

PERCEPTIES VAN HRM

ROBERT VERBURG

Deze bijdrage is een verkorte versie van de intrede die dr. R.M. Verburg op 24 oktober heeft gehouden bij de aanvaarding van zijn ambt als lector HRM aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN).

Samenvatting

Het ontwikkelen van een effectief personeelsbestand is geen eenvoudige taak. Personeelsmanagers worden steeds vaker geconfronteerd met vragen om het personeelsbeleid te herzien om meer toegevoegde waarde te creëren. Ook worden lijnmanagers steeds meer betrokken bij personeelsbeslissingen, zoals werving, selectie en ontwikkeling van nieuw personeel. In dit artikel worden de eerste ideeën met betrekking tot Human Resource Management (HRM) op het gebied van wetenschappelijk onderzoek behandeld, vervolgens wordt ingegaan op de recente uitdagingen in het veld zoals de link met kennismanagement en innovatie en de daarmee verbonden betekenis hiervan op de huidige praktijk van personeelsmanagement.

Inleiding

De kern van Human Resource Management (HRM) vormt de gedachte dat personeel van essentieel belang is voor het succes van bedrijven en instellingen. Het gaat hierbij niet alleen om de prestaties en welzijn van het personeel maar om het bedrijfssucces in termen van economische uitkomsten (Verburg & Den Hartog, 2008). Met andere woorden, er kan door middel van de personeelsfunctie direct (concurrentie)voordeel worden behaald. Het selecteren, ontwikkelen en socialiseren van medewerkers vormen hierbij kerntaken van het personeelsbeleid. Deze taken zijn niet slechts de verantwoordelijkheid van een personeelsafdeling, maar vormen een onderdeel van een doordachte personeelsstrategie die past bij de organisatiedoelen en die vanuit de top van de organisatie wordt uitgedragen. Lijnmanagers zijn dan ook veelal de uitvoerders van HRM en spelen een actieve rol bij het implementeren en uitvoeren van diverse personeelspraktijken, zoals beoordelen, belonen, selecteren en ontwikkelen van hun medewerkers.

HRM is niet nieuw. Zo worden ideeën zoals integraal personeelsbeleid en het verplaatsen van personeelstaken naar de lijn al vanaf het midden van de jaren 80 van de vorige eeuw door diverse wetenschappers en deskundigen uit de praktijk betoogd. Ik stel mij in deze

bijdrage ten doel om aan te geven wat er sinds de eerste ideeën met betrekking tot HRM op het gebied van wetenschappelijk onderzoek is gebeurd. Vervolgens zal ik aangeven wat dit betekent voor de huidige praktijk van personeelsmanagement en ten slotte wat een lectoraat HRM hieraan kan bijdragen.

Wat is HRM

Alvorens in te gaan op de bijdragen van HRM ontkom je er niet aan om iets over de term HRM te zeggen. HRM is namelijk geen neutrale term en wordt door sommigen als een afschuwelijk begrip getypeerd. Zo stellen sommigen vaak met veel verontwaardiging dat mensen toch hopelijk meer zijn dan ‘resources’ alleen. Ik geef toe dat ik zelf ook niet altijd blij ben geweest met de term HRM. Waarom zal een personeelsmanager zich ineen Human Resource Manager moeten gaan noemen? Dit zou namelijk impliceren dat er iets mis is met personeelsmanagement en dat is natuurlijk niet het geval. Elders heb ik al eerder laten zien dat HRM niets meer is dan een ontwikkeling van personeelsmanagement (Storey, 1992) en gelukkig is de discussie over wat nou wel of geen HRM genoemd kan worden is zo langzamerhand achterhaald. HRM heeft zich namelijk ontwikkeld als een volwaardige discipline. Onder de noemer van HRM is een groeiende internationale gemeenschap van onderzoekers dagelijks bezig met het bestuderen van de diverse aspecten van personeelsmanagement. Er zijn ook een aantal toonaangevende wetenschappelijke journals die de disseminatie van deze activiteiten ondersteunen. Zoals Jaap Paauwe (2009) ook aangeeft, zal de term HRM blijven of we het nu leuk vinden of niet. Om semantische discussies te vermijden definieer ik HRM graag aan de hand van een aantal kenmerken (Verburg & Den Hartog, 2008). Zo vormt de kern van HRM:

- Mensen vormen nog altijd een belangrijke bron voor bedrijfssucces.
- Lijnmanagers zijn primair verantwoordelijk voor de uitvoering van personeelstaken.
- Controleren wordt steeds vaker inspireren.
- Prestatieverbetering en het bewaken van welzijn als belangrijke doelen
- Afstemming tussen bedrijfs- en personeelsbeleid is de kunst.
- Topmanagement is betrokken bij de personeelsfunctie.

