

De HR-functie in internationale ondernemingen: de bijdrage aan een high performance-theorie¹

Jaap Paauwe en Elaine Farndale

In 1982 publiceerden Peters en Waterman hun welbekende boek 'In Search of Excellence', waarin zij proberen de achterliggende redenen te doorgronden van het leveren van continu goede prestaties door succesvolle organisaties. In de afgelopen 25 jaar is wel gebleken dat hun redenering zwakke plekken kent, en sommige van de beschreven bedrijven zijn zelfs in grote problemen geraakt. Dit betekent niet dat men onderzoek naar het achterhalen van de factoren die leiden tot duurzaam succes van organisaties, heeft opgegeven (zie bijvoorbeeld Kotter en Heskett, 1992; Collins en Porras, 1994; Katzenbach, 2000; Weick en Sutcliffe, 2001; Zook en Allan, 2001; Joyce, Nohria en Roberson, 2003).

Kirby (2005) heeft de vooruitgang die we sindsdien hebben gemaakt, samengevat. Optimistisch stelt ze vast dat “we op een kritiek punt zijn aangekomen in het vormen van een *theory of high performance*; een situatie waarbij managementonderzoekers steeds verder bouwen op andermans werk (Kirby, 2005: 39)”. Zo is er door achtereenvolgende onderzoekers gezocht naar deugdelijker prestatie- en vergelijkingsmaatstaven dan bij Peters en Waterman en wordt ook beter de duurzaamheid ervan in ogenschouw genomen. Zo selecteerden Collins en Porras (bekend van *Built to last*, 1994 en van *Good to great*, Collins, 2001) bedrijven met een ‘iconic’ status. Voor hun verdere analyse maakten zij gebruik van op een bepaald startmoment qua performance gelijke (matched) bedrijvenparen en gingen vervolgens na hoe de bedrijvenparen van elkaar begonnen af te wijken, hoe dat doorwerkte in de performance en welke factoren daaraan ten grondslag lagen en of die factoren die het verschil maakten ook bij andere bedrijvenparen te vinden waren. Ook andere onderzoekers kozen voor een meer duurzame analyse van het presteren. Bijvoorbeeld Joyce, Nohria en Roberson kozen binnen een bepaalde bedrijfstak steeds vier concurrenten uit. Op basis van de performance gedurende de afgelopen 10 jaar bepaalden zij binnen een reeks van bedrijfstakken achtereenvolgens een *winnaar*, namelijk degene die gedurende die 10 jaar steeds beter had gepresteerd dan alle anderen, een *verliezer* die constant ondergepresteerd had, een *stijger*, die zijn performance telkenmale wist te verbeteren en een *struikelaar* die goed was begonnen en daarna terugviel in prestatie. Vergelijking van

Prof. dr. J. Paauwe is hoogleraar Organisatie en Personeel verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg. Dr. E. Farndale is universitair docent aan dezelfde faculteit.

steeds die vier soorten bedrijven in verschillende bedrijfstakken leverde vervolgens het inzicht op welke factoren nu het verschil maken als het gaat om langdurig goed presteren.

Op basis van de overeenkomsten tussen tien onderzoeken (gepubliceerd na 1982) kunnen we op basis van Kirby de volgende acht eigenschappen van goed presterende ondernemingen identificeren (Kirby, 2005):

- het communiceren van missie en organisatiewaarden;
- een collectief gevoel van zingeving;
- ondernemerschap;
- samenhang en consistentie;
- leiderschap op alle niveaus, alert reagerend, met een focus op datgene wat daadwerkelijk waarde toevoegt;
- focus op kernactiviteiten;
- betrokken werknemers, die zich mede-eigenaar van de organisatie voelen;
- prestatie management gebaseerd op heldere prestatie maatstaven en -kengetallen.

Recentelijk hebben we onderzoek gedaan naar de relatie tussen HRM en het presteren van multinationale organisaties (MNO's). Bij het bestuderen van de casestudies zijn we dieper ingegaan op de onderliggende processen in deze relatie. In deze bijdrage willen we bekijken in hoeverre bovenstaande aspecten van een high performance-theorie ook terug te vinden zijn in deze casestudies. Hierbij richten we ons met name op de mogelijke bijdrage vanuit een HRM-perspectief, waarbij we ter illustratie gebruikmaken van een aantal korte voorbeelden.

Dit onderzoek vormt een onderdeel van een breder onderzoek (gesponsord door de Sanyo Corporation), dat als belangrijkste doelstelling heeft het identificeren van de HRM-activiteiten en mechanismen die de effectiviteit van HRM in multinationale organisaties verbeteren. De belangrijkste onderzoeksthema's zijn:

- Welke HRM-activiteiten leveren een bijdrage aan het verbeteren van het concurrentievoordeel van internationaal opererende organisaties?
- Op welke wijze worden HRM-activiteiten ontwikkeld, geleverd en gecoördineerd binnen de organisatie?
- Op welke wijze is de HR-functie ingericht om de verspreiding van de HRM-activiteiten en de bijdrage aan het presteren van de organisatie te ondersteunen?

Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met collega-onderzoekers van de University of Cambridge (Judge Institute of Management), Cornell University en INSEAD. Elk instituut is verantwoordelijk voor

het beschrijven van de geselecteerde multinationale organisaties in hun respectievelijke regio, waarbij het team van de Erasmus Universiteit Rotterdam (later overgegaan naar Universiteit van Tilburg) verantwoordelijk is voor de Europese casestudies. Daarnaast bestond dit onderzoek uit een vragenlijst verspreid via het internet onder multinationals die hun oorsprong hebben in Azië, USA, Groot-Brittannië en het vasteland van Europa.

1. Wereldwijd onderzoek naar HRM in MNO's

Voor dit onderzoek zijn er MNO's geselecteerd die uitstekende bedrijfsprestaties laten zien en die een goede reputatie hebben als werkgever volgens de Fortune 2004 lijst. In totaal hebben achttien organisaties geparticipeerd in dit onderzoek, te weten: ABB, EDF, IKEA, Procter & Gamble, Siemens, Unilever, BAE Systems, Rolls Royce, Oracle, Shell, IBM, Matsushita, TCL, Samsung Electronics, BT, Infosys, Sealed Air en Sanyo. Binnen elke organisatie zijn er door de desbetreffende onderzoekspartners interviews op 'corporate' (hoofdkantoor), regionaal en lokaal niveau afgenomen. In dit artikel concentreren wij ons op de organisaties ABB, Unilever, IKEA, Siemens, Procter & Gamble en EDF, waarvan de casestudies zijn uitgevoerd en opgetekend door het Nederlandse team.

