol is. Immers, de richting van de causaliteit is niet duidelijk; er verstrijkt nogal wat tijd voordat HRM-activiteiten daadwerkelijk effect sorteren en op het presteren van een organisatie zijn veel meer factoren van invloed dan factoren die voortvloeien uit het personeelsmanagement. Dat pleit in ieder geval voor andere definities van performance die op minder grote afstand staan van de eigenlijke HRM-activiteiten. Het pleit echter wellicht ook voor een benadering waarbij we de relatie tussen HRM en strategie juist omkeren. Waarom zouden we niet gaan werken aan een zodanige vormgeving van het HRM-beleid dat daarmee verschillende strategische opties mogelijk worden? Dat kan met een personeelsbestand dat flexibel inzetbaar, veranderingsbereid, ontwikkelingsgericht en wendbaar is. Kortom HRM als 'enabler', als 'in staat stellende tot' (Paauwe, 2004). Zie in dit verband ook het pleidooi van Sels (2003) voor '... beweeglijke organisaties die belang hebben bij beweeglijke HR-systemen'. Dat past ook beter in de huidige dynamische marktomstandigheden waarbij er onvoldoende stabiliteit is om een strategie te ontwikkelen voor de komende drie tot vijf jaar. Zo lang heb je immers ook ongeveer nodig voordat goed doordachte HRM-activiteiten daadwerkelijk effect sorteren.

SUMMARY

Human resource management and performance improvement: an overview of 10 years research

Over the last decade empirical research on human resource management and performance has shown significant positive impact of certain HR practices and/or bundles on firm performance. The relationships are not always significantly powerful and some of the findings suggest the relevance of (external and internal) contingencies or contextual factors. This paper is focused on three main questions. What are the most important findings in the area of HRM and performance over the last decade? What are the bottlenecks in current research? And what lessons can be learned from these findings and ongoing debates for practitioners? The main empirical findings on HRM and performance are schematically presented. The bottlenecks in current HR research, presented in this paper, are (a) HRM and the black box issue, (b) the best practices versus best-fit practices discussion, (c) the reversed causality notion, (d) HRM and time-lag issues, and (e) shareholder versus stakeholder approaches. For practitioners, we emphasize the importance of non-financial performance indicators (e.g. employee satisfaction, employee absence, turnover, productivity) that are relatively close to the HR interventions, in contrast to the application of typical 'distal' financial indicators such as sales, profits and market value. The other main suggestion for practitioners is the special attention for the enactment of HRM by direct supervisors. We argue that the role of line managers is crucial for the success of HRM in an organisation. It's the task of the HR department to facilitate the line managers, who are responsible for implementing and maintaining HR practices, with high quality services.

Literatuur

- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, en A. Kalleberg (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- d'Arcimoles, C.H. (1997). 'Human resource policies and company performance: a quantitative approach using longitudinal data' In: *Organization Studies*, 18(5): 857-874.
- Arthur, J.B. (1994). 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover'. In: *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Baden-Fuller, C. en J.M. Stopford (1994). 'Creating corporate entrepreneurship'. In: *Strategic Management Journal*, 15 (7): 521-536.

- Banker, R.D., S.Y. Lee, G. Potter, en D. Srinivasan (1996). 'Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation'. In: *Academy of Management Journal*, 39(4): 920-949.
- Barney, J.B. 1991. 'Firm resources and sustainable competitive advantage'. In: *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Becker, B.E., M.A. Huselid, P.S. Pickus en M.F. Spratt (1997). 'HR as a source of shareholder value: research and recommendations'. In: *Human Resource Management*, 36: 39-47.
- Becker, B.E., M.A. Huselid en D. Ulrich (2001). *The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M., B. Spector, P. Lawrence, D.Q. Mills en R. Walton, (1984). *Human resource management: a general manager's perspective*. New York: Free Press.
- Biemans, P.J. (1999). *Professionalisering van de personeelsfunctie: een empirisch onderzoek bij twintig organisaties*. Dissertation, Delft: uitgeverij Eburon.
- Boselie, P., J. Paauwe en P.G.W. Jansen (2001). 'Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands'. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 7(12): 1107-1125.
- Boselie, P. (2002). *Human Resource Management, Work Systems and Performance: a theoretical-empirical approach*. Tinbergen Institute Rotterdam, Thela Thesis Research Series, no.274, Erasmus University Rotterdam.
- Boselie, P. en J. Paauwe (2002). 'Het geheim ontrafeld? De bijdrage van strategisch human resource management aan prestatieverbetering'. In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 4(56): 5-24.
- Boselie, P., J. Paauwe en R. Richardson (2003). 'Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government'. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 8(14): 1407-1429.
- Boselie, P. en G. Dietz (2003). *Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, August 2003 in Seattle, USA.
- Boxall, P. en J. Purcell (2003). *Strategy and human resource management*, London: Palgrave Macmillan.
- Delery, J.E. en J.D. Shaw (2001). 'The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension'. In: G.R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.20.
- Dowling, B. en R. Richardson (1997). 'Evaluating performance-related pay for managers in the national health service'. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 3(8), p.348-366.
- Fombrun, C., N.M. Tichy en M.A. Devanna (eds) (1984). *Strategic human resource Management*. New York: Wiley.
- Gerhart, B., P.M. Wright en G. McMahan (2000). 'Measurement error in research on the human resource and firm performance relationship: further evidence and analysis'. In: *Personnel Psychology*, 53: 855-872.
- Guest, D.E. (1987). 'Human resource management and industrial relations'. In: *Journal of Management Studies*, 5(24), p.503-521.

