

Effectiviteit van de HRM-implementatie: een procesmodel in vier stappen

Anna Bos-Nehles en David Guest

Stel je voor, een organisatie heeft een HR-beleid ontwikkeld dat aan alle eisen van de kunst voldoet: het is gebaseerd op best practices in de sector, het past bij de langetermijndoelen van het bedrijf en het is intern congruent. Maar dat wil nog niet zeggen dat het beleid ook overeenkomt met de dagelijkse praktijk. Want wat gebeurt er als lijnmanagers het nut van het beleid niet zien en denken dat het voor de medewerkers op hun afdeling niet geschikt is? Wat gebeurt er als zij het niet implementeren? Of wat gebeurt er als lijnmanagers het niet goed begrijpen of denken dat het in hun afdeling op een andere manier geïmplementeerd moet worden? Wat gebeurt er als zij het anders uitvoeren dan de bedoeling was? Het is belangrijk om een goed beleid te hebben, maar het is net zo belangrijk het beleid goed te implementeren. Wat dat inhoudt en wie daarvoor verantwoordelijk is zullen wij in deze bijdrage behandelen. In het HRM-implementatie procesmodel laten wij zien welke implementatiestappen kunnen worden onderscheiden die een effectieve implementatie van het HRM-beleid bepalen en welke spelers daarbij verantwoordelijk zijn.

Introductie

Veel studies hebben aangetoond dat de HRM-implementatie een belangrijke factor is voor de prestatie, kwaliteit en effectiviteit van HRM (Gratton & Truss, 2013; Guest & Bos-Nehles, 2013; Huselid, Jackson & Schuler, 1997). De effectiviteit van het HRM-beleid en HR-activiteiten hebben tot op heden meer aandacht gekregen (Appelbaum, Bailey, Berg & Kallenberg, 2000; Becker & Huselid, 1998; Huselid, Jackson & Schuler, 1997) dan de manier waarop deze activiteiten door lijnmanagers uitgevoerd en door medewerkers ontvangen worden (Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Wright & Nishii, 2013). Bos-Nehles, Van Riemsdijk en

Anna Bos-Nehles werkt als Assistant Professor aan de School of Behavioural, Management and Social Sciences, Department of Human Resource Management van de Universiteit Twente.
David Guest is hoogleraar aan het Department of Management van King's College in London.

Looise (2013: 862) geven aan dat de manier waarop en omgeving waarin HRM-activiteiten worden toegepast ook een belangrijke rol spelen. Khilji en Wang (2006) gaan zelfs een stap verder door te zeggen dat goed ontworpen HRM-activiteiten uiteindelijk ineffectief worden als zij niet correct worden uitgevoerd.

In strategisch human resource management wordt effectieve implementatie als het resultaat van een goede fit tussen de HRM-architectuur en strategische keuze gezien. In de resource-based view geldt implementatie bijvoorbeeld als theoretisch eenvoudig omdat implementatie bijna vanzelf de strategie volgt (Barney, 2001). Maar Barney erkent ook dat het vermogen om strategieën te implementeren een hulpbron op zich kan zijn en zelfs een bron van concurrentievoordeel kan vormen. Becker en Huselid (2006) beweren ook dat effectiviteit van HRM-implementatie een prominente rol in de strategische HRM-theorie verdient, waarbij effectieve strategie implementatie een belangrijke mediatie-variabele tussen de HRM-architectuur en organisatieprestatie kan zijn. Door de HRM-implementatie theorie van Bowen en Ostroff (2004) weten wij welk belang het HRM-proces in de relatie tussen HRM-beleid en -prestaties heeft. Door het HRM-beleid als een signaal te interpreteren waarmee een bedrijf medewerkers laat weten wat van hun verwacht wordt en hoe zij zich horen te gedragen, wordt met het HRM-beleid een bepaalde boodschap gecommuniceerd die op verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden. Lijnmanagers spelen in het interpreteren van deze boodschappen een belangrijke rol, omdat zij, door hun verantwoordelijkheid voor de implementatie van het HRM-beleid, waarden en normen aan medewerkers communiceren, die medewerkers op hun eigen manier kunnen opvatten. Door het HRM-beleid niet alleen als inhoud, maar ook als proces te begrijpen, leggen Bowen en Ostroff (2004) de basis voor ons HRM-implementatie procesmodel, waarin wij aantonen dat het niet voldoende is een goed HRM-beleid te hebben als dit niet effectief geïmplementeerd wordt (Guest, 2011, p. 6).

Wij zullen in deze bijdrage beargumenteren dat het één zonder het ander niet mogelijk is. Een slecht beleid zullen lijnmanagers niet willen implementeren of zal niet leiden tot wat wij effectieve implementatie noemen. Een goed beleid op zich is niet voldoende om het ook goed op de werkvloer te implementeren: HR-managers en lijnmanagers moeten ervoor zorgen dat het goed uitgevoerd en ontvangen wordt. Om een HRM-beleid goed te kunnen implementeren is dus meer nodig dan alleen goed ontworpen HRM-activiteiten, omdat deze alleen *voorgenomen* beleid betreffen, die echter nog niet op de werkvloer ingevoerd zijn. Het doel van deze bijdrage is daarom verschillende implementatiestappen te onderscheiden die de effectieve implementatie van het HRM-beleid bepalen en ons begrip van het gehele implementatieproces te verbeteren.

Daarbij tonen wij aan dat een goed geïmplementeerd HRM-beleid de betrokkenheid van meerdere belanghebbenden vereist.

Wij beginnen met de presentatie van het procesmodel voor HRM-implementatie.

Een procesmodel voor de analyse van effectieve HRM-implementatie

Het door ons ontwikkelde procesmodel laat het gehele proces van de implementatie van een HRM-beleid zien, beginnend met het besluit een HRM-beleid te introduceren en de ontwikkeling daarvan tot de evaluatie van de implementatie. Om de effectiviteit van de HRM-implementatie te analyseren onderscheiden wij drie hoofddimensies en twee omgevingsdimensies. Verder onderscheiden wij vier stappen in het HRM-implementatieproces en identificeren we de hoofdrollen in de HRM-implementatie en diegenen die de effectiviteit van de HRM-implementatie evalueren. Daarbij moet rekening gehouden worden met de interne en externe omgeving van deze stappen en spelers. In tabel 1 wordt het model weergegeven.

