

De kloof tussen theorie en praktijk

Een onderzoek naar de kennis van HRM'ers over arbeids- en organisatiepsychologie

Bianca Groen, Karin Sanders en Maarten van Riemsdijk¹

Begin van het nieuwe millennium werd een Amerikaans onderzoek gepubliceerd naar de aanwezigheid van kennis van arbeid- en organisatiepsychologie onder HRM-professionals. Er bleek een behoorlijk verschil te bestaan tussen de onderzoeksresultaten en de ideeën van de mensen in de praktijk zelf. Geldt dat in Nederland evenzo? En welke invloed hebben kenmerken als functie, leeftijd, het lezen van wetenschappelijke artikelen en het bezoeken van conferenties op het kennisniveau van HRM-ers binnen Nederlandse bedrijven?

In 2002 publiceerden Rynes, Colbert en Brown in *Human Resource Management*, een vooraanstaand tijdschrift op het terrein van HRM-onderzoek, een artikel waarin de vraag werd gesteld in welke mate kennis op het terrein van arbeid- en organisatie- (A&O)psychologie aanwezig is in de praktijk. Op basis van eerder onderzoek kan worden aangenomen dat het paraat hebben van deze kennis leidt tot betere HRM-beslissingen. Goed HRM is van invloed op organisatie-uitkomsten, zoals financiële prestaties (Huselid, 1995), klantvriendelijkheid (Schneider & Bowen, 1995), en aan de veiligheid binnen de organisatie (Zacharatos & Barling, 2004). Een groep van 959 Amerikaanse *human resource professionals* kreeg 35 items op verschillende terreinen, zoals 'werving en selectie', 'beoordelen', 'belonen' en 'ontwikkelen' van personeel, voorgeschoteld met de vraag of ze wilden aangeven of ze volgens hen 'juist' of 'onjuist' waren. Voorbeelden van de items zijn: "Leiderschapstraining is zinloos, omdat leiders worden geboren, niet gemaakt." (juiste antwoord: 'onjuist') en "De meeste mensen schatten hun eigen werkprestaties te hoog in." (juiste antwoord: 'juist').

Uit de antwoorden bleek een behoorlijk verschil tussen resultaten van onderzoek en de ideeën van mensen in de praktijk: gemiddeld werd 57 percent van de vragen goed beantwoord. HRM'ers blijken echter van

Bianca Groen is studente technische bedrijfskunde en arbeid & organisatiepsychologie aan de Universiteit van Twente. Prof. dr. Karin Sanders en dr. Maarten van Riemsdijk zijn als resp. hoogleraar A&O Psychologie en universitair hoofddocent HRM verbonden aan dezelfde universiteit. Daarnaast is Maarten van Riemsdijk als lector verbonden aan Saxion Hogeschool.

bepaalde HRM-terreinen meer te weten dan van andere gebieden. Zo liet het terrein 'werving en selectie' bij het onderzoek van Rynes et al. de grootste kloof zien tussen wetenschap en praktijk. De respondenten hadden op dit gebied gemiddeld 39 percent van de antwoorden goed. Betere resultaten werden behaald bij de vragen met betrekking tot 'beloning', waarbij de gemiddelde respondent 58 percent van de vragen goed had en bij de algemene vragen die door de gemiddelde respondent voor 63 percent goed beantwoord werden. De respondenten scoorden het best op de gebieden 'beoordeling' (gemiddeld 68 percent van de antwoorden goed) en 'ontwikkeling' (gemiddeld 71 percent van de antwoorden goed). Rynes et al. (2002) zochten daarnaast naar een verklaring voor de verschillen in kennis op het terrein van A&O-psychologie van HRM'ers. Zo bleek dat HRM'ers hun informatie vooral via andere HRM'ers in hun organisatie en via internet ontvangen. Pas op de derde plaats kwam de wetenschappelijke literatuur. Ook bleek er een positieve relatie te bestaan tussen het niveau van het werk en de hoeveelheid kennis van onderzoeksliteratuur op het terrein van A&O-psychologie.

In dit artikel worden de resultaten van een replicatie van het Amerikaanse onderzoek voor de Nederlandse situatie weergegeven. In welke mate bestaat er in Nederland een soortgelijke kloof tussen theorie en praktijk op het terrein van A&O-psychologie? Daarnaast zal evenals in het Amerikaanse onderzoek worden nagegaan in welke mate kenmerken zoals functie, leeftijd, het lezen van wetenschappelijke artikelen en het bezoeken van conferenties, van invloed is op het kennisniveau van HRM-ers binnen Nederlandse bedrijven.

De Nederlandse respondenten

De respondenten van dit onderzoek zijn op twee verschillende manieren geworven. Allereerst is er een oproep verspreid via *IntermediairPW* (www.intermediairpw.nl), dat zichzelf afficheert als 'een vakblad voor iedereen die zich met personeelsmanagement bezighoudt en studenten aan p&o-opleidingen'. De *IntermediairPW*-lezers zijn in het algemeen werkzaam bij middelgrote en grote organisaties, werving- en selectiebureaus, outplacementbureaus, organisatieadviesbureaus en opleidingsinstellingen. De *IntermediairPW*-lezer is hoogopgeleid en bekleedt een (hogere) managementfunctie. (*IntermediairPW*, 2005) De oproep bestond uit een brief die bij het magazine gevoegd was. Na tweeënhalve week hadden zich op deze manier 197 respondenten gemeld.

Daarnaast zijn respondenten geworven via Van den Boogaart personeelszaken; dit is een organisatie die zorgt voor de bemiddeling van HRM'ers bij vacatures en interim-opdrachten (Van den Boogaart, 2005). Van den Boogaart heeft de oproep voor de vragenlijst verspreid onder zijn personeelsbestand, waarna er in de anderhalve week daarna nog eens 429 respondenten bijkwamen. De karakteristieken van de respondenten bij

de verschillende steekproeven (*IntermediairPW* en Van den Boogaart) blijken niet significant van elkaar te verschillen.

