

# Denkend over Mens en Werk

## *Een blik op HRM in het perspectief van de actuele organisatiepraktijk*

René Tissen, Frank Lekanne Deprez, Rosalie Burgers en Kees van Montfort

*Door de continue veranderingsdruk op organisaties en mensen van de afgelopen decennia, is het beeld dat managers en medewerkers van een arbeidsrelatie hebben en hun verwachtingspatronen daaromtrent sterk in beweging. Traditionele verschillen tussen boven- en ondergeschikten, hoger- en lager opgeleiden en intrinsiek en extrinsiek gemotiveerden maken momenteel plaats voor verschillen tussen jongere en oudere (kennis)werkers en voor verschillen in professionaliteit en performance. Ook het begrip HRM 'beweegt mee' en krijgt hierdoor een andere inhoud. In dit artikel wordt HRM beschouwd in het licht van de veranderende arbeidsrelatie en worden twee opkomende benaderingen met betrekking tot het managen van mensen beschreven die zijn afgestemd op de actuele organisatiepraktijk. De eerste benadering wordt door ons 'Transactiegericht Management van Mensen' (TM) genoemd, omdat de kern van de arbeidsrelatie die van een economische ruilverhouding weerspiegelt. De tweede noemen wij 'Professional Management van Mensen' (PM), omdat deze de vakkundigheid en beroepseer van medewerkers als vertrekpunt hanteert voor het beter functioneren van organisaties. Beide benaderingen zijn door ons in de praktijk getoetst door middel van een survey-onderzoek onder directeuren en managers in Nederland.*

In dit artikel worden de functie en betekenis van mensen in organisaties vanuit een managementperspectief benaderd. Deze benadering is gemakkelijk te plaatsen in het contingentiedenken over HRM (o.a. Beer et al., 1984; Fombrun, Tichy & Devanna, 1984), maar wijkt op één punt af, namelijk ten aanzien van de vraag of HRM als dominante – overkoepelende – benadering het einde van zijn levenscyclus heeft bereikt. De centrale vraag in dit artikel is of zich mogelijk nieuwe benaderingen aandienen, die het einde van HRM als overkoepelend begrip ondersteunen. Wellicht bieden deze benaderingen het potentieel om HRM als dominante benadering van de menselijke functie in organisaties te kunnen opvolgen, dan wel als accenten van HRM te kunnen blijven fungeren.

De opbouw van dit artikel is als volgt. In paragraaf 1 schetsen wij enkele actuele opvattingen over en inzichten in HRM en het mogelijke einde daarvan in organisaties. In paragraaf 2 en 3 benoemen, formuleren en behandelen wij twee opkomende benaderingen voor het managen van

Prof. dr. R.J. Tissen is hoogleraar Management en Organisatie aan Business Universiteit Nyenrode.

Drs. F. Lekanne Deprez is lector/associate professor Kennisorganisaties en Kennismanagement aan de Hogeschool Zuyd en senior researcher aan Nyenrode Business Universiteit.

Drs. R. Burgers is als onderzoeker verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

Prof. dr. K. van Montfort is hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit en de Vrije Universiteit Amsterdam.

mensen, inclusief een eerste fenotypische aanzet tot karakterisering van de verschillen tussen HRM en deze beide benaderingen. Ten slotte volgt in paragraaf 4 en 5 een beknopt overzicht van de resultaten van een eerste verkennend onderzoek onder directeuren en managers naar de actuele stand van zaken met betrekking tot HRM.

### Introductie

In ruim 20 jaar heeft de bedoeling en betekenis van het begrip Human Resources Management een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Van een ideologie en een veelomvattende, in sommige opzichten zelfs bevlogen belofte (Guest, 1989; Tissen, 1991; Clark, 1993; Vloeberghs, 2004; Reilly & Williams, 2006) is HRM een normaal onderdeel van de bedrijfsvoering geworden en volgens velen daar niet meer uit weg te denken. De op het eind van de vorige eeuw gevoerde discussie omtrent de toegevoegde waarde van HRM (Paauwe, 1995; Guest, 1997) wordt op dit moment echter opnieuw gevoerd (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2002; Bolton & Houlihan, 2007; Vinke, 2007; Paauwe, 2007b). De vernieuwingsgolven die organisaties de afgelopen decennia hebben getroffen, hebben hun uitwerking daarop niet gemist. Het streven naar high performance (de Kok & den Hartog, 2006; Paauwe, 2007a; Sun, Aryee en Law, 2007) en high commitment (Fleming & Spicer, 2004; Marchington & Wilkinson, 2005) heeft ertoe bijgedragen dat medewerkers de overgang van baanzekerheid naar werkzekerheid weliswaar goed hebben doorstaan, maar de begrippen loyaliteit en prestatie zijn er wel door in een ander daglicht komen te staan. Zowel ouderen als jongeren zijn niet meer zo loyaal als vroeger (Smola & Sutton, 2002; Hira, 2007). 'Employability rules' is wat de klok slaat (Van Dam, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Daarbinnen is flexibiliteit van mensen een wederzijds thema geworden in het kader van de beweeglijke inzet van menselijk kapitaal en de – verminderde – afhankelijkheid van mensen van organisaties (Schop, 2008). De prestatiedruk op mensen is structureel toegenomen, evenals hun mogelijkheden om die elders beter vergoed te kunnen krijgen. Daardoor beginnen de verwachtingspatronen van mensen met betrekking tot HRM uiteen te lopen. Die kunnen nieuwe mogelijkheden met betrekking tot het managen van mensen inluiden en daardoor het einde van HRM als een paraplubnadering betekenen. Het resultaat van die nieuwe mogelijkheden is dat een meer rechtstreeks verband kan ontstaan tussen de inzet van mensen en het (succesvol) functioneren van organisaties. Deze nieuwe mogelijkheden staan nog aan het begin, maar lijken zich snel tot een trend te kunnen ontwikkelen, nu vooral jongeren (Boschma & Groen, 2006; Hira, 2007) en 'professionals' (Kwakman, 2007; Wegeman, 2007) andere eisen aan de arbeidsrelatie stellen.

### **1. Een beknopte terugblik op HRM**

Meer dan 20 jaar geleden werd het begrip Human Resource Management in organisaties geïntroduceerd. Aanvankelijk als een overwegend ideologisch antwoord op de verzakelijking en de ‘no-nonsense’ benadering van managers van de jaren '80. Later kreeg het begrip een meer identificeerbare eigenheid, toen het belang van talentontwikkeling en de benutting ervan door managers werd onderkend. Ook kreeg de professionalisering van de personele functie in organisaties beter gestalte. HRM wordt momenteel als een breed geaccepteerd, integraal en vitaal onderdeel van organisaties gezien. Voor zover er sprake is van kritiek op HRM, richt die zich vooral op de afdeling HRM zelf. Ondanks decennia van – vaak geslaagde – professionalisering van de personele functie heeft deze zich in de perceptie van het management van organisaties onvoldoende kunnen ontworstelen aan haar administratieve en ondersteunende imago. HRM dreigt nu het slachtoffer te worden van de – nog te bewijzen – opvatting van management dat HRM-diensten beter extern kunnen worden ingekocht dan intern ontwikkeld (Delmotte & Sels, 2004; Cooke, Shen & McBride, 2005).