Stappen	Primair verantwoordelijk voor de implementatie	Evaluatie primair door:
Stap 1: Besluit om een HRM-beleid te introduceren	HR-managers Topmanagement / CEO	Topmanagement Externe organisaties/ groepen
Stap 2: Kwaliteit van HRM-beleid	HR-managers	Topmanagement HR-managers Lijnmanagers
Stap 3: Implementatie van het HRM-beleid	Lijnmanagers	Topmanagement Lijnmanagers HR-managers Medewerkers
Stap 4: Kwaliteit van de implementatie	Lijnmanagers	Topmanagement Lijnmanagers HR-managers Medewerkers
Interne omgeving		Externe omgeving
Concurrentiestrategie en HRM-beleid Sterkte van het HRM-beleid Leiderschap en HRM-focus Invloed van de ondernemingsraad		Externe belanghebbenden: Overheid en overheidsinstellingen Instellingen voor wetgeving en toezicht (bijv. vakbonden) CAO Klanten en mogelijke kandidaten Aandeelhouders Marktomstandigheden Marktomgeving

Tabel 1: HRM-Implementatie Procesmodel

HRM-implementatiestappen

Wij definiëren de HRM-implementatie als een proces waarin de ontwikkeling van een hoogwaardig beleid een net zo grote rol speelt als de effectieve implementatie van het beleid in het bedrijf. Dit is gebaseerd op de veronderstelling dat een slecht beleid niet effectief geïmplementeerd kan worden en dat een goed beleid geen nut heeft als het niet goed geïmplementeerd wordt. In het HRM-implementatieprocesmodel onderscheiden wij daarom vier stappen, die niet noodzakelijk sequentieel of separaat van elkaar hoeven te zijn. Deze stappen zijn analytisch verschillende elementen in het implementatieproces en zouden dus ook zo behandeld kunnen worden.

De eerste van de vier stappen is het besluit een HRM-activiteit of een set HRM-activiteiten te introduceren of significant te veranderen. De tweede stap is het design en de kwaliteit van deze activiteiten. De derde is de beslissing deze activiteiten in de praktijk te implementeren. Ten slotte houdt de vierde stap de kwaliteit van de implementatie in.

Om het HRM-implementatieproces met een voorbeeld te verduidelijken, gebruiken we de introductie van een beoordelingssysteem. Als een eerste stap neemt een bedrijf de beslissing een beoordelingssysteem in te voeren. Deze beslissing zou moeten aansluiten bij de doelstellingen van het bedrijf, maar kan ook een resultaat op een veranderende omgeving zijn (bijvoorbeeld een wet dat elke medewerker regelmatig beoordeeld moet worden) of interne ontwikkelingen (invoering van een talentmanagementbeleid). Aansluitend, als tweede stap, moet het bedrijf aantonen dat het systeem van voldoende kwaliteit is om zijn doelen te bereiken. In de derde stap moeten lijnmanagers ervoor kiezen dit systeem te gebruiken, ook al is het officieel beleid dat alle medewerkers beoordeeld worden. In de laatste stap kunnen lijnmanagers besluiten of zij dit systeem zo gaan gebruiken dat het beoordelingen van hoge kwaliteit oplevert of dat ze het systeem als een bureaucratisch ritueel zien. Zo hebben lijnmanagers de keuze hoe serieus zij het beoordelingsproces willen gebruiken en of zij het beleid zo willen implementeren als het bedoeld is. De effectiviteit van elke stap in dit proces hangt van de effectiviteit van de stap ervoor af. Daarom zou het onvoldoende zijn alleen naar de implementatie door lijnmanagers en hun impact te kijken zonder het type en de kwaliteit van een HRM-activiteit die zij dienen te implementeren te beschouwen. In deze implementatie-volgorde zijn de eerste twee stappen normaliter de verantwoordelijkheid van de HRM-afdeling, vaak in samenwerking met het management, waarna de derde en vierde stap geheel de verantwoordelijkheid van de lijnmanager zijn, soms beïnvloed door signalen van het hoger management of controles van de HR-afdeling. De effectiviteit van de HRM-implementatie hangt verder in aanzienlijke mate van organisatieomgevingskenmerken af.

Wij onderscheiden hierin interne en externe omgevingskenmerken. Binnen de organisatie hangt de effectiviteit van de HRM-implementatie onder andere af van de sterkte van het HRM-beleid (Bowen & Ostroff, 2004). Een beleid dat zichtbaar, relevant en uniek is en in de tijd consistent blijft, zal makkelijker binnen een organisatie geïmplementeerd kunnen worden.

Elke stap zal nu in detail worden toegelicht.

Stap 1: Besluit om een HRM-beleid te introduceren

In de eerste stap gaat het om het besluit een bepaald HR-beleid met bijbehorende activiteiten te kiezen. Elke organisatie moet bepaalde HR-activiteiten uitvoeren, zoals de selectie van medewerkers, arbeidscontracten afsluiten en de beloning van werknemers. Daarin kan zij bepaalde keuzes maken over hoe zij dat wil doen en welke type HRM-activiteiten zij gaat gebruiken. Veel organisaties gebruiken bijvoorbeeld interviews als selectiemiddel, andere gaan verder en gebruiken psychometrische testen of assessment centers. Contextuele factoren zoals de grootte van de organisatie en de mate waarin een bedrijf geformaliseerd of gecentraliseerd is, maar ook het bestaande bedrijfs- en HRM-beleid, kunnen de vormgeving van het HRM-beleid beïnvloeden (Boxall & Purcell, 2011). Bedrijfsveranderingen, zoals strategie- of cultuurveranderingen, of omgevingsveranderingen, zoals veranderende demografie of opleidings-systemen, kunnen aanpassingen in het bestaande beleid vereisen of tot de invoering van nieuwe HR-activiteiten leiden. De invoering van bijvoorbeeld een talentmanagementbeleid zal ertoe leiden dat medewerkers op een andere manier geworven en geselecteerd moeten worden. Een groter aanbod aan gespecialiseerde kandidaten op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door een nieuwe studierichting of een verbeterd studieprogramma, zou eveneens de manier van werven en selecteren kunnen gaan beïnvloeden.

