

# Het verband tussen HRM en performance: waarom, hoe en wanneer heeft personeelsmanagement invloed op de prestaties van een organisatie?

John Purcell

De zoektocht naar de invloed van human resource management op de performance van een organisatie wordt soms vergeleken met de jacht op de Heilige Graal. De afgelopen twintig jaar lijken onderzoeksteams aan beide zijden van de Atlantische oceaan hier inderdaad veel energie in te hebben gestoken. Zodra onderzoekers hun bevindingen bekend maken, worden die door collega's direct weer in twijfel getrokken. Net als bij de Heilige Graal geldt: hoe weet je zeker dat je hebt gevonden wat je zoekt? Hoewel veel onderzoekers hebben aangetoond dat er een verband bestaat tussen HR-beleid en de performance van een bedrijf, hadden ze er vaak moeite mee om aan te geven wanneer, waarom en hoe dat verband zich manifesteerde en om de onderlinge connecties helder te krijgen. Dit probleem staat inmiddels bekend als het 'blackboxprobleem'. In een poging om meer licht te werpen op die blackbox en daarmee HR-functionarissen nuttig, zinvol en betrouwbaar advies te verschaffen, stelde het Britse Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) een groot drie jaar durend onderzoek in naar de invloed van personeelsmanagement op de performance van organisaties. Ik had het geluk dit onderzoek te mogen uitvoeren.

Ik wil u iets over dit onderzoek vertellen en u de belangrijkste conclusies voorleggen. Een algemene conclusie is dat er niet één type HRM bestaat dat geschikt is voor elke organisatie - de kunst is om erachter te komen wat het meest geschikt is voor een bepaalde context, en te weten wat het doel is van HRM. Heeft HRM puur de taak om de performance te optimaliseren, of zijn er ook andere doelstellingen? En als dat eerste het geval is, op welke termijn moet dat dan gebeuren? Hierop kom ik aan het eind van mijn bijdrage terug, maar eerst zal ik een beschrijving geven van het onderzoek en een stukje fundamentele en onvermijdelijke theorie presenteren voordat ik uiteenzet wat in onze ogen de belangrijkste bevindingen van het onderzoek zijn. Op een aantal van die bevindingen hadden we niet gerekend toen we in de herfst van 1999 met ons onderzoek begonnen.

John Purcell is verbonden aan de School of Management, Universiteit van Bath in het Verenigd Koninkrijk. Deze tekst is als rede uitgesproken ter gelegenheid van de John Lovett Memorial Lecture 2004 aan de Universiteit van Limerick, Ierland. De redactie bedankt de Universiteit van Limerick voor de toestemming deze rede te mogen publiceren.

## Het onderzoek

In tegenstelling tot veel andere onderzoekers besloot ons team van vijf personen dat het waarschijnlijk geen vruchtbare resultaten zou opleveren als we een vragenlijst naar HR-functionarissen zouden sturen en hen hokjes zouden laten aankruisen waarin het door hen gehanteerde beleid werd beschreven. We wilden persoonlijk de bedrijven in om te praten met de managers, de vertegenwoordigers van de medewerkers, en vooral met de medewerkers zelf. Verrassend genoeg zijn er nog maar heel weinig onderzoekers geweest die medewerkers hebben ondervraagd. We wilden in die drie jaar tijd twee keer een interviewronde doen om de invloed van eventuele veranderingen te kunnen meten. We vroegen nogal wat van organisaties, maar we vonden er uiteindelijk twaalf bereid om mee te werken. De namen van die organisaties staan vermeld in figuur 1. (Zie voor een meer uitgebreide beschrijving de bijlage 1)

---

AIT  
Contact 24  
Clerical Medical  
Jaguar  
Nationwide Building Society  
Oxford Magnetic Technologies (OMT)  
PriceWaterhouseCoopers  
Royal Mint  
Royal United Hospital, Bath  
Siemens Medical  
Selfridges  
Tesco

---

*Figuur 1. Bestudeerde bedrijven*

Deze bedrijven selecteerden we ofwel op grond van hun landelijke reputatie op het gebied van HR (vijf ervan stonden in de top honderd van beste bedrijven om voor te werken van The Sunday Times), ofwel omdat ze bezig waren met innovaties op het gebied van HR – en natuurlijk omdat ze bereid waren om mee te werken. Veel bedrijven die we benaderden, waren dat niet.

In elk bedrijf selecteerden we een analyse-eenheid waarmee we de diepte in konden gaan om erachter te komen wat er echt speelde. Het medewerkersonderzoek, waarvoor we persoonlijke gesprekken voerden en zorgvuldig geformuleerde vragen gebruikten (een aantal daarvan was voor vergelijkingsdoeleinden overgenomen uit landelijke onderzoeken), vond plaats met een willekeurige steekproef van medewerkers uit de analyse-eenheid, meestal een stuk of veertig. We verzamelden performancegegevens uit diezelfde eenheid; als personeelsmanage-

ment een positief effect zou hebben op performance, dan zou dat effect zich in onze ogen moeten manifesteren in de operationele criteria die werden gehanteerd om de performance in elke eenheid te monitoren.

## Theorie

Zodra je je afvraagt 'waarom' iets wel of niet gebeurt, ben je bezig met theorievorming. Dat is niet een of andere saaie academische bezigheid. Bovendien moet je wel theorieën vormen om je aandacht te kunnen richten op de juiste gegevensbronnen waarmee je je hypothesen kunt bevestigen of weerleggen. Onze gedachtegang werd beïnvloed door twee fundamentele ideeën. Ten eerste wordt in recente onderzoeken op basis van de zgn. 'resourcebased theory' geprobeerd de interne bronnen van duurzaam concurrentievoordeel van bedrijven te identificeren. Voor wat betreft de HR wordt dit ook wel 'HR-voordeel' genoemd. Boxall (1996) maakt een cruciaal onderscheid tussen voordeel dat gerealiseerd wordt door menselijk kapitaal (Human Capital Advantage of HCA) en voordeel dat gerealiseerd wordt door organisatieprocessen (Organisation Process Advantage of OPA): succesvolle bedrijven hebben betere mensen en betere processen. Het is dus niet alleen belangrijk welk beleid een bedrijf gebruikt om mensen te selecteren, te trainen, te ontwikkelen en te belonen, maar ook hoe mensen op allerlei uiteenlopende manieren samenwerken om prestaties neer te zetten. Hierbij spelen zaken als teamwork, betrokkenheid, cultuur en leiderschap waarschijnlijk een belangrijke rol. De analogie met nationale rugbyteams is overduidelijk.

Dit betekende dat we in elk bedrijf heel breed moesten kijken naar de bronnen en de aard van HCA en OPA. Soms wisten we nog niet precies waarnaar we op zoek waren en vertrouwden we erop dat de mensen waarmee we praatten ons zouden vertellen wat zij belangrijk vonden. Wat vonden zij van de theoretische denkbeelden van hun bedrijf over personeelsmanagement en van de praktische uitwerking van die denkbeelden?

De tweede theorie leidde ons naar de kern van de blackbox. We moesten voor onszelf formuleren welke invloed de manier waarop mensen werden gemanaged volgens ons zou hebben op de performance van een bedrijf. Mede aan de hand van het werk van anderen, zoals het onderzoek in de automobielsector van MacDuffie (1995) en het onderzoek van Appelbaum et al binnen drie productiesectoren in de Verenigde Staten (2000), concentreerden wij ons op discretionair gedrag. We redeneerden dat er iets moest zijn waardoor medewerkers ertoe

aangezet, overtuigd, overgehaald of gestimuleerd werden om harder hun best te doen of innovatiever te zijn dan ze normaal gesproken zouden zijn of in het verleden waren geweest. Dit extra gedrag was discretionair in de zin dat het niet verplicht was en niet kon worden afgedwongen. Het moest van de medewerkers zelf komen.

Waardoor wordt discretionair gedrag dan in het leven geroepen? Wat dat betreft kunnen we gelukkig putten uit een groeiend aantal onderzoeken naar het psychologische contract tussen medewerkers en een organisatie, en specifiek naar de betrokkenheid van medewerkers bij hun organisatie (Organisation Citizenship Behaviour of OCB, zie Coyle Shapiro et al 2004). Er zijn duidelijke aanwijzingen dat een hoge mate van OCB inderdaad invloed heeft op de performance, en dat dit OCB zich manifesteert bij mensen met een hoge mate van affectief commitment aan hun organisatie en een hoge mate van tevredenheid met hun werk.

Welke factoren zijn er dan bevorderlijk voor commitment en tevredenheid? Hier komen het beleid en de werkwijzen van HR om de hoek kijken. Het is relatief eenvoudig om beleidsmaatregelen en werkwijzen aan te wijzen die, als ze op de juiste manier opgesteld en geïmplementeerd worden, waarschijnlijk leiden tot een hogere mate van commitment en tevredenheid. Toen ik dit besprak met Peter Boxall, bracht hij mij een oude vergelijking in herinnering:

$$P = f(C, M, G)$$

Hierbij staat P voor Performance, C voor Capaciteiten, M voor Motivatie en G voor Gelegenheid. Of zoals we later in ons boek schreven:

‘Met andere woorden, mensen presteren goed als:

- ze daarvoor de capaciteiten in huis hebben (ze kunnen hun werk doen omdat ze er de noodzakelijke kennis en vaardigheden voor bezitten);
- ze gemotiveerd zijn (ze willen hun werk doen omdat ze daartoe voldoende gestimuleerd worden); en
- hun werkomgeving de noodzakelijke ondersteuning en mogelijkheden biedt (bijvoorbeeld goed functionerende technologie en de gelegenheid om hun stem te laten horen als er problemen zijn).’