Uiteindelijk deden 626 respondenten mee, waarvan 241 mannen en 385 vrouwen. De respondenten hadden een leeftijd van tussen de 20 en de 62, met een gemiddelde van 38,9 (SD=8,9). 18 percent van de respondenten heeft een opleiding psychologie gevolgd en 75 procent heeft een opleiding gevolgd die volgens hen aansluit op het werk dat ze nu uitvoeren. Van de respondenten heeft 58 percent een hbo en 41 percent een wetenschappelijke opleiding gevolgd. De overige respondenten hadden maximaal mbo of de middelbare school afgerond. Gemiddeld oefenden de respondenten hun functie 5,2 jaar (SD=4,8) uit.²

Funcities blijken gerelateerd aan het opleidingsniveau

Tabel 1 geeft een overzicht van de functies van de respondenten, gerelateerd aan hun opleidingsniveau. Uit de tabel blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten bestaat uit hoofden HRM of HRM (senior) adviseurs. Een kleiner gedeelte van de respondenten bestaat uit HRM-consulenten, -medewerkers en -assistenten en personeelsfunctionarissen. De functies kunnen grotendeels worden gerelateerd aan het opleidingsniveau van de respondenten. Directeuren blijken daarbij gemiddeld de hoogste opleiding te hebben. Ook is in tabel 1 een overzicht van de functies van de respondenten van het onderzoek van Rynes et al. (2002) te vinden. Bijna de helft van de respondenten van het onderzoek van Rynes et al. zijn directeur of vice-president. De andere

Huidig onderzoek			Rynes et. al. (2002)	
Functie	%	Gem. opl.	Functie	%
Directeur	3 %	4,44	Directeur	26 %
Hoofd HRM	28 %	4,42	Vice president	18 %
HRM adviseur	26 %	4,41	HR manager	49 %
HRM senior adviseur	14 %	4,37		
HRM consultant/ medewerker/assistent	9 %	4,24		
Personeelsfunctionaris	6 %	4,18		
Anders	14 %	4,52	Anders	7 %

Noot. Hoogst genoten opleiding op een schaal van 1 tot 5 met 1 = 'basisschool', 2 = 'middelbare school', 3 = 'mbo', 4 = 'hbo', 5 = 'w.o.'

Tabel 1. Percentage respondenten per functie en opleidingsniveau.

helft is algemeen HR-manager, waarbij geen onderscheid is gemaakt naar consultant, adviseur of senior adviseur.

Voor het Nederlandse onderzoek werd gebruik gemaakt van een elektronische vragenlijst die via internet kon worden ingevuld. In het onderzoek werden eerst enkele algemene vragen gesteld met betrekking tot de karakteristieken van de respondent zelf, zoals de opleiding, het geslacht en de leeftijd en het werk dat hij of zij doet, zoals karakteristieken van het bedrijf en de functie. Vervolgens werden vragen gesteld met betrekking tot welke bronnen de respondent raadpleegt voor informatie voor zijn of haar werk.

Verder werd gevraagd of respondenten bepaalde vakbladen, zoals *IntermediairPW* en *Gedrag en Organisatie*, 'nooit', 'soms', 'regelmatig' of 'altijd' lezen. Daarnaast werd gevraagd hoe de respondent aankijkt

tegen wetenschappelijk onderzoek. Hiervoor werd gebruik gemaakt van vier stellingen waarvan de respondenten op een schaal van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens) moesten aangeven in hoeverre dat op hen van toepassing was. Twee stellingen betroffen de hoeveelheid tijd die de respondenten (willen) hebben om wetenschappelijke artikelen op het gebied van A&O Psychologie te lezen of om met wetenschappers

over HRM-problemen te praten. Bij de andere twee stellingen konden respondenten aangeven of ze resultaten van wetenschappelijk onderzoek begrijpelijk vinden en of ze vinden dat wetenschappelijk onderzoek naar HRM in de praktijk werkt.

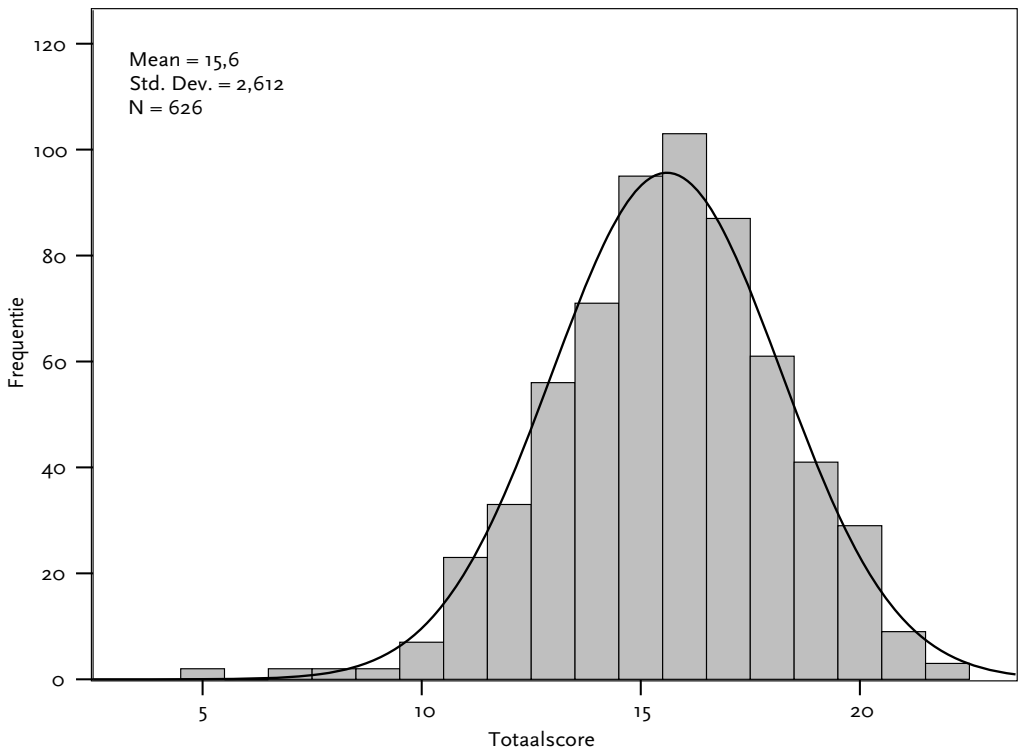
Tot slot werd aan de respondenten gevraagd om 25 'juist-onjuist'-stellingen met betrekking tot arbeids- en organisatiepsychologie te beantwoorden. De stellingen in de vragenlijst zijn een Nederlandse vertaling van een aantal items uit het onderzoek van Rynes et al. (2002) (zie Bijlage 1 voor de vertaling van de stellingen). Bij de selectie van items is gekeken naar hoe relevant de vragen leken voor een onderzoek in Nederland.³

