

# Human resource management en work systems

## Invloeden vanuit strategisch management en management control

Paul Boselie

**SAMENVATTING** Human resource management (HRM) houdt zich meer en meer bezig met de meerwaarde van medewerkers voor een organisatie, getuige de vele publicaties op het gebied van (strategisch) HRM van de afgelopen tien jaar (Osterman, 1994; Huselid, 1995; Wright en Snell, 1998). Dit artikel geeft een theoretisch overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in de afgelopen jaren op het gebied van strategisch management en management control binnen de context van human resource management. Deze input vormt een opmaat voor de discussie omtrent nieuwe vormen van 'work systems' in organisaties.

### 1 Inleiding

Bewust dan wel onbewust worden elementen uit het vakgebied *Strategisch Management* en het vakgebied *Management Control* toegepast op HRM-vraagstukken (zie onder andere Wright en Snell, 1998). Strategisch management levert theoretische bouwstenen als het gaat om de zoektocht naar duurzaam concurrentievoordeel – door middel van de resource-based view – en als het gaat om afstemming van het HRM-beleid op de specifieke context van een organisatie, ook wel 'fit'-discussie genoemd. Elementen vanuit de hoek van management control worden gebruikt binnen HRM om een beter beeld te krijgen van de wijze waarop medewerkers optimaal kunnen worden aangestuurd in een organisatie. De centrale vraag in dit artikel luidt als volgt: *op welke wijze kunnen strategisch management en management control theorie een*

Dr. Paul Boselie is als Postdoc verbonden aan de Capaciteitsgroep Marketing & Organisatie van de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

*bijdrage leveren aan het vakgebied human resource management en nieuwe vormen van arbeid ('work systems') in organisaties?*

Paragraaf 2 richt zich op ontwikkelingen met betrekking tot strategisch management en HRM, gevolgd door een paragraaf gericht op management control en HRM. Hieruit volgt een overzicht van HRM en nieuwe systemen van arbeid in paragraaf 4. Paragraaf 5 omvat conclusies en discussie en de afsluitende paragraaf 6 biedt een overzicht van implicaties voor de praktijk.

### 2 HRM en strategisch management

Volgens de Resource-Based View (RBV) kunnen schaarse, economisch waardevolle, moeilijk imiteerbare en moeilijk vervangbare interne resources een belangrijke bijdrage leveren aan het langtermijnsucces van een organisatie (Barney, 1991). Verscheidene auteurs op het gebied van HRM – zoals Paauwe (1994), Wright et al. (1994) en Boxall (1996) – zijn van mening dat juist 'human resources' (medewerkers) voldoen aan deze RBV-kwalificaties, mits de betreffende human resources op de juiste wijze worden aangestuurd en ontwikkeld. Aan de hand van de RBV worden medewerkers verondersteld te behoren tot de meest waardevolle 'assets' van een organisatie. De populariteit van de RBV is een reflectie van een verschuiving van een Porter-achtige *outside-in* benadering uit de jaren tachtig, waarbij de externe omgeving verondersteld wordt bepalend te zijn voor strategievorming, naar een *inside-out* benadering, die veronderstelt dat strategievorming met name bepaald wordt aan de hand van interne resources en de aard van de organisatie (configuratie) zelf (Baden-Fuller en Stopford, 1994).

Strategisch management levert ook op een ander vlak een belangrijke bijdrage aan de discussie omtrent HRM, namelijk als het gaat om de (noodzakelijke)