In onderzoek naar de relatie tussen HRM en prestaties wordt vaak alleen informatie over de aanwezigheid van een HRM-beleid en -activiteiten vergaard. wordt. Wij weten welke HRM-activiteiten geïntroduceerd worden en waar ze ingevoerd worden. Deze studies laten zien dat er een relatief grote spreiding bestaat in de HRM-activiteiten tussen verschillende organisaties. In Nederland is er meer homogeniteit omdat er sterke institutionele invloeden zijn (Paauwe, 2009). De aanwezigheid van een HRM-activiteit zegt ons alleen dat dit beleid is ingevoerd, maar het zegt niets over de kwaliteit of hoe het geïmplementeerd is. Daarom is dit criterium alleen een slechte indicator voor effectiviteit van het HRM-beleid.

Stap 2: Kwaliteit van het HRM-beleid

De tweede stap betreft de kwaliteit van het HRM-beleid en de gerapporteerde activiteiten. Als bedrijven zich voor het HRM-pakket aan de

wetgeving houden en HRM-activiteiten introduceren die zij van de wet moeten aanbieden, zoals gelijke kansen en een basis trainingsaanbod, betekent dat nog niet dat deze typen activiteiten ook effectief zijn of voor een bedrijf positieve uitkomsten opleveren. Aan de andere kant kunnen bedrijven ervoor kiezen om HRM-activiteiten te ontwikkelen die de organisatie helpen strategische doelen te halen, zoals betrokkenheid of prestatiedoelen. Het HRM-aanbod hoeft niet gelijk te staan aan de HRM-effectiviteit. Er kunnen verschillen zijn tussen het feit dat een bedrijf psychometrische toetsen gebruikt en de effectiviteit van deze toetsen, gemeten door bijvoorbeeld de betrouwbaarheid van de toets. Daarom moeten wij verder kijken dan het aangeboden HRM-pakket om de kwaliteit en mogelijke effectiviteit te bepalen.

Een kwalitatief HRM-beleid kenmerkt zich over het algemeen door een verticale en horizontale fit (Delery & Doty, 1996; Wright & Snell, 1998). Een verticale fit houdt in dat het HRM-beleid aansluit op de omgeving van de organisatie en op de bedrijfsstrategie. Een voorbeeld van een verticale fit is het selecteren van specialisten in een bepaald vakgebied, die samen met de organisatie het beste product voor de laagste prijs willen aanbieden en daarom streven naar standaardisatie en efficiëntie. Om het voorbeeld over talentmanagement nog eens te gebruiken: een bedrijf dat een concurrentievoordeel door hun personeel denkt te kunnen krijgen, zou in een talentmanagementprogramma moeten investeren, waarin verschillende activiteiten aangeboden worden om talenten aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. Een horizontale fit wordt bereikt als de verschillende HR-activiteiten in een beleid goed bij elkaar passen en op elkaar aansluiten om zo een synergie tussen de activiteiten te bereiken. Dit kan door het volgende voorbeeld verduidelijkt worden: aandacht schenken aan teamwerk door projectteams in te zetten, maar dan ook aandacht schenken aan teamprestaties of teamgedrag in de beoordeling. Of high-potentials aantrekken en hen de mogelijkheid geven zich binnen de organisatie zo te ontwikkelen dat ze kunnen groeien en hen zo ook beoordelen.

Om de fit te bepalen wordt in veel studies gevraagd naar de aanwezigheid van HRM-activiteiten door verschillende actoren (bijv. Guest & Conway, 2011). Veel waardevoller zou het zijn om deze actoren te vragen hoe zij de kwaliteit en effectiviteit beoordelen of een oordeel over de aanwezigheid en de kwaliteit te geven, zoals Choi en Lee (2013) en Piening, Baluch en Ridder (2014) dat recent hebben gedaan. Choi en Lee (2013) vroegen medewerkers de effectiviteit van acht HR-activiteiten te beoordelen en Piening et al. (2014) hebben medewerkers op verschillende hiërarchische niveaus naar hun percepties over het gebruik, de relevantie en de rechtvaardigheid van het HRM-beleid gevraagd. Op deze manier kan men de kwaliteit van het HRM-beleid door zijn gebruikers laten beoordelen en bepalen of een beleid werkt of niet.

Om tot een intersubjectieve beoordeling te komen, laten verschillende onderzoeken de waarde van beoordelingen door verschillende belanghebbenden zien (Delmotte, De Winne & Sels, 2012; Piening et al., 2014). Wright et al. (2001) hebben gevonden dat HR-managers een positievere evaluatie van de kwaliteit afgeven dan lijnmanagers. Zij gaan er vanuit dat lijnmanagers een realistischer beeld van HRM-kwaliteit hebben. Het tegenovergestelde heeft Tsui gevonden (1990). Zij vond juist dat senior lijnmanagers een positievere inschatting van de kwaliteit van de HR-afdeling afgaven dan HR-managers. Ongeveer twintig jaar later hebben Guest en Conway (2011) helemaal geen verschil in de ervaren beoordelingen van kwaliteit tussen dezelfde groepen gevonden. Bondarouk et al. (2009) geven een mogelijke verklaring voor de verschillende inschattingen: door de referentiekaders te vergelijken die door HR-managers en lijnmanagers gebruikt worden om HRM-innovaties te beoordelen, vonden zij verschillen in begrip en verwachtingen tussen beide groepen. Wij kunnen dan ook vaststellen dat HR-managers en lijnmanagers verschillende criteria lijken te gebruiken om de kwaliteit van het HRM-beleid te beoordelen.

Stap 3: Implementatie van het HRM-Beleid

In de derde stap gaat het om de daadwerkelijke implementatie van het HRM-beleid door lijnmanagers. Topmanagers mogen het besluit genomen hebben over een bepaalde HRM-activiteit en HR-managers mogen stappen gezet hebben om de kwaliteit te garanderen, maar uiteindelijk zijn het lijnmanagers die voor de implementatie van het HRM-beleid op de werkvloer verantwoordelijk zijn. Hier zien we dat sommige lijnmanagers heel veel ruimte hebben voor hun eigen interpretatie van het beleid, terwijl anderen sterk beperkt worden in hun ruimte om zeker te zijn dat de uitvoering in lijn met de bedoelingen plaatsvindt. In het tweede geval zou dat kunnen betekenen dat het HRM-beleid niet alleen inhoudelijk maar ook qua implementatie afgestemd is op de bedrijfsstrategie en dat dus HRM zo geïmplementeerd wordt dat de persoonlijke waarden en de waarden van de organisatie-eenheid in lijn zijn met HRM-waarden die in het HRM-beleid bedoeld waren.