Bij HRM gaat het altijd om wederkerigheid in de relatie tussen organisatie en medewerkers. Aan de ene kant streven medewerkers een lange-termijnarbeidsrelatie na en zijn ze loyaal aan de organisatie waar ze voor werken. Aan de andere kant houdt de ontwikkeling van de organisatie rekening met de belangen van medewerkers en biedt hen zekerheid en stabiliteit, voor zover beiden functioneel zijn in het kader van de organisatie-doelstellingen. HRM kunnen we in dit verband definiëren als:

Het geheel van strategieën, beleid en uitvoering dat zich richt op het optimaliseren van het potentieel en het functioneren van mensen in organisaties, waarin een dynamische balans wordt nagestreefd tussen de persoonlijke interesses en belangen van medewerkers en hun economische toegevoegde waarde.

Er is een overvloed aan literatuur die een positieve relatie suggereert tussen HRM en het functioneren van organisaties (o.a. Guest, 1989; Clark, 1993; Paauwe & Richardson, 1997; Guest, 1997; Gelade & Ivery, 2003). Deze literatuur wordt gezien als ‘eerste generatie’-uitingen van HRM waarin wel het belang van HRM wordt onderkend, maar nauwelijks tot geen aandacht wordt besteed aan wat bekendstaat als het ‘causale proces’ (tussen HRM en het functioneren van de organisatie). Uit andere onderzoeken (o.a. Kluijtmans, 2004; Boselie, Dietz en Boon, 2005; Paauwe & Boselie, 2006; Hesketh & Fleetwood, 2006; Paauwe, 2007b) blijkt dat het uitblijven van causale verbanden tussen HRM en

het functioneren van organisaties ten grondslag ligt aan de opvatting dat HRM eigenlijk niet veel meer is dan een mantelbegrip, waaraan door organisaties op geheel eigen wijze invulling kan worden en in de praktijk wordt gegeven.

Werkbaarheid van HRM is een criterium dat in de literatuur onderbelicht is, maar in de praktijk een rol speelt in de mate waarin managers in staat zijn dan wel zichzelf in staat achten om concreet invulling te geven aan HRM. Zodra managers weten wat zij in een bepaald verband moeten

*De discussie over maakbaarheid versus ontstaanbaarheid van functioneren is inmiddels afgesloten*

doen en dit in relatie brengen met doelstellingen die moeten worden gerealiseerd, stelt het maakbare karakter van hun beroep hen doorgaans goed in staat om adequaat beleid te voeren en concrete stappen en herkenbare maatregelen te nemen. Veel minder is dat het geval in het kader van visie-, missie- en strategieprocessen, in het bijzonder als die betrekking hebben op mensen. Dan is het risico van 'ideologisering' en 'theoretiseren' niet denkbeeldig. Zo sterk als de rol van ideologie ooit was, tegenwoordig is deze meer op de achtergrond geraakt (voor een uitzondering zie Barrett, 2006). De discussie

over *maakbaarheid* versus *ontstaanbaarheid* van functioneren is inmiddels afgesloten ten gunste van de persoonlijke verantwoordelijkheid van mensen, van daadkracht en actie. Als het om 'performance' gaat, wordt die als maakbaar gezien. Het is de taak van managers om mensen zodanig aan te sturen dat voorspelbare, betrouwbare en herhaalbare resultaten bereikt worden. Vanwege het risico dat onvoldoende of slecht functioneren van medewerkers voor managers met zich mee brengt, is ook het lontje met betrekking tot het functioneren van mensen korter geworden. Voor het geduldig ontwikkelen van mensen c.q. 'talent' naar het gewenste nivo is in veel gevallen weinig tijd meer ingeruimd. Het gaat om het genereren van opbrengsten (Vinke, 2007).

## **2. Een karakteromslag van de arbeidsrelatie**

Onder invloed van twee actuele ontwikkelingen is het waarschijnlijk dat ideologie als een 'maakbaar' vertrekpunt voor ons kijken naar – en managen van – mensen in organisaties een hernieuwde plek in de bestuurskamer zal krijgen. Wij nemen waar dat de vraag naar helderheid over de opbrengsten en toegevoegde waarde van het managen van mensen structureel toeneemt.

Een eerste aanleiding daartoe komt voort uit de trend naar meer aandacht voor het managen van meerdere generaties binnen organisaties. Dit houdt niet alleen in dat een nieuwe 'lichting' de arbeidsmarkt betreedt, maar dat diverse generaties een andere kijk op en verwachting van arbeidsrelaties hebben. Deze trend kan onder andere leiden tot

vormen van TM nu blijkt dat mensen – en met name jongeren – weinig waarde hechten aan langdurige arbeidsrelaties en ontwikkelingsmogelijkheden. Een aantal jongeren blijkt te willen en te kunnen volstaan met een arbeidsrelatie die zich primair als een ruilverhouding laat kenmerken. Deze – groeiende – categorie (Boschma & Groen, 2006; Hira, 2007; Gravett & Throckmorton, 2007) is minder geïnteresseerd in de (verre) toekomst, maar vooral in het ‘hier en nu’, hecht minder aan formele loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden, omdat zij die zelf beter denken te kunnen realiseren dan binnen het kader van één organisatie mogelijk is, en gaat in het algemeen veel meer uit van eigen kracht en persoonlijke onafhankelijkheid, dan eerdere generatiegenoten dat konden en vonden. Of jongeren ook later – wanneer zij zelf ouder zijn geworden – zo zullen en kunnen blijven denken en werken, is min of meer irrelevant. Het transactiegerichte karakter van sommige arbeidsrelaties biedt bijvoorbeeld nu al de mogelijkheid aan 45+’ers om als uitzendkracht aan het werk te blijven; van deze mogelijkheid wordt steeds meer gebruikgemaakt (ABU, 2007).

De tweede ontwikkeling komt voort uit de structurele toename van het opleidingsniveau van mensen in organisaties, waardoor er sprake is van een groeiende groep medewerkers die zichzelf als ‘professionals’ beschouwen (Tissen & Lekanne Deprez, 2006a; Kwakman, 2007; Wegeman, 2007) met een eigen, soms unieke maar altijd identificeerbare inbreng in organisaties. Deze vorm kan leiden tot een vergelijkbare wijze van managen van mensen als in de professionele dienstverlening van accountants, advocaten en consultants. Daarin staat de vakkundigheid van medewerkers centraal. Hun professie, die meer omvat dan een beroep, biedt hen zowel de basis voor persoonlijke identificatie, eigen inbreng, trots en gedrevenheid, als mogelijkheden van continue (zelf-)ontwikkeling, verbetering en vernieuwing.

### ***Transactiegericht Managen van Mensen (TM)***

Deze benadering gaat ervan uit dat de relatie mens-organisatie zich in essentie laat typeren als die van een ruilverhouding en wel een die zich bij voorkeur alleen in financiële termen laat uitdrukken. TM kunnen we definiëren als:

Het geheel van strategieën, beleid en uitvoering dat zich richt op het optimaliseren van de ruilverhouding tussen mens en organisatie, waarbij de arbeidsrelatie in stand blijft zolang de wederzijdse kosten en baten in evenwicht zijn; de arbeidsrelatie en de ruilverhouding worden primair in financiële termen uitgedrukt en in stand gehouden op basis van rationele keuzes.