afstemming van (HRM-)beleid op de omgeving van een organisatie. Verscheidene auteurs, onder wie Arthur (1994) en Huselid (1995), spreken over twee vormen van noodzakelijke afstemming ('fit') met betrekking tot HRM: horizontale 'fit' en verticale 'fit'. Horizontale 'fit' staat voor de noodzakelijke afstemming van individuele HRM-activiteiten op elkaar. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een bewuste afstemming van personeelsplanning, werving en selectie, en socialisatie van medewerkers. HRM wordt daarbij gezien als een bundeling van op elkaar afgestemde activiteiten. Verticale 'fit' staat voor de afstemming tussen deze bundel van HRM-activiteiten op de strategie van de organisatie als geheel. Een organisatie als Dirk van den Broek (supermarkketen) is een echte prijsvechter met een expliciete kostenreductiestrategie door middel van een scherp inkoopbeleid. De socialisatie van nieuwe medewerkers vindt plaats door intensieve introductieprogramma's. Daarbij wordt de autonome kracht van Dirk van den Broek als organisatie versterkt door opleidingen gericht op leiderschap en ondernemerschap met als resultaat, dat veel van de leidinggevende en hogere posities worden vervuld door 'eigen kweek'. Een sterke nadruk op socialisatie van nieuwe medewerkers en investeringen in 'eigen kweek' voor managementposities kan worden gezien als HRM-activiteiten die verticaal aansluiten op de organisatiestrategie van kostenreductie.

Het is echter de vraag of deze indeling naar horizontale en verticale 'fit' voldoende recht doet aan de complexiteit van organisaties en hun omgeving. Er bestaan empirische resultaten die het uitgangspunt van noodzakelijke horizontale 'fit' onderbouwen (Ten Have, 1993; Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Boselie, 2002). Dezelfde onderzoeken kunnen echter niet hard maken dat verticale 'fit' ook een noodzakelijke voorwaarde is voor succes van de organisatie.

Wood (1999) maakt een onderscheid naar vier soorten van noodzakelijke 'fit':

- *internal 'fit'*; afstemming van HRM-activiteiten op elkaar (vergelijkbaar met de eerder genoemde horizontale 'fit');
- *organizational 'fit'*; afstemming van het HRM-systeem of HRM-systemen op andere relevante systemen in de organisatie, zoals technische systemen en de wijze waarop de arbeidsorganisatie is ingericht;
- *strategic 'fit'*; afstemming van het HRM-beleid als geheel op de strategie van de organisatie (vergelijkbaar met de eerder genoemde verticale 'fit');
- *environmental 'fit'*; afstemming van het HRM-beleid als geheel op de (externe) omgeving van de organisa-

tie (hierbij gaat het met name om afstemming van HRM op institutionele krachten in de omgeving van de organisatie zoals de impact van regelgeving en de rol van sociale partners).

Een vijfde vorm van 'fit', die de match tussen individuele medewerker en direct leidinggevende weergeeft, kan worden toegevoegd aan dit raamwerk van Wood (1999): *implementation 'fit'*. Deze fit reflecteert de arbeidsrelatie tussen een individu en zijn of haar direct leidinggevende (doorgaans de lijnmanager), die met name zorg draagt voor de uitvoering van HRM-activiteiten. Recente literatuur (onder andere Den Hartog, 2001) benadrukt het belang van de rol van de leidinggevende bij de uiteindelijke vormgeving van HRM richting medewerkers. Het ontwikkelde beleid kan nog zo goed zijn in termen van Wood's vier noodzakelijke 'fits', maar als direct leidinggevend er niet in slagen om dit goed over te brengen richting medewerkers, zal het effect van HRM-activiteiten gering of zelfs nihil zijn. De manier waarop medewerkers HRM-activiteiten, uitgevoerd door managers, beleven, lijkt een bepalende en tot op heden onderschatte rol te spelen bij de effectiviteit van HRM (Guest, 1999).

### 3 HRM en management control

De aandacht voor management control in combinatie met HRM richt zich met name op de manier waarop medewerkers kunnen worden aangestuurd om doelstellingen te realiseren. Het artikel van Snell (1992), gebaseerd op de benadering van Merchant (1985), maakt een expliciete koppeling tussen controltheorie en strategisch human resource management. Ook in het artikel van Arthur (1994), gebaseerd op de benadering van Walton (1985), zien we een expliciete integratie van management control en HRM. Hierna zullen de zienswijzen van Snell (1992) en Arthur (1994) nader worden toegelicht.