Lijnmanagers kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen alleen bepaalde HRM-activiteiten te implementeren of de prioriteit aan elementen in hun rol te geven die zij aantrekkelijker vinden. Khilji en Wang (2006) hebben een duidelijk verschil tussen het voorgenomen en het geïmplementeerde HRM-beleid gevonden, doordat sommige lijnmanagers de keuze hebben gemaakt bepaalde activiteiten niet te implementeren. Dit lijkt geen unieke situatie te zijn. Woodrow en Guest (2014) denken dat lijnmanagers er bijvoorbeeld liever voor kiezen een nieuw ontwikkeld bruikbaar anti-pestbeleid niet te gebruiken, dan dat zij zich met een moeilijk thema als pesten bezig houden, omdat zij de voorkeur geven aan gemakkelijkere

taken. Als het om de implementatie van het HRM-beleid gaat, hangt het succes grotendeels af van de betrokkenheid en capaciteiten van het lijnmanagement ten aanzien van hun HRM-rol (Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004; Purcell & Hutchinson, 2007).

Stap 4: Effectiviteit van de implementatie

Lijnmanagers krijgen vaak de ruimte om van de HRM-implementatie een succes te maken, bijvoorbeeld door een POP-gesprek zo te gebruiken dat medewerkers gestimuleerd worden zich verder te ontwikkelen en concrete stappen zetten om dat doel te behalen. Maar zij hebben ook de ruimte om het systeem als een ritueel te zien en het alleen te gebruiken om de minimumeisen van het systeem te rapporteren, bijvoorbeeld door een vinkje te zetten dat een bepaalde training gevolgd is. Lijnmanagers verschillen ook in hun motivatie en bekwaamheid om HRM-beleid goed uit te kunnen voeren (Nehles, van Riemsdijk, Kok & Looise, 2006). Veel lijnmanagers hebben bijvoorbeeld moeite met het uitzoeken van de mogelijkheden voor medewerkers of zelf vaart achter de ontwikkeling van hun mensen te zetten, of zij vinden het moeilijk om bijvoorbeeld de mogelijkheden voor I-deals met hun medewerkers te vinden.

De kwaliteit van de implementatie van een HRM-beleid kan verschillen doordat lijnmanagers onzeker zijn over hoe zij het beleid het beste kunnen implementeren. De kwaliteit kan ook laag zijn omdat lijnmanagers er bewust voor kiezen bepaalde HRM-activiteiten geen aandacht te geven en zich dan ook niet daarmee bezig te houden. Lage effectiviteit kan verschillende redenen hebben. Een eerste reden zouden tijdsbeperkingen en tijdsdruk kunnen zijn. Lijnmanagers hebben in hun leidinggevende rol naast HRM ook andere verantwoordelijkheden, zoals het managen van menselijke, financiële en fysieke middelen (Brewster & Larsen, 1992). Deze verschillende verantwoordelijkheden kunnen tot concurrerende prioriteiten leiden (Lowe, 1992). Brewster et al. (2014) laten zien dat er onduidelijkheid bestaat over welke HRM-verantwoordelijkheden bij lijnmanagers zouden moeten liggen. Gollan (2012) stelt dat de HRM-rollen van HR-managers en lijnmanagers niet duidelijk te onderscheiden zijn. Verder zouden een gebrek aan lijnmanagementbetrokkenheid en -vertrouwen een reden voor lage kwaliteit van de implementatie kunnen zijn. De HR-afdeling wordt soms als 'leverancier' van een beleid gezien, dat lijnmanagers als onnodige en nutteloze bureaucratie beschouwen (Guest & King, 2004).

Met dit HRM-implementatieprocesmodel laten we zien dat elke stap een noodzakelijke eis voor de volgende stap is. Zonder een beoordelingssysteem kan er geen formele beoordeling zijn. Zonder een systeem van ten minste redelijke kwaliteit, kan er geen effectieve implementatie door de lijn plaatsvinden. En als lijnmanagers besluiten een beoordelingssysteem als

niet meer dan een ritueel te zien, zal de kwaliteit van de implementatie niet veel voorstellen. Deze analytische onderscheidingen kunnen in de praktijk vaag worden. Bijvoorbeeld het besluit om een nieuwe activiteit te introduceren kan overlappen met het besluit over het ontwerp en de kwaliteit. Zo kan er ook een dunne lijn liggen tussen de beslissing een HRM-activiteit te implementeren en de kwaliteit van de implementatie. Niettemin denken wij dat deze analytische onderscheidingen conceptueel belangrijk zijn om ons begrip van de HRM-implementatie te verbeteren en zijn betekenis voor de relatie tussen HRM en organisatieprestaties te verduidelijken.

De vier stappen uit het procesmodel werden door Woodrow en Guest (2014) gebruikt om de implementatie van een anti-pestbeleid -activiteiten te onderzoeken. Op basis van stap 1 werden de casusbedrijven gekozen, alleen bedrijven met een anti-pestbeleid werden onderzocht. Voor stap 2 hebben de auteurs op basis van een literatuurstudie een best practice voor het tegengaan van pesten opgesteld en het werkelijke beleid, dat zij door documentenanalyse en interviews te weten kwamen, vergeleken met de best practice om de kwaliteit van het beleid te beoordelen. Voor stap 3 en 4 werden respondenten gevraagd in een enquête aan te geven in hoeverre zij zelf op het werk gepest werden. Verder werden interviews gebruikt om de kwaliteit van het beleid en de implementatie te ervaren. Daarvoor werden respondenten met een pestverleden gevraagd het proces van de implementatie van het anti-pestbeleid te waarderen en aan te geven hoe zij dat hebben ervaren. Wat dit onderzoek aantoonde is dat de eerste drie stappen inderdaad goed van elkaar onderscheiden kunnen worden, maar dat een beoordeling van de implementatie en de effectiviteit van de implementatie moeilijk te onderscheiden zijn. Gezien het feit dat dezelfde personen deze twee stappen uitvoeren en beoordelen, kan ervoor gekozen worden beide stappen samen te onderzoeken.