Met behulp van de bovenstaande vergelijking hebben we ongeveer achttien belangrijke HR-beleidsgebieden weten te identificeren. Toen we die vergeleken met de gegevens uit ons onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers met HR-beleid bleven daar elf van over. Deze gebieden zijn kort samengevat in het Bath People and Performance



Model (figuur 2, zie voor de operationalisering van deze variabelen bijlage 2).

Het laatste aandachtspunt bij het ontwikkelen van een model voor het verband tussen personeelsmanagement en performance was de duidelijke discrepantie tussen wat er zou moeten gebeuren en wat er in werkelijkheid gebeurt, of om preciezer te zijn de discrepantie tussen met de mond beleden en geïmplementeerd beleid. Gezien de hele discussie over de vraag of HR weer meer bij de lijn moet worden neergelegd en de toenemende individualisering van de werkrelatie, die bijvoorbeeld tot uiting komt in de individuele prestatie-evaluaties, was het waarschijnlijk dat vooral lijnmanagers een cruciale rol speelden bij effectief personeelsmanagement. Dit komt in het model tot uiting in het centrale kader tussen capaciteiten/motivatie/mogelijkheden en attituderesultaten.

Nu is het tijd om ons op de resultaten te richten. De belangrijkste onderwerpen die ik wil bespreken, zijn weergegeven in figuur 3.

- 
- Missie, waarden en cultuur: de centrale gedachte
  - Lijnmanagers: ten uitvoer brengen van beleid
  - De HR-mix: verschillend voor verschillende beroepsgroepen
  - Performance: wat, waarom en wanneer
- 

*Figuur 3. Belangrijkste analysegebieden*

### **Missie, waarden, cultuur: de centrale gedachte**

In elk bedrijf hebben drie leden van ons onderzoeksteam het veldwerk verricht. Toen we onze indrukken en bevindingen tijdens teamvergaderingen bespraken, bleek dat in sommige bedrijven niet alleen de senior managers maar ook veel mensen op andere niveaus de waarden of de missie van hun organisatie ter sprake brachten. Sommigen gebruikten het woord cultuur. We zijn dit 'de centrale gedachte' gaan noemen omdat er iets leek te bestaan dat de essentie van het bedrijf weergaf en dat het HR-beleid en de HR-werkwijzen duidelijk voedde of stimuleerde (figuur 4).

---

Een duidelijke missie die ondersteund wordt door waarden en door een cultuur die de aard van het bedrijf en de relatie met klanten en medewerkers tot uitdrukking brengt.

---

*Figuur 4. De centrale gedachte*

In het geval van Jaguar was dit 'kwaliteit', bij de Nationwide Building Society 'wederkerigheid', bij Selfridges 'vriendelijk, ambitieus en brutaal' en bij AIT 'plezier maken en geld verdienen'.

De centrale gedachte had een aantal kenmerken:

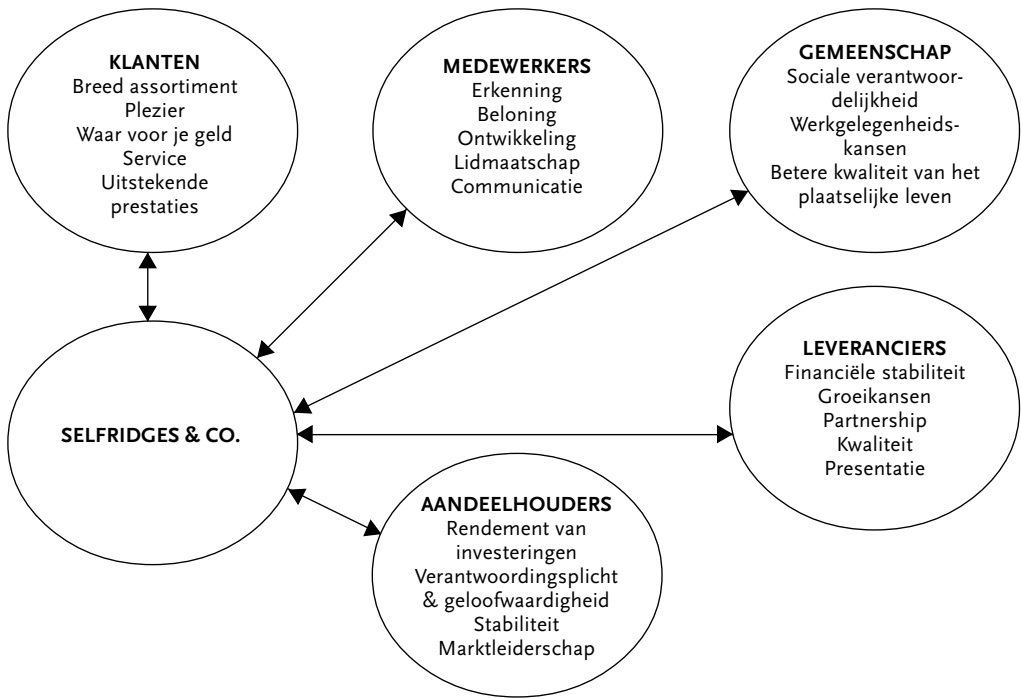
- ze was ingebed in de gehele organisatie;
- ze was in het hele bedrijf bepalend voor de manier waarop klanten werden behandeld en medewerkers werden gemanaged;
- ze was duurzaam en geen tijdelijke gril, niet het product van een bijeenkomst van het bestuur ergens op de hei. Ze was duidelijk geworteld in de geschiedenis van het bedrijf;
- ze was geïntegreerd in de routines en het gedrag van mensen. In die zin was het een collectieve gedachte, waarmee mensen in processen en routines werden ingepast zodat een vanzelfsprekende, dagelijkse werkwijze ontstond;
- ze werd gemeten en gemanaged. Alle zes de bedrijven met een centrale gedachte hadden een effectieve balanced scorecard of een overkoepelende bedrijfsbenadering.

Een goed voorbeeld hiervan is het warenhuis Selfridges. Selfridges probeerde aan het eind van de jaren negentig zijn stoffige imago van een tweedeklas Londense winkel á la 'Are you being served?' af te werpen en te veranderen in een '21ste eeuwse winkel' met locaties in Londen, Manchester en tegenwoordig ook Birmingham. De nieuwe directeur Vittorio Radice en zijn nieuwe senior managementteam, waarin ook Judith Waddell, een nieuwe HR-directeur zonder retailervaring zitting had, gingen aan de slag om een aantal kernwaarden uit te werken. Een samenvatting hiervan is afgebeeld in figuur 5.

Alles goed en wel, zult u misschien denken, maar waarom zou dit bewijzen dat het belangrijk is om een centrale gedachte te ontwikkelen? Ten eerste wordt door wetenschappers vaak beweerd dat er een verband bestaat tussen zo'n centrale gedachte en performance. Jay Barney, een van de grondleggers van de resource based theory (en geen HR-hoogleraar), beweerde bijvoorbeeld:

'Bedrijven die continu superieur presteren zijn doorgaans in het bezit van een sterke reeks managementkernwaarden die gestalte geven aan de manier waarop ze werken. Het zijn deze kernwaarden (over hoe men medewerkers, klanten, leveranciers en anderen moet behandelen) die innovativiteit en flexibiliteit bij bedrijven bevorderen.' (1986: 656)

Ook onze eigen gegevens waren op dit gebied ondubbelzinnig. Nadat we zes van de twaalf bedrijven op basis van subjectieve criteria een



Deze kernwaarden werden vervolgens uitgewerkt in drie matrices, analoog aan de overkoepelende waarden vriendelijk, ambitieus en brutaal. Een voorbeeld daarvan is weergegeven in figuur 6. Kijk vooral goed naar de medewerkerskolom, maar ook naar de andere. Waarden moeten consistent zijn voor alle vijf de dimensies: medewerker, klant, gemeenschap, aandeelhouder en leverancier. U zult zien dat de klantwaarden in de praktijk allemaal afhankelijk zijn van het personeel – de verkopers –, terwijl de gemeenschapswaarden het HR-beleid weerspiegelen.

*Figuur 5. Waarden om waarde aan te hechten – de stakeholders*

centrale gedachte hadden toegeschreven, wilden we graag achterhalen of er een relatie bestond met de mate van commitment aan de organisatie. In figuur 7 worden de resultaten weergegeven. Ze spreken voor zich: alle zes de bedrijven scoorden op het gebied van commitment veel hoger dan de andere organisaties. De onderste balk toont het landelijke gemiddelde, afkomstig uit het meest gezaghebbende onderzoek dat er bestaat, WERS 98. De balk erboven geeft de mate van commitment weer in de andere zes bedrijven die zijn geselecteerd op hun uitstekende prestaties maar die geen centrale gedachte lijken te bezitten.