Dataverzameling

In de periode 2004-2005 heeft het Nederlandse team 69 interviews afgenomen bij 6 MNO's in 8 landen (Groot-Brittannië, Zwitserland, Zweden, Frankrijk, Duitsland, Spanje, Nederland en de USA). Er zijn 48 interviews afgenomen met HR-professionals en 21 interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van het senior management, het lijnmanagement en de werknemers. Van de 69 interviews vonden er 17 interviews plaats op het hoofdkantoor, 31 op regionale of landelijke kantoren en 21 op divisie- of productieniveau. Op twee interviews na (die als het gevolg van beperkingen in reismogelijkheden telefonisch zijn afgenomen) heeft het onderzoeksteam persoonlijk contact gehad met de geïnterviewden. Ter voorbereiding van de interviews hebben de betrokken onderzoeksinstellingen een semi-gestructureerde vragenlijst opgesteld. Dit overzicht omvat vragen op het gebied van de context van de organisatie, HRM-activiteiten, samenhang met de strategie, het delen van HRM-kennis, de afstemming van HRM en de rol van de HR-functie. De interviews zijn niet volledig uitgeschreven, maar de verkregen data werden meteen verwerkt in de casestudie van de organisatie. Deze casestudies zijn ter controle ook aan de betrokken organisaties voorgelegd. Daarnaast is onder een groter aantal ondernemingen (onder 5 à 10 HR-medewerkers per organisatie) op verschillende niveaus een web-based survey afgenomen. Hiervan zullen we in deze bijdrage eveneens gebruikmaken.

De casestudies zijn vervolgens geanalyseerd op basis van de acht kenmerken van een zogenaamde 'theory of high performance' (Kirby, 2005). De gehanteerde casestudie-benadering staat analyse toe op meerdere niveaus in de organisaties en maakt gebruik van diverse dataverzamelingmethoden, zoals interviews en door het bedrijf ter beschikking gestelde documenten. Het onderzoeksproces, waarbij dus eerst gedetailleerd alle gegevens in een casestudie zijn opgenomen en pas daarna de analyse van data over de verschillende cases heen, komt overeen met de aanbevelingen van Eisenhardt (1989:540): "... the idea is to become intimately familiar with each case as a stand-alone entity". De tweede fase van het onderzoek bestond uit een web-based survey. Het totaal aantal deelnemende bedrijven in deze fase was 20 (waaronder vijf van de zes hierboven aangegeven bedrijven). Het survey was ontworpen op basis van de ontwikkelde interview-vragenlijst voor de casestudies en op basis van theorie, en omvatte vragen op het gebied van HR-activiteiten (aanwezigheid en perceptie van effectiviteit), de rol van de HR-functie, kennismanagement, organisatiecultuur en -structuur, effectiviteit van de HR-functie en het presteren van het bedrijf. Het survey werd toegezonden aan de betrokken HR-managers op corporate, regionaal, en landniveau. In totaal zijn er 404 surveys toegezonden, waarvan er 263 volledig ingevuld zijn terugontvangen (responspercentage: 65%).

Voornaamste bevindingen

De belangrijkste bevindingen van ons onderzoek naar deze Europese 'paradepaardjes' zijn de volgende:

- Binnen de organisaties is een duidelijke tendens zichtbaar om HR-activiteiten te centraliseren en te standaardiseren. De organisatie willen hiermee optimaal gebruik maken van de voordelen die voortvloeien uit 'economies of scale' en 'scope'. Ook wordt de beschikbare technologie op ICT-gebied ingezet om de effectiviteit van HR te verbeteren, met name als het gaat om het 'leveren' van de verschillende HR-activiteiten (denk aan E-HRM, shared service centres en employee self service).
- Een sterke nadruk op prestatie management (Engels: performance management) wordt gezien als een geïntegreerde bundel HR-activiteiten waaronder competentie- en taakomschrijvingen, functioneringssystemen en feedbackmechanismen vallen, waarbij het behalen van doelstellingen en het verbinden van consequenties hieraan (in termen van beloning, training en opleiding, verdere loopbaan, eventueel de exit-optie) centraal staan.
- De organisaties benadrukken voorts het belang van leiderschapsontwikkeling, hetgeen enerzijds omvat het succesvol zijn in de 'war for talent' in de zin van het binnenhalen van talentvolle werknemers en anderzijds het streven om dit toptalent verder te ontwikkelen voor toekomstige managementposities.
- 'Global branding': de organisaties bouwen verder aan een wereldwijd

sterke reputatie. De (commerciële) merknamen van de organisatie worden steeds meer gebruikt op de arbeidsmarkt om de reputatie als werkgever te versterken en zo talentvolle kandidaten aan te trekken.

- De werving en selectie van nieuwe kandidaten is gebaseerd op de waarden van de organisatie. De interne afstemming en de organisatiecultuur worden gezien als belangrijke beheersingsmechanismen. Naast de functie van cultuur in het werving- en selectieproces wordt cultuur ook gebruikt in het socialisatieproces, en als sociaal beheersingsmechanisme ter vervanging van (of als aanvulling op) meer formele externe beheersingsmechanismen.

Deze bevindingen zullen verder uitgewerkt worden in de hiernavolgende paragrafen, als we ingaan op de kenmerken van succesvolle organisaties en de bijdrage van de HR-functie daaraan.

2. Acht karakteristieken van succesvolle organisaties en de bijdrage van HRM

In deze paragraaf bespreken we in hoeverre de belangrijkste bevindingen van ons onderzoek naar HRM en prestaties binnen multinationale organisaties overeenkomen met de acht eigenschappen van succesvolle organisaties die uit de analyse van Kirby (2005) naar voren komen. Zoals eerder gezegd bekijken we vanuit een HRM-perspectief wat de consequenties voor HRM zijn, en hoe de HR-functie kan bijdragen aan het creëren van een succesvolle organisatie. De illustraties en voorbeelden zijn gebaseerd op de percepties van de geïnterviewden en hoeven niet overeen te komen met hetgeen door de organisatie als zodanig bedoeld is. Het is belangrijk hierbij te beseffen (zie Wright en Nishi, 2004) dat er een verschil is tussen bedoelde (intended) HR-activiteiten, de wijze waarop ze door het lijnmanagement worden uitgevoerd (implemented) en tot slot de wijze waarop ze de door de werknemers worden gepercipieerd (perceived).