*Werknemers zijn zich  
ervan bewust dat presteren  
doorgaans van tijdelijke  
aard is*

De toenemende populariteit van het transactiegerichte denken over mensen komt voort uit het gevoel van velen dat leven en werken vluchtig is geworden. Loyaliteit tussen mensen onderling en in organisaties is alleen dan waardevol als 'partijen' – want zo worden mensen en organisaties dan getypeerd – iets 'aan elkaar hebben'. Prestaties en opbrengsten (Paauwe, 2007; Vinke, 2007) worden in dit perspectief als dominante variabele gezien én afgerekend. 'Pay for performance' is de dominante drijfveer van mensen in lijn met de Angelsaksische 'performance'-cultuur, waarin het gezegde 'hebben is hebben en krijgen de kunst' een belangrijk vertrekpunt van denken en werken vormt. Bovendien zijn werknemers zich er in toenemende mate van bewust dat (hoog) presteren doorgaans van tijdelijke aard is. Het is vrijwel niemand gegeven om altijd 'high performer' te zijn. Net als voetballers hebben mensen die (hoog) presteren hun marktwaarde doorgaans goed in de gaten, om op grond daarvan het onderste uit de kan te halen. In de praktijk is het transactiegericht managen van mensen zichtbaar in de populariteit van optie- en bonusregelingen, maar bovenal in de stijgende hoogte ervan. Beoordelen wordt een dagelijks verschijnsel, in plaats van een of enkele keren per jaar. Functioneringsgesprekken worden resultaten-'reviews'. Presteren krijgt het karakter van een talentenjachtprogramma zoals veelvuldig op televisie voorkomt ('idols-contest'), maar niemand heeft daar moeite mee. Werktijden worden helemaal vrijgelaten, tot vreugde van iedereen. 'Jobhoppen' – momenteel weer zo populair (Effectory, 2007) – vindt niet primair plaats vanuit de ontwikkelingsbehoefte van mensen, maar vanuit het oogpunt van marktkapitalisatie. Het werk van HRM-afdelingen wordt teruggebracht tot de contractuele kern van arbeidsrelaties en – meer specifiek – tot het afrekenen van mensen op resultaten.

De transactiegerichte benadering wint momenteel aan actualiteit en relevantie (zie bijvoorbeeld Schoemaker, 1998 over veranderingen in de arbeidsrelatie bij toenemende complexiteit en dynamiek van de operationele configuratie) nu organisaties maximale flexibiliteit nastreven om te kunnen (blijven) concurreren met opkomende economieën als China en India. Deze landen zijn steeds beter in staat om hoog opgeleide en hoog presterende mensen tegen lage kosten in te zetten (Lekanne Deprez, 2004; Van Gorp, 2007; Farrell, 2007). In de organisatietheorie ligt deze ontwikkeling in lijn met de ontwikkeling van organisaties tot wat 'organiseringen' (Tissen & Lekanne Deprez, 2006b; Tissen, Deprez & Burgers, 2008; Tissen, 2007) worden genoemd, i.c. tijdelijke – strak gereguleerde en door technologie gedomineerde – samenwerkingsverbanden tussen vragers en aanbieders van (kennis)werk. Ook in een ander opzicht wint de transactiegerichte benadering van mensen aan

belang. Diverse branches in de Nederlandse bedrijvenmarkt kampen momenteel met een personeelsverloop oplopend tot 40% (Centraal Beheer Achmea, 2007). Sommigen daarvan antwoorden hier reactief op door 'loyaliteitsbonussen' toe te kennen. In weerwil van de goede (HRM-)bedoelingen van deze organisaties verzwakken zij daarmee de prestatiebasis voor het functioneren van mensen en hollen zij daarmee het eigen HRM-beleid uit.

### ***De 'Professionals'- gerichte benadering van mensen (PM)***

Deze benadering vindt zijn oorsprong in de kennisintensieve sector, zoals accountancy, consultancy en advocatuur, maar beperkt zich inmiddels daar niet meer toe. In het algemeen worden organisaties in toenemende mate als kennisintensief gekarakteriseerd en daardoor als kennisorganisaties aangemerkt. De essentie van de PM-benadering is dat professionals niet alleen over veel vakkundigheid beschikken, maar ook goed in staat zijn om met kennis om te gaan, zowel als bron en als 'hoofdopbrengst' van denken en werken. Dit vermogen om kennis als een instrument van denken en handelen ten gunste van de organisatie aan te wenden, uit zich momenteel in de praktijk in de aandacht die er is voor het identificeren, verbeteren en vernieuwen van kennisprocessen, -producten en/of -diensten. De heersende opvatting dat, ongeacht kennismanagementinspanningen en intelligente technologie, het fenomeen kennis een grotendeels mythisch – ongreepbaar en soms zelfs onbetaalbaar – fenomeen is, wordt ter discussie gesteld. De professionalsgerichte benadering kunnen we definiëren als:

Het geheel van strategieën, beleid en uitvoering dat zich richt op het managen van mensen op basis van hun professionele kennis én beroepsvaardigheden (vakkundigheid), met de bedoeling deze kennis en vaardigheden te optimaliseren ten bate van de organisatie en van henzelf.

Deze benadering is gebaseerd op het intrinsieke vermogen van mensen om continu goed te willen en kunnen functioneren. Er is steeds meer sprake van een adequaat opgeleide 'complete en competente' werknemerspopulatie die in staat is om hun functie vakbekwaam uit te oefenen en op tijd de bakens weten te verzetten – hetzij via aanvullende opleiding, hetzij door een andere baan binnen of buiten de organisatie te zoeken. Kortom het zijn 'self navigators' (Lekanne Deprez & Tissen, 2002).

Vanuit het perspectief van professionals vormt de kennisstroom een regulier onderdeel van het werk, dat 'bestuurd' en gericht kan worden. Om de bedrijfsvoering via kennis te kunnen optimaliseren en/of te

vernieuwen blijkt in dit verband steeds meer het belang van effectieve sturing van de mentale oriëntatie van professionals op hun werk. Niet het (opleidings)nivo dat aan hun kennis en vakkundigheid ten grondslag ligt is daarom het belangrijkste criterium voor goed functioneren, maar de wijze waarop professionals hun 'kennis van kennis' inzetten door hun aandacht daarop te richten en concentreren.

Voor organisaties is het belangrijk om professionals het gevoel, de context en de condities te verschaffen op grond waarvan het voor hen aantrekkelijk wordt om bij een organisatie te werken en daar te blijven voor zover de kenniscomponent van hun eigen werk noodzakelijk blijft. De kern van de PM-benadering van mensen in organisaties ligt in het optimaliseren van de aantrekkelijkheid van die organisaties. In dit opzicht lijkt PM de min of meer 'natuurlijke' ontwikkelingslijn van HRM te volgen, waarin van oudsher veel waarde wordt gehecht aan goed werkgeverschap in de ruime – niet alleen juridische – betekenis van het begrip.