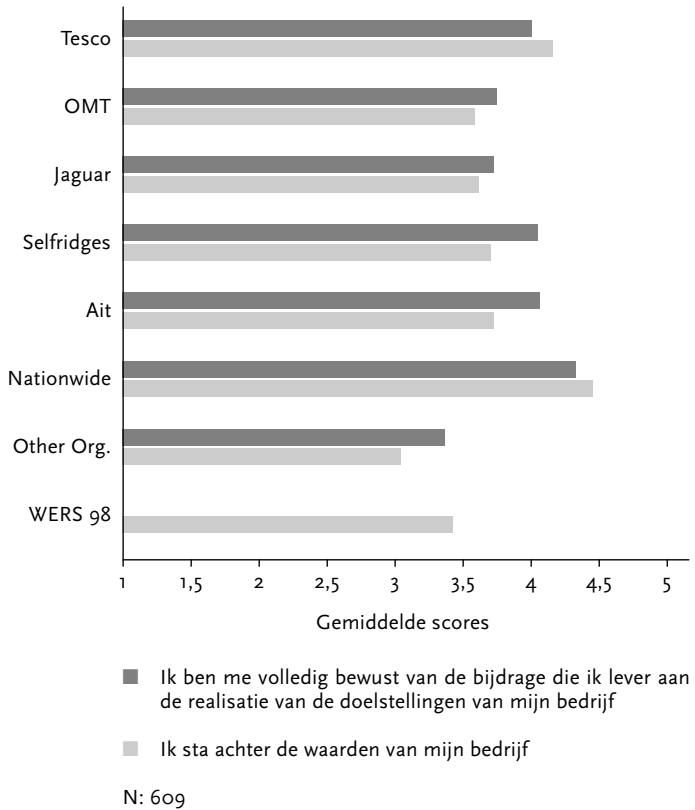
Toen we deze gegevens beter gingen bestuderen met behulp van de geavanceerdere statistische technieken van de multiple regressieanalyse, kwamen we tot nog interessantere conclusies: de medewerkers in bedrijven met sterke waarden bleken andere drijfveren voor commitment te bezitten dan de medewerkers in bedrijven met zwakke waarden – zie figuur 8.



Waarden van medewerkers:	Waarden van klanten:	Waarden van de gemeenschap:	Waarden van aandeelhouders:	Waarden van leveranciers:
Waarom wil ik hier werken?	Hoe word ik gestimuleerd om te winkelen?	Hoe weerspiegelt Selfridges de geest van de stad?	Waarom zouden we in de winkel investeren?	Wat maakt Selfridges een interessante propositie?
Selfridges is een heel prettige plek om te werken. Ik kan goed opschieten met mijn baas en mijn team.	De mensen bij Selfridges zijn altijd vriendelijk en behulpzaam – ze lijken het er naar hun zin te hebben.	Selfridges promoot een familiegevoel.	Hun jaarverslagen zijn uitnodigend en gemakkelijk te lezen.	We helpen elkaar om onze relatie voortdurend te verbeteren.
Ik weet dat mijn mening en mijn bijdragen worden gewaardeerd.	Ik vind het prettig om rond te kijken bij Selfridges. Ik voel me nooit onder druk gezet maar kom zelden met lege handen thuis.	Het is een microkosmos van alle verschillende culturen en gemeenschappen die in de stad leven.	Hun financiële informatie is transparant en hun directeuren zijn altijd bereid om vragen te beantwoorden.	Het brede en diverse assortiment kwaliteitsproducten voegt waarde toe aan mijn product.
Ik voel me welkom en daardoor geef ik anderen ook het gevoel dat ze welkom zijn.	Selfridges staat symbool voor de goede dingen van het stadsleven.	Via zijn managers en personeel is Selfridges betrokken bij gemeenschapsprojecten.	Ik voel me welkom bij aandeelhoudersvergaderingen.	Mijn personeel wordt goed behandeld en voelt zich welkom.

Figuur 6. Een voorbeeld van een waardematrix van Selfridges: Vriendelijk – iedereen is welkom

Het commitment aan de organisatie was groter in de bedrijven met sterke waarden. Dat is voor een groot deel terug te voeren op de beleidsmaatregelen en werkwijzen die aansluiten op die waarden, zoals communicatie, de manier waarop managers managen, het vertrouwen dat mensen hebben in hun carrièremogelijkheden, betrokkenheid en de manier waarop een organisatie mensen probeert te helpen een bevredigend evenwicht te vinden tussen werk en privé-leven. In bedrijven met relatief zwakke waarden is het commitment aan de organisatie minder groot en zijn de drijfveren moeilijker te achterhalen (af te leiden uit de lage R2). De werkwijzen die we hier kunnen identificeren zijn vager, zoals ‘openheid’ – het gemak waarmee mensen problemen met hun baas kunnen bespreken – en beloning en erkenning – hoe tevreden mensen zijn met de manier waarop hun bijdragen worden gehonoreerd. Communicatie is belangrijk maar heeft veel minder effect dan in bedrijven met sterke waarden. Mensen die heel erg hun best doen vertonen ook een hogere mate van commitment in de bedrijven met zwakke waarden. Het is niet verrassend dat minder mensen in de bedrijven met zwakke waarden zich bewust zijn van de manier



Figuur 7. Hoe kijken medewerkers aan tegen de waarden van hun organisatie?

Bedrijven met sterke waarden	Bedrijven met zwakke waarden
Commitment aan de organisatie ( $R^2 .403$ ) Drijfveren: Communicatie Relatie met manager Carrièremogelijkheden Steun bij vinden van balans tussen werk-privé Betrokkenheid	Commitment aan de organisatie ( $R^2 .278$ ) Drijfveren: Openheid Beloning en erkenning Communicatie Inspanningen
N: 325	N: 284

Figuur 8. Beleid dat geassocieerd wordt met commitment aan de organisatie in zes bedrijven met sterke waarden en in zes bedrijven met zwakke waarden

waarop ze een bijdrage leveren aan de doelstellingen van hun bedrijf en dat minder mensen de waarden van hun bedrijf delen. Daarvoor is het natuurlijk nodig dat mensen de doelstellingen en de waarden van hun bedrijf kennen en begrijpen. Geen wonder dat communicatie in al haar facetten in bedrijven met sterke waarden zo'n duidelijk verband blijkt te vertonen met commitment.

### **Lijnmanagers**

Een terugkerend probleem op het gebied van human resource management en arbeidsrelaties is de discrepantie tussen met de mond beleiden en daadwerkelijk geïmplementeerd beleid. Wat de HR-directeur zegt dat er met betrekking tot bepaald beleid moet gebeuren, bijvoorbeeld op het gebied van de balans tussen werk en privé-leven of op het gebied van prestatie-evaluatie, wordt vaak niet in de praktijk gebracht of niet geïmplementeerd zoals het oorspronkelijk was bedoeld. Ons onderzoek richtte zich op de ervaringen van medewerkers met betrekking tot HR-beleid en -werkwijzen, dus we hebben getracht te onderzoeken in hoeverre medewerkers vonden dat er bepaald beleid op hun werkgebied werd toegepast en hoe tevreden ze daarmee waren. Er bleken een aantal duidelijke hiaten te bestaan tussen retoriek en realiteit, vooral als het ging om betrokkenheid. Maar echt van belang was dat de manier waarop de medewerkers het beleid en de werkwijzen van HR ervoeren sterk werd beïnvloed door de manier waarop lijnmanagers een bepaald beleid probeerden te implementeren en hoe enthousiast ze daarbij te werk gingen. Ook hun bredere rol bij het leiden van een team of sectie en bij het beheersen van zaken als kwaliteit, te laat komen en verzuim bleken belangrijke factoren. Bij Tesco, waar al het beleid centraal wordt geformuleerd en gesystematiseerd, vonden senior managers dat het tot de taken van winkelmanagers behoorde om 'beleidsmaatregelen ten uitvoer te brengen'. Hierop zijn we uitgebreid ingegaan in een recente publicatie voor het CIPD (Hutchinson en Purcell 2003).

Er zijn redenen om aan te nemen dat de rol van lijnmanagers – en dan met name teamleiders, supervisors en sectiemanagers – de afgelopen tien jaar veel belangrijker is geworden. De tendens om 'HR weer bij de lijn neer te leggen' heeft ertoe geleid dat zij meer moeten doen dan vroeger. Bovendien is er ook meer te doen omdat de werkrelatie individueler is geworden, wat het best tot uiting komt in de individuele invulling van prestatie-evaluaties, coaching en begeleiding en het managen van teams.

In figuur 9 is te zien welke invloed de tevredenheid met managers heeft op het commitment, de werkbeleving, de motivatie en de zelfstandigheid van medewerkers. Die tevredenheid is gebaseerd op een combinatie van vijf vragen [alfa .86].