Ik ga op een aantal van deze kenmerken in. Een goed personeelsbestand is voor bedrijven het middel bij uitstek om tot betere prestaties te komen en om zich van hun concurrenten te onderscheiden. Daarmee levert HRM een belangrijke bijdrage aan het bedrijfssucces. Het ontwikkelen van een effectief personeelsbestand is echter geen eenvoudige taak. Personeelsmanagers worden steeds vaker geconfronteerd met vragen om het personeelsbeleid te herzien teneinde meer toegevoegde waarde te creëren, terwijl de concurrentie op de arbeidsmarkt groot is. Hierbij is vooral kenniswerk van belang. Vooral kenniswerk laat zien dat de toegevoegde waarde van medewerkers aan het eindproduct (of de verleende diensten) zeer groot is. Zo hadden ondernemers vroeger belangrijke kapitaalgoederen

in handen maar zijn nu veel afhankelijker van de factor kennis die doorgaans niet in de fabriek staat maar in de hoofden van mensen zit. Met andere woorden, het is duidelijk dat mensen een bron zijn voor bedrijfssucces en dat de uitdaging er vooral in zit om de juiste mensen te krijgen en om ze te enthousiasmeren.

Traditioneel management legt m.i. te veel nadruk op zaken als budgetteren en controleren terwijl hedendaagse professionals juist behoefte hebben aan het faciliteren van hun initiatief, creativiteit en passie. Een kanttekening is hierbij uiteraard dat er met controle niets mis is. Zo zie ik graag gepassioneerde onderhoudsmonteurs maar wanneer zij bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor het onderhoud van vliegtuigen verkies ik controle boven creativiteit.

Kennismanagement is een multidisciplinair veld (met bijdragen vanuit de informatietechnologie, managementwetenschappen, psychologie en economie) ten aanzien van kennisprocessen in organisaties. De term 'kennismanagement' wordt veel gebruikt, maar leidt vaak tot verwarring. Zo hebben veel mensen moeite met het idee dat het mogelijk is een abstract en ontastbaar fenomeen als kennis te managen. Vandaar er vaak wordt gesproken over het managen van kennisprocessen. Denk hierbij aan activiteiten zoals het ontwikkelen, opslaan, delen, toepassen en evalueren van kennis in organisaties. Deze processen zijn van belang voor het omgaan met de groeiende kennisproblematiek in bedrijven.

Aangezien kennis voornamelijk in de hoofden van mensen zit, impliceert het managen van kennis primair het aansturen van mensen. Echter HRM en kennismanagement zijn niet hetzelfde. Zo staat bij HRM vooral het ontwikkelen van personeel centraal terwijl kennismanagement is gericht op het optimaal organiseren van kennisprocessen. Indien de mogelijkheden er zijn, zal een lijnmanager niet snel een trainingsverzoek van een medewerker weigeren maar dit juist stimuleren. Een kennismanager zal echter geneigd zijn deze lijnmanager aan te spreken indien blijkt dat meerdere medewerkers van zijn afdeling het afgelopen jaar dezelfde training hebben doorlopen. Vanuit het perspectief van kennismanagement is een diversiteit aan kennis en vaardigheden binnen de organisatie van groot belang, terwijl de lijnmanager vooral is gericht op het ontwikkelen en motiveren van de individuele medewerkers.

Teneinde de link tussen kennismanagement en HRM inzichtelijk te maken, is het onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis in organisaties van belang. Expliciete kennis is eenvoudig te codificeren. Dit type kennis omvat objecten, woorden en getallen die zich laten vastleggen in bijvoorbeeld databases of (hand)boeken. Impliciete kennis is niet vast te leggen; het betreft de ervaring, de vaardigheden en het gedrag van mensen. Dit type kennis is niet zo eenvoudig over te dragen, omdat het vooral in de hoofden van mensen zit. Zo kunnen bepaalde technische handelingen vaak eenvoudig worden voorgedaan, terwijl het beschrijven en uitleggen hiervan veel tijd en energie zou kosten. Het zou ook veel langer duren om een dergelijke handeling op deze manier te leren (Andriessen, 2006).

Het omgaan met impliciete kennis en het zoeken naar de beste wijze om dit type kennis voor de organisatie te ontsluiten, is een typische HRM-uitdaging. Zo impliceren werving en selectie niet alleen de introductie van nieuwe medewerkers, maar ook de instroom van nieuwe kennis in de organisatie. Ook andere HRM-praktijken zoals training en ontwikkeling zijn sterk gerelateerd aan de ontwikkeling van nieuwe kennis. Daarnaast speelt performance management een belangrijke rol in het stimuleren van medewerkers om bijvoorbeeld kennis te delen met anderen of om kennis vast te leggen in systemen. Veel bedrijven komen er te laat achter dat er kennis verloren gaat indien er waardevolle medewerkers met pensioen gaan. Indien er nooit een poging is ondernomen iets van deze kennis vast te leggen of te behouden, is het niet eenvoudig dit op korte termijn te organiseren.