Resultaten

In Figuur 1 is het histogram van de totaalscores te vinden. De 626 respondenten beantwoordden gemiddeld 15,6 (62 percent) van de 25 vragen goed en de standaarddeviatie was 2,61. Er waren 103 respondenten die 16 vragen goed beantwoordden. Twee respondenten behaalden het minimum van 5 goede vragen en drie respondenten het maximum van 22 goede vragen.

De goede antwoorden op de stellingen en het percentage respondenten dat dit goed had, zijn te vinden in Bijlage 1. Het item met de meeste foute antwoorden werd door 29 percent van de respondenten correct

Maar drie vakbladen worden gemiddeld meer dan 'soms' gelezen



Figuur 1. Histogram van de totaalscores.

beantwoord. Het ging hierbij om het item: 'De meeste fouten in prestatiebeoordeling kunnen worden vermeden door trainingen waarin duidelijk wordt gemaakt wat veel gemaakte fouten zijn' (antwoord is 'onjuist'). De stelling 'Bedrijven met een duidelijke visie presteren beter dan bedrijven zonder visie' werd met 90 procent goede antwoorden het vaakst correct met 'juist' beantwoord.

In Tabel 2 is het gemiddelde percentage van correcte antwoorden op de verschillende gebieden van A&O Psychologie te vinden voor dit onderzoek en voor het onderzoek van Rynes et al. (2002). Voor de waarden van het onderzoek van Rynes et al. is zowel gekeken naar de scores op de 25 items die in dit onderzoek ook zijn onderzocht, als naar alle 35 items uit hun onderzoek. (tweede keer)

Om de relatie van bepaalde kenmerken met de totaalscore van de respondenten te kunnen bepalen, is er allereerst een aantal kenmerken met betrekking tot het werk van de respondenten onderscheiden. Het gaat hierbij om de omvang van het bedrijf en de afdeling waar de respondent werkt, het aantal mensen waaraan de respondent leiding geeft en het

	Huidig onderzoek	Rynes 25 items	Rynes alle 35 items
A&O-gebied	%	%	%
Algemeen	63 %	65 %	63 %
Werving en selectie	44 %	38 %	39 %
Beoordeling	63 %	62 %	68 %
Beloning	81 %	49 %	58 %
Ontwikkeling	80 %	75 %	71 %
Totaal	62 %	56 %	57 %

Tabel 2. Gemiddeld percentage correcte antwoorden per A&O Psychologie-terrein.

aantal uur dat de respondent per week werkt. Verder zullen de kenmerken van de respondenten zelf worden meegenomen in de analyse. Tot slot zal worden gekeken naar een aantal kenmerken met betrekking tot de frequentie waarin de respondent vakbladen leest, welke bronnen de respondenten raadpleegt voor informatie en hun houding tegenover wetenschappelijk onderzoek en literatuur.

Vakblad	Gem.	SD
IntermediairPW	2,83	0,99
Gids voor personeelsmanagement	2,15	0,94
HR Rendement	2,10	0,73
P&O actueel	1,95	1,01
Personeelbeleid	1,93	1,03
Tijdschrift voor HRM	1,40	0,72
Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken	1,31	0,63
Gedrag en organisatie	1,24	0,53

Noot. Op een schaal van 1 tot 4 met 1 = 'nooit', 2 = 'soms', 3 = 'regelmatig', 4 = 'altijd'

Tabel 3. Frequentie waarin vakbladen worden gelezen.

Tabel 3 geeft de frequentie weer waarin de respondenten bepaalde vakbladen lezen. Uit de tabel blijkt dat er maar drie vakbladen gemiddeld meer dan 'soms' worden gelezen. *IntermediairPW* staat met stip op één bij de respondenten (wat niet vreemd is gegeven onze werving van respondenten), gevolgd door *Gids voor personeelsmanagement* en *HR Rendement*. *Gedrag en organisatie* wordt het minst gelezen.

Er is op het oog geen groot verschil tussen de twee verschillende respondentengroepen (de PW en de Van den Boogaart-groep) op dit gebied. Het grootste verschil kan, zoals verwacht, worden gevonden bij de frequentie waarin men *IntermediairPW* leest ($p < ,01$). Respondenten uit de steekproef van *IntermediairPW*-lezers blijken dit vakblad met een gemiddelde score op dit item van 3,12 gemiddeld iets meer dan regelmatig te lezen, terwijl de respondenten uit de andere steekproef *IntermediairPW* gemiddeld iets minder dan regelmatig lezen. Bij deze laatste steekproef was de gemiddelde score op dit item 2,70.