De HRM-controlbenadering van Snell (1992) is gebaseerd op de algemene benadering van Merchant (1985), een zienswijze die deels overeenkomt met het werk van Mintzberg (1979). Merchant (1985) maakt een onderscheid in drie vormen van management control:

- 1 results controls;
- 2 action controls;
- 3 personnel controls.

'Results controls' is een vorm van aansturing waarbij de medewerkers worden afgerekend op de uiteindelij-

ke resultaten. Medewerkers kennen een behoorlijke mate van vrijheid met betrekking tot de wijze waarop deze resultaten moeten worden gerealiseerd. Individuele prestatiebeloning is een typische HRM-activiteit die kan worden ingezet om de medewerkers aan te sturen door middel van deze vorm van management control. In de praktijk kunnen we 'results controls' vinden binnen beroepsgroepen als vertegenwoordigers (loon naar verkochte eenheden) en stukadoors (loon naar vierkante meters).

Het inzetten van procedures en regels ten behoeve van aansturing van medewerkers valt onder 'action controls'. Deze vorm van aansturing, die ook wel 'bureaucratic control' wordt genoemd, richt zich expliciet op de wijze waarop medewerkers hun werk moeten uitvoeren en in mindere mate op de resultaten die moeten worden geboekt. Het gebruik van bijvoorbeeld protocols binnen ziekenhuizen en gemeentelijke instanties kan worden beschouwd als voorbeeld van deze vorm. Maar ook piloten hebben te maken met 'action controls' als het gaat om landingsprocedures en wijze van handeling bij calamiteiten. De training en opleiding van dergelijke beroepsgroepen (onder andere medisch specialisten en piloten) bevat doorgaans een aanzienlijk deel training in kennis van protocols en ontwikkeling van vaardigheden om hieraan handen en voeten te kunnen geven in de praktijk.

De derde vorm van aansturing wordt ook wel 'personnel controls' genoemd. Deze vorm is een soort van directe supervisie van medewerkers door leidinggevenden en/of collega's. Medewerkers worden als het ware aan de hand meegenomen bij het uitvoeren van hun werk door hun baas en/of door collega's (bijvoorbeeld in teamverband). Elementen van deze methode van aansturing zien we traditioneel terug in het leger en bij de brandweer. Hiërarchie lijkt een belangrijke rol te spelen in de dagelijkse toewijzing van taken en doorlopende controle van medewerkers in de betreffende organisatie.

In de praktijk van alledag zullen we combinaties van Merchant's 'drie controls' aantreffen en zelden of nooit worden geconfronteerd met een bedrijfssituatie met slechts één van de drie vormen van aansturing. De theorie suggereert echter dat een combinatie van twee of drie 'controls' leidt tot problemen. Zo zijn 'action controls' en 'results controls' moeilijk te verenigen als gezamenlijke vorm van aansturing van medewerkers. De 'action controls' schrijven een vast protocol voor hoe de taken moeten worden uitgevoerd, terwijl de 'results controls' vragen om speelruimte voor medewerkers om op eigen wijze invulling te

geven aan hun functie. Onder druk van verzakelijking en verschuivingen in politieke denkbeelden zien we dit verschijnsel terug in allerlei overheids-gremia, waar ambtenaren enerzijds te maken hebben met een complex stelsel van regels en procedures en anderzijds met een toegenomen druk om te presteren. Meer aandacht voor prestaties van het ambtelijk apparaat (onder andere bij de Nederlandse politie) vraagt volgens deze theorie om een vorm van 'results control', waarbij de individuele medewerker zelf meer speelruimte krijgt voor de invulling van zijn of haar werk. Maar deze speelruimte wordt ingeperkt door de bestaande procedures en regels, die inherent zijn aan de aard van de werkzaamheden. Het toepassen van zowel 'results controls' als 'action controls', bijvoorbeeld binnen de Nederlandse politie, leidt tot een spanningsveld.