Verantwoordelijkheid voor de HRM-implementatie

De tweede dimensie in het analytische raamwerk laat de verantwoordelijkheid voor de HRM-implementatie zien. Verschillende spelers zijn betrokken in het proces, zoals topmanagers, HR-specialisten, lijnmanagers en in sommige gevallen medewerkers en hun vakbonden of ondernemingsraden. Overheidsinstellingen, interne klanten en soms aandeelhouders of klanten buiten de organisatie kunnen ook belang bij een goede implementatie van het beleid hebben. Bij de invoering en evaluatie van HRM-activiteiten zijn vaak ook adviesbureaus betrokken. De eerste twee stappen in het proces, de invoering en kwaliteitsgarantie van HRM-activiteiten, zijn typisch de hoofdverantwoordelijkheid van de HRM-afdeling. Maar ook het topmanagement is vaak betrokken bij het besluit om nieuw HRM-beleid te introduceren, zeker als dat ook invloed op het algemeen beleid heeft. De verantwoordelijkheid voor de laatste twee stappen ligt voornamelijk bij het lijnmanagement.

Ook externe organisaties kunnen een belangrijke rol spelen in de implementatie van het HRM-beleid. De wetgeving door de overheid stelt verplichtingen aan bedrijven die door nationale instellingen gecontroleerd kunnen worden. Vaak worden ook publieke organisaties aangemoedigd om specifieke activiteiten te gebruiken om het nationale beleid te ondersteunen. Ook kan het belangrijk zijn naar buiten aan te tonen dat een bedrijf in progressieve HR-activiteiten investeert, zoals bijvoorbeeld het nieuwe werken, ontwikkelingsmogelijkheden in binnen- en buitenland en mogelijkheden voor bevorderingen, om zo als aantrekkelijke werkgever te gelden en kansen te maken om in de 'war for talent' interessante kandidaten aan te trekken (Backhaus & Tikoo, 2004; Fulmer, Gerhart & Scott, 2003; Knox & Freeman, 2006).

De rol van het topmanagement

Het is de verantwoordelijkheid van het topmanagement om de HRM-cultuur en het HRM-klimaat vorm te geven. Daarbij kunnen zij verschillende rollen spelen: zij kunnen de inhoud van het HRM-beleid beïnvloeden, zij kunnen zelf actief bij de implementatie betrokken zijn (en daarbij aangeven hoe belangrijk HRM voor hen is) en zij kunnen een communicatierol spelen. Volgens Bowen en Ostroff (2004) kan het topmanagement helpen de implementatie van het HRM-beleid en de HRM-praktijken te verbeteren door een onderscheidende boodschap over het HRM-beleid duidelijk, ondubbelzinnig en consistent in de organisatie te communiceren. Van Maxwell en Farquharson (2008) weten wij dat de houding van een CEO of directeur tegenover de HRM-afdeling cruciaal is voor de samenstelling van het management. Dat betekent dat de betrokkenheid van de HRM-afdeling in strategische beslissingen afhangt van wat de dominante coalitie in de organisatie hen toestaat of waar ze hen voor uitnodigt. Brandl en Pohler (2010) versterken dit inzicht door drie voorwaarden te schetsen die vervuld moeten zijn om HR-managers meer dan een traditionele HRM-rol toe te staan. CEO's moeten zelf: (1) een wijde actie-spanbreedte hebben om het HRM-beleid te beïnvloeden, (2) bereid zijn de verantwoordelijkheid voor HRM met anderen te delen, en (3) de HRM-afdeling de mogelijkheid geven deze verantwoordelijkheid op zich te nemen. Voor de HRM-afdeling wordt het lastig een significante bijdrage aan strategische beslissingen te geven als aan één van deze voorwaarden niet wordt voldaan. Dat is de reden waarom het topmanagement een sleutelrol in de vormgeving en implementatie van het HRM-beleid heeft.

De rol van het lijnmanagement

Voor de dagelijkse praktijk spelen lijnmanagers op verschillende hiërarchische niveaus, zoals afdelingshoofden, teammanagers of eerstelijnsleidinggevenden, een hoofdrol om het HRM-beleid effectief in de praktijk te brengen. Lijnmanagers zijn managers die niet voor dienstverlenende

functies zoals HRM, marketing en financiën verantwoordelijk zijn, maar voor productie- en service-afdelingen (Brewster, Brookes & Gollan, 2014). Lijnmanagers kunnen in een implementatierol van het HRM-beleid een toegevoegde waarde voor de organisatie vormen en helpen resultaten te leveren, omdat zij dicht bij de medewerkers staan en daarom snel beslissingen kunnen nemen (Farndale & Kelliher, 2013). Ondanks de positieve gevolgen van een HRM-rol door lijnmanagers, denken veel onderzoekers dat zij in deze rol veelal falen (McGovern, Gratton, Hope Hailey, Stiles & Truss, 1997; Hope Hailey, Farndale & Truss, 2005). Bond en Wise (2003) en Bos-Nehles et al. (2013) zijn het erover eens dat steeds dezelfde vijf factoren als redenen worden geïdentificeerd waarom 'devolutie' van HRM-taken naar het lijnmanagement 'gewoon niet werkt': Lijnmanagers willen geen HRM-verantwoordelijkheden en hebben geen *motivatie* een actieve HRM-rol te spelen (Cunningham & Hyman, 1995; Harris et al., 2002; Kulik & Bainbridge, 2006); zij hebben niet voldoende *capaciteit* om tijd aan operationele en personeel-taken te besteden (Brewster & Larsen, 2000; McConville, 2006), zij hebben een gebrek aan HR-gerelateerde *competenties* (McGovern 1999; Renwick, 2000); zij krijgen vaak te weinig *ondersteuning* en advies van HR-managers om hun rol goed te kunnen vervullen (Gollan et al., 2014); en zij ervaren vaak een gebrek aan duidelijk *beleid en procedures* dat aangeeft welke en hoeveel HRM-verantwoordelijkheden bij hen liggen en hoe ze die moeten gebruiken (Brewster & Larsen, 2000; McConville, 2006).