Het gebied met de laagste score is 'werving en selectie'

Tabel 4 geeft een overzicht van de bronnen die respondenten hebben voor nieuwe informatie over A&O Psychologie. Twee bronnen worden gemiddeld 'belangrijk' tot 'zeer belangrijk' gevonden, namelijk 'internet' en 'collega's'. Van de in de vragenlijst genoemde bronnen wordt de website van het NVP gemiddeld als minst belangrijke bron gezien. De rest van de bronnen heeft een score tussen 'neutraal' en 'belangrijk'. Hoewel er gebruik is gemaakt van twee verschillende manieren om respondenten te werven, is er tussen beide respondentengroepen geen significant

Informatiebron	Gem.	SD
Internet	4,21	0,73
Collega	4,15	0,71
Vakbladen (infobron)	3,90	0,73
Cursussen	3,84	0,75
Informatiebijeenkomsten	3,76	0,92
Vrienden en bekenden	3,37	0,92
Website NVP	2,75	0,87

Noot. Op een schaal van 1 tot 5 met 1 = 'zeer onbelangrijk', 2 = 'onbelangrijk', 3 = 'neutraal', 4 = 'belangrijk', 5 = 'zeer belangrijk'

Tabel 4. Bronnen voor nieuwe informatie.

verschil met betrekking tot de belangrijkheid van de informatiebronnen. Verder is het niet mogelijk om één of meerdere schalen te vormen, waarin meerdere informatiebronnen kunnen worden samengevoegd tot één kenmerk. Dit betekent dat alle bronnen als los kenmerk moeten worden gezien. Aangezien er dan wel erg veel kenmerken moeten worden bekeken, zal in het vervolg alleen naar de drie belangrijkste informatiebronnen worden gekeken, namelijk: 'internet', 'collega' en 'vakbladen (infobron)'.

Er is ook aan de respondenten gevraagd wat ze vinden van wetenschappelijk onderzoek en literatuur op het gebied van HRM. De gemiddelde

Stelling	Gem.	SD
Ik zou meer tijd willen hebben om wetenschappelijke artikelen op het gebied van HRM te lezen.	3,65	0,94
Ik zou meer tijd willen hebben om met wetenschappers over HRM-problemen te praten.	3,38	0,92
Resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar HRM werken meestal niet in de praktijk.	2,71	0,76
In het algemeen vind ik resultaten van wetenschappelijk onderzoek op het gebied van HRM niet erg begrijpelijk	2,42	0,82

Noot. Op een schaal van 1 tot 5 met 1 = 'helemaal niet mee eens', 2 = 'niet mee eens', 3 = 'niet eens / niet oneens', 4 = 'mee eens', 5 = 'helemaal mee eens'.

Tabel 5. Houding tegenover onderzoek en literatuur op het gebied van HRM.

scores op deze stellingen zijn in Tabel 5 te vinden. De gemiddelde respondent zou graag iets meer tijd willen hebben om wetenschappelijke artikelen op het gebied van HRM te lezen en om met wetenschappers over HRM-problemen te praten. Verder zijn de respondenten het gemiddeld gezien niet helemaal eens met de stellingen 'Resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar HRM werken meestal niet in de praktijk' en 'In het algemeen vind ik resultaten van wetenschappelijk onderzoek op het gebied van HRM niet erg begrijpelijk'.

Uit een factoranalyse op deze items blijken twee schalen te kunnen worden onderscheiden. De ene schaal heeft betrekking op de tijd die respondenten zouden willen hebben om zich te kunnen verdiepen in wetenschappelijk onderzoek ('houding m.b.t. tijd') en de andere op de houding ten opzichte van resultaten van wetenschappelijk onderzoek ('houding t.o.v. resultaten').⁴ Voor beide schalen is de betrouwbaarheid matig (alfa = 0,59).

Vervolgens is een variantieanalyse uitgevoerd om na te gaan of de totaalscore verschilt voor respondenten met verschillende functies. De analyse laat zien dat er een significant verschil is tussen de totaalscores voor de respondenten van de verschillende functies ($F(6,619)=2,38; p<,05$). Ruim de helft van de functies scoort gemiddeld ongeveer hetzelfde als de gemiddelde respondent, maar er zijn een paar uitschieters: de HRM senior adviseur scoort gemiddeld 0,7 punten hoger dan de gemiddelde respondent, en directeuren wijken ook 0,7 punten af, maar dan in negatieve zin. De grootste afwijking van het gemiddelde wordt gevonden bij HRM-consulenten, -medewerkers en -assistenten, met een gemiddelde negatieve afwijking van 0,9 punten.

Ten slotte is een regressieanalyse uitgevoerd om na te gaan welke factoren het meest de totaalscore van de respondenten kunnen verklaren. Tabel 6 geeft een overzicht van een aantal regressieanalyses waarbij 'totaalscore' de afhankelijke variabele is. In het eerste model zijn de persoonskenmerken van de respondent en de kenmerken van het bedrijf opgenomen, in het tweede model zijn daar de opleidingskenmerken aan

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Omvang bedrijf	0,032	0,028	0,030	0,032
Omvang afdeling	0,035	0,027	0,039	0,049
# ondergeschikten	0,040	0,034	0,032	0,024
Functiejaren	0,008	0,014	0,012	0,005
Geslacht	0,069	0,069	0,090	*
Leeftijd	0,014	0,013	-0,009	-0,008
Uur/week	0,000	0,006	0,007	0,003
Opleiding		0,126	**	0,128
Psychologie opleiding		0,039		0,031
Opleiding voor dit werk?		0,023		0,024
Vakbladen (frequentie)				0,085
Vakbladen (infobron)				0,125
Internet algemeen				0,028
Collega				0,024
Houding m.b.t. tijd				0,021
Houding t.o.v. resultaten				0,119
R ²	0,095	0,171	0,220	0,247
aangepaste R ²		0,013	0,020	0,030

* $p <,05$. ** $p <,01$.

Tabel 6. Resultaten van een regressieanalyse (beta's) met de hoeveelheid kennis op het terrein van A&O psychologie als afhankelijke variabele.

toegevoegd. Ten slotte zijn in het derde model daaraan de (betekenis van de) kennisbronnen en in vierde model de houding van de respondent met betrekking tot tijd en resultaten toegevoegd.