---

Commitment aan de organisatie	0.417
Tevredenheid met het werk	0.524
Motivatie	0.360
Zelfstandigheid	0.278

N: 609

+ combinatie van vijf aspecten van tevredenheid met managementgedrag. R<sup>2</sup>

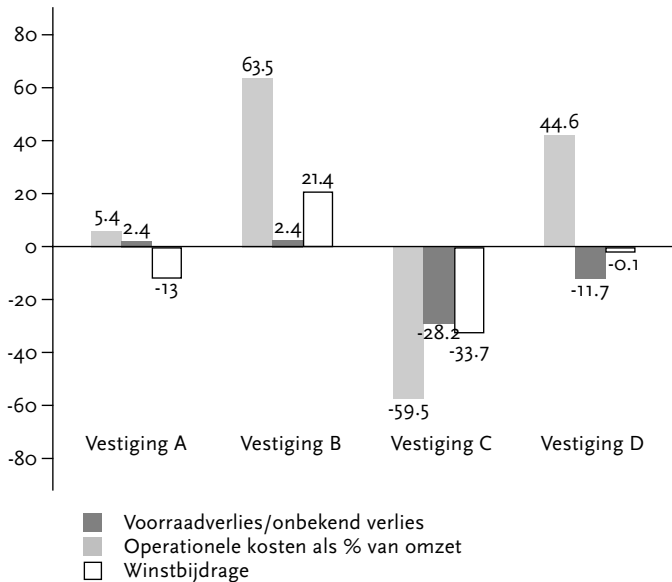
---

*Figuur 9. Positieve relatie met managers+ en resultaten van medewerkers*

De beste verklaring voor de mate van iemands commitment aan zijn organisatie en voor de mate van tevredenheid met zijn werk, factoren die cruciaal zijn voor het bevorderen van discretionair gedrag, is de kwaliteit van de relatie met zijn lijnmanager(s). Interessant genoeg bleek de mate van zelfstandigheid in het werk (een van de onderdelen van discretionair gedrag) ook gekoppeld aan het gedrag van het lijnmanagement. Van de meeste functies bestaat weliswaar een formele omschrijving, maar de hoeveelheid speelruimte die mensen in hun werk hebben wordt bepaald door de manier waarop managers invloed uitoefenen op dat werk en de manier waarop ze hen aansturen.

We hebben twee fascinerende voorbeelden van het effect dat lijnmanagers hebben op de manier waarop medewerkers aankijken tegen het HR-beleid en op commitment en tevredenheid. Ten eerste bestudeerden we bij Tesco vier winkels van vergelijkbare omvang in vergelijkbare steden. We wisten dat een van de vestigingen heel goed presteerde, dat er één slecht presteerde en twee gemiddeld, maar we wisten niet welke dat waren. Toen we de gegevens van ons medewerkersonderzoek hadden geordend, verschaftte het bedrijf ons gegevens over de performance van de verschillende vestigingen. In figuur 10 komen de opvallende performanceverschillen tussen vestiging B en C tot uiting.

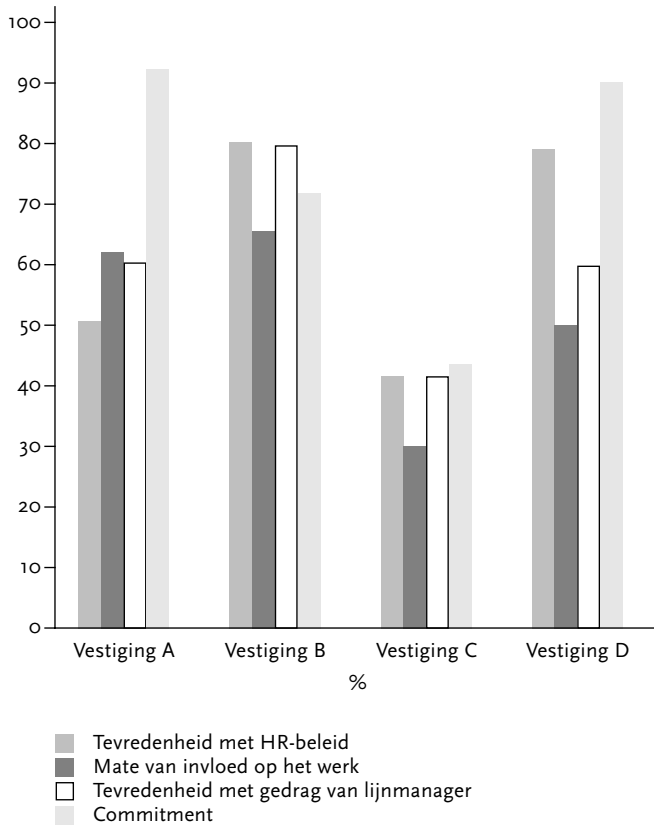
Als al deze vestigingen een identiek HR-beleid hanteerden zoals dat was vastgelegd in het centrale HR-handboek, hoe waren deze verschillen dan te verklaren? In figuur 11 wordt een samenvatting gegeven van de resultaten van het attitude-onderzoek. Vooral vestiging C had medewerkers die laag scoorden op het gebied van tevredenheid met het HR-beleid (inclusief salaris, terwijl ook dat in alle vestigingen hetzelfde was geregeld), invloed op het werk of zelfstandigheid (dit was met name



Figuur 10. De performance van vier Tesco-vestigingen vergeleken met het regionale gemiddelde (twintig vestigingen). Geïndexeerd

laag). De tevredenheid met managementgedrag en het algehele commitment aan de organisatie waren lager dan in andere vestigingen. Vestiging B daarentegen scoorde op al deze gebieden hoog. De enige verklaring die wij, de onderzoekers, hadden voor de performanceverschillen was de afwijkende managementstijl van de winkelmanager en zijn directe team; zij waren daardoor wel of niet in staat om het beleid ten uitvoer te brengen. Het HR-team op het hoofdkantoor bevestigde deze conclusie. Ook onderzoek in bankvestigingen bevestigt de vitale rol die vestigingsmanagers spelen bij de effectieve implementatie van HR (Bartel 2000).

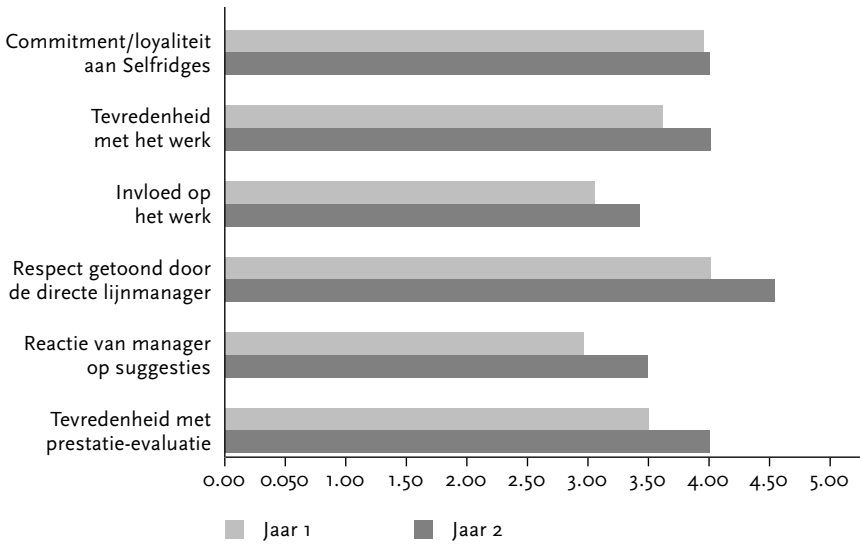
Ons tweede voorbeeld is afkomstig van een van de drie organisaties waar nieuw beleid werd ingevoerd in de periode tussen ons eerste en ons tweede onderzoeksjaar. Bij Selfridges werd een aantal lijnmanagers opnieuw benoemd of overgeplaatst. Bovendien werden ze allemaal getraind in aspecten van personeelsmanagement en werd er een nieuw, meer trapsgewijs evaluatiesysteem geïntroduceerd voor al het personeel, ook voor de mensen die alleen in het weekend werkten. De resultaten lieten niets aan duidelijkheid te wensen over (figuur 12). Selfridges was al een van de beste bedrijven uit ons onderzoek, maar er was nog ruimte voor verbetering. Vergeet ook niet dat dit een van de zes bedrijven was met sterke, duidelijke waarden. Een van de redenen om de vaardigheden van lijnmanagers op het gebied van personeelsmanage-



*Figuur 11. Attitude van medewerkers ten opzichte van HR-aspecten bij vier Tesco-vestigingen*

ment te verbeteren was dat wij in het eerste onderzoeksjaar hadden aangetoond dat zij de waarden van het bedrijf niet zo goed in praktijk brachten als ze eigenlijk zouden willen. Soortgelijke veranderingen in de tevredenheid van medewerkers met HR-beleid en -werkwijzen waren ook zichtbaar in de twee andere bedrijven die de rol van lijnmanagers veranderden om personeelsmanagement meer gewicht te geven – Clerical Medical en het Royal United Hospital in Bath (zie het volledige onderzoeksrapport Purcell et al 2003).

Dus welk beleid en welke werkwijzen kunnen vooral worden beïnvloed door de manier waarop lijnmanagers ze implementeren? Figuur 13 bevat een lijst met beleidsgebieden en werkwijzen die een sterk verband vertonen met de tevredenheid met lijnmanagers en de tevredenheid met de manier waarop het beleid op de medewerkers zelf wordt toegepast.