Onderzoek waarin lijnmanagers zelf aangeven wat zij van hun HRM-rol vinden geeft echter een heel ander beeld (Nehles et al., 2006; Renwick, 2003). In 2010 heeft Bos-Nehles in de Nederlandse context laten zien welke van de bovengenoemde belemmerende factoren voor het lijnmanagement invloed op de effectiviteit van de HRM-implementatie heeft. Lijnmanagers geven zelf aan dat zij wel de motivatie en competenties hebben om HRM-taken goed uit te voeren en dat ze door HR-managers met zowel advies als ook beleid en procedures ondersteund worden. Wel missen ze vaak de tijd om HRM-taken voldoende aandacht te geven. Ook hun ondergeschikten vinden dat de leidinggevenden het HRM-beleid goed in de lijn implementeren. Deze lijnmanagers zien zichzelf dus als effectief in de invoering van HRM omdat zij weinig belemmeringen in hun HRM-rol ervaren, en hun ondergeschikten bevestigen dit beeld. In vergelijking met eerder onderzoek laat deze studie een veel positiever beeld van de HRM-implementatie door lijnmanagers zien en toont het aan dat lijnmanagers onder de juiste omstandigheden en met de juiste ondersteuning HRM-taken effectief kunnen implementeren.

De rol van de HRM-afdeling

Ook de HRM-afdeling kan een belangrijke rol spelen door de implementatie van het HRM-beleid te controleren en door HRM-informatiesyste-

men in te voeren, waarmee variaties in HRM-activiteiten en belangrijke uitkomsten kunnen worden gemonitord, zoals personeelsverloop of verzuim. HR-professionals kunnen expertise over het beste HRM-beleid laten zien. Zij zijn daardoor in een sterke positie om de invoering van een dergelijk beleid te beïnvloeden en de kwaliteit van het beleid te waarborgen. Zij kunnen ook een belangrijke rol spelen door lijnmanagers ervan te overtuigen hun HRM-rol serieus te nemen en hen van voldoende bagage te voorzien om deze rol te kunnen spelen. Maar deze rol betekent vaak ook dat HR-managers een deel van hun invloed op het HRM-beleid los moeten laten en een actieve ondersteunende rol voor het lijnmanagement op zich moeten nemen. Bos-Nehles (2010) stelt voor dat het HR-management een dienstverlenende rol richting lijnmanagers zou moeten spelen, waarin ondersteuning en training centraal staan.

Tot nu toe heeft de HR-afdeling vaak een moeilijke positie gehad, omdat zij een dubbelzinnige en potentieel marginale rol in organisaties speelt (Legge, 1978) en vaak het verwijt krijgt weinig resultaten te bereiken (bijv. Skinner, 1981). Zij wordt daardoor geconfronteerd met een vertrouwenscrisis en verlies van relevantie in de ogen van hun meest invloedrijke belanghebbenden (Kochan, 2007). Ook heeft zij nog steeds moeite een strategische HRM-rol te ontwikkelen, waarbij een gebrek aan bedrijfs- en strategisch begrip de belangrijkste reden is die de HR-afdeling belemmert effectieve strategische oplossingen voor het bedrijf te leveren (Greatorex, 2012). Volgens Guest et al. (2000) wordt de HR-afdeling het meest effectief beoordeeld in traditioneel administratieve taken, zoals het onderhouden van personeelsbestanden en het matchen van medewerkers aan functies. De HR-afdeling wordt echter als het minst effectief ervaren in proactieve en strategische taken, zoals het bevorderen van HR-projecten en -initiatieven en het implementeren van HR-aspecten in een businessplan (Guest et al., 2000). Deze resultaten tonen aan dat de HR-afdeling het nog steeds gemakkelijker vindt traditioneel administratieve taken in hun HR-rol uit te voeren dan taken waarin zij proactief bijdragen aan bedrijfsprestaties moeten leveren. Toch is er hoop voor de HRM-afdeling: Bos-Nehles et al. (2011) en Whittaker en Marchington (2003) zien een belangrijke rol in een partnerschap tussen HR-managers en lijnmanagers, waarbij HR-managers als sparringpartners van het lijnmanagement fungeren over personele issues op de werkvloer.

Evaluatie van HRM-implementatie

Het derde element in het procesmodel richt zich op de vraag wie de effectieve implementatie van het HRM-beleid beoordeelt. Volgens Tsui (1987) kunnen we het beste meerdere belanghebbenden betrekken, omdat verschillende belanghebbenden verschillende criteria gebruiken om effectiviteit te beoordelen. Volgens Jackson, Schuler en Jiang (2014)

kunnen de criteria van technische aard zijn – dan wordt voornamelijk naar de validiteit van HRM gekeken – of van sociale aard – dan wordt bijvoorbeeld de rechtvaardigheid beoordeeld, of kan een criterium de reactie van individuele medewerkers bevatten – in dit geval worden tevredenheid en prestatie geëvalueerd.

Delmotte (2008) gaat uit van de volgende belanghebbenden die de effectiviteit van de HRM-implementatie op verschillende wijze kunnen evalueren: interne HRM-klanten zoals lijnmanagers, medewerkers en vertegenwoordigers van vakbonden en het topmanagement. Wij kunnen ons dan ook goed voorstellen dat degenen die een HRM-beleid bevorderen, degenen die het in de praktijk uitvoeren en degenen die erdoor beïnvloed zijn verschillende maatstaven hanteren bij de beoordeling van de effectiviteit van het beleid. Volgens Tsui en Milkovich (1987) is elke partij voornamelijk met de vervulling van de eigen interesses bezig (p. 522). Het is dan voor lijnmanagers soms ook lastig om af te wegen welke HRM-activiteiten veel aandacht verdienen en welke minder, afhankelijk van de waarschijnlijke reacties van de verschillende belanghebbenden. Als we Wright et al. (2001) mogen geloven is de mening van het topmanagement het meest belangrijk omdat zij beslissen hoeveel middelen voor HR- en andere activiteiten besteed mogen worden. Dit perspectief wordt niet gedeeld door bijvoorbeeld Bos-Nehles et al. (2013), omdat zij ervan overtuigd zijn dat zonder de actieve betrokkenheid van de lijnmanager geen HRM-beleid op de werkvloer zal belanden. Of door Janssen en Steyaert (2009), omdat zij medewerkers als actieve spelers in de uitvoering van het HRM-beleid zien en er daarom vanuit gaan dat alleen zij de HRM-implementatie effectief kunnen maken.