Ook een verandering van de aard van de werkzaamheden in een bedrijfstak of binnen een bepaalde beroepsgroep vraagt om alternatieve vormen van aansturing, aldus de theorie. Neem nu defensie, een van oudsher hiërarchische organisatie met directe supervisie als leidraad voor het management van militairen. Met de nieuwe rol van defensie in NAVO- en VN-verband, gericht op het handhaven van de vrede, rijst de vraag of de traditionele aansturing ('personnel control') wel past in deze nieuwe context. De theorie suggereert wellicht een verschuiving naar 'results control', waarbij de aandacht van training en opleiding van militairen minder uitgaat naar het opvolgen van commando's, maar juist naar (communicatieve) vaardigheden om zelf oplossingen te bedenken en uit te voeren tijdens een vredesmissie.

Maar het zijn niet alleen Merchant (1985) en Snell (1992), die zich hebben beziggehouden met management control. Arthur (1994) komt met een andere benadering gebaseerd op het model van Walton (1985). De laatste maakt een onderscheid naar twee vormen van strategie:

- 1 commitment strategy;
- 2 control strategy.

Walton's (1985) raamwerk gaat in wezen terug naar het door McGregor (1960) gemaakte onderscheid tussen theorie X en theorie Y. Theorie Y vertegenwoordigt een mensbeeld dat er vanuit gaat dat een medewerker van nature op zoek is naar uitdagingen en behoefte heeft aan verantwoordelijkheid. Slechte prestaties van een organisatie zijn volgens dit mensbeeld Y niet het gevolg van de (slechte) aard van de mens ('the human nature'), zoals verondersteld wordt in de klassieke theorie X, maar het gevolg van een falende inrichting van de organisatie ten behoeve van

de medewerkers. McGregor (1960) pleit daarom voor meer speelruimte voor medewerkers in de vorm van bijvoorbeeld medewerkersparticipatie, decentralisatie van bevoegdheden, introductie van autonome teams en mogelijkheden van taakrotatie (job rotation). Walton (1985) bouwt hier in feite op voort door de denkbeelden van theorie Y te vertalen naar de strategie van een organisatie. Hij maakt hierbij onderscheid tussen twee vormen van strategie, zoals hiervoor genoemd. De 'commitment strategy' is gericht op het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid door onder andere taakrotatie, taakverbreding, taakverrijking (toevoegen van hogere elementen c.q. meer verantwoordelijkheden), teamwerk, investeringen in algemene training en opleiding, het opheffen van onderlinge statusverschillen en medewerkersparticipatie. Een 'control strategy' wordt volgens Walton (1985) gekenmerkt door de nadruk op kostenreductie door middel van arbeidsspecialisatie, arbeidsdeling, evaluatie door direct leidinggevende, het ontbreken van algemene training en opleiding ten behoeve van loopbaanontwikkeling, het gebruik van statusverschillen om de hiërarchie van de organisatie te handhaven en geringe invloed van medewerkers op de besluitvorming. Deze laatste strategie heeft veel weg van het gedachtegoed achter theorie X en de benadering van scientific management (Taylor, 1911) uit het begin van de twintigste eeuw.

Arthur (1994) maakt vervolgens een vertaalslag van deze indeling naar human resource management met zijn 'commitment HR systems' (participatieve systemen van aansturing) en 'control HR systems' (toezichthoudende systemen van aansturing). Toezichthoudende systemen van aansturing kenmerken zich volgens Arthur (1994) onder andere door centralisatie, weinig of geen medewerkersparticipatie in de besluitvorming, geen aandacht voor algemene training (onder andere talencursus, cursus communicatie), vrijwel geen sociale activiteiten (onder andere uitjes) en een directe stijl van leidinggeven. Participatieve systemen van aansturing daarentegen kenmerken zich door decentralisatie van bevoegdheden, medewerkersparticipatie in de besluitvoering, ruimte voor algemene training en vaardigheidstraining, sociale uitjes en het ontbreken van directe supervisie.