De resultaten laten allereerst zien dat de kenmerken van de respondent (omvang bedrijf, afdeling, aantal ondergeschikten, aantal functiejaren, geslacht, leeftijd, en aantal uren dat de respondent per week werkt) 10 procent (9.5) van de variantie van de totaalscore verklaart. Als daarbij de

De informatie in vakbladen zal meer op wetenschappelijk onderzoek moeten worden gebaseerd

opleidingskenmerken, de betekenis van de kennisbronnen en de houding van de respondenten met betrekking tot tijd en resultaten worden meegenomen, blijken deze variabelen totaal 25 procent (24.7) van de variantie van de totaalscore te verklaren. Verder tonen de resultaten dat in het vierde model drie van de variabelen significant blijven na het controleren van het effect van andere variabelen. Dit zijn de hoogte van de opleiding, de belangrijkheid van tijdschriften als informatiebron en de houding ten opzichte van resultaten van wetenschappelijk onderzoek. Naarmate iemand meer opleiding heeft genoten, tijdschriften als informatiebron belangrijker vindt, en positiever staat ten opzichte van resultaten van wetenschappelijk onderzoek, heeft die persoon meer kennis op het terrein van A&O psychologie.

Discussie

In dit onderzoek werd de hoeveelheid kennis die HRM'ers hebben van arbeids- en organisatiepsychologie aan de hand van het voorleggen van 'juist-onjuist'-stellingen in de vragenlijst weergegeven. Ondanks dat er geen uitspraak gedaan kan worden over hoe veel of weinig kennis HRM'ers hebben van arbeids- en organisatiepsychologie in absolute zin, kan wel een aantal relaties met algemene kenmerken worden gelegd. Opvallend is de overeenkomst met het onderzoek van Rynes et al (2002) met betrekking tot de verschillende deelterreinen van HRM. Met betrekking tot de scores op de verschillende HRM-terreinen is het de vraag of de moeilijkheidsgraad van de vragen op de verschillende gebieden wel overeenkomt. Als wordt aangenomen dat dit wel het geval was, kan worden gesteld dat op de gebieden 'beloning' en 'ontwikkeling' het best wordt gescoord. Voor het gebied 'ontwikkeling' was dit ook zo bij het onderzoek van Rynes et al. (2002), maar op het gebied 'beloning' werd in dat onderzoek gemiddeld de op één na laagste score behaald. Het zou kunnen zijn dat men in Nederland meer van dit onderwerp afweet, doordat er in Nederland een beloningssysteem is dat bijvoorbeeld door middel van CAO's helemaal geregeld is. Het is daarom van belang dat Nederlandse HRM'ers hier goed van op de hoogte zijn. Er dient bij het interpreteren van het verschil in scores in Nederland en de Verenigde

Staten echter wel rekening mee gehouden te worden dat voor onderdeel 'beloning' maar drie items zijn gebruikt. Hierdoor kan een percentageel verschil in scores heel groot lijken, terwijl men in feite maar één vraag minder goed heeft.

Het gebied met de laagste score bij dit onderzoek is net als bij het onderzoek van Rynes et al. (2002) 'werving en selectie'. Rynes et al. (2002) geven hiervoor een drietal redenen. De eerste is dat literatuur op het gebied van werving en selectie veel technischer is dan op andere gebieden, waardoor het waarschijnlijk minder wordt gelezen door HRM'ers. Verder denken Rynes et al. dat theoretici heel anders naar werving en selectie kijken dan practici, waardoor ze andere dingen belangrijker vinden (vergelijk Emans, 2004). Een derde reden is volgens Rynes et al. dat de pers nog steeds negatief is over capaciteitentesten, wat ervoor zorgt dat HRM'ers niet veel vertrouwen hebben in de werking ervan. Naast deze drie redenen kan de lagere score op het gebied 'werving en selectie' ook komen doordat dit vaak uitbesteed wordt. Los van de reden ervoor kan volgens Rynes et al. de kloof tussen theorie en praktijk op het gebied van 'werving en selectie' zeer negatief zijn voor bedrijven, aangezien hierdoor ook de HR-praktijken op andere gebieden minder effectief zullen zijn.

Bij dit onderzoek is ook gekeken naar de frequentie waarin de respondenten bepaalde vakbladen lezen. Aangezien het onderzoek voor een groot deel is gehouden onder *IntermediairPW*-lezers, is het logisch dat dit het meest gelezen blad is onder de respondenten. *IntermediairPW* blijkt ook door respondenten die zijn geworven via Van den Boogaart personeelszaken het meest gelezen te worden. Dit was te verwachten aangezien het blad 'de hoogst betaalde kernoplage van alle p&o-vakbladen in Nederland' en het grootste bereik heeft (*IntermediairPW*, 2006). Ondanks dat in dit onderzoek vooral hoogopgeleiden en mensen met een hoge functie zijn meegenomen, wordt een groot deel van de gevraagde vakbladen gemiddeld 'nooit' tot 'soms' gelezen. Dit was ook het geval bij het onderzoek van Rynes et al. (2002). Ook al worden deze tijdschriften slechts sporadisch gelezen, ze worden wel als een van de belangrijkste bronnen voor het opdoen van kennis van A&O Psychologie genoemd. Een voorzichtige conclusie op basis hiervan zou kunnen zijn dat respondenten de tijdschriften die ze lezen niet alleen doorbladeren, maar ook werkelijk lezen, en met de informatie uit de tijdschriften kennis van A&O Psychologie op doen.

De frequentie waarin men vakbladen leest blijkt volgens dit onderzoek geen invloed te hebben op de kennis die respondenten hebben van arbeids- en organisatiepsychologie. Bij het onderzoek van Rynes et al. was dit verband wel gevonden, maar alleen als gekeken werd naar 'academic reading'. Bij 'business reading' en 'HR reading' vonden zij ook geen verband. In het huidige onderzoek is geen onderscheid gemaakt

tussen soorten vakbladen, maar de vakbladen waarnaar gevraagd werd, betreffen vooral 'HR reading'. Deze bladen baseren hun informatie vaak niet op arbeids- en organisatiepsychologisch onderzoek. Dit zou kunnen verklaren waarom de frequentie waarin men de vakbladen leest, geen invloed heeft op de totaalscore in het onderzoek. Er blijkt zelfs een negatieve relatie te zijn tussen hoe belangrijk respondenten vakbladen als informatiebron vinden en de totaalscore. Om het kennisniveau van HRM'ers te verhogen zal de informatie in vakbladen dus meer op wetenschappelijk onderzoek moeten worden gebaseerd. Dit moet mogelijk zijn, aangezien de respondenten toch wel open lijken te staan voor wetenschappelijke inzichten. De gemiddelde respondent denkt dat wetenschappelijk onderzoek in de praktijk wel kan werken en ze vinden het onderzoek ook begrijpelijk. De houding ten opzichte van de resultaten van wetenschappelijk onderzoek is bovendien gerelateerd aan de totaalscore.