Figuur 12. Veranderingen in de attitude van geselecteerd personeel: gemiddelde scores van Selfridges in jaar 1 en jaar 2 (vijfpuntsschaal)

Prestatie-evaluatie	Training	Teamwork
Balans werk-privé	Salaris	Betrokkenheid
Beloning en erkenning	Communicatie	
Zekerheid	Openheid	

Allemaal significant bij 0.01 N: 609 (tevredenheid met beleid gecorreleerd aan relatie met manager)

Figuur 13. HR-beleidsgebieden en -werkwijzen die een sterk verband vertonen met het gedrag van lijnmanagers

Geen van deze elementen is echt verrassend. Wél verrassend is echter dat slechts een gering deel van de onderzoekers die ons op dit gebied voorgingen, ervoor heeft gekozen om zich op het probleemgebied implementatie te concentreren. Ernstiger is het feit dat al onze onderzoeksbureaus, die geselecteerd zijn op basis van hun uitstekende staat van dienst, pas aandacht gingen besteden aan deze groep cruciale medewerkers toen wij de resultaten van ons onderzoek aan hen voorlegden. De supervisor (die tegenwoordig in de meeste gevallen teamleider wordt genoemd) wordt nog steeds over het hoofd gezien, net als dertig tot veertig jaar geleden. Als we organisaties één advies mochten geven om hun HR te verbeteren en een betere koppeling te bewerkstelligen met performance, dan zouden ze de effectiviteit van hun frontlinie op het gebied van HR moeten verbeteren. De rollen die lijn-

managers bijvoorbeeld spelen bij personeelsmanagement, ondersteund door sterke waarden die aangeven welk soort gedrag van medewerkers wordt verwacht, zijn de belangrijkste ingrediënten om HR-voordeel te kunnen realiseren. Omdat veel van wat lijnmanagers op het gebied van personeelsmanagement doen op zichzelf al discretionair is, moeten er veel meer tijd en middelen worden vrijgemaakt om deze managers te helpen dit deel van hun functie te vervullen. Ze vinden het vaak moeilijk om de tijd ervoor te vinden én weten niet goed hoe ze het moeten aanpakken.

### **De HR-mix – voor elk beroepsgroep een andere samenstelling?**

Een terugkerend thema in HRM is het idee dat een bedrijf een bepaalde combinatie van correct uitgevoerde HR-beleidsmaatregelen nodig heeft om tot goede prestaties te komen. Deze mix (of bundle), die als eerste werd genoemd door MacDuffie (1995), blijkt moeilijk te identificeren. Bovendien werken verschillende onderzoeksgroepen met verschillende lijsten. Dat komt gedeeltelijk omdat verfijning van technieken kan leiden tot een aanzienlijke uitbreiding van beleid. Moeten ‘nauwkeurige selectietechnieken’ aparte items omvatten als ‘psychometrisch testen’? Zelfs als het mogelijk is om een algemeen geaccepteerde lijst op te stellen blijft de vraag bestaan of een organisatie alle beleidsmaatregelen op die lijst nodig heeft of slechts een deel ervan en of een bepaalde maatregel alleen effectief is als die gecombineerd wordt met een andere. Er wordt vaak gesproken van ‘dodelijke combinaties’ wanneer een bepaalde beleidsmaatregel, zoals individuele prestatiebeloning, botst met een andere, zoals teamwork.

Onze aanpak op dit gebied was anders dan die van andere onderzoekers. In plaats van het aantal beleidsmaatregelen te inventariseren en te bepalen of er een relatie bestond met winst of waarde voor aandeelhouders (Guest e.a., 2003) hebben we geprobeerd uit te vinden welke beleidsmaatregelen een positieve correlatie vertoonden met commitment aan de organisatie en tevredenheid met het werk. Met andere woorden: we hebben gekeken naar het verband tussen tevredenheid met beleid zoals dat door de medewerkers werd ervaren en attitude-resultaten. Hiervoor moesten we een lijst met beleidsmaatregelen opstellen aan de hand van ons CMG-model – beleidsmaatregelen die waarschijnlijk konden worden toegepast op de selectie en de ontwikkeling van medewerkers, beleidsmaatregelen die gericht waren op het verbeteren van incentives of motivatie om te presteren, en beleidsmaatregelen die mogelijkheden boden om zowel in als naast het werk ervaring op te doen en te participeren. Hierdoor verdwenen een aantal sociaal legitime beleidsmaatregelen, op het gebied van discriminatie bijvoorbeeld,



onvermijdelijk uit beeld. We begonnen met achttien beleidsgebieden maar na analyse van medewerkersgegevens kwamen we uiteindelijk op elf gebieden uit. Deze zijn weergegeven in het Bath People and Performance Model. We ontdekten dat een aantal beleidsmaatregelen bijdroegen aan twee of drie componenten van CMG. Zo kan teamwork een effectieve manier zijn om capaciteiten en vaardigheden te verbeteren ('Ik leer van mijn team'), om motivatie te stimuleren ('Ik kon mijn team niet in de steek laten') en om actief betrokken te blijven bij groepsactiviteiten (formele en informele teambijeenkomsten en -evenementen). Elk van de elf beleidsgebieden vertoonde in één of meer bedrijven een verband met commitment en tevredenheid met het werk.

Naar aanleiding van de verschillen die de bedrijven vertoonden in het aantal beleidsmaatregelen waarmee ze werkten (variërend van acht tot vijftien) en in attituderesultaten kwamen er nog twee extra vragen op. Ten eerste: in hoeverre bevestigt ons onderzoek het bestaan van een best practice-model? En ten tweede, waarom zouden we ervan uitgaan dat een bepaalde beleidsmix voor alle categorieën medewerkers even effectief of geschikt is? Wat de eerste vraag betreft was het duidelijk dat de meeste bedrijven uit ons onderzoek hun HR-systemen hadden afgestemd op hun specifieke situatie, op het type werk dat er verricht werd en op het capaciteitsniveau van de dominante medewerkersgroep. Er was steeds sprake van een basis van generieke, universele beleidsmaatregelen die nodig was om te overleven, maar de uitwerking daarvan verschilde afhankelijk van de omstandigheden en de historische ontwikkeling van de sector en het bedrijf. Het is niet verrassend dat de HR-beleidsmix een andere samenstelling had voor de lopendebanden assemblagemedewerkers bij Jaguar dan voor de trainees en de junior accountants bij PWC.

Aan het eind van ons veldwerk hadden we ongeveer 1037 interviews afgenomen. Van de medewerkers hadden we er 609 één keer gesproken en 428 hadden we twee keer ontmoet in opeenvolgende jaren. Een gemiddeld interview duurde vijftig minuten. Aan de hand hiervan konden we de steekproef onderverdelen in professionals, die over het geheel genomen een specifieke opleiding hadden gevolgd om hun werk te doen (verpleegsters, accountants, financieel adviseurs, servicemoniteurs), lijnmanagers, met functienamen als groepsleider, teamleider en sectiemanager, en uitvoerende medewerkers, die noch professionals noch managers waren maar bijvoorbeeld werkten als verkopers, klantenservicemedewerkers, handwerkers en kantoormedewerkers. Onze analyse is nog niet compleet, maar na toepassing van multiple regressieanalyse lijken er duidelijk belangrijke verschillen tussen deze beroepsgroepen te bestaan. Deze worden weergegeven in figuur 14.

Positief	Negatief
(a) Professionals (R <sup>2</sup> 47,2%)	
+ Communicatie	- Slecht management
+ Beloning/erkenning	- Gebrek aan uitdagingen
+ Evaluatie	- Onbevredigende balans werk-privé
+ Inspanning	- Geen koppeling salaris-prestaties
+ Relatie met managers	-- Slechte sfeer onder medewerkers
+ Carrière mogelijkheden	
(b) Lijnmanagers (R <sup>2</sup> 48%)	
+ Relatie met managers	- Ontevredenheid met werk
+ Carrière mogelijkheden	(m.n. carrière mogelijkheden)
+ Balans werk-privé	- Ontevredenheid met training
+ Openheid	- Gebrek aan openheid
+ Zekerheid	
(c) Medewerkers (R <sup>2</sup> 27,6%)	
+ Communicatie	- Ontevredenheid met carrière mogelijkheden
+ Beloning en erkenning	- Onzekerheid
+ Openheid	- Ontevredenheid met werk (uitdagingen en invloed op het werk)

*Figuur 14: Eén HR-mix? Beleid met een sterke positieve correlatie met commitment en beleid dat schadelijk is voor commitment*

Twee belangrijke conclusies springen in het oog. Ten eerste blijkt er voor elke beroepsgroep een aparte beleidsmix te bestaan die leidt tot een hoge mate van commitment aan de organisatie. Deze beleidsonderdelen zijn gemarkeerd als 'positief' en zijn gerangschikt in volgorde van belangrijkheid. De resultaten zijn vooral overtuigend bij professionals en lijnmanagers, die over het algemeen een hogere mate van commitment aan hun organisatie vertonen dan uitvoerende medewerkers. Ten tweede zijn de factoren die een positieve invloed hebben op commitment niet dezelfde als de factoren waarbij ontevredenheid het overkoepelende commitment verzwakt. De parallellen met de hygiëne- en motivatiefactoren van Herzberg (1966) zijn duidelijk.

Wat professionals willen, is uitstekende communicatie over alle aspecten van het bedrijf, goede beloning en erkenning voor goede prestaties. Ze willen weten hoe goed ze het doen en vinden het prettig om hard te werken. Ze moeten echter wel met hun baas kunnen opschieten en willen loopbaanperspectieven hebben, hetzij binnen het bedrijf, hetzij binnen hun vakgebied. Factoren die fnuikend lijken voor hun commitment zijn slecht leiderschap en gebrek aan respect van managers, saai werk, gebrek aan ondersteuning bij het zoeken naar een evenwicht tussen werk en privé-leven, geen ruimte om meer geld te verdienen door beter te presteren en werken op een plek waar een 'wij-en-zij' sfeer heerst.