Deze dichotomie naar toezichthoudende en participatieve systemen van aansturing zijn afhankelijk van strategische keuzes in de organisatie, aldus de theorie. Zowel Walton (1985) als Arthur (1994) veronderstelt dat de participatieve systemen van aansturing tot betere resultaten leiden dan de toezichthoudende systemen van aansturing. Deze veronderstelling lijkt deels te worden onderbouwd door bestaand empi-

risch onderzoek (onder andere Arthur, 1994; Wallace, 1995), maar lijkt te worden verworpen door andere resultaten (onder andere Boselie, 2002). Zo blijkt uit onderzoek van Boselie (2002) dat toezichthoudende systemen een positieve impact hebben op personeelsverloop, zoals voorspeld door de theorie in Nederlandse gemeenten, hotels en ziekenhuizen. Deze toezichthoudende systemen zorgen tegelijkertijd voor een lager ziekteverzuim in de drie sectoren. Dit had de auteur niet verwacht op basis van bestaande theorie. De negatieve impact op verzuim kan mogelijk worden uitgelegd als: meer directe supervisie op verzuimmeldingen (c.q. het ziekmelden bemoeilijken) verlaagt het korte ziekteverzuim of de zogenaamde 'maandagmorgenziekte'. Buiten deze specifieke empirische onderzoeken op het gebied van HRM rijst de vraag of toezichthoudende systemen, gericht op kostenreductie, in alle gevallen minder presteren dan participatieve systemen. Denk bijvoorbeeld aan het succes van Easyjet, dat een heel stringent systeem hanteert richting medewerkers en klanten ten behoeve van kostenreductie ('pricefighting').

We kunnen constateren dat beide benaderingen – de benadering van Snell en de benadering van Arthur – in feite praten over bundels van HR-activiteiten die de lading dekken van een bepaald type aansturing. Op basis hiervan kan een brug worden geslagen met de bevindingen uit de hoek van strategisch management. Eerder is namelijk geconstateerd dat horizontale 'fit' (afstemming van HR-activiteiten op elkaar) noodzakelijk is voor het succes van HRM-beleid in een organisatie. Daarbij is ook geconstateerd dat afstemming van HR-activiteiten leidt tot het systeemdenken. Deze 'systems' zien we ook terug in de benaderingen van Snell (1992) en Arthur (1994). In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op de essentie van deze systemen.

## 4 HRM en work systems

Wat zijn 'work systems' en wat zijn hiervan de implicaties voor HRM? Als we de 'systems'-benadering als uitgangspunt nemen voor de hedendaagse HRM-filosofie, kunnen we grofweg onderscheid maken in twee benaderingen. De eerste benadering kent zijn roots voornamelijk in strategisch management. Deze zienswijze veronderstelt dat een HRM-systeem is afgeleid van de strategie van de organisatie. Impliciet gaat deze stroming er vanuit dat er een grote mate van keuzevrijheid ten aanzien van HRM-beleid bestaat, die louter bepaald wordt door de keuzes omtrent de strategie van de betreffende organisatie als geheel. Het