Veel mensen hebben er moeite mee de door hen opgedane ervaring expliciet te beschrijven en vast te leggen. Verder blijkt het vaak lastig te zijn dit soort kennis te gebruiken. Los van de persoon is dit soort kennis moeilijk te begrijpen en over te dragen. Het persoonlijk overdragen van kennis is echter veel eenvoudiger. Zo vinden mensen het vaak leuk om kennis met anderen te delen, omdat dit gepaard gaat met relaties leggen en omdat dit een bepaalde mate van status kan genereren. Verder is het voor de ontvanger van de kennis ook prettig als hij of zij direct kan inschatten of de betreffende kennis uit een betrouwbare bron afkomstig is. Het vastleggen van kennis in een systeem, zoals een databestand, heeft dergelijke persoonlijke voordelen niet en kan zelfs leiden tot psychologische weerstand. Dit is de reden dat steeds meer bedrijven strategieën implementeren met een sterke focus op het bij elkaar brengen van personen. Dergelijke personalisatiestrategieën benadrukken interpersoonlijke kennisuitwisseling, 'kennis brokers' die bemiddelen tussen de vraag en aanbod van kennis in de organisatie, meester-gezelachtige relaties waarin kennis wordt uitgewisseld en kennisnetwerken zoals 'communities of practice' die soms zelfs over grenzen van organisaties heen het uitwisselen van kennis mogelijk maken (Verburg & Andriessen, 2006).

Er is nog niet veel onderzoek gedaan naar het verband tussen HRM en kennismanagement, maar de resultaten tot nu toe laten wel duidelijk zien dat HRM een cruciale rol speelt in het ondersteunen van kennisprocessen en innovatie. Zo laat een studie onder 300 bedrijven in Maleisië zien dat het HRM-beleid van kennisintensieve bedrijven zich vooral richt op het stimuleren van creativiteit en het probleemoplossende vermogen van medewerkers. Verder speelt performance management een belangrijke rol bij het stimuleren van het delen, gebruiken en creëren van kennis (Yahya & Goh, 2002).

Traditionele productieprocessen blijken eenvoudiger beheersbaar dan interpersoonlijke processen als het uitwisselen en ontwikkelen van kennis bij medewerkers. Het is dan ook een grote HRM-uitdaging om dit soort processen te ondersteunen. Onderzoek laat zien dat meer innovatieve organisaties een sterke focus hebben op informele manieren van werken en kennis delen (Brown & Duguid, 2000). Steeds meer bedrijven en instellingen

streven naar innovatie en steeds meer werk is te typeren als kenniswerk. HRM-praktijken kunnen ook daarbij een grote bijdrage leveren en er zal dan ook in de komende jaren in een groeiend aantal organisaties een beroep worden gedaan op de HRM-functie om succes ook in termen van innovatie te helpen verwezenlijken.

Lijnmanagers worden idealiter steeds meer betrokken bij personeelsbeslissingen, zoals werving, selectie en ontwikkeling van nieuw personeel. Binnen de context van een opleiding is HRM niet alleen voorbehouden aan studenten met de ambitie om HRM-functionaris te worden. Kennis van HRM en de daaruit voortvloeiende vaardigheden zijn vooral van belang voor toekomstige algemene managers die zijn belast met het omgaan en aansturen van personeel. In mijn onderwijs aan toekomstige managers spreek ik dan ook steeds vaker over 'Managing People' terwijl ik de term HRM voor (toekomstige) personeelsmanagers bewaar. Wat betekent dit voor de HRM-afdeling of als je wilt de afdeling P&O?

Rol van de HRM-afdeling

Sinds HRM op de agenda staat, is een verschuivende rol van de HRM-afdeling onderwerp van gesprek. De taken van personeelsafdelingen zouden verschuiven van traditioneel administratief en beheersmatig naar een meer strategische rol in het bedrijf en idealiter zit er een HR-functionaris aan de directietafel. Uit onderzoek van collega-lector Petra Biemans (2007) van INHOLLAND blijkt echter dat dit nog niet het geval is. Uit haar beschrijvende analyse komt naar voren dat HRM in de meeste gevallen nog steeds fungeert als 'uitvoerder van administratieve zaken en als ondersteuner van het lijnmanagement' (zie Emans, 2009, p.17 voor een overzicht). Hieruit blijkt dat het nog steeds noodzakelijk is om in praktijkgericht onderzoek het belang van HRM voor het succes van de bedrijfsvoering te bepleiten. De boodschap is wellicht niet zo nieuw maar er zijn blijkbaar nog veel bedrijven en instellingen die nog nauwelijks aandacht besteden aan de toegevoegde waarde van HRM voor de uitvoering van hun kerntaak en de wijze waarop de personeelsfunctie is georganiseerd vormt hier een duidelijke indicator.

Een ander onderzoek onder een groot aantal Nederlandse personeelsfunctionarissen laat een wat positiever beeld zien waarbij de helft van de ondervraagde personeelsfunctionarissen aangeeft deel uit te maken van het managementteam of de directie (Farndale & Pauwe, 2005). Voor wat betreft de invulling van hun taak geven deze Nederlandse HRM-functionarissen aan, dat zij naast het leveren van een strategische bijdrage onder meer een rol spelen in de beleidsontwikkeling en uitvoering. Tevens fungeren zij als overlegpartner van management, werknemers en vakbonden. Bij de helft van de bedrijven uit het onderzoek is ook sprake van afstemming tussen het personeelsbeleid en de ondernemingsstrategie.