Het is ook belangrijk om de link te leggen tussen een evaluatie van het HRM-beleid door belanghebbenden en lopende of toekomstige HRM-implementaties. Het topmanagement zou het vertrouwen in de HR-afdeling kunnen verliezen als zij het gevoel krijgen dat HRM geen toegevoegde waarde oplevert en dus investeringen in HRM stopzetten. Lijnmanagers zullen niet meer bereid zijn tijd en energie in de implementatie van het HRM-beleid te stoppen als zij denken dat het geen effect heeft.

De omgeving van de HRM-implementatie

Het HRM-implementatieprocesmodel laat zien dat de interne en externe omgeving van een organisatie de prioriteit kan bepalen waarmee het HRM-beleid ingevoerd wordt. Dat de interne en externe omgeving belangrijke factoren voor HRM zijn, weten we al van Beer en zijn collega's (1984). Zij hebben laten zien dat het HRM-beleid beïnvloed wordt door interesses van belanghebbenden en situationele factoren buiten de organisatieomgeving en dat het HRM-beleid op de lange termijn individueel welbevinden, maatschappelijk welbevinden en organisatie-

effectiviteit kan beïnvloeden (Beer et al., 1984). Op internationaal gebied speelt de overdracht van het HRM-beleid door het hoofdkantoor in het buitenland naar vestigingen in bijvoorbeeld Nederland een belangrijke rol bij de invoering van het beleid (bijv. Edwards & Kurvilla, 2005). Het is niet vanzelfsprekend dat een multinationalaal bedrijf in alle vestigingen hetzelfde beleid kan invoeren. De wet- en regelgeving van het land, maar ook de cultuur binnen de verschillende vestigingen kunnen belangrijke factoren zijn om een beleid niet in te voeren of sterk aan te passen. Dat is vaak ook nodig, omdat lijnmanagers niet de moeite zullen nemen een beleid op de werkvloer te implementeren waar zij niet de toegevoegde waarde van inzien of het gevoel hebben dat het geen lokale problemen zal oplossen. Natuurlijk speelt ook de bedrijfsstrategie een belangrijke factor in het bepalen van de prioriteit van de kwaliteit van een dienstverlening en de rol van HR in de implementatie van dit beleid. Bowen en Ostroff (2004) hebben in dit verband gewezen op het belang van wat zij een 'sterk HRM-beleid' en een 'sterke cultuur' noemen op een effectieve implementatie van het HRM-beleid. In de Nederlandse omgeving kunnen ondernemingsraden de invoering van bepaalde HRM-activiteiten tegenhouden of juist stimuleren. Ook in de implementatie spelen zij een belangrijke rol omdat de uitvoering van HRM-activiteiten vaak in overleg met de ondernemingsraad moet plaatsvinden (Looise, 2014).

In de externe omgeving speelt bijvoorbeeld de economie een belangrijke rol als het gaat om de vraag hoeveel bedrijven bereid zijn in HRM te investeren. Over het algemeen wordt tijdens een recessie minder in het HRM-beleid geïnvesteerd dan in betere tijden. Zoals eerder aangegeven kunnen ook institutionele factoren zoals de wetgeving en de rol van vakbonden de invoering van het HRM-beleid beïnvloeden. In Nederland heeft de cao van een bedrijf of een sector/industrie een sterke invloed op de vormgeving van het HRM-beleid.

Toekomstig onderzoek

Onderzoek naar HRM-implementatie is veel minder ontwikkeld dan onderzoek naar het effect van HRM op prestaties. In deze bijdrage hebben wij een analytisch raamwerk voor HRM-implementatie voorgesteld. Daardoor kan er een onderzoekagenda worden opgesteld. We vatten de hoofdprioriteiten nogmaals kort samen.

Een van de thema's die tot op heden te weinig aandacht in onderzoek heeft gekregen, is het proces waarin een nieuw HRM-beleid geïntroduceerd wordt. Het is daarom nodig om meer inzichten in HRM-innovaties krijgen met een analyse van de effecten en hoofdrolspelers. Wij zochten een antwoord op de vraag wie het initiatief voor een nieuw beleid neemt en onder welke omstandigheden dat gebeurt. De HR-afdeling lijkt weinig

bijdragen aan innovaties op HRM-gebied te hebben (Brandl & Pohler, 2010; Guest et al., 2000), wat voor ons de vraag oproep hoe HR-innovaties tot stand komen als dat niet door de HR-managers gebeurt. Is het dan bijvoorbeeld beter om de HR-afdeling te mijden en in plaats daarvan op de rol van topmanagers, consultants en lijnmanagers te vertrouwen om HR-innovaties te genereren? Tot nu toe hebben wij te weinig bewijs dat de HR-afdeling in staat is een leidende rol in te nemen om HR-innovaties te ontwikkelen en een effectieve implementatie te garanderen.

Daarnaast vonden we veel aanwijzingen voor verschillen in percepties over de aanwezigheid en effectiviteit van een HRM-beleid. Ook zien we dat verschillende studies verschillende criteria voor het meten van effectiviteit gebruiken en dat verschillende actoren verschillende verwachtingen hebben van een HRM-beleid. Daardoor hebben we meer inzicht in de beoordeling van verschillende effectiviteits-elementen van verschillende belanghebbenden nodig en daarmee tegelijkertijd in de criteria die gebruikt kunnen worden om HRM-effectiviteit te meten. Een doel daarin zou het vinden van omstandigheden zijn waaronder consensus bereikt kan worden.