werk van Huselid (1995) is een voorbeeld van deze benadering met een expliciete nadruk op horizontale 'fit' (afstemming van HRM-activiteiten op elkaar) en verticale 'fit' (afstemming van HRM-systeem of beleid op de strategie van de organisatie als geheel). Huselid's (1995) HRM-systeembenadering heeft feitelijk veel weg van wat Delery en Doty (1996) contingentiebenadering of 'contingency mode' noemen. Maar er is nog een alternatieve benadering met betrekking tot HRM-systemen, die zijn roots lijkt te hebben in arbeidsverhoudingen (industrial relations en quality of work life) en sociotechniek. Het werk van MacDuffie (1995) en meer recentelijk van Appelbaum et al. (2000) onderkent het belang van HRM-systemen, maar stelt tevens dat deze systemen geïntegreerd zijn met andere systemen binnen een organisatie, zoals het productiesysteem en het technologisch systeem. De inrichting van een organisatie (arbeidsplaatsenstructuur) wordt volgens deze benadering niet louter bepaald door HRM-beleidsbeslissingen afgeleid van de organisatiestrategie, maar ook door de aard van de productie en de stand van de technologie in de betreffende organisatie. De aard van de werkzaamheden in een massaproductieomgeving zoals die van Heineken, is wezenlijk anders dan een financiële dienstverlenende omgeving zoals die van ING. In concreto, teamwerk binnen Heineken (met name als het gaat om werk aan de lopende band) zal sterk afhangen van de productiewijze, terwijl teamwerk binnen ING op dit punt minder (materiële en technische) restricties zal kennen.

MacDuffie (1995) en Appelbaum et al. (2000) hebben het feitelijk impliciet over het belang van Wood's (1999) 'organizational fit': de noodzakelijke afstemming van een HRM-systeem op andere relevante systemen in een organisatie. Het geheel van HRM-activiteiten en inrichting van de arbeidsplaatsenstructuur kan vervolgens worden beschouwd als 'work system' van een organisatie. Het feit dat MacDuffie (1995) oog heeft voor productie- en technologische karakteristieken van een organisatie in relatie tot de vormgeving van de arbeidsrelatie komt grotendeels voort uit de focus van de onderzoeker op productiebedrijven (automobiëlindustrie). Wellicht aardig ter illustratie is dat een aantal activiteiten zoals teamwerk en job rotatie ontwikkeld is in de jaren zestig van de vorige eeuw door middel van onderzoek in productiebedrijven. Uiteindelijk bleken dit soort concepten juist in een dienstverlenende context goed te werken, terwijl teamwerk en job rotatie in een productieomgeving moeilijk realiseerbaar zijn door beperkingen met betrekking tot de aard van de werkzaamheden.

MacDuffie's (1995) en Appelbaum's et al. (2000) HRM-systeembenaderingen hebben veel weg van wat Delery en Doty (1996) configuratiebenadering of 'configurational model' noemen. De nuancering in deze HRM-systeembenadering lijkt een verklaring te kunnen geven voor het 'equifinality'-principe. 'Equifinality' is een theoretisch begrip dat veronderstelt dat er meerdere manieren zijn om organisatie-succes te realiseren. Dus organisaties, opererend in dezelfde sector en daardoor elkaars concurrenten, kunnen dezelfde prestaties vertonen met een totaal verschillende inrichting van arbeid. Unieke combinaties van HRM-systemen en andere relevante systemen (onder andere productiesysteem) in een organisatie kunnen daarmee tot duurzaam concurrentievoordeel komen, terwijl ook de concurrent duurzaam voordeel realiseert met andere unieke combinaties.

Als we het nu hebben over 'work systems' kunnen we dit begrip definiëren in het licht van MacDuffie (1995) en Appelbaum et al. (2000). 'Work systems' zijn systemen die betrekking hebben op de inrichting van de factor arbeid in een organisatie en een functie zijn van het HRM-systeem en andere organisatiesystemen zoals het productiesysteem en het technologisch systeem:

**Work System = f(HRM System, Production System, Technological System, Other relevant Systems)**

Vanuit dit perspectief is succes van HRM niet alleen afhankelijk van de onderliggende afstemming van HRM-activiteiten op elkaar en het HRM-systeem op de strategie van de organisatie, maar ook van de afstemming van het HRM-systeem als geheel op de (bestaande) overige systemen in de betreffende organisatie.