### 3. De verschillen

Bestudering van de literatuur en door ons gesignaleerde ontwikkelingen in de actuele organisatiepraktijk hebben geleid tot onderstaande tabel, die de verschillen tussen HRM, TM en PM weergeeft. Daarbij is gebruikgemaakt van een aantal aspecten (zie kolom: 'Focus on people' van tabel 1) van het managen van mensen, zoals die in de literatuur doorgaans worden genoemd om invulling te kunnen geven aan een of meerdere wijzen van benadering van mensen. De tabel is in het Engels geformuleerd vanwege de (Angelsaksische) oorsprong van het begrip HRM.

<i>Focus on people</i>	<i>HRM</i>	<i>TM</i>	<i>PM</i>
<i>Core</i>	People as 'potential' resources	People as 'capital' resources	People as 'proven' resources
<i>Employment</i>	Value based	Revenue based	Performance based
<i>Contract</i>	Based on progress ('grow or go')	Based on returns ('do or die')	Based on effort ('up or out')
<i>Position</i>	Tenure	Trim	Track
<i>Mindset</i>	Loyalty ('mutual')	Streetwise ('negotiated')	Pride ('natural')

Tabel 1. De belangrijkste verschillen tussen HRM, TM en PM.

Het criterium *Core* geeft een typering van de belangrijkste uitgangspunten waarop de verschillende benaderingen van het managen van mensen zijn gevestigd. Zo baseert het HRM-concept zich van oudsher op het potentieel van mensen en hun bereidheid om dat te blijven ontwikkelen en inzetten. Het TM-concept beziet de waarde en inzet van mensen als een middel om (individuele) prestaties om te zetten in financiële opbrengsten, via een arbeidsrelatie die het karakter draagt



van een economische ruilverhouding. Bij het PM-concept daarentegen wordt uitgegaan van de specifieke vakkundigheid van medewerkers in relatie tot hun kwaliteit van werken.

Onder *Employment* en *Contract* wordt de aard van het arbeidscontract verstaan, uitgedrukt in het belangrijkste principe dat eraan ten grondslag ligt en de wijze van vastlegging daarvan. In het kader van HRM is het traditioneel gebruikelijk om uit te gaan van een arbeidsrelatie van onbepaalde duur. Die kan weliswaar voorafgegaan worden door een of meer contracten van tijdelijke aard, maar die veranderen niets aan het uiteindelijke doel, namelijk de binding op langere termijn van mensen aan en met een organisatie. Binnen het TM-concept is een contract per definitie 'open', want de overeenkomst is gebaseerd op ruil. Binnen dit concept worden mensen afgerekend op directe prestaties en resultaten. Daarnaast blijft de arbeidsrelatie net zo lang in stand als er wederzijds geleverd wordt. Binnen het PM-denken zijn verschillende contractvormen van 'bepaalde' tijd mogelijk, gebaseerd op professionele standaarden, prestaties en ontwikkeling. De binding van mensen vormt ook hier het belangrijkste uitgangspunt, maar de formele vorm van die binding kan ook op andere manieren tot stand worden gebracht dan alleen via een arbeidscontract.

Met de *Positie* die medewerkers in een organisatie hebben wordt de waardering van het belang van mensen bedoeld. Binnen het HRM-concept is die waardering afhankelijk van de duur van de arbeidsrelatie in combinatie met hun functionele ontwikkeling. Binnen het TM-concept hangt de positie van managers en medewerkers af van het verschil tussen de verwachte en werkelijke prestaties en de overeenstemming die daarover bestaat dan wel bereikt kan worden ('trim'). In het PM-concept is de positie van iemand afhankelijk van de professionele (loopbaan)ontwikkeling van professionals ('track') die hun inzet en functioneren waardevoller maakt.

Met *Mindset* wordt binnen de verschillende concepten de mentale oriëntatie van managers en medewerkers bedoeld. Die kunnen aanzienlijk van elkaar verschillen. Binnen het HRM-concept speelt (wederzijdse) loyaliteit een essentiële rol: organisaties willen medewerkers voor lange termijn aan zich binden en medewerkers streven een lange arbeidsrelatie na. Beide zijn in het belang van de relatie bereid om water in de wijn te doen, ook qua functioneren. Binnen het TM-concept draait het om onderhandelen. Managers en medewerkers zijn zich bewust van hun eigen waarde. Die komt tot uitdrukking in duidelijke afspraken en vooraf overeengekomen beloningen. De mentale oriëntatie van mensen in de PM-benadering is gebaseerd op beroepseer, professionele normen, waarden en trots. Na dit algemene beeld geschetst te hebben van de drie

concepten, zal hierna beschreven worden hoe deze concepten zich in de praktijk vertalen.

#### 4. In de praktijk

In de praktijk kunnen deze drie managementconcepten op verschillende manieren worden vertaald. Tabel 2 laat zien hoe HR-managers invulling kunnen geven aan de genoemde aspecten.

	HRM	TM	PM
<i>Selection</i>	On fit	On specifications	On affiliation
<i>Appraisal</i>	On expectations	On results	On recognition
<i>Development</i>	On potential	On immediacy	On challenge
<i>Rewards</i>	On tenure	On achievement	On merit
<i>Exit</i>	On durability	On demand	On void

Tabel 2. Operationele verschillen in het managen van mensen.

*Selectie* vindt binnen het HRM-concept plaats op basis van de 'balans' tussen de persoonlijke interesses en belangen van medewerkers en hun (verwachte) economische waarde. In het TM-concept wordt geselecteerd op basis van wat nodig is om het werk dat voorhanden is goed te kunnen doen. Binnen het PM-concept worden professionals geselecteerd met een bewezen staat van dienst en bereidheid om volgens gespecificeerde deskundigheidsnormen, standaarden en formats te willen werken.

*Beoordelingen* vinden in het HRM-concept plaats op basis van 'open', op competenties gebaseerde functioneringskaders. In het kader van TM vinden beoordelingsgesprekken plaats op basis van onderling overeengekomen en vastgelegde afspraken met betrekking tot het werk dat moet worden gedaan en de resultaten die moeten worden geleverd. Binnen het PM-concept dragen beoordelingen het karakter van afstemmings- en ontwikkelingsgesprekken in relatie tot het deskundigheidsniveau en de kwaliteit van werken in en van de organisatie als geheel.

*Ontwikkeling en training* zijn binnen HRM gericht op het optimaliseren van het aanwezige en noodzakelijke potentieel van mensen. Medewerkers krijgen de gelegenheid om zich persoonlijk te ontwikkelen met betrekking tot hun loopbaan (bijvoorbeeld door het volgen van trainingen en coaching) en zichzelf (bijvoorbeeld door communicatie en time-managementtrainingen). Ook binnen TM krijgen medewerkers de gelegenheid zich te ontwikkelen, maar alleen binnen de resultaatvereisten die aan de basis van de arbeidsrelatie staan. In het kader van PM staat de voortdurende behoefte van medewerkers aan deskundigheidsontwikkeling centraal en wel in een specifieke vorm, namelijk vanuit de vraag die ontstaat tijdens het uitvoeren van specifieke opdrachten en de uitdagingen die zich daarin voordoen.