Het gebruik van internet blijkt geen invloed te hebben op het kennisniveau van de respondenten

De belangrijke bronnen voor informatie over A&O Psychologie zijn 'internet' en 'collega's' volgens de respondenten. Ook dit komt overeen met de uitkomst van het onderzoek van Rynes et al. (2002). Toch blijkt het gebruik van deze bronnen geen invloed te hebben op het kennisniveau van de respondenten. Dit zou kunnen betekenen dat via deze bronnen onjuiste informatie verkregen wordt of dat ze alleen worden geraadpleegd voor

informatie die niet overeenkomt met de kennis die in dit onderzoek getoetst is. Toch kan het interessant zijn om te kijken of deze bronnen gebruikt kunnen worden om het kennisniveau van HRM'ers te verhogen. In dat geval zou ervoor moeten worden gezorgd dat HRM'ers de bronnen op internet met de juiste wetenschappelijk informatie gemakkelijk kunnen vinden.

Net als bij het onderzoek van Rynes et al. (2002), blijkt de totaalscore gerelateerd te zijn aan de functie die een persoon uitoefent. Overigens dient hierbij te worden opgemerkt dat de respondenten van het onderzoek van Rynes et al. heel andere functies bekleeden dan die van het huidige onderzoek. In het huidige onderzoek blijken directeuren gemiddeld lager te scoren dan de gemiddelde respondent. Dit zou kunnen komen doordat directeuren zich misschien minder direct met HRM bezighouden en waarschijnlijk veel bredere kennis hebben. HRM-consulenten, -medewerkers en -assistenten scoren ook lager dan de gemiddelde respondent. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat deze mensen vooral uitvoerend werk doen en dus minder weten van de theorieën die schuilen achter de praktijk. HRM senior adviseurs scoren juist beter dan gemiddeld. Waarschijnlijk gebruiken zij resultaten van onderzoek

op het gebied van arbeids- en organisatiepsychologie om goed advies te kunnen geven met betrekking tot HRM. Hierdoor kennen ze de theorieën waarschijnlijk beter, waardoor ze een hogere score behalen.

Het huidige onderzoek wijst uit dat opleidingsniveau en het al dan niet gevolgd hebben van de opleiding psychologie correleren met de totaalscore. De reden hiervoor kan zijn dat deze mensen tijdens hun opleiding al veel kennis hebben opgedaan op het gebied voor arbeids- en organisatiepsychologie, maar misschien ook dat ze beter kunnen omgaan met wetenschappelijke literatuur. Overigens laat een regressieanalyse zien dat het effect van al dan niet gevolgd hebben van psychologie niet meer significant is na het beheersen van het effect van andere variabelen.

Een beperking van dit onderzoek is dat de onderzoekspopulatie vooral uit hoogopgeleiden en mensen met een hoge functie bestaat. Dit was te verwachten omdat deze groep waarschijnlijk van zichzelf verwacht dat ze hoog zullen scoren op een kennistest. Ze hebben waarschijnlijk op het gebied van kennis een hoge self-efficacy en zullen daardoor eerder een kennistest afnemen (zie Bandura, 1997). Hierdoor is er waarschijnlijk sprake van een best case scenario. Het is interessant om te onderzoeken of een lager resultaat behaald wordt als specifiek aan lageropgeleiden gevraagd wordt de test in te vullen.

De vraag kan worden gesteld wat organisaties met de resultaten van dit onderzoek moeten en kunnen. Allereerst passen de resultaten in het artikel over de kloof tussen praktijk en wetenschap zoals die ook in het vorige nummer van Tijdschrift voor HRM (Sanders, 2006) aan de orde kwam. Gegeven het eerdere onderzoek waaruit blijkt dat een hoog kennisniveau van de medewerkers zorgt voor betere bedrijfsresultaten en voor betere carrièrekansen voor het individu, zou zowel vanuit de praktijk als vanuit de wetenschap meer pogingen moeten worden ondernomen om bij elkaar te komen. Dat hier sprake is van een 'win-win' situatie moge duidelijk zijn. Wetenschappers hebben de praktijk nodig voor het verzamelen van data, het toetsen van theorieën en om te checken of nieuwe inzichten en resultaten 'landen' binnen bedrijven. En de praktijk heeft de wetenschap nodig om nieuwe kennis op te doen. Zowel wetenschappers als mensen in de praktijk zouden hiervoor actief tijd vrij moeten maken. Daarbij zou moeten worden gestreefd naar structurele relaties tussen het bedrijfsleven en universiteiten.

*Wordt er een lager resultaat
gehaald als specifiek aan
lageropgeleiden wordt gevraagd
de test in te vullen?*

SUMMARY

It is a well-known fact that companies that apply HRM-practices, which are effective according to research, perform better than companies that don't do that. Besides, HR-managers who put these research results into practice, are proven to have better career opportunities. Despite of that, results of research in industrial and organisational psychology are often not used in practice. One of the reasons of this is that people who have to put the research into practice, are usually ill informed about the research results. Rynes et al. (2002) have investigated to what extend this was the case in the United States. The current research is a replication of the research of Rynes et al., for the Dutch situation. The goal of this research is to investigate which features are related to the amount of knowledge that HR-managers have of industrial and organisational psychology. The research is done under 626 respondents, who were attracted in two different ways. The research suggests that the educational level, having followed education in psychology or otherwise and the attitude of respondents towards scientific research are positively related to the amount of knowledge. Moreover the knowledge level depends on the position of the respondent in the organisation. It is remarkable that respondents, who think of magazines as an important source of knowledge for new information about their work, are proven to have less knowledge of industrial and organisational psychology than those who don't.