Werving en selectie van nieuwe kandidaten is gebaseerd op de waarden van de organisatie

2.1. Het communiceren van missie en organisatiewaarden

Deze eerste eigenschap van succesvolle organisaties kan duidelijk geïllustreerd worden aan de hand van de casestudie van Procter & Gamble. Fundamenteel voor de werkwijze van Procter & Gamble is de zogenaamde 'PVP'-benadering. De basiswaarden van deze benadering vormen een integraal onderdeel van de organisatie, en alle processen, activiteiten en strategieën zijn terug te leiden tot deze basiswaarden. De eerste P staat voor PURPOSE, welke de fundamentele doelen en de bestaansreden van de organisatie weergeeft. De V staat voor VALUES, die zich richten op drie gebieden, namelijk de consumenten, merken en werknemers van Procter & Gamble, en de waarden zijn leiderschap,

verantwoordelijkheid, integriteit, passie voor succes en vertrouwen. De tweede P staat voor PRINCIPLES, acht in totaal, die onder andere zaken als respect, strategie, innovatie, expertise, externe focus en onderlinge afhankelijkheid betreffen. In lijn met deze benadering is het motto van Procter & Gamble *Touching Lives, Improving Lives*. De focus op prestaties staat aan de basis van de PVP-benadering, en het meten van de resultaten wordt dan ook gestimuleerd. Als blijkt dat de doelstellingen niet worden behaald, wordt er direct actie ondernomen om alsnog de beoogde resultaten te bereiken. Alle geïnterviewden bij Procter & Gamble benadrukten het belang van de HR-functie bij de implementatie van de 'PVP'-benadering: "HR are champions of PVP". De manier waarop de mensen worden aangestuurd moet deze cultuur en deze waarden belichamen, aldus een HR-manager op corporate niveau.

2.2. Een collectief gevoel van zingeving

Het voorgaande kenmerk (missie en waarden) overlapt voor een deel met het tweede kenmerk, namelijk het creëren van een collectief gevoel van zingeving, oftewel een sterke cultuur. IKEA springt er duidelijk uit als voorbeeld van deze tweede eigenschap van succesvolle organisaties, zoals de grondlegger van IKEA, Ingvar Kamprad, stelt: "Het behouden van een sterke IKEA-cultuur is een van de meest cruciale factoren in het continue succes van het IKEA-concept". Ook heeft de grondlegger een duidelijke visie voor IKEA geformuleerd: "het creëren van een beter dagelijks bestaan voor zo veel mogelijk mensen". Uit deze visie is zowel een bedrijfsconcept² als een IKEA-concept³ afgeleid.

De cultuur van IKEA kan welhaast worden gezien als een soort religie, doordat er gebruik wordt gemaakt van termen als testament en missie. In het boekje *A Furniture Dealer's Testament* zijn de organisatiewaarden die aan de basis van IKEA staan opgetekend, en het bevat ook een verklarende woordenlijst waarin de betekenis van woorden zoals eenvoud, antibureaucratie, status en kostenbewustzijn binnen IKEA wordt gegeven. Daarnaast is er een *folder*, genaamd *The IKEA way*, uitgegeven als richtlijn voor het handelen van het management. Deze folder is opgebouwd rondom verschillende thema's, waaronder eenvoud en kostenbewustzijn, en omvat onder andere het stimuleren van innovatie, het nemen van risico's en het accepteren van fouten. Eén van de geïnterviewden stelt dan ook dat de sterke no-nonsense cultuur de 'best HR practice' van IKEA is. Binnen IKEA wordt de bedrijfscultuur als het belangrijkste middel gezien, en men vertrouwt zodanig op deze cultuur dat het de plaats inneemt van formele HR-activiteiten en -processen om het gedrag van de werknemers aan te sturen en te beheersen. Tijdens het werven en selecteren van nieuwe werknemers wordt bijvoorbeeld meer gekeken naar de mate waarin de waarden van een kandidaat overeenkomen met de IKEA-cultuur dan naar de capaciteiten en ervaringen van deze persoon. Bij elk selectie-interview wordt een lijst gehanteerd

met cultuurkenmerken die als checklist wordt gehanteerd bij de gesprekvoering. Een andere geïnterviewde merkt op:

“De beste eigenschappen van HR binnen IKEA zijn de mensen, de relatie met de bedrijfscultuur en de afstemming met de bedrijfsactiviteiten. Alles binnen IKEA is gerelateerd aan de cultuur, en dit wordt in stand gehouden doordat medewerkers de mogelijkheid krijgen door te groeien binnen de organisatie. De mensen blijven graag werkzaam bij IKEA vanwege de prettige werksfeer. Ook werken ze graag met hun collega’s samen. De reden hiervan is niet precies vast te stellen, wat wel duidelijk is, is dat het komt doordat mensen het gevoel hebben dat ze als mens worden behandeld en door het gebrek aan hiërarchie in de organisatie”.

Bij het opzetten van het bedrijf, meer dan vijftig jaar geleden, zijn de basiswaarden van de IKEA-cultuur ontwikkeld, en tot op heden worden deze waarden nog steeds gebruikt. De cultuur is gevormd door de visie van de grondlegger van IKEA en het land van oorsprong, Zweden. Deze specifieke identiteit van IKEA vormt een belangrijk bestanddeel voor het bewerkstelligen van een concurrentievoordeel, zowel als het gaat om de ontwikkeling en verkoop van haar producten als het werven en behoud van personeel.

Naast IKEA wordt het belang van een collectief gevoel van zingeving ook benadrukt door het Franse bedrijf EDF (actief in de energiesector). In de zeer gedecentraliseerde cultuur van EDF wordt de ontwikkeling van de cultuur belangrijk geacht voor het verder groeien van de organisatie. Ook in bedrijven als Unilever en Procter & Gamble wordt cultuur als een belangrijk instrument beschouwd. Het wordt beschreven als de lijm waarmee de netwerkstructuur bijeen wordt gehouden, zowel tussen divisies, als tussen internationale regio’s en verschillende functies zoals verkoop, marketing, productie en R&D.

2.3. Ondernemerschap

Het verankeren van ondernemerschap op meerdere managementnivo’s is voor multinationale organisaties van groot belang. Managers op nationaal en lokaal/plant-niveau kennen de markten, ontvangen signalen over zich wijzigende consumentenvoorkeuren, dan wel bedreigingen vanuit de concurrentie et cetera. In nagenoeg alle managementcompetentiesystemen, die gebruikt worden voor recrutering, ontwikkeling en aansturing van managers, nemen dan ook de competentie ondernemerschap dan wel ‘entrepreneurial spirit’ een grote plaats in. Dat is ook het geval in de door ons onderzochte organisaties.