Lijnmanagers: voor deze groep is een goede werkrelatie met hun baas en senior managers echt belangrijk. Dat houdt ook in dat ze moeten kunnen praten over problemen (openheid). Als ze zich veilig voelen in hun baan, het gevoel hebben dat het bedrijf hen helpt bij het vinden van een evenwicht tussen werk en privé-leven en geloven dat ze niet voor eeuwig vastzitten in hun huidige functie, zullen ze sneller positief zijn over hun werkgever en meer commitment tonen. Factoren die een negatieve invloed hebben op hun commitment, zijn ontevredenheid over hun werkhoud, gebrek aan toepasselijke training en gebrek aan mogelijkheden om met hun manager persoonlijke problemen te bespreken.

Uitvoerende medewerkers hechten waarde aan communicatie, willen complimenten krijgen en beloond worden (als antwoord op een algemene vraag naar wat de organisatie nog meer zou kunnen doen om mensen te stimuleren hun prestaties te verbeteren, kregen we vaak te horen: 'Als iemand ons nou eens een keertje zou bedanken'), in een open omgeving werken en klachten en persoonlijke problemen kunnen spuien. Fnuikend voor hun commitment bleken saai werk met weinig mogelijkheden om invloed uit te oefenen, gevoelens van onzekerheid en gebrek aan hoop op verbetering of verandering in de toekomst.

Een laatste belangrijke bevinding was dat het een veel negatiever effect had op het commitment van medewerkers in het algemeen (-39%) wanneer ze ontevreden waren met de manier waarop een bepaalde beleidsmaatregel op hen werd toegepast dan wanneer er helemaal geen beleid op dat gebied bestond (-17%). Met andere woorden: evaluaties slecht uitvoeren is veel erger dan geen evaluatiesysteem hebben. De moraal is duidelijk: het is belangrijker om ervoor te zorgen dat bestaand beleid werkt dan om steeds maar weer nieuw beleid op te stellen.

Hoewel we verschillen hebben aangetroffen tussen bedrijven, die uitgebreider aan de orde komen in het volledige onderzoeksrapport (Purcell 2003), en tussen beroepsgroepen, is uit het onderzoek een aantal cruciale beleidsgebieden voortgekomen. Deze worden weergegeven in figuur 15.

Hoewel dit geen garantie is voor een succesvol HR-systeem, durven we te beweren dat organisaties die op deze gebieden beleid en werkwijzen proberen te ontwikkelen op manieren die aansluiten bij hun business en hun markten, sneller succes zullen boeken.

- 
- Carrières
  - Training/ontwikkeling/leren
  - Functie-inhoud (uitdagingen en autonomie in het werk)
  - Evaluatie
  - Balans werk-privé
  - + Lijnmanagers – ten uitvoer brengen van beleid
  - + Waarden, cultuur – de centrale gedachte
- 

Figuur 15. Alles kort samengevat – cruciale beleidsgebieden

### **Performance**

Dit werpt natuurlijk de vraag op wat we onder succes verstaan. Ik zal eindigen met een paar conclusies die we hebben getrokken door op zoek te gaan naar en ons te verdiepen in het verband tussen HR en performance. Allereerst was geen van de HR-directeuren uit de door ons bestudeerde bedrijven echt geïnteresseerd in het bestaan van een verband, en dan nog een causaal verband ook, tussen HR en winst of waarde voor aandeelhouders. Daar waren drie redenen voor. Ze waren van mening dat dit resultaatmetingen waren die alleen historisch gezien belang hadden, ze dachten dat het verband tussen personeelsmanagement en performance te vergezocht of te indirect was omdat er nog zoveel andere variabelen invloed hebben op winst, en wat misschien vooral in deze gerenommeerde bedrijven speelde: ze voelden niet de behoefte om hun bestaan te rechtvaardigen met de bewering dat ze bijdroegen aan de winst van hun bedrijf.

Ze hielden zich echter wel intensief bezig met de noodzaak om de performance te maximaliseren en om een bijdrage te leveren aan het succes van hun organisatie. Dat betekende dat ze werkten met prestatie-indicatoren die problemen en probleemgebieden identificeerden. Vaak werden daarvoor drie typen gegevens gebruikt: arbeidsmarktgegevens (personeelsverloop, binding, verzuim, ongelukken etc.), medewerkerstevredenheidsgegevens die steeds vaker gekoppeld werden aan resultaten van klanttevredenheidsonderzoeken, en operationele gegevens die betrekking hadden op de business in kwestie (productieonderbrekingen, uitvalpercentages, vertragingen, klantenbinding, inkomsten per unit, verkoop per persoon etc.) De meest belangrijke gegevens werden gecombineerd voor verschillende afdelingen zodat ze 'eigendom werden' van marketing, productie, HR en financiën. Vaak werden ze ook verwerkt in balanced scorecards.

Zelfs dit is echter nog niet genoeg. Alle twaalf door ons bestudeerde organisaties maakten aanzienlijke veranderingen door in de periode van ons onderzoek. Daar waren allerlei verschillende redenen voor: groei, slechte resultaten in belangrijke markten, fusies, belangrijke gebeurtenissen in de buitenwereld, financiële rampen etc.. Waar alle organisaties behoefte aan hadden, was het vermogen om flexibel en wendbaar te zijn, om te evolueren. Het doel van HR is dus niet alleen kortetermijnperformance maar ook levensvatbaarheid op de lange termijn en het realiseren van duurzaam concurrentievoordeel of een uitstekende staat van dienst. De invloed van people management op de performance van organisaties komt duidelijker tot uiting op de middellange dan op de korte termijn; vooral in dat opzicht is zogenaamd high commitment management dus belangrijk.

Ik laat het aan u over om te beslissen of wij de heilige HR-graal hebben gevonden. Uiteindelijk hebben wij het gevoel dat onze bijdrage aan deze zoektocht hieruit bestaat dat we studenten en HR-functionarissen op het juiste spoor hebben gezet zodat ze de beleidsmaatregelen en werkwijzen kunnen identificeren die het meest geschikt voor hen zijn. Robert Louis Stevenson zei immers niet voor niets:

‘To travel hopefully is a better thing than to arrive, and the true success is to labour’

---

## SUMMARY

### **The HRM-Performance link: why, how and when does people management impact on organisational performance?**

**The critical question in the link between HRM and performance is when, how and why such a link exists. Twelve companies were studied involving interviews, employee surveys and the collection of operational performance data. Three theoretical approaches were used. First, the need to trigger employee discretionary behaviour was seen as the central problem. Here the link with affective organisational commitment and job satisfaction was critical since there is a strong causal relationship between these and discretionary behaviour. Second, the notion of Human Resource Advantage usefully distinguishes between policies building human capital and behaviours which combine people in collective endeavours. Third, the distinction between espoused and enacted policies focuses on the role of line managers in applying policies.**

**Key findings concern first, organisational values which were seen to be strongly associated with high levels of organisational commitment. Second, the role of front managers was especially important in 'bringing policies to life'. Third, it is the way employees interpret HR policies and are satisfied or dissatisfied with them that is important. There are marked differences between occupational groups. The research shows what policies are linked to higher levels of organisational commitment, and which poor policies cause reductions in commitment.**

---

### *Literatuur*

- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg en A. Kalleberg (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Barney, J. (1986). 'Organizational Culture: Can it be a source of competitive advantage?', *Academy of Management Review* 11:3, pp 56-665.
- Boxall, P. (1996). 'The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm'. *Human Resource Management Journal* 6(3), pp. 59-75.
- Boxall, P. en J. Purcell (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave.
- Coyle-Shapiro, J., I. Kessler en J. Purcell (2004). 'Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or "its my job"'. *Journal of Management Studies* 41(1) 85-105.
- Guest, D., J. Michie, N. Conway en M. Sheehan (2003). 'Human Resource Management and Corporate Performance', *British Journal of Industrial Relations* 41(2): 291-315.
- Hutchinson, S. en J. Purcell (2003). *Bringing Policies to Life: the vital role of front line managers in people management*, London CIPD.
- MacDuffie, J.P. (1995). 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry.' *Industrial and Labor Relations Review* 48(2): 197-221.
- Purcell, J., N. Kinnie, S. Hutchinson, B. Rayton en J. Swart (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London CIPD.

## **Bijlage 1: Korte beschrijving van organisaties die meewerkten aan het onderzoek**

### *Ait*

Ait is een softwarebedrijf dat zich bezighoudt met de productie van informatiesystemen voor ongeveer twintig klanten die vooral afkomstig zijn uit de financiële dienstverlening. Het bedrijf werd in 1986 door vier medewerkers opgericht en is sinds 1997 een NV, hoewel hun status onlangs is veranderd en ze nu genoteerd staan op de alternatieve beleggingsmarkt. Ten tijde van ons onderzoek werkten er ongeveer vierhonderd mensen in Henley on Thames, het Britse 'silicon valley', waar de markt voor ervaren en gekwalificeerd personeel zeer krap is.

De productmarkt is uiterst concurrerend en de technologie verandert snel. Een van de uitgangspunten bij de organisatie van het werk is dat de medewerkers in verschillende teams tegelijk zitten en verschillende rollen tegelijk bekleden. Alle medewerkers zijn ten minste lid van twee teams, hoogopgeleide medewerkers zelfs van drie. Hiermee tracht het bedrijf de gebruikelijke problemen te omzeilen die in veel grotere organisaties optreden. Operationele teams zijn georganiseerd rond projecten voor specifieke klanten en bevatten verschillende specialisten, waaronder een projectmanager of directeur; vakteams bevatten één soort specialisten, zoals testers of businessanalisten en T-groepen zorgen voor opwaartse en neerwaartse communicatie voor alle medewerkers.