Literatuur

- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of management journal* 37, 670-687.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal* 39, 779-801.
- Emans, B. (2004). De gedroomde verbondenheid van wetenschap en praktijk in de organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie* 17-5, 310-327.
- Gannon, M.J. (1983). Managerial ignorance. *Business Horizons*, May-June, 26-32.
- HOI, Instituut voor media auditing (2006). *Oplagecijfers vaktijdschriften HOI*. Verkregen op 25 april 2006 van <http://www.hoi-online.nl>.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal* 38, 635-672.

- IntermediairPW (2005). *Adverteerders informatie*. Verkregen op 19 september 2005 van <http://adverteren.vnubp.nl/pw>.
- IntermediairPW (2006). *Adverteerders informatie*. Verkregen op 3 maart 2006 van <http://adverteren.vnubp.nl/pw>.
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices. Lessons from Organizational Innovation. *Personnel Psychology* 46, 569-592.
- Loo, J. van & Grip, A. de (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Maastricht: Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt.
- Rogers, E. (1995). *The diffusion of innovations*. Fourth edition. New York: The Free Press.
- Rynes, S.L., Colbert, A.E. & Brown, K.G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human Resource Management* 41, 149-174.
- Sanders, K. (2006). Arbeid & Organisatie Psychologie en Human Resource Management: It Takes two to tango. *Tijdschrift voor HRM*, 9, 33-41.
- Schneider, B., & Bowen, D.E. (1995). *Winning the service game*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.K. & Lake, D.G. (1995). Human resource competences: an empirical assessment. *Human Resource Management* 34, 473-495.
- Van den Boogaart (2005). *Van den Boogaart Personeelszaken*. Verkregen op 9 december 2005 van <http://www.vandenboogaart.nl>.
- Zacharatos, A., & Barling, J. (2004). High performance work systems and occupational safety. In: J. Barling & M.R. Frone (Eds.) *The Psychology of workplace safety*. Washington, DC: American Psychological Association, 203-222.

Noten

- 1 Met dank aan de redactie voor het commentaar op een eerdere versie van dit artikel.
- 2 In het onderzoek van Rynes et al. (2002) had de gemiddelde respondent 13,8 jaar ervaring op HRM-gebied, met een standaarddeviatie van 7,9. Hierbij dient te worden opgemerkt dat in het huidige onderzoek niet naar aantal jaren HRM-ervaring is gevraagd, maar naar het aantal functiejaren, dat waarschijnlijk lager ligt.
- 3 In het artikel van Rynes et al. (2002) stond een overzicht met de antwoorden die zij hebben gevonden in de literatuur. Deze antwoorden zijn in dit replicatieonderzoek nog eens kritisch bekeken, aangezien het mogelijk is dat recenter onderzoek andere antwoorden geeft of dat er een verschil is tussen de Nederlandse en de Amerikaanse situatie. Uiteindelijk zijn er geen wijzigingen aangebracht in de antwoorden van Rynes et al.
- 4 In verband met de leesbaarheid is de richting van de schaal met betrekking tot resultaten omgekeerd, aangezien de stellingen in eerste instantie negatief geformuleerd waren.
- 5 Zie Rynes et al. (2002) voor de bronnen op basis waarvan 'juist' of 'onjuist' is gebaseerd.

BIJLAGE 1 Overzicht items⁵***Algemeen***

	Item	Juist/ Onjuist	Correct	
			Huidig onder- zoek	Rynes e.a. (2002)
1.	Bedrijven met een duidelijke visie presteren beter dan bedrijven zonder visie	Juist	90 %	62 %
2.	Leiderschapstraining is zinloos, omdat leiders worden geboren, niet gemaakt.	Onjuist	87 %	96 %
3.	Als medewerkers hun werk beheersen, is het effectiever om hen te vertellen 'hun best te doen', dan ze specifieke prestatiedoelen te geven	Onjuist	86 %	82 %
4.	Een open en enthousiaste persoonlijkheid is de belangrijkste eigenschap van een effectieve leider.	Onjuist	43 %	82 %
5.	HR-managers moeten vooral veranderingen kunnen doorvoeren om positief beoordeeld te worden door lijnmanagers.	Juist	40 %	50 %
6.	Het laten meebeslissen van medewerkers is beter voor de bedrijfsprestaties dan het stellen van prestatiedoelen	Onjuist	32 %	18 %

Werving en selectie

	Item	Juist/ Onjuist	Correct	
			Huidig onder- zoek	Rynes e.a. (2002)
1.	De voorspellende waarde van verschillende persoonlijkheidstesten verschilt nauwelijks op het punt van werkprestaties.	Onjuist	57 %	42 %
2.	Intelligentie is een nadeel om goed te presteren in laag gekwalificeerde banen.	Onjuist	54 %	42 %
3.	Gemiddeld genomen is de 'nauwgezetheid' van mensen een betere voorspeller van werkprestaties dan hun intelligentie.	Onjuist	47 %	18 %
4.	Het verloop onder medewerkers die via een advertentie binnen zijn gekomen is groter dan onder degenen die via medewerkers zijn geworven.	Juist	45 %	49 %

5.	De meest betrouwbare sollicitatie-interviews zijn eerder afgestemd op de unieke kandidaat, dan gestandaardiseerd	Onjuist	38 %	70 %
6.	Bedrijven die sollicitanten beoordelen op hun waarden en normen, presteren beter dan bedrijven die beoordelen op intelligentie.	Onjuist	32 %	16 %
7.	Integriteitstesten die bijvoorbeeld voorspellen of mensen zullen stelen of ten onrechte van hun werkgever zullen profiteren, werken slecht.	Onjuist	31 %	32 %