Het beleid met betrekking tot *Beloningen* is binnen het HRM-concept gericht op vaste beloningstructuren die zijn gebaseerd op toekomstverwachtingen met betrekking tot opleiding, functie en loopbaan. Binnen TM is sprake van een simpele ‘pay for performance’-benadering, waarin het basissalaris een minder belangrijke rol vervult dan bonussen en andere beloningcomponenten. Bij het PM-concept wordt beloond op basis van individuele deskundigheid en erkenning van professionele toegevoegde waarde.

*Binnen TM is sprake van een simpele ‘pay for performance’-benadering*

Het *beëindigen van een dienstverband* vindt binnen HRM normaal gesproken plaats na pensionering. Bovendien speelt in dat concept de mate waarin doelstellingen van managers en medewerkers parallel lopen met die van de organisatie een grote rol. In het kader van TM kan de beëindiging van een dienstverband op elk moment en op wederzijds verzoek plaatsvinden, bijvoorbeeld wanneer een van beide – of zelfs beide – partijen de overeengekomen afspraken met betrekking tot resultaten niet nakomen. Binnen het PM-concept beëindigen organisaties een dienstverband wanneer het medewerkers niet lukt om zich verder professioneel te ontwikkelen (‘grow or go’), dan wel de organisatie onvoldoende uitdaging biedt, waardoor de gewenste ontwikkelingsruimte niet voldoende aanwezig is of ontbreekt. Na deze concepten in de praktijk waargenomen te hebben, is er door ons besloten om empirisch onderzoek naar de drie managementconcepten op te zetten. De opzet van dit onderzoek evenals de resultaten zullen hierna verder toegelicht worden.

## 5. Criteria

Om de concepten HRM, TM en PM te onderzoeken hebben wij een survey-onderzoek uitgevoerd naar het beeld en de opvattingen die in organisaties bestaan met betrekking tot het belang, de inzet en het functioneren van medewerkers. Het doel van deze vragenlijst is om inzicht te verkrijgen in de relevante en actuele trends met betrekking tot het managen van mensen.

Van deze concepten is HRM momenteel het enige managementconcept met een eigen ‘body of knowledge’ en een reproduceerbare empirische praktijk. Waarschijnlijk is dat TM en PM in de praktijk voor zullen komen, maar dan als accenten van HRM, bijvoorbeeld TM in Angelsaksisch georiënteerde ondernemingen en PM in de professionele dienstverlening. Om hier meer inzicht in te krijgen is een survey-onderzoek uitgevoerd onder 1637 directeuren en managers van Nederlandse organisaties; dit zijn relaties van Nyenrode Business Universiteit en afkomstig uit haar database. Er is een selectie gemaakt op basis van de volgende functieprofielen: Algemeen directeur, Directeur P&O, Hoofd

*HRM is het enige managementconcept met een eigen 'body of knowledge'*

PZ, Hoofd W&S en Hoofd management development. Daarvan bleken 165 reacties tot een bruikbare respons te leiden (10%), hetgeen als een statistisch acceptabel responsnivo kan worden beschouwd. De persoonkarakteristieken van de respondenten (leeftijd en geslacht) en de verdeling over de branches wijken niet duidelijk af van die van de totale populatie. Hierdoor zijn er geen aanwijzingen dat de steekproef niet representatief is. Tevens is de steekproefomvang van 165 ruim voldoende voor het uitvoeren van de factoranalyses. De ratio steekproefomvang/aantal items is in onze factoranalyses ruim boven de grenswaarde 10.

In de survey is per managementconcept onderscheid gemaakt in acht kenmerkende criteria, te weten: compensatie, innovatie, loyaliteit, ontwikkeling en training, perceptie van wederzijdse verwachtingen en verplichtingen tussen werkgever en medewerker, prestatie, waardering, en werkzekerheid. Bij de keuze van de criteria is gebruikgemaakt van het overzichtsartikel van Boselie, Dietz en Boon (2005). De criteria werden gemeten op een 5-punt Likert-schaal. De perceptieschaal, compensatieschaal en ontwikkeling- en trainingschaal zijn tot stand gekomen na een bewerking van bestaande schalen (Dabos & Rousseau, 2004; Mamman, Sulaiman en Fadel, 1996; Morgan & Muhlau, 2006). Elk van de acht criteria kan door meerdere vragen worden gemeten (zie tabel 3). Voor het criterium Loyaliteit zijn in tabel 3 vragen gesteld waarbij – – betekent dat de stelling helemaal niet overeenkomt en + + dat de stelling volledig overeenkomt met de werkelijke gang van zaken binnen de ondervraagde organisatie.

## 6. Resultaten empirisch onderzoek

In tabel 4 is middels trefwoorden aangegeven welke vragen op welke managementconcepten en criteria betrekking hebben. Zo horen bijvoorbeeld bij de managementconcepten HRM, TM en PM respectievelijk 28, 21 en 30 enquêtevragen. Bij het managementconcept HRM en het criterium innovatie zijn bijvoorbeeld drie enquêtevragen gesteld. In totaal werden de acht criteria gemeten met behulp van 79 vragen, die elk betrekking kunnen hebben op een van de drie verschillende managementconcepten. Voor elk criterium werd in combinatie met het desbetreffende managementconcept een factoranalysemodel opgesteld. Met behulp van dit model kunnen de verschillende vragen bij een criterium worden samengevat tot een latente factor, die het desbetreffende criterium weergeeft. In onze analyses kregen we voor de factormodellen bij de criteria innovatie, loyaliteit, ontwikkeling & training, prestatie, waardering en werkzekerheid precies één latente factor. Bij elk factormodel verklaart de latente factor steeds ruim voldoende van de variantie van de bijbehorende vragen (meer dan 50%), zodat mag worden geconcludeerd dat de desbe-

<i>Loyaliteit</i>	-- <i>Komt helemaal niet overeen</i>	-	-/+	+	++ <i>Komt volledig overeen</i>
'Medewerkers voeren hun werk trouw uit, zonder op zoek te zijn naar een andere baan'					
'Medewerkers blijven voor een beperkte tijdsduur bij de organisatie'					
'Loyaliteit van medewerkers wordt bereikt door identificatie met de professionele groep/het beroep waarbinnen zij zich bevinden'					

Tabel 3. Voorbeeldvragen bij het criterium *Loyaliteit*.

treffende zes criteria uitstekend kunnen worden gemeten met behulp van de vragen uit de survey. De factormodellen van de criteria compensatie en perceptie bevatten elk twee afzonderlijke latente factoren. Daarom hebben we het criterium compensatie opgesplitst in twee subcriteria. Het criterium perceptie is eveneens opgesplitst in de twee subcriteria. In totaal zijn er voor acht criteria en drie managementconcepten factor modellen gedraaid. Zo kregen we voor elk van de acht criteria minimaal drie factoren, namelijk voor de managementconcepten HRM, TM en PM. In totaal levert dit 29 factormodellen op (zie tabel 4).

De verklaarde variantie van de 29 factormodellen is eveneens weergegeven in tabel 4. De bijbehorende factorladingen zijn niet vermeld, om een wirwar van cijfers te voorkomen. De factorladingen zijn echter allen groter dan 0.7. Uit de tabel kan eveneens worden opgemaakt, dat de verklaarde variantie van de factormodellen voldoende is (dat wil zeggen meer dan 50%). Met behulp van deze 29 factormodellen kunnen we de drie managementconcepten op basis van de acht criteria met elkaar vergelijken.