Welke bijdrage levert nu de HR-functie nog meer aan ondernemerschap, afgezien van het ervoor zorgdragen dat het ondernemerschap verankerd is in de al genoemde competentie-managementsystemen van de onderneming en follow-up krijgt in de vorm van doelen stellen, feedback, evaluatie et cetera? In de meerderheid van onze casestudies stimuleert de HR-functie indirect ondernemerschap doordat de HR-functie zelf invulling geeft aan de businesspartner-rol. De HR-functie is betrokken bij de afstemming van het HR-beleid en HR-activiteiten met de strategische uitdagingen. Hiermee faciliteert HR de daadwerkelijke implementatie van de strategische doelstellingen en plannen van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is IKEA Nederland, waar de HR-strategie ontwikkeld is in directe afstemming met de bedrijfsstrategie. Eén van de bedrijfsdoelstellingen van IKEA Nederland is bijvoorbeeld het behalen van een omzet van 1 miljard euro in drie jaar tijd. Omdat er al programma's voor kostenbeheersing zijn geïmplementeerd, kan deze doelstelling alleen bereikt worden door een toename van de verkoopvolumes. Dit vraagt veel van zowel de systemen als van de mensen binnen de organisatie. Dit betekent ook dat er andere competenties ontwikkeld moeten worden. De HR-strategie van IKEA Nederland is er dan ook op gericht om een partnerschap met de werknemers te realiseren, waardoor men realistische individuele doelstellingen kan stellen. Op deze manier gaat de ontwikkeling van het individu gepaard met de ontwikkeling van de organisatie. De HR-functie is vanaf de beginfase betrokken bij dit proces, en is zelfs de initiatiefnemer en ontwikkelaar van de 'growth accelerator'. Dit programma, dat zich richt op de gehele organisatie en niet alleen op HRM, stelt dat de omzetdoelstelling niet in vijf jaar, maar in drie jaar behaald moet worden. Om dit mogelijk te maken worden zo veel mogelijk mensen betrokken bij het uitwisselen van kennis en nieuwe ideeën. Zo zijn er virtuele ruimtes beschikbaar gesteld waar werknemers deze ideeën kunnen verwoorden ('walls of inspiration'), maar waar ze ook kunnen aangeven waar mogelijke problemen te verwachten zijn ('corners of concern').

Het is echter ook mogelijk dat de HR-functie binnen een organisatie te innovatief en te ondernemend werkt. Binnen Unilever hebben we bijvoorbeeld in de periode 2004-2005 een aantal interviews gehouden met HR-professionals op verschillende niveaus binnen de organisatie. Deze zeer dynamische en innovatieve HR-professionals hadden ieder allerlei ideeën om HR beter af te stemmen met de organisatie, en Unilever gaf hen ook de gelegenheid om deze ideeën verder te ontwikkelen en te implementeren. Een keerzijde van veel nieuwe ideeën en de mogelijkheid om deze uit te voeren is dat, zodra een nieuw idee gelanceerd was, de aandacht geleidelijk weer naar het volgende idee verschoof. Er ontstond een gebrek aan doorzettingsvermogen en standvastigheid om de geïnitieerde projecten succesvol af te ronden. De meerwaarde van HR

voor de organisatie ligt echter niet in het vinden van de Heilige Graal of de Steen der Wijzen, maar wordt wel bepaald door de consistentie van het te voeren beleid tot in alle uithoeken van de organisatie. HR kan zijn meerwaarde bewijzen door het beleid te implementeren op alle niveaus in de organisatie en het door te voeren in alle aspecten van de belangrijkste HR activiteiten, waaronder prestatie management, leiderschapsontwikkeling en kennismanagement. Deze uitkomsten van ons onderzoek op basis van casestudies komen overeen met de theoretische bevindingen van Bowen en Ostroff (2004). Zij benadrukken het belang van het onderscheidende vermogen, consistentie en consensus van een HR-systeem ('strength of the HR system') dat samenhang teweegbrengt in alle geledingen van de organisatie.⁴ Zeker voor een internationaal opererende organisatie is dat van het allergrootste belang.

*De meerwaarde van
HR ligt niet in het vinden
van de Heilige Graal*

2.4. Samenhang en consistentie

Het nastreven van consistentie en samenhang betekent voor de HR-functie dat men zich richt op het onderling afstemmen van HR beleid en -activiteiten. Dit staat ook wel bekend als het creëren van een *High Performance Work System*. Dergelijke systemen benadrukken het positieve effect van consistente, op elkaar afgestemde activiteiten op het gebied van werving en selectie, training en ontwikkeling, prestatieafhankelijke beloning, beoordeling en feedback; een en ander veelal in de combinatie met gedecentraliseerde en op inspraak gebaseerde besluitvorming. Zowel bij Siemens als bij Procter & Gamble geeft men aan dat de kern van een excellent HRM-systeem niet de individuele HRM-activiteiten zijn, maar de wijze waarop de systemen en instrumenten met elkaar samenhangen. De volgende quote is een illustratie hiervan:

“Wat Siemens een voorsprong geeft is dat we ervoor zorgen dat de HR-systemen consistent zijn: de processen en gehanteerde maatstaven en kengetallen moeten samen iets te betekenen hebben. En ook dat we de mate waarin de HR-activiteiten daadwerkelijk consistent zijn geïmplementeerd binnen de gehele organisatie grondig in de gaten houden”.

Ook bij Procter & Gamble zei één van de geïnterviewden:

“De kracht van onze systemen bestaat niet zozeer uit de afzonderlijke instrumenten, maar veeleer uit de wijze waarop de systemen samenhangen en op een geïntegreerde wijze elkaar onderling aanvullen en bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Dit kan worden bereikt door initiatieven op een gedisciplineerde wijze uit te voeren, waarbij de voortgang en prestaties worden gemeten door middel van indicatoren gebaseerd op feiten”.

Deze laatste quote sluit goed aan bij het recente pleidooi van Rousseau en McCarthy (2007) voor meer aandacht voor ‘evidence-based’ management. Evidence-based management richt zich op het opsporen van data, bewijsvoering hoe bedrijven het beste geleid kunnen worden (vergelijk Pfeffer & Sutton, 2006) en het moedigt derhalve het meten van prestaties en bedrijfsprocessen aan en het op grond daarvan delen van zogenaamde ‘best practices’.