Beoordeling

		Correct		
	Item	Juist/ Onjuist	Huidig onder- zoek	Rynes e.a. (2002)
1.	Medewerkers die slecht presteren zijn doorgaans realistischer over hun eigen prestaties dan mensen die goed presteren.	Onjuist	85 %	88 %
2.	De meeste managers beoordelen hun medewerkers lager dan zij feitelijk verdienen.	Onjuist	72 %	94 %
3.	De meeste mensen schatten hun eigen werkprestaties te hoog in.	Juist	69 %	54 %
4.	Het bespreken van het salaris tijdens het beoordelingsgesprek is slecht voor zowel het moreel als voor toekomstige prestaties.	Onjuist	60 %	51 %
5.	De meeste fouten in prestatiebeoordeling kunnen worden vermeden door trainingen waarin duidelijk wordt gemaakt wat veel gemaakte fouten zijn.	Onjuist	29 %	25 %

Beloning

	Item	Juist/ Onjuist	Correct	
			Huidig onder- zoek	Rynes e.a. (2002)
1.	De meeste medewerkers hebben liever variabele beloning (prestatiebeloning, winstdeling, opties), dan een vaste beloning.	Onjuist	88 %	40 %
2.	Als het salaris moet worden bevroren of verlaagd, kunnen bedrijven weinig doen om de negatieve effecten hiervan te verminderen.	Onjuist	86 %	72 %
3.	Medewerkers hechten meer aan salaris dan ze zelf aangeven.	Juist	69 %	35 %

Ontwikkeling

	Item	Juist/ Onjuist	Correct	
			Huidig onder- zoek	Rynes e.a. (2002)
1.	Hoeveel iemand tijdens een opleiding heeft geleerd, bepaalt hoeveel hij of zij in zijn baan gaat gebruiken.	Onjuist	86 %	60 %
2.	Training gebaseerd op lessen en kennisoverdracht is doorgaans effectiever dan andere trainingsvormen.	Onjuist	85 %	96 %
3.	Oudere volwassenen leren meer van trainingen dan jongere volwassenen.	Onjuist	82 %	68 %
4.	Voor simpele vaardigheden is 1 keer geconcentreerd trainen effectiever dan een training gespreid over verschillende sessies.	Onjuist	66 %	59 %

BIJLAGE 2 Vragenlijst kennis van de A&O-psychologie

Algemeen

	Item		
1.	Bedrijven met een duidelijke visie presteren beter dan bedrijven zonder visie.	Juist	Onjuist
2.	Leiderschapstraining is zinloos, omdat leiders worden geboren, niet gemaakt.	Juist	Onjuist
3.	Als medewerkers hun werk beheersen, is het effectiever om hen te vertellen 'hun best te doen', dan ze specifieke prestatiedoelen te geven.	Juist	Onjuist
4.	Een open en enthousiaste persoonlijkheid is de belangrijkste eigenschap van een effectieve leider.	Juist	Onjuist
5.	HR-managers moeten vooral veranderingen kunnen doorvoeren om positief beoordeeld te worden door lijnmanagers.	Juist	Onjuist
6.	Het laten meebeslissen van medewerkers is beter voor de bedrijfsprestaties dan het stellen van prestatiedoelen.	Juist	Onjuist

Werving en selectie

	Item		
1.	De voorspellende waarde van verschillende persoonlijkheidstesten verschilt nauwelijks op het punt van werkprestaties.	Juist	Onjuist
2.	Intelligentie is een nadeel om goed te presteren in laag gekwalificeerde banen.	Juist	Onjuist
3.	Gemiddeld genomen is de 'nauwgezetheid' van mensen een betere voorspeller van werkprestaties dan hun intelligentie.	Juist	Onjuist
4.	Het verloop onder medewerkers die via een advertentie binnen zijn gekomen is groter dan onder degenen die via medewerkers zijn geworven.	Juist	Onjuist
5.	De meest betrouwbare sollicitatie-interviews zijn eerder afgestemd op de unieke kandidaat, dan gestandaardiseerd	Juist	Onjuist
6.	Bedrijven die sollicitanten beoordelen op hun waarden en normen, presteren beter dan bedrijven die beoordelen op intelligentie.	Juist	Onjuist
7.	Integriteitstesten die bijvoorbeeld voorspellen of mensen zullen stelen of ten onrechte van hun werkgever zullen profiteren, werken slecht.	Juist	Onjuist

Beoordeling

	Item		
1.	Medewerkers die slecht presteren zijn doorgaans realistischer over hun eigen prestaties dan mensen die goed presteren.	Juist	Onjuist
2.	De meeste managers beoordelen hun medewerkers lager dan zij feitelijk verdienen.	Juist	Onjuist
3.	De meeste mensen schatten hun eigen werkprestaties te hoog in.	Juist	Onjuist
4.	Het bespreken van het salaris tijdens het beoordelingsgesprek is slecht voor zowel het moreel als voor toekomstige prestaties.	Juist	Onjuist
5.	De meeste fouten in prestatiebeoordeling kunnen worden vermeden door trainingen waarin duidelijk wordt gemaakt wat veel gemaakte fouten zijn.	Juist	Onjuist

Beloning

	Item		
1.	De meeste medewerkers hebben liever variabele beloning (prestatiebeloning, winstdeling, opties), dan een vaste beloning.	Juist	Onjuist
2.	Als het salaris moet worden bevroren of verlaagd, kunnen bedrijven weinig doen om de negatieve effecten hiervan te verminderen.	Juist	Onjuist
3.	Medewerkers hechten meer aan salaris dan ze zelf aangeven.	Juist	Onjuist

Ontwikkeling

	Item		
1.	Hoeveel iemand tijdens een opleiding heeft geleerd, bepaalt hoeveel hij of zij in zijn baan gaat gebruiken.	Juist	Onjuist
2.	Training gebaseerd op lessen en kennisoverdracht is doorgaans effectiever dan andere trainingsvormen.	Juist	Onjuist
3.	Oudere volwassenen leren meer van trainingen dan jongere volwassenen.	Juist	Onjuist
4.	Voor simpele vaardigheden is 1 keer geconcentreerd trainen effectiever dan een training gespreid over verschillende sessies.	Juist	Onjuist