Met behulp van de factorscores voor de acht criteria zijn we voor elk criterium gaan kijken naar de correlaties tussen deze factorscores in de drie verschillende managementconcepten HRM, TM en PM. In tabel 5 staan voor elk van de acht criteria de correlaties tussen 'HRM en TM', 'HRM en PM' en 'TM en PM'. Met een sterretje of twee sterretjes is aangegeven of voor een criterium twee managementconcepten statistisch

	<i>HRM</i>	<i>TM</i>	<i>PM</i>
Compensatie	<p>Component 1 Duur dienstverband, opleidingsniveau, (Explained variance = 65%)</p> <p>Component 2 Verantwoordelijkheid, extra inspanning-vergoeding (Explained variance = 57%)</p>	<p>Component 1 Verlaten-eisen, belonings-systeem-concurrent (Explained variance = 75%)</p> <p>Component 2 Pay for performance, extra inspanning-geen vergoeding (Explained variance = 61%)</p>	Competenties, Toegevoegde waarde, Vaardigheden (Explained variance = 58%)
Innovatie	Patronen/processen doorbreken, waardering ideeën, talenten stimuleren (Explained variance = 74%)	Presteren in functie, geen uitdagingen (Explained variance = 68%)	Eigen initiatief, ontwikkelen nieuwe producten/diensten, netwerk voor kennis, netwerk voor creativiteit, netwerk voor innovatie (Explained variance = 62%)
Loyaliteit	Langetermijnrelatie, imago, trouw, balans (Explained variance = 48%)	Beperkte tijdsduur, Loyaliteit-financiële termen (Explained variance = 61%)	Identificatie, professionele uitdaging, complexe projecten (Explained variance = 57%)
Ontwikkeling & training	Menselijk potentieel, loopbaan, persoonlijke ontwikkeling (Explained variance = 62%)	Binnen takenpakket	Bijrollen, vakgericht, persoonlijke vaardigheden, actief op zoek, contacten (Explained variance = 51%)
Perceptie	<p>Component 1 Welzijn, stabiliteit, belangen, committeren (Explained variance = 54%)</p> <p>Component 2 Inzet-inspanning, inzet-resultaten (Explained variance = 61%)</p>	<p>Component 1 Specifieke tijdsduur, specifieke verantwoordelijkheden, specifieke taken, betaalde taken (Explained variance = 58%)</p> <p>Component 2 Inzet-financieel</p>	Hoogste level, steun uitdagingen, vergroten netwerk, acceptatie toenemende standaarden, vakmatig groeien (Explained variance = 50%)
Prestatie	Resultaatgebieden, gezamenlijk, continu verbeteren (Explained variance = 64%)	Financiële termen, financiële vergoeding (Explained variance = 70%)	Vakkundigheid bepalend, onderste uit kan halen, er beter van worden* (Explained variance = 52%)
Waardering	Individu-economische waarde, erkenning (Explained variance = 63%)	Prestaties	Beroep/vak, kennis, deskundigheid (Explained variance = 65%)
Werkzekerheid	Persoonlijke doelstellingen*, doelstellingen parallel, ontwikkelingsruimte (Explained variance = 65%)	<p>Component 1 Contractuele prestaties*, geen beloftes vanuit organisatie, geen beloftes vanuit medewerkers (Explained variance = 66%)</p> <p>Component 2 Flexibiliteit</p>	Grow or go, employability (Explained variance = 62%)

N.B.

- De vragen uit de online survey zijn door gebrek aan ruimte als trefwoorden opgenomen.
- De uitkomst van een factoranalyse laat zien welke vraag onder welke factor valt. In enkele gevallen is er sprake van 2 factoren. Hiernaar wordt verwezen met de termen 'component 1' en 'component 2'.

\* = Vanwege lage factorlading niet meegenomen bij verklaarde variantie.

Tabel 4. Factoranalyse per concept op criteriumniveau.

Criterium	Correlatie		
	HRM-TM	HRM-PM	TM-PM
Compensatie	HRMf1-TMf2: -0,35** HRMf2-TMf2: 0,314**	HRMf2-PM: 0,344**	TMf2-PM: 0,364**
Innovatie	-0,581**	0,675**	-0,408**
Loyaliteit	-0,254**	0,207**	0,209**
Ontwikkeling & training		0,734**	
Perceptie	HRMf1-TMf2: 0,214** HRMf2:TMf1:0,358** HRMf2-TMf2:0,251**	HRMf1-PM: 0,479** HRMf2-PM:0,289**	TMf1-PM: -0,168* TMf2-PM: 0,37**
Prestatie	0,327**	0,170*	0,330**
Waardering		0,281**	
Werkzekerheid		0,306**	

\* correlatie is significant op 0.05-niveau (2-zijdig)

\*\* correlatie is significant op 0.01-niveau (2-zijdig)

N.B. de 'f' achter het managementconcept staat voor 'factor'

Tabel 5. Correlaties tussen de managementconcepten.

significant gecorreleerd zijn op 5%- of 1%-nivo. De statistisch niet-significante correlaties zijn niet vermeld in de tabel.

Een statistisch positieve correlatie geeft aan dat het criterium (bijvoorbeeld Loyaliteit) voor de twee bijbehorende managementconcepten (bijvoorbeeld TM en PM) in dezelfde richting gaat. Uit tabel 5 kunnen we onder andere aflezen dat de acht criteria binnen de managementconcepten HRM en PM op vergelijkbare manier worden gewaardeerd. Bovendien speelt het criterium Prestatie in alle drie de managementconcepten dezelfde rol.

Een statistisch negatieve correlatie voor een criterium bij twee verschillende managementconcepten geeft aan dat er binnen die twee managementconcepten verschillend wordt aangekeken tegen dit criterium. In tabel 5 is onder andere te zien dat het criterium Innovatie bij TM een andere rol vervult dan bij HRM en PM. Ook blijkt het begrip Loyaliteit bij TM en HRM verschillend te functioneren. Bij HRM is meer aandacht voor compensatie, innovatie en loyaliteit dan bij TM.

De verschillen tussen TM en PM zijn waarneembaar op de criteria Innovatie en Perceptie. Deze verschillen worden duidelijker wanneer men de criteria op itemniveau bestudeert. Met betrekking tot Innovatie wordt binnen het TM-concept verwacht dat medewerkers presteren in hun functie en niet dat zij bijdragen aan verandering c.q. vernieuwing. Ook worden medewerkers binnen dit concept niet uitgedaagd om met nieuwe ideeën te komen. Binnen het PM-concept daarentegen wordt er door medewerkers zelf initiatief tot verandering genomen en maken

medewerkers gebruik van hun netwerk (binnen en/of buiten de organisatie) om kennis, creativiteit en innovatie te bevorderen.

Verder verschillen TM en PM ook qua perceptie van verplichtingen en verwachtingen van medewerkers. Binnen het TM-concept krijgen medewerkers werk voor een specifieke of beperkte tijdsduur. Ook is hun werk gelimiteerd door specifieke en duidelijk gedefinieerde verantwoordelijkheden. Bij het PM-concept is het beeld dat organisaties van medewerkers hebben van een heel ander karakter. De organisatie biedt medewerkers steun om in hun beroep/vak het hoogste niveau te bereiken en bij het reageren op steeds grotere uitdagingen binnen de markt.