2.5. Leiderschap op alle niveaus

Uit onze casestudies komt naar voren dat het ontwikkelen van leiderschap gericht op datgene wat daadwerkelijk waarde toevoegt op alle niveaus binnen de organisatie een tweede prioriteit is naast het implementeren van bundels HR-activiteiten die samen een prestatie-managementsysteem vormen. Al onze MNO’s richten zich op de top 1 of 2 procent van de arbeidsmarkt voor het werven van potentiële managers. Hierdoor is er sprake van een sterke mate van concurrentie op de arbeidsmarkt, wat resulteert in de *war for talent*.⁵ Uitgaande van het feit dat het beleid van de HR-functie en de strategie van de organisatie op elkaar zijn afgestemd, is de HR-functie in de door ons onderzochte bedrijven op elke niveau betrokken bij de ontwikkeling en de competenties van de managers in lijn met de strategische prioriteiten, zoals gesteld in de missie en visie van de divisie of business unit. Daarbij geldt ook dat de HR-functie de betrokkenheid bij de bedrijfsvoering als prioriteit heeft, en dat men zich richt op datgene wat daadwerkelijk waarde toevoegt. Bij Procter & Gamble heeft de HR-functie bijvoorbeeld de volgende prioriteiten:

- het stimuleren van groei en het bijdragen aan het behouden van concurrentievoordeel;
- het in stand houden van de waarden en principes in de verschillende bedrijfsprocessen;
- het stimuleren en ontwikkelen van leiderschap van binnenuit.

Bij Procter & Gamble is men van mening dat het lijnmanagement verantwoordelijk is voor het aansturen van het personeel en dat dit niet de rol van de HR-functie is. Aan deze gedachte wordt steeds meer invulling

gegeven, doordat de HR-functie als partner van het lijnmanagement fungeert en zorgdraagt voor systemen en trainingen die de lijnmanagers in staat stellen het personeel beter aan te sturen. Bij Unilever is de betrokkenheid van het topmanagement bij het selectieproces van nieuwe talenten opvallend. Voor het hoger management betekent dit dat zij beschikbaar moeten zijn voor HR als adviseur tijdens assessments, en dat zij tijd vrij moeten maken voor interviews met potentiële kandidaten. Op deze manier worden er nieuwe medewerkers aangenomen die niet alleen qua kennis en competenties bij de organisatie aansluiten, maar ook qua houding, motivatie, persoonlijkheid en waarden.

Om alert reagerend leiderschap met een focus op datgene wat daadwerkelijk waarde toevoegt te bereiken en te behouden, is het noodzakelijk om hiervan een overzicht te hebben op alle niveaus in de organisatie. We kwamen bij Siemens bijvoorbeeld een uitgebreid en intensief programma tegen dat zich richt op alle activiteiten rondom leiderschapsontwikkeling (genaamd *Staff Dialogue*). Dit Staff Dialogue-proces houdt met name in het stellen van specifieke, concrete doelstellingen (voornamelijk gebaseerd op functie-evaluaties zoals Hay) en het beoordelen van de resultaten. Deze uitkomsten werken uiteraard door in de (variabele) beloning van het management. Het hele proces resulteert in een helder overzicht van de kwaliteit van het leiderschapssituatie voor elk organisatieonderdeel. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van kleurschema's die in één oogopslag duidelijk maken waar er problemen zijn, zodat er actie kan worden ondernomen. Het programma richt zich ook op het identificeren en ontwikkelen van potentiële leiders. Siemens noemt dit Staff Dialogue-proces een van zijn *best practices*.

Opwaartse feedback is tot op heden (nog) geen verplicht onderdeel van het Staff Dialogue-proces binnen Siemens, maar waar het mogelijk is, wordt het toevoegen van dit onderdeel wel aangemoedigd. In Europa is opwaartse feedback al in verschillende vormen aanwezig. In Duitsland bijvoorbeeld beoordeelt de manager eerst zichzelf en dan maakt zijn team zonder de aanwezigheid van de manager een beoordeling aan de hand van tien basisvragen. Vervolgens worden de resultaten hiervan vergeleken en besproken, waarbij de HR-functie en de naasthogere leidinggevende van de desbetreffende manager aanwezig zijn. Ook worden er probleemgebieden geïdentificeerd door middel van een algemeen werknemerstevredenheidsonderzoek. In Nederland vragen de managers op een vergelijkbare wijze elke twee jaar feedback van hun medewerkers. Deze feedback wordt gegeven aan de hand van onderwerpen vastgelegd in het Leadership Framework. De resultaten van dit onderzoek worden beschikbaar gesteld aan het hoofd

*In Europa is opwaartse
feedback al in
verschillende vormen
aanwezig*

van de HR-afdeling en gebruikt voor het vaststellen van nieuwe doelen voor de volgende ontwikkelingscyclus.

2.6. Focus op kernactiviteiten

Zook (2007a), deel uitmakend van het adviesbureau Bain & Company, heeft in zijn recent verschenen boek de bevindingen uit zijn boek van 2001 herhaald. Zijn ervaring in de consultancy heeft hem geleerd dat bedrijven alleen succesvol kunnen zijn indien zij aan drie voorwaarden of stappen voldoen:

- het benutten van het volledige potentieel van de kernactiviteiten;
- het uitbreiden in activiteiten die een logisch vervolg zijn op de kernactiviteiten;
- het herdefiniëren van de kernactiviteiten als gevolg van veranderingen in de markt.

In het Nederlandse bedrijfsleven zijn volgens Zook (2007b) Philips en Vopak goede voorbeelden. Vopak – van oudsher actief in opslag van goederen en vloeistoffen – voegde daar later consultancy-activiteiten aan toe voor hun klanten, teneinde een bijdrage te leveren aan de logistieke problemen in de hele keten van productie, opslag en verkoop, dan wel gebruik. Bij Philips is er eveneens sprake van uitbreiding in activiteiten die een logisch vervolg zijn op de kernactiviteiten. Het gaat in dit geval om de ‘Licht’-divisie, waarbij Philips op een gegeven moment een acquisitie pleegt in de USA die betrekking heeft op een bedrijf dat gespecialiseerd is in ontwerp, fabricage en verkoop van armaturen.

Tot zover de toelichting op het overbekende adagium ‘schoenmaker, hou je bij je leest’. Maar hoe staat het met de HR-functie: moeten zij zich ook blijven richten op hun kernactiviteiten? Er bestaan echter verschillende ideeën onder het lijnmanagement over wat deze kernactiviteiten van de HR-functie moeten zijn. Een aantal is van mening dat de HR-functie zich alleen moet concentreren op administratieve en beheersmatige aangelegenheden. Zij vinden dat de focus van HR moet liggen op de transactionele en traditionele activiteiten. Andere lijnmanagers zijn echter van mening dat de HR-manager een gesprekspartner voor het management moet zijn, en dat de HR-functie een rol moet spelen in de implementatie van de bedrijfsstrategie en bij (cultuur)veranderingen. Zij stellen dat de traditionele en transactionele activiteiten kunnen worden ondergebracht in een shared service centre (Farndale en Paauwe, 2008) of uitbesteed.