## 5 Conclusie

In dit artikel heb ik een overzicht willen geven van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van strategisch management en management control in het licht van human resource management (HRM). De lessen vanuit de Resource-Based View (RBV) met betrekking tot de creatie van duurzaam concurrentievoordeel, de discussies omtrent noodzakelijke afstemming van beleid op organisatiecontext ('fit') en de verschillende manieren van aansturing van medewerkers ten behoeve van realisatie van doelstellingen, vormen een belangrijke opmaat voor het denken in termen van HRM-systemen. Daarbij is geconstateerd dat een HRM-systeem een (wezenlijk) onderdeel is van een groter geheel als het gaat om de arbeids-

inrichting van de organisatie. Dit groter geheel wordt in dit artikel 'work system' genoemd: *een systeem dat betrekking heeft op de inrichting van de factor arbeid in een organisatie en een functie is van het HRM-systeem en andere organisatiesystemen zoals het productiesysteem en het technologisch systeem binnen de betreffende organisatie*. Om te komen tot unieke benaderingen door middel van human resource management dient afstemming plaats te vinden tussen HRM-activiteiten onderling, tussen het HRM-systeem als geheel en de strategie van de organisatie en tussen het HRM-systeem en andere relevante organisatiesystemen. Bovenstaand overzicht is het resultaat van een theoretische analyse van de ontwikkelingen binnen strategisch management en management control, en de invloed ervan op human resource management. Ik ben me ervan bewust dat dit overzicht abstract is. De uiteindelijke vraag is natuurlijk wat hiervan de implicaties zijn voor de praktijk. Ik zal daarom deze discussie verder uiteenzetten in de volgende en tevens laatste paragraaf van dit betoog.

## 6 Implicaties voor de praktijk

Het is in mijn ogen van groot belang dat organisaties hun human resource management (HRM), als instrument om medewerkers aan te sturen, optimaal leren afstemmen op de specifieke context van de betreffende organisatie. Dat betekent grip leren krijgen op de aard van de productie, de gebruikte technologie en overige systemen binnen de organisatie. Performance management – een vorm van aansturing van medewerkers door informatie en communicatie van resultaten – in combinatie met prestatiebeloning werken uitstekend binnen een organisatie als General Electric, simpelweg omdat de aard van de productie en de manier waarop GE zijn logistieke processen gestalte geeft, een wezenlijk onderdeel van de bedrijfssystemen zijn geworden. De HRM-activiteiten performance management en prestatiebeloning sluiten bijna naadloos aan op deze interne bedrijfssystemen en zijn zo diep geworteld dat zij als het ware ingebed zijn in de cultuur van GE. Maar de specifieke context van een organisatie is veel meer dan alleen de aard van de productie en de gehanteerde systemen. Een organisatie als Rabobank heeft een specifieke eigendomsstructuur – de bank is een zogenaamde coöperatie – die mogelijk zelfs van invloed is bij de keuze voor de juiste HRM-activiteit. Binnen een coöperatieve structuur past een teambeloning wellicht beter dan een vorm van individuele prestatiebeloning. De coöperatieve structuur van de Rabobank heeft tevens effect op de hiërarchie binnen de organisatie, die veel minder

sterk aanwezig is dan binnen bijvoorbeeld concurrent ABN AMRO. Sommige sectoren (onder andere metaalindustrie en bouw) ondervinden meer invloed van vakbonden en wetgeving dan andere bedrijfstakken (zoals zakelijke en financiële dienstverlening). Een organisatie als Philips zal rekening moeten houden met de vakbonden FNV en CNV als het gaat om onder andere werkgelegenheid en loon. De Philipsstrategie om dure handelingen te verplaatsen van Nederland naar Polen resulteerde enige tijd geleden in stakingen en negatieve publiciteit.