Indien personeelsaangelegenheden verschuiven van administratieve klussen naar strategische beslissingen op het hoogste niveau heeft dit gevolgen voor de eisen die aan personeelsmanagers worden gesteld. Zo dient procedurele kennis te worden gecombineerd met strategisch inzicht in de gevolgen van het personeelsbeleid op het succes van de organisatie. Personeelsmanagers zijn succesvol indien ze naast hun P&O-kennis de taal van het topmanagement spreken en in staat zijn om een continue vertaalslag te maken van beslissingen op personeelsvlak naar de gevolgen voor de organisatie en vice versa. De rol van personeelsfunctionarissen wordt echter steeds complexer. Een toonaangevend model dat de diverse ideaaltypische rollen van de HR-functionaris inzichtelijk maakt is dat van de Amerikaan Dave Ulrich. Zijn model kent vijf rollen (zie Ulrich & Brockbank, 2005):

- Strategisch partner
- Functioneel expert
- Vertegenwoordiger van medewerkers
- Ontwikkelaar van menselijk kapitaal
- HR-leider

Ik zal hier niet uitgebreid op de inhoud van deze rollen ingaan maar ik laat deze zien om aan te geven dat de rol van de HRM-functionaris in de bredere HRM-literatuur enigszins is doorgeslagen naar die van ‘handlanger’ van het management. Minder aandacht is er voor de HRM-functionaris als vertegenwoordiger van werknemers en belangenbehartiger van de interne organisatie. Voor veel HR-managers klinkt de rol als strategische business partner ook snel aantrekkelijker dan de rol van representant van werknemers (Francis & Keegan, 2006). Aspecten als toegevoegde waarde creëren en met behulp van HRM-praktijken de productiviteit en de financiële prestaties van de organisatie verbeteren, spreken wellicht veel HRM-functionarissen aan, maar ook de andere rollen zijn van groot belang. Zo maakt de Britse HRM-onderzoeker Ricardo Peccei (2004) vaak het onderscheid tussen zogenaamde ‘productive workplaces’ versus ‘happy workplaces’. Hij doelt daarmee op werkplekken waar werknemers tevredenheid ervaren en plezier in hun werk hebben en waar de werkdruk binnen de perken blijft, zodat te langdurige stress en de daarmee samenhangende gezondheidsproblemen zo veel mogelijk worden voorkomen. Dit is vooral een belangrijke taak van HR-specialisten.

Naast het binnenhalen en laten doorgroeien van capabele en productieve werknemers zijn andere HRM-taken het zorgen voor veiligheid, welbevinden en gezondheid van werknemers en het zorg dragen voor een plek waar zij terecht kunnen met problemen, vragen of klachten. Die taken sluiten echter niet altijd direct aan bij het perspectief dat HRM vooral een meer strategische rol heeft en voornamelijk is gericht op waardecreatie voor de organisatie. Waar de rol van HRM te eenzijdig is gericht op het welzijn van de business, komt de cruciale rol van HRM in het bewaken van het welbevinden van werknemers al snel onder druk te staan (Francis & Keegan, 2006).

Onderzoek naar HRM en prestaties

Een belangrijke reden dat de HRM-benadering snel aan populariteit heeft gewonnen, is de claim dat een goede of passende HRM de bedrijfsresultaten positief kan beïnvloeden en dat dit zich tegelijkertijd moeilijk laat kopiëren door de concurrentie. In dit kader wordt wel gesproken over het creëren van ‘competitive advantage through people’ (Pfeffer, 1994; Gratton, 2000). In het verlengde hiervan is er thans een groot aantal empirische studies die zijn gericht op de link tussen HRM en prestaties. Er wordt hierbij vooral wordt gekeken naar het effect van HRM op het uiteindelijke bedrijfsresultaat van verschillende organisaties.

Het lectoraat is gericht op het domein van Human Resource Management (HRM) met bijzondere aandacht voor de effectiviteit van HRM-praktijken. Het lectoraat spitst zich toe op onderzoek naar het optimaal functioneren van personeel in private, publieke, semi-publieke en not-for-profitorganisaties. Zoals gezegd, heeft onderzoek naar HRM zich de laatste decennia vooral gericht op de relatie tussen HRM en uitkomsten. Zo is de link gelegd tussen HRM en diverse indicatoren van bedrijfssucces (e.g. Arthur, 1994; Batt, 2002; Becker & Gerhart, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski & Shaw, 1999; MacDuffie, 1995; Verburg, Den Hartog & Koopman, 2007). Hoewel de gecombineerde resultaten een positieve relatie laten zien tussen HRM-praktijken en prestaties, is er nog veel onduidelijk. Figuur 1 is een weergave van het onderzoek naar HRM en prestaties.



Figuur 1 *De relatie tussen Human Resource Management en prestaties*

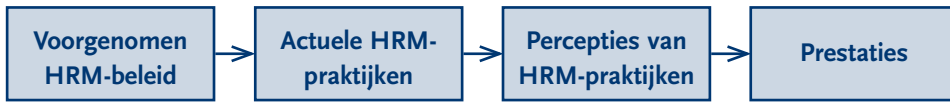
Een aantal dingen valt meteen op. Zo is het de vraag om welke prestaties het hier gaat. Verschillende studies maken gebruik van verschillende uitkomstmaten en het gebruik van diverse indicatoren voor prestaties (financieel, organisatorisch en psychologisch) is een probleem voor de vergelijkbaarheid van studies (zie Boselie, Dietz & Boon, 2005). Verder is de invloed die prestaties kunnen hebben op HRM-praktijken ook van groot belang. Een goed of juist slecht bedrijfsresultaat blijkt in veel gevallen namelijk te leiden tot veranderingen en aanpassingen van de bestaande HRM-praktijken. Zo is het beschikbare trainings- en ontwikkelingsbudget van veel ondernemingen sterk afhankelijk van het bedrijfsresultaat. De pijl in figuur 1 kan dan ook net zo goed worden omgekeerd. Verder valt het op dat de logische afstand tussen HRM en prestaties relatief groot is (Pauwe, 2009). Met andere woorden, er is behoefte aan een tussenstap (in figuur 1 aangegeven door