Lijnmanagers spelen duidelijk een hoofdrol in de implementatie van het HRM-beleid. Onderzoeksresultaten die in deze bijdrage gepresenteerd werden, dagen de populaire aanname uit dat lijnmanagers geen zin en geen vermogen hebben om een HRM-beleid effectief te implementeren. Meer onderzoek uit verschillende organisatorische en nationale omgevingen zou gewenst zijn om te weten te komen hoe robuust deze bevindingen zijn. Daarin speelt ook de relatie tussen HR-managers en lijnmanagers een belangrijke rol. Ondanks Ulrich's (1997) inspanningen de "business partner" rol te promoten, is er nog te weinig informatie beschikbaar over hoe een partnerschap tussen HR-managers en lijnmanagers kan ontstaan en hoe HR-managers lijnmanagers het beste in hun HRM-rol kunnen ondersteunen en adviseren.

Deze bijdrage laat zien dat HRM-implementatie uit verschillende stappen ontstaat en dat het te weinig is om alleen naar de aanwezigheid van een HRM-beleid te kijken of alleen naar de uitvoering. Wat we in de praktijk zien, is dat door evaluaties door verschillende belanghebbenden in verschillende organisatieonderdelen het beleid stapsgewijs kan worden aangepast, waardoor uiteindelijk de effectiviteit verhoogd wordt. Daarbij wordt het wiel vaak genoeg opnieuw uitgevonden en betekent 'effectief' in afdeling A iets anders dan in afdeling B. Ook wordt in de praktijk meer aandacht besteed aan de rol van lijnmanagers en hun HRM-taken. Echter, de communicatie tussen HRM-afdeling en lijnmanagement loopt nog te vaak moeilijk en is nog lang niet toe aan een partnerschap, zoals Nehles et al. (2011) die beschrijven. Er is meer onderzoek nodig om de

aanwezigheid van HRM-beleid te onderscheiden van de kwaliteit van het beleid en van de implementatie-effectiviteit. Zolang elke stap in het proces niet kan worden getraceerd, blijft het onzeker waarom, hoe en of HRM en organisatieprestaties verbonden zijn.

Literatuur

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925.
- Bond, S., & Wise, S. (2003). Family leave policies and devolution to the line, *Personnel Review*, 32 (1), 58-72.
- Bondarouk, T., Looise, J.C. and Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals versus line managers in a construction company. *Personnel Review*, 38 (5): 472-91.
- Bos-Nehles, A.C. (2010). *The Line Makes the Difference: Line Managers as Effective HR Partners*. Zutphen: CPI Wöhrmann Print Service.
- Bos-Nehles, A.C., van Riemsdijk, M., & Looise, J.C. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijkheid voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 32-45.
- Bos-Nehles, A.C., van Riemsdijk, M., & Looise, J.C. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managersSection 1 HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The human resource departmentSection 1 s role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEO's. *Human Resource Management*, 49(6), 1025-1046.
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P.J. (2014). The Institutional Antecedents of the Assignment of HRM Responsibilities to Line Managers. *Human Resource Management*.
- Brewster, C., & Larsen, H.H. (1992). Human resource management in Europe: Evidence from ten countries, *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 409-434.
- Brewster, C., & Larsen, H.H. (2000). Responsibility in human resource management: the role of the line. In C. Brewster & H.H. Larsen (Eds.), *Human resource management in Northern Europe* (pp. 195-218). Oxford: Blackwell.
- Choi, J. H., & Lee, K. P. (2013). Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms. *Personnel Review*, 42(5), 573-594.

- Combs, J., Ketchen, D., Hall, A., & Liu, Y. (2006). Do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501-28.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). Devolving human resources responsibilities to the line. *Personnel Review*, 28(1/2), 9-27.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delmotte, J. (2008). *Evaluating the HR function: Empirical studies on HRM architecture and HRM system strength*. Leuven, K.U. Leuven, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen.
- Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506.
- Den Hartog, D.N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.
- Farndale, E. & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisals: exploring the employee perspective. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897.
- Gollan, P.J. (2012). HR on the line. The contribution of human resource management to organizational value and workplace performance. *Asia Pacific Journal of Human Resource Management*, 50(3), 263-289.
- Gollan, P.J., Kalfa, S., & Xu, J. (2014). Strategic HRM and devolving HR to the line: Cochlear during the shift to lean management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Greatorex, M. (2012). The HR dilemma: keeping close to the boardroom. *Strategic HR Review*, 11(3).
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a strong HR system on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
- Guest, D., & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401-423.
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on - The devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41-55.
- Harris, L., Doughty, D., & Kirk, S. (2002). The devolution of HR Responsibilities Perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), 218-229.
- Hope Hailey, V., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66.

- Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jackson, S., Schuler, R. & Jiang, K (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2009). HRM and performance: a plea for reflexivity in HRM studies. *Journal of Management Studies*, 46(1): 143-155.
- Khilji, S.E., & Wang, X. (2006). Intended and implemented HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.
- Kochan, T. (2007). Social legitimacy of the HR profession: A US perspective. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. pp. 599-619.
- Larsen, H.H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228-244.
- Legge, K. (1978). *Power, innovation and problem-solving in personnel management*. London: McGraw-Hill.
- Maxwell, G., & Farquharson, L. (2008). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30(3), 304-322.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637-653.
- McGovern, P. (1999). HRM policies and management practices. In L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. Stiles, & C. Truss (Eds.), *Strategic human resource management* (pp. 133-152). Oxford: Oxford University Press.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles P., & Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29.
- Nehles, A.C., van Riemsdijk, M.J., Kok, I., & Looise, J.C. (2006). Implementing human resource management successfully: The role of first-line managers. *Management Revue*, 17(3), 256-273.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the why of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Pauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Ridder, H. G. (2014). Mind the Intended Implemented Gap: Understanding Employees' Perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545-567.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Renwick, D. (2000). HR line work relations: a review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22(2), 179-205.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.

- Schein, E. (1986). *Organizational Culture and Leadership* (2nd edn). San Francisco: Jossey Bass
- Tsui, A.S. (1987). Defining the activities and effectiveness of the human resource department: A multiple constituency approach. *Human Resource Management*, 26(1), 35-69.
- Tsui, A.S. (1990). A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 458-483.
- Tsui, A.S., & Milkovich, G.T. (1987). Personnel department activities: Constituency perspective and preferences. *Personnel Psychology*, 40(3), 519-537.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
- Woodrow, C. & Guest, D. (2014). When good HR gets bad results: exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38-56.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.A., & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management*, 40(2), 111-123.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.