Voor onze interviews voor het medewerkersattitude-onderzoek benaderden we twee projectteams. In het eerste jaar interviewden we 36 niet-managers (zoals ontwikkelaars, systeemanalisten en testers), in het tweede jaar 33.

(Zoals al eerder opgemerkt heeft Ait sinds de start van ons onderzoek een aantal belangrijke veranderingen ondergaan. De basis van de hier beschreven beleidsmaatregelen en werkwijzen is echter overeind gebleven).

### *Clerical Medical*

Bij Clerical Medical werken ongeveer tweeduizend personeelsleden. Het bedrijf is een van de grootste financiële dienstverleners in het Verenigd Koninkrijk en werkt hoofdzakelijk met onafhankelijke financiële adviseurs. In 1996 stapte het af van het onderlinge vennootschap als organisatievorm. Vrij snel daarna volgde een fusie met de Halifax Group, die nu onderdeel is van hun levens- en pensioendivisie.

Onze analyse-eenheid was de discipline klantenservices. Daarbinnen concentreerden wij ons op vier afdelingen: nieuwe business, bedrijfs- en managementpensioenen, eindsalarissen en annuïteiten. Ten tijde van ons onderzoek werd er veel nadruk gelegd op de verbetering van klantenservices door middel van een aantal HR-initiatieven, zoals 'Living the brand', een campagne die erop gericht was om individuele functies beter af te stemmen op de koers van de organisatie, betere dienstverlening aan klanten en veranderingen op het niveau van teamleiders en management. Voor ons attitude-onderzoek interviewden we in het eerste jaar 29 mensen en in het tweede jaar 34. De meesten daarvan waren senior administrateurs en administrateurs.

#### *Contact 24*

Contact 24 is een call- en contactcentre dat gevestigd is in Bristol en dat sinds september 2000 in handen is van Havas, een groot Frans reclame- en communicatiebureau. Contact 24 levert contact- en callcentrediensten aan een breed scala aan klanten, waaronder supermarkten, autoproducenten en financiële dienstverleners. Er werken ongeveer 950 mensen (inclusief de tijdelijke krachten) op twee locaties. Op twee andere locaties levert het bedrijf managed-serviceactiviteiten voor externe klanten.

Contact 24 levert een aantal verschillende diensten aan zijn klanten. De afgelopen tijd is het aantal zogenaamde dedicated contracts toegenomen, waarbij het bedrijf teams van klantenservicemedewerkers levert die exclusief voor één klant werken. Met uitzondering van het kleine bureau dat tactisch werk uitvoert voor een aantal verschillende klanten zijn de callcentres georganiseerd in klantenteams van twintig tot tweehonderd medewerkers. De organisatie werkt met veel klanten nauw samen om ervoor te zorgen dat de klantenservicemedewerkers die in klantspecifieke projectteams werken geschikt zijn voor de specifieke diensten of producten die worden geleverd. De vraag van klanten is vaak onvoorspelbaar, waardoor het lastig is om voor de juiste bemensing van activiteiten te zorgen.

Onze medewerkersinterviews concentreerden zich op de klantenservice-medewerkers van één callcentrelocatie, die werkten voor vier klantenteams. In het eerste jaar interviewden we 33 mensen, in het tweede jaar veertig. De meeste van deze medewerkers waren jong (55 procent was onder de dertig) en hadden nog maar weinig werkervaring (slechts 25 procent was bijvoorbeeld meer dan twee jaar in dienst van de organisatie), wat redelijk kenmerkend is voor het doorsnee personeelsbestand van een callcentre.



### *Jaguar Cars*

Jaguar Cars heeft de afgelopen jaren een hernieuwde groei doorgemaakt, waarna nieuwe modellen zijn geïntroduceerd en de productiecapaciteit aanzienlijk is uitgebreid. Dit was voor een groot deel te danken aan het succes van een aantal kwaliteitsinitiatieven die in de jaren negentig zijn gelanceerd. Veel van die initiatieven werden geïnitieerd door Ford, die de organisatie in 1989 heeft overgenomen. Op dit moment heeft Jaguar drie locaties: Browns Lane in Coventry, Castle Bromwich en de nieuwe, gerenoveerde oude Ford-fabriek in Halewood.

Ons onderzoek voerden wij uit bij de Browns Lane-locatie in Coventry. In het eerste jaar interviewden we 41 arbeiders, voornamelijk van de assemblageafdeling, in het tweede jaar 37.

### *Nationwide Building Society*

Met circa veertienduizend medewerkers is Nationwide de grootste hypotheekbank van het Verenigd Koninkrijk. Dit bedrijf levert een breed scala aan financiële producten en diensten aan meer dan tien miljoen klanten, waaronder hypotheeken, spaarrekeningen, lopende rekeningen, levensverzekeringen, persoonlijke leningen en particuliere verzekeringen. De afgelopen jaren heeft Nationwide een grote naam opgebouwd met zijn organisatievorm, een onderling vennootschap. Omdat steeds meer hypotheekbanken NV's worden, onderscheiden zij zich hiermee in de markt.

De analyse-eenheid die we voor ons onderzoek hebben gekozen, was het verkoopapparaat van de zuidelijke regio. Op het tijdstip van onze eerste interviews in juli 2000 werkten hier 46 financieel adviseurs. Daarvan werden er in het eerste jaar 44 op een gestructureerde manier geïnterviewd voor het medewerkersattitude-onderzoek. Ten tijde van ons tweede onderzoek was het verkoopapparaat uitgebreid, waardoor we in het tweede jaar met 49 mensen hebben gesproken. Het verkoopapparaat bestrijkt een groot geografisch gebied en levert een breed scala aan diensten. Het personeelsverloop onder de financieel adviseurs van Nationwide bedroeg ongeveer 5 procent, veel minder dan het branchegemiddelde. Net iets minder dan de helft van de mensen uit onze steekproef (41 procent) werkte tien jaar of langer bij Nationwide.

### *Oxford Magnet Technology*

Oxford Magnet Technology (OMT) ontwerpt en produceert supergeleidende magneten en is een gezamenlijk dochterbedrijf van Siemens en Oxford Instruments. Siemens heeft een meerderheidsaandeel in het bedrijf, maar laat het volledig vrij in zijn werkzaamheden. Dit is belangrijk voor de marktpositie van OMT. Ongeveer tweederde van de

opdrachten die OMT uitvoert is voor Siemens, maar de resterende opdrachten worden uitgevoerd voor allerlei verschillende andere klanten.

OMT maakt supergeleidende magneten voor MRI-apparatuur. Het productieproces is vrij intensief en kan soms wel 28 dagen duren, afhankelijk van het soort magneet dat wordt geproduceerd. Helaas is het grotendeels onmogelijk om een magneet tijdens het productieproces te testen, waardoor er aanzienlijk moet worden geïnvesteerd in onder handen werk voordat een bepaalde magneet de testfase bereikt.

Onze analyse-eenheid bij OMT bestond uit personeel dat aan twee magneetprojecten werkte. Zowel in het eerste als in het tweede jaar werden voor het attitude-onderzoek veertig medewerkers ondervraagd. Dat waren zowel leden van de magneetontwerptteams als mensen die betrokken waren bij de assemblage van deze producten.

#### *PriceWaterhouseCoopers (PWC)*

Ten tijde van onze eerste interviews was PriceWaterhouseCoopers (PWC) nog bezig zich te reorganiseren na de fusie tussen Price Waterhouse en Coopers, die plaatshad in 1998. Ons onderzoek richtte zich op een van de vijf lijnen van diensten die bekend staat als ABAS (Assurance and Business Advisory Services). De belangrijkste activiteiten van deze lijn zijn het uitvoeren van audits en het leveren van bedrijfsverzekeringen. We keken naar drie vestigingen in de zuidelijke regio van ABAS-Southampton, Reading en Uxbridge, waar we senior associates, assistent-managers en managers interviewden voor het medewerkersattitude-onderzoek. In het eerste jaar interviewden we 43 medewerkers, maar in het tweede jaar daalde dat aantal naar 27 als gevolg van een reorganisatie van de ABAS-tak die ook plaatshad in de vestigingen die wij bestudeerden. Daardoor was het moeilijk om een realistische vergelijking te maken tussen de twee jaren.

#### *Royal Mint*

Ten tijde van ons onderzoek werkten er bij de Royal Mint ongeveer duizend mensen. Het bedrijf houdt zich bezig met de productie van munten voor het betalingsverkeer en voor verzamelaars, muntplaatjes en medailles voor zowel Britse als buitenlandse klanten. Hoewel de Royal Mint het grootste deel van zijn bestaan marktleider is geweest, begon de markt in de tweede helft van de jaren negentig te veranderen. Er kwam meer buitenlandse concurrentie, de klanten gingen hogere eisen stellen en het bedrijf dreigde een aantal buitenlandse markten te verliezen. Tegelijkertijd zorgde de introductie van de euro voor nieuwe marktkansen en nieuw groeipotentieel. Als gevolg daarvan werd er zwaar geïnvesteerd in apparatuur en werden er nieuwe werkmethoden geïntroduceerd met de nadruk op kwaliteit, flexibiliteit en teamwork.