middel van het vraagteken) die deze afstand theoretisch overbrugt. Het blijkt echter lastig om eenduidig vast te stellen hoe de relatie tussen personeelsmanagement en bedrijfssucces precies ligt of via welke tussenstappen en processen deze verloopt.

De link tussen HRM en prestaties berust echter op de veronderstelling dat verbeteringen in prestaties worden bereikt door middel van het personeel in organisaties. Volgens dit model zorgen HRM-praktijken voor het vergroten van de vaardigheden (abilities: A) en motivatie (M) van het personeel evenals voor meer mogelijkheden (opportunities: O). Het gecombineerde effect van AMO leidt vervolgens dat verhoogde prestaties van de organisatie. Een alternatieve verklaring voor het succes van HRM is minder rooskleurig en stelt dat HRM-praktijken erop zijn gericht om mensen harder te laten werken. Deze verhoogde werkintensiteit leidt tot meer efficiëntie en zo tot betere prestaties van de organisatie ten koste van medewerkers (Francis & Keegan, 2006).

Er is in de laatste jaren een start gemaakt met het bestuderen van mogelijke variabelen die de relatie tussen HRM en prestaties mediëren (e.g. Gelade & Ivery, 2003; Park, Mitsuhashi, Fey, & Bjorkman, 2003; Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001). Recent wordt de invloed van HRM op individuele medewerkers als mediator benadrukt. HRM-praktijken zoals prestatiebeoordeling, training en beloning hebben een effect op de motivatie, attitudes en de prestaties van individuele medewerkers en deze meer gemotiveerde en beter presterende medewerkers hebben op hun beurt weer effect op de prestaties van de organisatie. Dit veronderstelt een causale relatie die verloopt van HRM-praktijken via medewerkers naar prestaties (Ramsey, Scholarios, & Harley, 2000). In dit kader, benadrukken Wright en zijn collega's het belang van attitudes en gedrag van medewerkers voor het vertalen van HRM-praktijken naar prestaties van organisaties. (Ramsey et al., 2000; Wright & Boswell, 2002; Wright & Nishii, forthcoming).

Het HRM-systeem van een organisatie reflecteert idealiter de strategie en de context van de organisatie en communiceert dit via de diverse HRM-praktijken aan medewerkers (Bretz & Judge, 1994). Sommige auteurs geven echter terecht aan dat het hebben van een goed doordacht HRM-systeem op papier niet voldoende is om een effect te hebben op medewerkers en de organisatie (Legge, 2005; Pfeffer, 2010). Zo spelen lijnmanagers een belangrijke rol in het implementeren van HRM en is het denkbaar dat er op dit niveau verschillen ontstaan (Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004). Wright en Nishii (2004) geven in dit kader aan dat er naast het bedoelde of ontworpen systeem ook het actuele (ofwel het geïmplementeerde) systeem en het gepercipieerde HR-systeem (hoe nemen verschillende individuen het systeem waar) een belangrijke rol spelen voor het verklaren van het prestatie-effect van HRM (zie figuur 2).



Figuur 2 *De relatie tussen het bedoelde, het actuele, het gepercipieerde HR-systeem en prestatie*

De oorspronkelijke logische afstand tussen HRM en prestaties kan in dit model onder andere worden overbrugd door middel van de uitvoerders van HRM. Toekomstig HRM-onderzoek wordt zo verrijkt door expliciet stil te staan bij de rol van lijnmanagers in het doen van HRM. Een andere schakel vormt de perceptie van HRM. De HRM-praktijken die door de organisatie en haar managers worden geïmplementeerd, vormen signalen die door medewerkers worden waargenomen en geïnterpreteerd in termen van intenties van de organisatie (Den Hartog et al., 2004). Verschillen tussen individuen ten gevolge van persoonlijke ervaringen, levensloop en preferenties zorgen voor variaties in de perceptie van HRM door medewerkers (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Toekomstig HRM-onderzoek wordt tevens verrijkt door het benadrukken van deze dimensie.

Onderzoek van de kenniskring

De effectiviteit van HRM, de veranderende rol van de P&O-functie, en hoe professionals in het publieke domein (onder andere in de zorg) te kunnen werven, aansturen en inspireren vormen de onderzoeksthema's van de kenniskring HRM. De thema's worden ingebed in het overkoepelende onderzoeksprogramma van de Faculteit Economie en Management (FEM) en binnen de programmalijn Leiderschap, HRM en Communicatie in het bijzonder. De onderzoeksthema's dienen als leidraad voor de kenniskring bij het maken van de keuze voor (interne en externe) projecten en studies. Op deze wijze kan er systematisch worden bijgedragen aan de groeiende kennis binnen de drie thema's. Onderzoekers uit de kenniskring kunnen zo aansluiting vinden bij de huidige internationale HRM-literatuur. Enerzijds kan men profiteren van de kennis die er binnen de thema's is gegenereerd en anderzijds kan men actief bijdragen aan het debat ten aanzien van de effectiviteit van HRM, de veranderende HRM-functie en de HRM-problematiek in het publieke domein.