Zelf zijn we van mening dat de HR-functie niet langer meer uit één individu (de HR-manager) of een afdeling bestaat, maar dat het meer en meer een complete bedrijfstak aan het worden is, een bedrijfssector waarin gespecialiseerde dienstverleners steeds meer transactionele en

traditionele HR-activiteiten overnemen. Maar het zijn juist de transactionele en traditionele activiteiten, mits naar behoren uitgevoerd, waarmee de HR-functie in het verleden zijn krediet, zijn reputatie opbouwde, en deze reputatie heeft HR nodig om betrokken te worden bij meer strategische en transformationele activiteiten.

De vraag is nu wat we zijn tegengekomen bij de door ons onderzochte MNO's. Ook hier is eenzelfde verwarrend en gevarieerd patroon waarneembaar. Bij Unilever, Shell en Procter & Gamble zien we verschillende voorbeelden van het uitbesteden van HR-activiteiten. Maar ABB heeft er bijvoorbeeld juist weer voor gekozen om het expatriate management, nadat het enkele jaren extern was uitgevoerd, weer zelf te verzorgen, omdat zij op corporate niveau een verlies aan cruciale informatie ervaren. Ook uit ons web-based survey-onderzoek komt een vergelijkbaar patroon naar voren voor wat betreft uitbesteding en het gebruikmaken van een shared service centre (zie hiervoor tabel 1).

	Uitbesteding	Shared services centre	eHRM
In mindere mate	31%	32%	19%
Geen verandering	37%	36%	33%
In meerdere mate	32%	32%	48%

Tabel 1. Veranderingen in de uitvoeringskanalen van HR-activiteiten. Tijdsperiode: 2001-2006 (Global Human Resource Research Alliance, 2006: 43)

Hier zien we bijna gelijke percentages als het gaat om bedrijven die in toenemende mate ervan gebruikmaken (32%, 32%) of dat juist in mindere mate gaan doen (31%, 32%), dan wel daarin geen verandering ondergaan (37%, 36%). Alleen het gebruik van E-HRM neemt daadwerkelijk toe (48% van de bedrijven maakt in toenemende gebruik van dit kanaal voor het leveren van HR-diensten).

Wat wel duidelijk naar voren komt in het onderzoek naar de MNO's is de verschuiving in welke activiteiten tot de kernactiviteiten van de HR-functie behoren. Transactionele activiteiten worden nu meestal uitbesteed en traditionele activiteiten zijn vaak ondergebracht in shared services centres, die ondersteund worden door zogenaamde expertcentra's op gebieden als beloningen, training en ontwikkeling. Uit de casestudies blijkt dat de HR-managers bij de verschillende bedrijfseenheden als business partner fungeren, en actief betrokken zijn bij de ontwikkeling en implementatie van de strategie. Daarbij werken ze (uiteraard) nauw samen met het lijnmanagement. Ook zijn ze vaak betrokken bij organisatieveranderingen en het vormen van een bedrijfscultuur en -klimaat waarin de gewenste competenties tot groei en ontwikkeling kunnen komen.

2.7. Betrokken werknemers

In de casestudies zijn meerdere voorbeelden te vinden waardoor werknemers meer betrokken zijn of zich mede-eigenaar voelen van de organisatie. Bij IKEA bijvoorbeeld is er veel aandacht voor het betrekken van de werknemer bij de bedrijfsvoering: “De gedachte achter persoonlijke ontwikkeling bij IKEA is gebaseerd op de eigen verantwoordelijkheid van werknemers voor hun leerproces: co-workers in charge”. De meerderheid van het personeel is zich bewust van deze verantwoordelijkheid.

Zowel binnen Siemens als Procter & Gamble zien we interessante voorbeelden waaruit blijkt dat als de HR-functie verantwoordelijkheid neemt voor de eigen ontwikkeling, ze op deze wijze ook beter in staat is om gestalte te geven aan haar betrokkenheid bij de bedrijfsvoering. Binnen Siemens heeft HR councils ingesteld die functioneren als linking-pin tussen verschillende hiërarchische lagen (‘corporate’, regionaal, divisie, nationaal en fabrieksniveau), en hierdoor is de HR-functie betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van onder andere het Siemens Leadership Framework, Staff Dialogue en de naleving van wettelijke procedures. De HR councils worden ondersteund door werkgroepen bestaande uit HR-personeel werkzaam op verschillende niveaus binnen de organisatie. Op deze wijze zorgt de HR-functie ervoor dat het HR-personeel op elk niveau zich betrokken en medeverantwoordelijk voelt bij de ontwikkeling en implementatie van nieuwe HR-projecten, HR-projecten die veelal tot doel hebben de betrokkenheid van het personeel te versterken.

Procter & Gamble heeft verschillende netwerken opgezet om de samenwerking tussen HR-medewerkers wereldwijd te stimuleren. Een voorbeeld hiervan is de oprichting van *HR Communities of Practice* (CoPs).⁶ De doelstellingen van deze CoPs zijn het ontwikkelen van individuele competenties en organisatievaardigheden, het delen en toepassen van kennis binnen HRM, het identificeren van ‘best practices’ binnen de organisatie, verantwoordelijkheid creëren voor nieuwe projecten en doelgericht werken om de actieplannen te voltooien.

2.8. Prestatiemanagement en HR metrics

Prestatiemanagement (performance management) wordt in elke definitie van High Performance Work Systems wel genoemd. Het gaat dan om een zogenaamde bundel van op elkaar afgestemde activiteiten op het gebied van werving en selectie, training en ontwikkeling, prestatieafhankelijke beloning, beoordeling en feedback (zie hierboven onder 2.4) en wordt in de door ons onderzochte bedrijven beschouwd als een van de topprioriteiten (naast leiderschap en leiderschapontwikkeling) voor het leveren van een bijdrage aan excellent presteren. Als zodanig zijn dergelijke systemen prominent aanwezig en wordt er veel aandacht besteed aan het

laten bekliven ervan bij het lijnmanagement. Wegen daartoe zijn eenvoud, gebruiksvriendelijkheid en ondersteuning door ICT – applicaties voor het makkelijk terugvinden van in het verleden gemaakte afspraken over gestelde doelen, loopbaan, ontwikkeling et cetera onder vermindering van de daarmee gepaard gaande papieren rompslomp.