- Guest, D.E. en R. Peccei (1994). 'The nature and causes of effective human resource Management'. In: *British Journal of Industrial Relations*, 32: 219-241.
- Guest, D.E. (1997). 'Human resource management and performance: a review and research agenda'. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 8: 263-276.
- Guest, D.E. (1999). 'Human resource management: the workers' verdict'. In: *Human Resource Management Journal*, 9: 5-25.
- Guest, D.E. (2001). 'Human resource management: when research confronts theory'. In: *The International Journal of Human Resource Management*. 12(7): 1092-1106.
- Guest, D.E., J. Mitchie, N. Conway en M. Sheehan (2003). 'Human resource management and corporate performance in the UK'. In: *British Journal of Industrial Relations*. 41(2): 291-314.
- Hiltrop, J.M. (1999). 'The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent'. In: *European Management Journal*, 17: 422-430.
- Huselid, M.A. (1995). 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial Performance'. In: *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Kalleberg, A.L. en J.W. Moody (1994). 'Human resource management and organizational performance'. In: *American Behavioral Scientist*, 37: 948-962.
- Kanfer, R. (1994). 'Work motivation: new directions in theory and research', p.158-188, in: C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds.) (1994) *Key reviews in managerial psychology*. New York: Wiley.
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton (1992). 'The balanced scorecard – measures that drive Performance'. In: *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp 71-79.
- Koch, M.J. en R.G. McGrath (1996). 'Improving labor productivity: human resource management policies do matter'. In: *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.
- Lazear, E.P. (1996). *Performance pay and productivity*, NBER working paper 5672, Cambridge.
- Legge, K. (1995). *Human resource management, rhetorics and realities*. London: MacMillan Business.
- Leijten, A. Th. (1992). *Stimulerend personeelsmanagement: een effectiviteitsdiagnose*. dissertation. Amsterdam: Thesis Publishers.
- MacDuffie, J.P. (1995). 'Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- McNabb, R. en K. Whitfield (1997). 'Unions, flexibility, team working and financial Performance'. In: *Organization Studies*, 18: 821-838.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. London: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Osterman, P. (1994). 'How common is workplace transformation and who adopts it?' In: *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 173-188.
- Pauwe, J. (1989). *Sociaal ondernemingsbeleid: tussen dwang en ambities*. Dissertatie, Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Pauwe, J. (1994). *Organiseren: een grensoverschrijdende passie*. Oratie, Alphen aan den Rijn: Samson Bedrijfsinformatie.

- Paauwe, J. (1996). 'Key issues in strategic human resource management: lessons from the Netherlands'. In: *Human Resource Management Journal*, 3(6), p.76-93.
- Paauwe, J. en R. Richardson (1997). 'Introduction special issue on HRM and Performance'. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 8: 257-262.
- Paauwe, J. en P. Boselie (2003). 'Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting'. In: *Human Resource Management Journal*, 13(3): 56-70.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press/MacMillan.
- Pot, F. (1998). *Continuity and change of human resource management: a comparative analysis of the impact of global change and cultural continuity on the management of labour between the Netherlands and the United States*. dissertation, Erasmus University Rotterdam, Thela Thesis and Tinbergen Institute.
- Purcell, J. (1999). 'Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?' In: *Human Resource Management Journal*, 9: 26-41.
- Schilstra, K. (1998). *Industrial relations and human resource management: a network approach*. dissertation, Erasmus University Rotterdam, Thela Thesis and Tinbergen Institute.
- Sels, L. (2003). 'Strategisch management van human resources: maakt het een verschil?' In: *Tijdschrift voor HRM*, no 3 herfst: 35-61.
- Teo, S.T.T. (2002). 'Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public sector entity during commercialization and corporatization'. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 89-105.
- Tigchelaar, L. (2003). 'De ontwikkeling van de P-functie naar HRM'. *Tijdschrift voor HRM*, no. 3 herfst: 95-116.
- Truss, K. en L. Gratton (2003). 'The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action'. In: *Academy of Management Executive*, 17(3): 74-86.
- Tyson, S. (1987). 'The management of the personnel function', In: *Journal of Management Studies*, 24(5): 523-532.
- Tyson, S. (1997). 'Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance'. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 8: 277-290.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Verburg, R.M. (1998). *Human resource management: optimale HRM-praktijken en configuraties*. dissertation, Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Wallace, J.E. (1995). 'Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms'. In: *Social Forces*, 3 (73), p. 811-840.
- Wood, S. (1999). 'Human resource management and performance'. In: *International Journal of Management Reviews*, 1: 367-413.

- Wright, P.M., G.C. McMahan en A. McWilliams (1994). 'Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective'. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 5: 301-326.
- Wright, P.M. en T.M. Gardner (2001). *Theoretical and empirical challenges in studying the HR practices – firm performance relationship*. Paper presented at the ERIM seminars 2001 in Rotterdam, Erasmus University.
- Wright, P.M., B.D. Dunford en S.A. Snell (2001). 'Human resources and the resource based view of the firm'. In: *Journal of Management*, 27: 701-721.
- Yeung, A.K. en B. Berman (1997). 'Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance'. In: *Human Resource Management*, 36: 321-335.