De relatie tussen HRM en bedrijfssucces?

Hoewel de theoretische relaties tussen HRM, de percepties van medewerkers, attitudes en prestaties in diverse artikelen centraal staan (zie bijvoorbeeld het werk van Bowen & Ostroff, 2004; Den Hartog et al., 2004; Guest, 1999; Wright & Nishii, forthcoming), is het empirische bewijs hiervoor nog schaars. Gegeven deze situatie is er een braakliggend terrein voor theoretisch en praktijkgericht onderzoek. Zo is het gegeven dat verschillen tussen individuen zorgen voor variaties in de perceptie van HRM door medewerkers een belangrijk thema binnen de kenniskring. De geschetste relatie tussen het bedoelde, het

actuele, het gepercipieerde HR-systeem en prestatie (zie figuur 2) vormen een uitgangspunt voor onze projecten.

In dit kader is er een start gemaakt met het onderzoek naar de invloed van generaties op het effect van HRM (zie Gersen, 2009). Het idee hierbij is dat medewerkers uit verschillende geboortecohorten een andere betekenis en belang aan werk blijken te hechten. Met andere woorden, verschillen in percepties van hetzelfde HRM-beleid binnen het zelfde bedrijf zijn niet ondenkbaar en door middel van generatieverschillen te verklaren. De generatie-indeling van Aart Bontekoning is in dit kader goed bruikbaar. In zijn onderzoek staan de volgende generaties centraal (zie onder andere Bontekoning, 2008):

- De Protestgeneratie (geboortecohorten 1940-1955)
- De Generatie X (geboortecohorten 1955-1970)
- De Pragmatische Generatie (geboortecohorten 1970-1985)
- De Screenagers (geboortecohorten 1985-2000). Dit cohort wordt ook wel aangeduid als de generatie Einstein (Boschma & Groen, 2006).

Het blijkt dat generatiegenoten van de verschillende cohorten een andere betekenis geven aan het fenomeen werk. Zo stelt Bontekoning dat medewerkers uit de protestgeneratie worden gekenmerkt door idealisme en gedrevenheid. In een werkomgeving zoeken zij vooral draagvlak en hebben een voorkeur voor (her)structureren. Generatie X medewerkers zijn meer bescheiden en nuchter. Op het werk zijn dit de procesgeoriënteerde professionals, die verschillen constructief verbinden. Een andere groep vormt de gedreven netwerkers van de pragmatische generatie. Zij worden gekenmerkt door snel concrete resultaten te willen behalen. Zij zijn vooral gericht op het toepassen van kennis en propageren het belang van (continu) leren in het werk. De jongste generatie kijkt weer anders tegen werk aan en wordt gekenmerkt door slimme en grenzeloos actieve medewerkers die zich overal snel thuis voelen. Bontekoning (2008, p. 38) spreekt hierover zogenaamde ‘authentieke multi-taskers’. In figuur 3 staat nog een aantal verschillen tussen generaties die betrekking hebben op stijl van communicatie, samenwerking en besluitvorming.

	PROTEST GENERATIE	GENERATIE X	PRAGMATISCHE GENERATIE	SCREENAGERS
Leeftijd (2010)	55-77 jaar	40-55 jaar	25-40 jaar	9-25 jaar
Mentaliteit	'ambiteus status-gevoelig'	'bescheiden, doe maar gewoon'	'kritisch realistisch rationeel-functioneel'	'het gaat om wie je bent, eigenzinnig
Geprefereerde stijl van communicatie	discussieren, argumenteren	delen realiteit, bewustwording	open, direct, eerlijk, interactief	snel en doelgericht, wereldwijd netwerk
Geprefereerde manier van samenwerken	ruimte geven	zoeken verbinding	interactief	zinvolle contacten (multicultureel)
Geprefereerde wijze van besluitvormen	zoeken draagvlak voor een idee	verbinden en benutten verschillen	kennis bundelen proces versnellen	snel, op goede gevoel

Figuur 3 *De ene generatie is de andere niet* (naar Bontekoning, 2008; Gersen, 2009)

In veel organisaties is het niet ondenkbaar dat medewerkers van de vier verschillende generaties samenwerken. Nu is het altijd al zo geweest dat er leeftijdsverschillen binnen bedrijven zijn maar het is nooit zo sterk het geval geweest dat verschillen in samenwerken en netwerken zo groot waren. In ons onderzoek naar het effect van HRM willen we graag meer inzicht krijgen in het effect van generaties op de perceptie van HRM. In dit kader, zijn verschillende leden van de kenniskring actief met het verzorgen van presentaties en projecten op het gebied van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.

Hoe wordt in de nabije en verre toekomst invulling gegeven aan de HRM-functie in diverse bedrijven en instellingen?