De analyse-eenheid was een van de productie-afdelingen die bekend stond als MRB (Melting, Rolling and Blanking). Deze afdeling neemt het eerste stadium van het productieproces van de munten voor haar rekening. De meeste medewerkers hier waren al lang in dienst van het bedrijf (81 procent werkte er tien jaar of meer) en 91 procent was lid van een vakbond. De medewerkers op dit vakgebied behoorden de afgelopen 25 jaar tot de beste verdiemers binnen het bedrijf, terwijl de betrekkingen met de werkgever relatief slecht waren. In het eerste jaar interviewden we 42 arbeiders, in het tweede jaar 33 (helaas vonden er tijdens de interviews in het tweede jaar grote veranderingen in het bedrijf plaats, waardoor we niet het volledige aantal interviews konden afnemen).

#### *Royal United Hospital, Bath (RUH)*

Het RUH is een algemeen districtsziekenhuis dat op één locatie in Bath ongeveer 3500 medewerkers in dienst heeft. In 1992 verwierf het als een van de eerste ziekenhuizen de trust-status. Net als zo veel ziekenhuizen binnen de Britse nationale gezondheidszorg heeft het RUH turbulente tijden gekend. Vijf jaar geleden belandde het in een financiële crisis en stelde het een nieuwe directeur aan die ingrijpende veranderingen doorvoerde die nationale erkenning en meer kapitaal opleverden. Tijdens ons onderzoek kreeg het ziekenhuis echter te kampen met nieuwe moeilijkheden vanwege niet-gerealiseerde prestatiedoelstellingen, veranderingen in het topmanagementteam en bijna dagelijkse negatieve berichtgeving in plaatselijke kranten.

Ons onderzoek concentreerde zich op één klinische afdeling, waar we het eerste jaar veertig personeelsleden interviewden en het tweede jaar 39. De geïnterviewden bekleedden uiteenlopende non-managementfuncties. Onder hen bevonden zich verpleegsters, gezondheidszorg-assistenten, administratieve krachten, technici en portiers.

#### *Selfridges Plc*

Het verhaal van Selfridges is een verhaal van bedrijfsvernieuwing waarbij vooral dankzij goed people management een zeer succesvol en groeiend kwaliteitswarenhuis werd gecreëerd. In de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig werd Selfridges nog vaak de belichaming van de Grace Brothers genoemd, maar halverwege de jaren negentig begon het bedrijf met de benoeming van een nieuw management aan een vernieuwings- en groeiproces. Vooral de scherpe visie van directeur Vittorio Radice speelde daarbij een cruciale rol. In 1998 scheidde Selfridges zich af van de Sears-groep en opende het een nieuwe Britse vestiging in Trafford Park in Manchester. Vervolgens werd er in 2002 een tweede vestiging geopend in het centrum van Manchester. In 2003 opent de vestiging in Birmingham haar deuren.

Selfridges staat bekend als het 'huis der merken'. Een groot gedeelte van het verkooppersoneel bestaat uit medewerkers van concessionairs, met andere woorden personeel dat helemaal niet bij Selfridges in dienst is maar bij de merkorganisatie die een concessie bezit om haar producten in de winkel te verkopen. Van de 450 mensen die in de Trafford Park-vestiging werken, zijn er bijvoorbeeld ongeveer tweehonderd in dienst bij concessionairs. De klant beschouwt deze mensen echter gewoon als Selfridges-personeel. Daarnaast maakt het bedrijf veel gebruik van parttime krachten (65 procent bij de Trafford Park-vestiging). Deze kenmerken brengen duidelijk specifieke problemen met zich mee op het gebied van personeelsmanagement.

De analyse-eenheid was de Trafford Park-vestiging in Manchester, waar we ons op twee afdelingen richtten – Dameskleding en Huishoudelijke artikelen. In het eerste jaar interviewden we veertig verkopers, in het tweede jaar 41. Daarvan was 95% vrouw en de helft ervan was onder de dertig. Omdat de vestiging pas een paar jaar open was, bedroeg het aantal dienstjaren meestal minder dan twee.

#### *Siemens Medical Solutions*

Siemens Medical Solutions is een volledige dochtermaatschappij van Siemens AG. Het bedrijf is marktleider op zijn vakgebied, heeft in het Verenigd Koninkrijk 550 mensen in dienst en levert een breed scala aan high-tech medische apparatuur, IT-oplossingen en gemanagede technologiediensten aan het Britse ziekenfonds en de Britse particuliere gezondheidszorg. De divisie van de organisatie waarop we ons richtten was Technical Customer Services, die zich bezighoudt met het installeren, bedienen en onderhouden van alle medische apparatuur die door Siemens wordt gemaakt, inclusief MRI body scanners waarin magneten van OMT zijn verwerkt.

Ons medewerkersattitude-onderzoek richtte zich op een van de vijf regio's – die van het zuidwesten en Wales. Onze informanten waren regionale servicemonteurs, monteurs die zich bezighielden met het leveren van technische ondersteuning in het Verenigd Koninkrijk en klantenservicemedewerkers. Het technische supportteam en het personeel van het landelijke callcentre zijn gesitueerd in het Britse hoofdkantoor van Siemens in Bracknell; de regionale servicemonteurs werken vanuit huis maar worden door het Britse callcentre aangestuurd en uitgezonden. Alleen in het eerste jaar interviewden we 27 medewerkers.

### *Tesco Stores*

Tesco, de grootste supermarktketen in het Verenigd Koninkrijk, had in 1999/2000 circa 170.000 mensen in dienst verdeeld over 659 vestigingen door het hele land. Halverwege de jaren negentig werden er ingrijpende veranderingen in de organisatie doorgevoerd om Tesco's concurrentiepositie te verbeteren. Daarbij kwam veel meer nadruk te liggen op een klantgerichte cultuur. Door de dienstverlening aan klanten te verbeteren en de prijzen te verlagen, heeft Tesco zijn marktaandeel de afgelopen jaren met succes weten te vergroten, terwijl de supermarktbranche zelf heel weinig is gegroeid.

Een van de kenmerken van Tesco die wij vooral interessant vonden voor ons onderzoek was de aanwezigheid van verregaand gestandaardiseerde beleidsmaatregelen, procedures en processen in alle vestigingen. Dat geldt ook voor het HR-beleid. Ons onderzoek concentreerde zich op vier vestigingen in één regio, alle vier in steden met vergelijkbare socio-economische profielen. Voor het medewerkersattitude-onderzoek hielden we interviews met sectiemanagers (een eerstelijns managementfunctie). In het eerste jaar interviewden we 43 sectiemanagers, tweederde van het totale aantal sectiemanagers in deze vestigingen, en in het tweede jaar interviewden we veertig sectiemanagers.

## **Bijlage 2: Variabelen die gebruikt zijn bij statistische analyse**

### *Resultaten*

Commitment (0.7345)

'Ik voel me trots als ik mensen vertel waar ik werk'

'Ik voel me loyaal ten opzichte van mijn bedrijf'

'Ik sta achter de waarden van mijn bedrijf'

Tevredenheid met het werk (0.6302)

'Hoe tevreden bent u met de invloed die u op uw werk kunt uitoefenen?'

'Hoe tevreden bent u met de bevrediging die u uit uw werk haalt?'

'Hoe tevreden bent u met het respect dat u krijgt?'

Motivatie

'Hoe gemotiveerd voelt u zich in uw huidige baan?'

Inspanningen (0.6459)

'...Ik moet hard werken in mijn functie'

'...Ik heb te weinig tijd voor al mijn taken'  
'...Ik vind dat ik teveel overuren maak'

### *HR-variabelen*

Relatie met managers (0.8622)

Hoe goed kunnen managers...

'Iedereen op de hoogte houden van voorgestelde veranderingen?'

'Iedereen de gelegenheid geven om zijn/haar mening te geven over een voorstel?'

'Inspringen op suggesties van medewerkers?'

'Omgaan met problemen op de werkplek?'

'Medewerkers eerlijk behandelen?'

Beloning en erkenning (0.733)

'Hoe tevreden bent u met uw salaris?'

'Hoe tevreden bent u met uw salaris in vergelijking met het salaris van andere mensen die hier werken?'

'Hoe tevreden bent u over de gehele linie met de beloningen en de erkenning die u voor uw prestaties krijgt?'

'Hoe tevreden bent u met uw andere arbeidsvoorwaarden?'

Communicatie (0.6547)

'Hoe tevreden bent u met de informatie die u krijgt over de resultaten van uw bedrijf?'

'Ik ben me volledig bewust van de bijdrage die ik lever aan de realisatie van de doelstellingen van mijn bedrijf'

'Iedereen hier is goed op de hoogte van de langetermijnplannen en -doelstellingen van de organisatie'

Prestatie-evaluatie

'Hoe tevreden bent u met de manier waarop uw prestaties worden beoordeeld?'

Training

'Hoe tevreden bent u met de training die u ontvangt in uw huidige functie?'

Carrièremogelijkheden

'Hoe tevreden bent u over het algemeen met uw huidige carrièremogelijkheden?'

Teamwork

'Beschrijf hoe u het teamwork in uw organisatie ervaart'

Balans tussen werk en privé-leven

‘Vindt u dat uw bedrijf zijn medewerkers goed helpt om een balans te vinden tussen hun werk en hun privé-leven?’

Betrokkenheid

‘Hoe tevreden bent u over het algemeen met de invloed die u hebt op bedrijfsbeslissingen die consequenties hebben voor uw functie of uw werk?’

Openheid

‘In hoeverre vindt u dat uw bedrijf u de gelegenheid geeft om klachten te spuien en persoonlijke problemen ter sprake te brengen?’

Stabiliteit

‘Ik heb het gevoel dat mijn baan niet op de tocht staat’