*Binnen het TM-concept wordt niet verwacht dat medewerkers bijdragen aan vernieuwing*

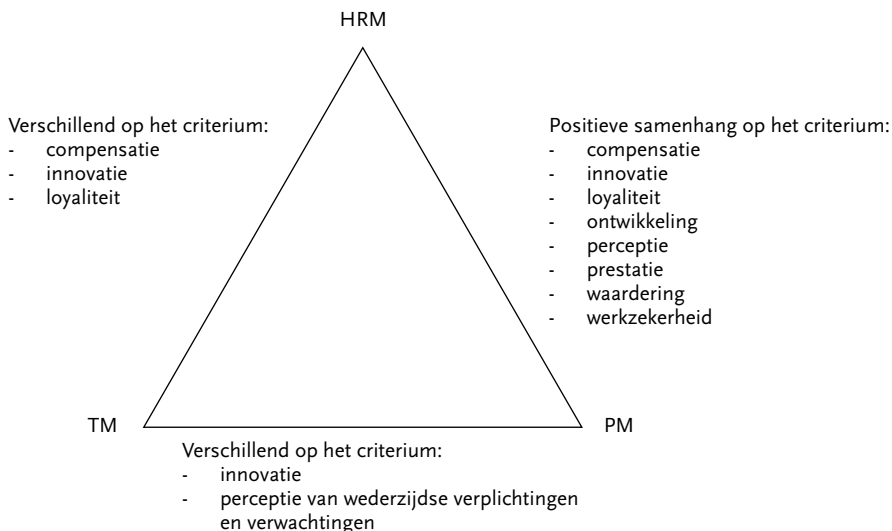
Nadere bestudering van de HRM- en TM-concepten op itemniveau verduidelijkt de verschillen binnen de criteria Compensatie, Innovatie en Loyaliteit. De HRM- en TM-concepten verschillen in hun benadering omtrent Compensatie. Binnen HRM biedt de organisatie medewerkers vaste beloning op basis van hoe lang ze al werkzaam zijn binnen de organisatie en op basis van hun opleidingsniveau. Binnen TM daarentegen biedt de organisatie medewerkers vaste beloning op basis van hun individuele prestaties.

Binnen de HRM- en TM-concepten kunnen de verschillen met betrekking tot Innovatie verduidelijkt worden door middel van bestudering van de volgende items. Binnen organisaties die de HRM-benadering volgen, worden medewerkers uitgedaagd om met nieuwe ideeën te komen om bestaande patronen/processen te doorbreken. Ook leidt het stimuleren van de talenten binnen deze organisatie tot creativiteit. Binnen het TM-concept wordt verwacht dat medewerkers presteren in hun functie en niet dat zij bijdragen aan verandering dan wel vernieuwing. Ook worden medewerkers binnen dit concept niet uitgedaagd om met nieuwe ideeën te komen.

De HRM- en TM-concepten verschillen ook qua Loyaliteit. Loyaliteit binnen organisaties die het HRM-concept volgen, wordt bereikt door een balans tussen wat de organisatie voor medewerkers doet en wat medewerkers leveren. Verder streven medewerkers binnen dit concept een langetermijnarbeidsrelatie na, zijn ze loyaal aan de organisatie en beschermen ze het imago van de organisatie die zij vertegenwoordigen. Binnen het TM-concept blijven medewerkers voor een beperkte tijdsduur bij de organisatie en wordt de loyaliteit van medewerkers uitgedrukt in financiële condities.

In figuur 1 zijn de verschillen en de overeenkomsten tussen de drie





Figuur 1. Positieve, negatieve of geen samenhang tussen HRM, TM en PM.

afzonderlijke managementconcepten met betrekking tot de genoemde criteria nog eens systematisch weergegeven. Het is duidelijk dat de verschillen tussen PM en TM groot zijn. Anderzijds is er grote mate van overeenkomst tussen HRM en PM.

### 7. Conclusie en samenvatting

In dit artikel wordt HRM beschouwd in het licht van de veranderende arbeidsrelatie en worden twee opkomende benaderingen aangedragen die als accenten van het huidige HRM-beleid kunnen voorkomen. De eerste benadering wordt door ons 'Transactiegericht Management van Mensen' (TM) genoemd, omdat de kern van de arbeidsrelatie die van een economische ruilverhouding weerspiegelt. De tweede wordt door ons als 'Professional Management van Mensen' (PM) gekenschetst, omdat deze de persoonlijke vakkundigheid en beroepseer van professionele medewerkers als vertrekpunt hanteert voor het beter functioneren van organisaties. In dit artikel zijn de verschillen tussen de managementconcepten HRM, TM en PM empirisch met elkaar vergeleken op basis van acht criteria. Het is duidelijk dat de aspecten innovatie, perceptie van wederzijdse verplichtingen en verwachtingen bij het TM-concept significant anders functioneren dan bij het PM-concept. Ook wordt er binnen het TM-concept en binnen het HRM-concept anders gekeken naar compensatie, innovatie en loyaliteit; vooral binnen het HRM-concept is hier meer aandacht voor. Het onderzoek wijst niet uit of en in welke mate er sprake is van het einde van HRM. Daarnaast kan ook geen uitspraak worden gedaan of de opkomende benaderingen het potentieel hebben HRM als overkoepelende benadering op te volgen. Wel wijst het

onderzoek erop, dat TM en PM op zichzelf staande benaderingen vertegenwoordigen, in tegenstelling tot de opvatting dat deze in de praktijk slechts als accenten van HRM functioneren.

Met dank aan Prof. dr. R. de Hoog (TU Twente).

---

## SUMMARY

**As a consequence of continual change pressures on everyday organizations a gradual but noticeable shift is taking place in the way managers and employees view the employment relationship. Expectation patterns between both parties are starting to diverge into what seems to be new forms of managing people, based on different assumptions regarding their importance in the (knowledge based) economy. Traditional differences in employment expectations between superiors and their subordinates, between higher educated and lesser educated, and between intrinsically and extrinsically motivated employees, are currently making place for differences between younger and older knowledge workers and between higher and lower level professionals. In this article, HRM is contrasted against two emerging approaches with respect to management of people, which are derived from the current organization practice. Firstly we identify 'Transaction-based Management of People (TM)' in which the employment relationship mirrors that of an exchange relationship, similar to transaction economics. We refer to the second approach as 'Professional-based Management of People (PM)' in which the nature of the employment relationship reflects the recognition of people in organizations as 'true' professionals who know best what constitutes superior business performance.**

---

## Literatuur

- ABU/Onderzoeksbureau Ecorys (2007), *Samenvatting Instroomonderzoek 2004-2006*, (persbericht 22 augustus).
- Barrett, R. (2006), *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*, Londen: Butterworth Heinemann, Elsevier.
- Beer, M., B. Spector, P.L. Lawrence, D.Q. Mills & R.E. Walton (1984), *Managing human assets*, New York: Free Press.
- Bolton, S.C. & M. Houlihan (red.) (2007), *Searching for the Human in Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boschma, J. & I. Groen (2006), *Generatie Einstein*, Den Haag: Pearson Prentice Hall.
- Boselie, P., G. Dietz & C. Boon (2005), 'Commonalities and contradictions in HRM and performance research', *Human Resource Management Journal* 15/3, p. 67-94.