Het is in organisaties lastig om tegelijkertijd even sterk op alle mogelijke uitkomsten te sturen, aangezien deze soms tot tegenstrijdige prioriteiten leiden (efficiency, flexibiliteit, innovatie, gezondheid, veiligheid, welbevinden et cetera). Een kerndilemma van de HRM-functionaris wordt gekenmerkt door het balanceren tussen het welzijn en de belangen van de organisatie enerzijds en die van haar werknemers anderzijds. Het blijkt doorgaans in de praktijk niet eenvoudig hierin een balans te vinden en te behouden. Aangezien we aan de HAN echter toekomstige HRM-ers opleiden, is het van belang om stil te staan bij de mogelijke rolconflicten. Met andere woorden, in hoeverre is het mogelijk om de diverse rollen van de ideale HRM-er (zie het overzicht van Ulrich & Brockbank, 2005) in één persoon te verenigen? Verder dient er in de opleiding meer nadruk te komen op de expertise op het gebied van het creëren van een 'betere' werkomgeving. Met een betere werkomgeving bedoel ik onder andere een omgeving waarin gezondheid en welzijn naast productiviteit centraal staan. Zo zijn de gevolgen van bijvoorbeeld ontslagen op gezondheid vaak groter dan men zou vermoeden en is er een hoge correlatie tussen lange werktijden en conflicten thuis (zie Pfeffer, 2010 voor een uitgebreid overzicht).

Hoewel er in jaarverslagen van bedrijven nog steeds een sterke nadruk ligt op financiële gegevens, wordt de top van veel organisaties zich er langzaam meer van bewust dat er door middel van het personeelsbeleid concurrentievoordeel te behalen is. Zo zijn er steeds meer bedrijven die naast een Chief Executive Officer (CEO) en bijvoorbeeld een Chief Financial Officer (CFO) ook een CPO (Chief People Officer) in dienst hebben. Niet alle HRM-functionarissen zijn helaas in voldoende mate gesprekspartner van de overige leden van het managementteam. Sommige personeelsmanagers maken fouten door de gevolgen van bepaalde strategische beslissingen voor het personeel in onvoldoende mate in te schatten en hierover helder en op tijd te communiceren met de overige leden van het management team.

Ook dit onderstreept het belang om in de opleiding van toekomstige personeelsmanagers stil te staan bij de rolconflicten maar vooral mensen op te leiden als specialist, die goed in staat is om het effect van diverse beleidsmaatregelen op het personeel inzichtelijk te maken. De kenniskring HRM hoopt dan ook een belangrijke rol te gaan spelen in het onderzoeken van de rol van de HRM-functie in diverse organisaties in de regio. Aangezien ook lijnmanagers een meer prominente rol in de uitvoering van HRM spelen, is het tevens onze ambitie om in andere opleidingen van de HAN (en dan doel ik op die opleidingen die niet expliciet zijn gericht op personeelsmanagement) het belang van HRM voor het succes van organisaties te gaan uitdragen.

HRM in het publieke domein

De kenniskring HRM heeft als doel om binnen de regio de HAN als kennisinstelling te positioneren. Naast activiteiten voor het MKB richt de kenniskring zich sterk op organisaties uit het publieke domein. Ten gevolge van de vergrijzing, de kosten van de financiële crisis, de toenemende schaarste aan hoger opgeleiden en daaruit voortvloeiende druk werknemers, is er een ingrijpende herschikking van het publieke domein gaande. Het is dan ook de vraag in hoeverre het werk van bijvoorbeeld leraren, verpleegkundigen, agenten zo kan worden ingericht zodat zij met minder mensen meer werk kunnen verzetten. Overheidsdiensten en not-for-profitinstellingen dienen meer dan voorheen hun doelstellingen helder te formuleren en resultaten te verantwoorden in termen van kwaliteit en efficiëntie. Daarmee worden aan managers en professionals andere en veelal zwaardere eisen gesteld en verschuiven de grenzen tussen beide.

Managers dienen meer sturing te geven op basis van bedrijfskundige inzichten en meer verantwoordelijkheid te nemen voor zaken die voorheen vooral als domein van de professionals werden gezien. Professionele medewerkers ervaren daarbij niet zelden fricties tussen hun eigen beroepsopvattingen en het operationele instellingsbeleid waarnaar zij zich dienen te richten (zie bijvoorbeeld Tops, 2007 voor wat betreft de politiek; Kallenberg, 2007, voor een illustratie van de diffuse rol van managers in het Hoger Onderwijs). In de

huidige context, richten publieke organisaties zich daarnaast niet alleen op de financiële performance en het halen van economische doelstellingen maar ook op hun maatschappelijke legitimiteit, bijvoorbeeld in de vorm van Corporate Social Responsibility (Delios, 2010; Boxall & Purcell, 2003; Paauwe, 2004, 2007).