Een hiermee samenhangende vraag is vervolgens hoe het staat met de ‘performance’ van de HR-functie in enge zin? Op welke wijze worden de prestaties van de HR-functie zelf gemeten en welke maatstaven worden hierbij gebruikt? Op basis van het wereldwijd uitgevoerde survey-onderzoek kunnen we concluderen dat men de volgende prestatie- en feedbackmechanismen gebruikt:

- werknemerstevredenheidsonderzoek (meest populair);
- benchmarkonderzoek naar de kosten van HR;
- HR scorecards/Key Performance Indicators;
- klanttevredenheidsonderzoek.

Hoewel deze formele mechanismen van groot belang zijn, komt uit ons onderzoek onder MNO’s naar voren dat er meer waarde wordt gehecht aan de informele feedback vanuit het lijnmanagement: “Wordt de HR-functie daadwerkelijk door het lijnmanagement gezien als een gelijkwaardige en betrokken partner (naast het zorgdragen voor perfect functionerende shared service centres)?”. Dit benadrukt dat de HR-functie nog steeds een afhankelijke positie binnen de organisatie bekleedt. De mate waarin het lijnmanagement de HR-functie capabel en betrouwbaar acht, speelt dus een belangrijke rol in de positie van de HR-functie. Het is dan beter om een proactieve houding in te nemen, en als HR-functie of -afdeling zelf feedback te verzamelen die een duidelijk beeld geeft van het functioneren van de HR functie.⁷

Hoe staat het met de ‘performance’ van de HR-functie in enge zin?

Binnen Siemens Europa hebben zes HR-afdelingen een initiatief opgezet waarmee ze het functioneren van de HR-functie willen verbeteren. Via dit initiatief willen deze HR-afdelingen de ‘best practices’ identificeren op basis van kwalitatieve maatstaven in plaats van gebruik te maken van kwantitatieve maatstaven zoals de benodigde tijd voor het vervullen van een vacature. Kwantitatieve/rekenkundige maatstaven worden minder betrouwbaar geacht, omdat er geen rekening wordt gehouden met de verschillen in de context waarin de HR-afdelingen werkzaam zijn. Voor het ontwikkelen van geschikte kwalitatieve maatstaven is er gebruikgemaakt van een Fins consultancybedrijf. Op basis van een benchmarkanalyse zijn er 40 indicatoren ontwikkeld voor vijf verschillende HRM-onderwerpen, zoals werving en selectie, ontwikkeling, beloning et cetera. De deelname was vrijwillig. Sommige landen namen deel aan alle onderwerpen, anderen namen deel op een paar gebieden en

een aantal landen nam in zijn geheel niet deel aan dit proces. Tijdens een benchmarkanalyse heeft het bedrijf de betrokken HR-afdelingen specifieke vragen inzake de verschillende thema's gesteld, en op basis van eerder opgestelde criteria voor een geschikte HR-benadering zijn de uitkomsten hiervan gecategoriseerd. Het resultaat hiervan is een overzicht van de vier 'best practices' per HRM-onderwerp. De HR-afdelingen worden aangemoedigd om contact op te nemen met de afdelingen met de hoogste score, als zij dit zelf niet zijn. HR-afdelingen die op een bepaald gebied zeer hoog scoren met hun HR-activiteit, worden ook uitgenodigd om deze te presenteren op bijeenkomsten van Regional Councils. De overige HR-afdelingen worden gevraagd om de prestaties te verbeteren vóór de volgende bijeenkomst van de Regional Council.

3. Conclusie

Uitgaande van de hierboven gepresenteerde bevindingen kunnen we optimistisch zijn over de koppeling ('alignment') van HR met een 'Theory of high performance' en haar mogelijke bijdragen daaraan. Echter, hierbij moet bedacht worden dat onze bevindingen gebaseerd zijn op goed presterende ondernemingen, die veelal prominent figureren in de Fortune Top 500. Voor het merendeel van de bedrijven en instellingen is er nog een lange weg te gaan. Als onderzoekers verkeerden we in de gelukkige omstandigheid een blik te mogen werpen in de keuken van deze multinationals. We waren in staat in kaart te brengen hoe academische concepten als performance management, HR metrics en human capital in de praktijk van deze bedrijven een zodanige vertaalslag kregen, dat ze inderdaad gaan bijdragen aan een beter presteren. Het benadrukt ook nog eens te meer dat een toegepaste discipline als HRM geen vooruitgang kan boeken als er niet sprake is van een nauwe interactie met de praktijk van alledag en we daadwerkelijk onderzoeken hoe managers en werknemers gestalte geven aan hun streven naar beter functionerende bedrijven en instellingen.

Onze studie is echter wel onderhevig aan een aantal beperkingen. Ten eerste gaan niet alle besproken onderwerpen over de rechtstreekse bijdrage van de HR-functie aan een theory of high performance. We weten vanuit onderzoek (zie voor een overzicht Paaue, 2004) dat de relatie tussen HRM en het presteren van bedrijven complex is. Vandaar dat in dit artikel het accent soms verschoven is naar het presteren van de HR-functie zelf in plaats van te trachten een complexe koppeling te maken met het presteren van de organisatie als geheel. We gaan daarbij uit van de veronderstelling dat een goed presterende HR-functie, zoals door ons omschreven en van voorbeelden voorzien, indirect bijdraagt aan een succesvolle organisatie. Een andere beperking is dat onze gegevens gebaseerd zijn op bedrijven/vestigingen in continentaal Europa. Dat zou een regionale vertekening van onze resultaten en bevindingen kunnen impliceren. Toekomstige studies zouden zich moeten richten op een betere geografische spreiding van de

onderzochte bedrijven. Overigens kan het ook geen kwaad om eens een keer tegenwicht te bieden aan de overvloed aan studies die gebaseerd zijn op USA-bedrijven, waarbij de beperking van een regionale vertekening überhaupt niet aan bod komt, maar dit terzijde.