- Centraal Beheer Achmea (2007) *Loyaliteitsbonus en behoudbureau nieuwste trends*, (persbericht 11 april).
- Clark, I. (1993), 'HRM: Prescription, Description and Concept', *Personnel Review* 22, p. 17-25.
- Cooke, F.L., J. Shen & A. McBride (2005), 'Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications', *Human Resource Management* 44/4, p. 413-432.
- Dabos, G.E. & D.M. Rousseau (2004), 'Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers', *Journal of Applied Psychology* 89/1, p. 52-72.
- Dam, K. van (2004), 'Antecedents and consequences of employability orientation', *European Journal of Work & Organizational Psychology* 13/1, p. 29-51.
- Delmotte, J. & L. Sels (2004), 'HR-outsourcing: kans of bedreiging', *Tijdschrift voor HRM* 7/4, p. 31-56.
- Effectory (2007), *'Jobhoppen' neemt toe in Europa*, (persbericht 3 mei).
- Farrell, D. (2007), *Offshoring. Understanding the Emerging Global Labor Market*, Boston MA: Harvard Business School Press.
- Fleming, P. & A. Spicer (2004), 'You can checkout anytime, but you can never leave: spatial boundaries in a high commitment organization', *Human Relations* 57/1, p. 75-94.
- Fombrun, C.J., N.M. Tichy & M.A. Devanna (1984), *Strategic human resource management*, New York: Wiley.
- Gelade, G.A. & M. Ivery (2003), 'The impact of human resource management and work climate on organizational performance', *Personnel Psychology* 56/2, p. 383-404.
- Gorp, D. van (2007), *Offshoring by service firms. Global sourcing and innovation: reality or myth?*, Nyenrode Business Universiteit.
- Gravett, L. & R. Throckmorton (2007), *Bridging the Generation Gap: How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, And Gen Yers to Work Together And Achieve More*, New Jersey NJ: Career Press.
- Guest, D.E. (1989), 'Personnel Management and HRM: Can You Tell the Difference?', *Personnel Management* Jan., p. 48-51.
- Guest, D.E. (1997), 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *International Journal of Human Resource Management* 8/3, p. 263-276.
- Heijde, C.M. van der & B.I.J.M. van der Heijden (2006), 'A Competence and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability', *Human Resource Management* 45, p. 449-476.
- Hesket, J. (2007), 'How Will Millennials Manage', *Working Knowledge Newsletter* Aug., Harvard Business School.
- Hesketh, A. & S. Fleetwood (2006), 'Beyond Measuring the Human Resources Management. Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-theory', *Organization* 13, p. 677-699.
- Hira, N.A. (2007), 'You Raised Them, Now Manage Them', *Fortune* 155/9, p. 26-33.
- Kluijtmans, F. (2004), 'HRM 20 jaar na dato: wat heeft het opgeleverd?', *Tijdschrift voor HRM* 3, p. 7-24.

- Kok, J. de & D. den Hartog (2006), *High Performance Work Systems, Performance and Innovativeness in Small Firms*, Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Kwakman, F. (2007), *The Professional Service Firm of the Future. Management challenges for improving firm performance in the new business landscape*, Den Haag: Academic Service.
- Lengnick-Hall, M.L. & C.A. Lengnick-Hall (2002), *HRM in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*, San Francisco CA: Berrett-Koehler.
- Lekanne Deprez, F.R.E. (2004), Productiviteitverbetering van kenniswerkers: mission (im)possible? In Stam et al., *Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren* (p. 59-77). Amsterdam: Financial times/Prentice Hall.
- Lekanne Deprez, F.R.E. & R.J. Tissen (2002), *Zero Space Moving Beyond Organizational Limits*, San Francisco CA: Berrett-Koehler.
- Mamman, A., M. Sulaiman & A. Fadel (1996), 'Attitudes to pay systems: an exploratory study within and across cultures', *The International Journal of Human Resource Management* 7/1, p. 101-121.
- Marchington, M. & A. Wilkinson (2005), *Human Resource Management at Work. People management and development*, Londen: CIPD.
- Morgan, J. & P. Muhlau (2006), 'Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: a test of the complementarity hypothesis', *The International Journal of Human Resource Management* 17/3, p. 414-439.
- Pauwe, J. (1995), 'Kernvraagstukken op het gebied van strategisch HRM in Nederland', *Management en Organisatie* 5, p. 369-389.
- Pauwe, J. (2007a), HRM and performance: in search of balance (inaugurele rede Universiteit van Tilburg 13 september).
- Pauwe, J. (2007b), *Stimulerend personeelsmanagement. Een bijdrage aan het beter presteren van organisaties*, Deventer: Kluwer.
- Pauwe, J. & P. Boselie (2006), 'HRM and Performance: What next?' *Human Resources Management Journal* 15/4, p. 68-83.
- Pauwe, J. & R. Richardson (1997), 'Introduction special issue on HRM and Performance', *International Journal of Human Resource Management* 8/3, p. 257-262.
- Reilly, P. & T. Williams (2006), *Strategic HR. Building the Capability to Deliver*, Aldershot: Gower.
- Schoemaker, M.J.R. (1998), *Organiseren van werk en contractrelaties; tussen slavernij en anarchie*, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Schop, E. (2008), 'Alle medewerkers HP flexwerkers', *Automatisering Gids* 22 jan. (automatiseringgids.sdu.nl).
- Smola, K.W. & C.D. Sutton (2002), 'Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium', *Journal of Organizational Behavior* 23, p. 363-382.
- Sun, L-Y., S. Aryee & K.S. Law (2007), 'High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective', *Academy of Management Journal* 50/3, p. 558-577.
- Tissen, R.J. (1991), *Mensen beter managen in theorie en praktijk*, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

- Tissen, R.J. (2007), 'Organisaties of organiseren, sociaal innoveren in de praktijk.  
In: H. Volberda & A. Rinnooy Kan (red.), *Sociale innovatie: visies, voorbeelden en feiten*, Arnhem: Eiffel, p. 41-45.
- Tissen, R.J. & F.R.E. Lekanne Deprez (2006a), 'Is HRM het einde?', *HR strategie* 6, p. 22-28.
- Tissen, R.J. & F.R.E. Lekanne Deprez (2006b), *De toekomst van management. Over het nut van managers in moderne organisaties*, Den Haag: Academic Service.
- Tissen, R.J., F.R.E. Lekanne Deprez, R.G.B.M. Burgers & F.P.A. Halmans (2008), *Ruimtegericht organiseren* (in voorbereiding).
- Vinke, R.H.W. (2007), *HRM voor de toekomst. Op weg met de menselijke maat*, Amsterdam: WEKA (2e herziene versie).
- Vloeberghs, D. (2004), *Human resources management: fundamentele en perspectieven*, Tiel: Lannoo.
- Weggeman, M. (2007), *Leidinggeven aan professionals. Niet doen!*, Schiedam: Scriptum.