De kenniskring is actief binnen het publieke domein. Zo is er onderzoek verricht voor een gemeente, voor (thuis)zorgorganisaties en zijn we actief binnen de zogenaamde Zorgalliantie (www.Zorgalliantie.nu). Dit is een netwerk van ondernemingen in de zorg met ondersteuning door Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en KplusV organisatieadvies. Het netwerk is gericht op innovatie in de zorg in met name Gelderland en omliggende provincies. Er wordt geregisseerd kennis ontwikkeld en oplossingen worden getest in gezamenlijke projecten. Het doel is om door samenwerking en kennisuitwisseling innovaties in de zorgsector te bevorderen. Dat doet de zorgalliantie door in te spelen op vraagstukken, zoals vraaggestuurde zorg, zorggericht bouwen, domotica, innovatie, ondernemerschap en arbeidsmarkt-vraagstukken. De kenniskring HRM is vooral gericht op arbeidsmarkt-vraagstukken. In dit kader zijn en worden er studies verricht naar onder andere betrokkenheid, doorstroom en werving van medewerkers met werkoverleg, roosteren en de gesprekscyclus als aanvullende thema's.

Literatuur

- Andriessen, J.H.T.H. (2006) Managing knowledge processes. In: R.M. Verburg, R.J. Ortt & W.M. Dicke (Eds.) *Managing Technology and Innovation*, (p. 263-285) London: Routledge.
- Arthur, J.B. (1994) Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Batt, R. (2002) Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 587-597.
- Becker, B., & B. Gerhart (1996) The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Biemans, P. (2007) *Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of feit?* Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt als lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap. Haarlem: Hogeschool INHOLLAND.
- Bontekoning, A.C. (2008) Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen. *Management en Organisatie (M&O)*, (1) januari/februari: 37-51.
- Boschma, J., & I. Groen (2006) *Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer*. Amsterdam: Pearson Education.

- Boselie, P., G. Dietz & C. Boon (2005) Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Bowen, D.E., & C. Ostroff (2004) Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Bretz, R.D., & T.A. Judge (1994) The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20 (3), 531-551.
- Brown, J. & P. Duguid (2000) *The social life of information*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Boxall, P. & J. Purcell (2003) *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Den Hartog, D.N., Boselie, P. & J. Paauwe (2004) Performance Management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53 (4), 556-569.
- Delios, A. (2010) How can organizations be competitive but dare to care? *Academy of Management Perspectives*, 24 (3), 24-35.
- Emans, B.J.M. (2009) *Gouden Tijden, Zwarte Tijden: de toestand van HRM?* Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt als lector duurzaam HRM-beleid. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Farndale, E. & J. Paauwe (2005) *De Nederlandse HR functie in perspectief*. Interne rapportage. Universiteit van Tilburg.
- Francis, H. & A.E. Keegan (2006) The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16 (3), 231-249.
- Gelade, G.A., & M. Ivery (2003) The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56 (2), 383-404.
- Gersen, M. (2009) *Levensfasebewust personeelsbeleid in het Hoger Beroepsonderwijs*. Afstudeerscriptie Master Managing Human Resources, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Guest, D.E. (1999) Human resource management - the worker's verdict. *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 5-25.
- Guest, D.E. (1997) Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.
- Guthrie, J.P. (2001) High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New-Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180-190.
- 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.
- Ichniowski, C., & K. Shaw (1999) The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of U.S. and Japanese plants. *Management Science*, 45 (5), 704-721.

- Kallenberg, T. (2007) Strategic innovation in HE: the roles of academic middle managers. *Tertiary Education Management*, 13 (1), 19-33.
- MacDuffie, J.P. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: Organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.
- Nishii, L.H., D.P. Lepak & B. Schneider, (2008) Employee attributions of the "why" of hr practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Paauwe, J. (2009) HRM and Performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-142.
- Paauwe, J. (2007) *HRM and Performance: in search of balance*. Inaugural adress Tilburg University.
- Paauwe, J. (2004) *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Park, H. J., H. Mitsuhashi, C.F. Fey & I. Bjorkman (2003) The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (8), 1391-1406.
- Peccei, R. (2004) *Human resource management and the search for the happy workplace*. Inaugural Address. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam.
- Pfeffer, J. (2010) Building sustainable organizations: the human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24 (1), 34-45.
- Ramsey, H., D. Scholarios & B. Harley (2000) Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38 (4), 501-531.
- Rogg, K. L., D.B. Schmidt, C. Shull, & N.W. Schmitt (2001) Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27 (4), 431-449.
- Storey, J. (1992) *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.
- Tops, P.W. (2007) *Kennis van de frontlijn. Rede Politieacademie*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Ulrich, D. & W. Brockbank (2005) *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Verburg, R.M. & J.H.T.H. Andriessen, (2006) The assessment of communities of practice. *Knowledge and Process Management*, 13 (1), 13-25.
- Verburg, R.M., D.N. Den Hartog & P.L. Koopman (2007) Configurations of Human Resource Management Practices: A model and test of internal fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (2), 184-208

- Verburg, R.M. & D.N. Den Hartog (2008) *De Kern van HR*. Amsterdam: SWP.
- Wright, P.M., & W.R. Boswell (2002) Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.
- Wright, P.M., & G.C. McMahan (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.
- Wright, P.M., & L.H. Nishii, (forthcoming) Strategic hrm and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In D. E. Guest, J. Paauwe and P. M. Wright (Eds.), *Human resource management and performance: Progress and prospects*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Yahya, S. & W.K. Goh (2002) Managing human resources achieving knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-468.