Deze studie stelde zich ten doel na te gaan in hoeverre we in onze case-studies aanwijzingen konden vinden voor de genoemde acht kenmerken van een 'theory of high performance' en de bijdrage van de HR-functie daaraan. Concluderend kunnen we stellen dat deze grote multinationale ondernemingen veel belang hechten aan het ontwikkelen van visie en bijbehorende waarden en het op grond daarvan gestalte geven aan een gedeelde cultuur. Zowel visie en ontwikkeling van waarden alsmede de borging ervan in de bedrijfscultuur worden ondersteund door de HR-functie, wiens verantwoordelijkheid het is om deze te communiceren en bij te dragen aan versterking van een gedeelde bedrijfscultuur. Binnen de HR-functie zelf wordt de waarde van ondernemerschap en innovatie onderkend, waarbij het van belang is nieuwe ideeën consistent door te voeren tot in alle uithoeken van de organisatie en niet te laten vallen op het moment dat er zich weer een nieuwe innovatie of hype voordoet. De HR-functie is voorts ook betrokken bij het vinden van de juiste balans tussen datgene wat het bedrijf zelf doet als kernactiviteit en datgene wat beter uitbesteed kan worden. Een discussie die zijn parallel vindt als het gaat om de HR-functie in engere zin; ook daar speelt het vraagstuk van wat doen we zelf en wat via al dan niet uitbestede shared service centres. De HR-activiteiten zelf – met name op het gebied van performance management – vervullen een belangrijke rol als het gaat om het aanmoedigen van beter presteren en het bewerkstelligen van synergie, samenhang en consistentie tussen HR-activiteiten in de richting van zogenaamde 'High Performance Work Systems'. Het zorgdragen voor voldoende instroom van nieuw talent en de ontwikkeling van leiderschap is – naast performance management – de belangrijkste prioriteit van de HR-functie. Tegelijkertijd worden werknemers aangemoedigd zich als mede-eigenaar op te stellen en ook het voortouw te nemen als het gaat om hun eigen ontwikkeling en leerervaringen. Tot slot wordt performance management niet alleen maar gereserveerd voor anderen, neen, de HR-functie zelf wordt ook gemonitord als het gaat om haar bijdrage aan het succes van de organisatie. Veelal gebeurt dit op informele wijze, maar steeds meer is er sprake van benchmarking en gesystematiseerde methoden (surveys, kengetallen) om die performance te meten en te verbeteren.

Samenvattend kunnen we stellen dat, alhoewel onze data zich er niet voor lenen om te concluderen dat alle onderzochte ondernemingen de acht kenmerken vertonen van een 'theory of high performance', we wel hebben kunnen laten zien hoe de HR-functie daar direct dan wel indirect aan bijdraagt en soms daarin een heel cruciale rol vervult.

Literatuur

- Bowen, D.E. & C. Ostroff (2004), 'Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of "Strength" of the HRM system', *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Collins, J.C. & J.I. Porras (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Harper Business.
- Collins, J.C. (2001), *Good to Great: Why some companies make the leap... And others don't*, New York: HarperBusiness.
- Eisenhardt, K.M. (1989), 'Building theories from case study research', *Academy of Management Review* 14(4): 532-50.
- Farndale, E. & Paauwe, J. (2008), 'Restructuring the HR Function: HR Shared Service Centres in the Netherlands', in: G. Martin, M. Reddington & H. Alexander (red.), *Technology, Outsourcing and HR Transformation*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Global Human Resource Research Alliance (2006), *Participant Report*, Paper presented at the participating companies feedback conference, Cambridge.
- Joyce, W., N. Nohria & B. Roberson (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, New York: Harper Collins.
- Katzenbach, J.R. (2000), *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, Harvard: Harvard Business Press.
- Kirby, J. (2005), 'Toward a Theory of High Performance', *Harvard Business Review* July-August: 30-39.
- Kotter, J.P. & J.L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.
- Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance: achieving long-term viability*, Oxford: Oxford University Press.
- Peters, T. & R. Waterman, (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. & R.I. Sutton, (2006), 'Evidence-based management', *Harvard Business Review* 84(1): 63-74
- Rousseau, D.M. & S. McCarthy (2007), 'Educating Managers From an Evidence-Based Perspective', *Academy of Management Learning & Education* 6(1): 84-101.
- Stahl, G. et al. (2007), *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain their Talent Pipeline*, Working Paper 2007/34/OB, INSEAD France.
- Weick, K. & K. Sutcliffe (2001), *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in Age of Complexity*, San Francisco CA: Jossey Bass.
- Wright, P.M. & L.H. Nishii (2004), *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*, Paper presented at the Conference 'HRM: What's Next', Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Zook, C. (2001), *Unstoppable*, Harvard: Harvard Business School Press.
- Zook, C. (2007a), *Unstoppable (2e druk)*, Harvard: Harvard Business School Press.
- Zook, C. (2007b), 'Zoek naar Verborgen Schatten', interview in *NRC Handelsblad* 11 juli 2007.
- Zook, C. & J. Allen (2001), *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, New York: McGrawHill.

Noten

- 1 Deze bijdrage is een uitgebreide en meer gedetailleerde versie van een eerst in het Engels verschenen schets, als onderdeel van de oratie van Jaap Paauwe bij het aanvaarden van de leerstoel Organisatie en Personeel aan de Universiteit van Tilburg.
- 2 “Het aanbieden van een zo breed mogelijk assortiment functionele woonartikelen van een goede vormgeving, tegen zulke lage prijzen dat zo veel mogelijk mensen in staat zijn deze artikelen te kopen”.
- 3 “Het bieden van mogelijkheden voor mensen, zowel in het privéleven als in het werkzame leven, zich te ontwikkelen, zodanig dat we samen betrokken zijn bij het verbeteren van het dagelijkse leven van zowel onszelf als van onze klanten”.
- 4 Bowen en Ostroff (2004) beschrijven de kernconcepten van de ‘strength of the HR system’ als volgt:
 - onderscheidend vermogen: zichtbaarheid, begrijpelijkheid, legitimiteit en relevantie;
 - consistentie: instrumentaliteit, validiteit en consistente HRM-signalen;
 - consensus: overeenstemming tussen de betrokken besluitvormers met daarbij het belang van de perceptie van rechtvaardigheid onderverdeeld naar de volgende drie aspecten: (1) verdelend, (2) procedureel, en (3) interactioneel.
- 5 Op basis van het onderzoek naar de achttien MNO’s is een paper geschreven over talent management, zie hiervoor Stahl et al., 2007.
- 6 Er zijn acht wereldwijde Communities of Practice (CoPs), waarvan de onderwerpen gebaseerd zijn op de huidige bedrijfsprioriteiten: (1) HR-leiderschapsteam, (2) Werving en selectie (talentontwikkeling), (3) Beloning en arbeidsvoorwaarden, (4) Leren en ontwikkeling, (5) Communicatie aan werknemers, (6) Diversiteit, (7) Effectiviteit van de organisatie en (8) Arbeidsverhoudingen.
- 7 Een voorbeeld van een succesvol initiatief is de methode ontwikkeld door ING en Randstad (in samenwerking met TNO en het departement Personeelwetenschappen van de Universiteit van Tilburg). De methode genaamd HR Benchmark omvat een 360-graden-feedbacksysteem (gebaseerd op internettechnologieën) van de HR-activiteiten en diensten, en vergelijkingsmogelijkheden met vergelijkbare organisaties in dezelfde sector.