In een eerder artikel bieden Boselie en Paauwe (2002) een raamwerk voor het in kaart brengen van de organisatiecontext in relatie tot keuzes omtrent strategisch human resource management. Voor het in kaart brengen van de organisatiecontext maken de auteurs gebruik van drie peilers:

- *de PMT-dimensie*. Deze dimensie richt zich op de (externe) marktmechanismen – product-markt-combinaties en technologie – en hun invloed op de vormgeving van de organisatie;
- *de SCL-dimensie*. Deze dimensie richt zich op de (externe) institutionele mechanismen – wetgeving, regelgeving, procedures, convenanten, invloed van sociale partners zoals de vakbeweging, en heersende normen en waarden – en hun invloed op de vormgeving van de organisatie;
- *de configuratie*. Deze factor geeft is een bundeling van (interne) organisatie karakteristieken – leeftijd van de organisatie, tijdsgeest van oprichting, managementfilosofie, huidige eigendomsstructuur en kritische incidenten in het verleden (fusies, overnames, reorganisaties en dergelijke) – die invloed hebben op de vormgeving van de organisatie.

Alvorens over te gaan op de keuze voor bepaalde HRM-activiteiten doet een organisatie er goed aan om na te gaan in welke mate een bepaald HRM-systeem past binnen de context van de organisatie, bijvoorbeeld als het gaat om het gebruikte productiesysteem, de houding van de betrokken vakbond of de unieke bedrijfscultuur. Zo kan een vorm van prestatiebeloning, hoe mooi het ook klinkt in de managementboeken, tot een fiasco leiden als deze activiteit niet past bij het overige HRM-beleid, niet past bij de aard van de werkzaamheden (bijvoorbeeld omdat de output van medewerkers niet meetbaar is), niet wordt goedgekeurd door de betrokken vakbond en niet past binnen een bedrijfscultuur die is gericht op collectiviteit. Het raamwerk van Boselie en Paauwe (2002) kan organisaties in de praktijk wellicht een handvat bieden bij de afwegingen met betrekking tot HRM.

Daarbij dient niet te worden vergeten dat het uiteindelijk allemaal draait om de implementatie van HRM-beleid. HRM-systemen kunnen nog zo mooi afgestemd zijn op context en andere systemen, de uitvoering is uiteindelijk van groot belang. Het zijn uiteindelijk de 'front-line-managers' (de direct leidinggevenden) die kleur geven aan human resource management in de praktijk. Daarmee wordt de training en opleiding van deze groep, bijvoorbeeld door middel van een management development programma, onontbeerlijk. ■

## Literatuur

- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg en A. Kalleberg, (2000), *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press, Ithaca.
- Arthur, J.B., (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, in: *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 670-687.
- Baden-Fuller, C. en J.M. Stopford, (1994), Creating corporate entrepreneurship, in: *Strategic Management Journal*, 15 (7), pp. 521-536.
- Barney, J.B., (1991), Firm resources and sustainable competitive advantage, in: *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Boselie, P. en J. Paauwe, (2002), Het geheim ontrafeld? De bijdrage van strategisch human resource Management aan prestatieverbetering, in: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 56(4), pp. 5-24.
- Boselie, P., (2002), *Human resource management, work systems and performance: a theoretical-empirical approach*, Thela Thesis Research Series, no.274, Erasmus University Rotterdam.
- Boxall, P., (1996), The strategic human resource debate and the resource-based view of the firm, in: *Human Resource Management Journal*, 6, pp. 59-75.
- Delery, J.E. en D.H. Doty, (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, in: *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.
- Guest, D.E., (1999), Human resource management: the workers' verdict, in: *Human Resource Management Journal*, 9(3), pp.5-25.
- Den Hartog, D.N., (2001), *Leadership as a source of inspiration*, Inaugural address, ERIM, Rotterdam.
- Have, K. ten, (1993), *Markt, organisatie en personeel in de industrie: een empirisch onderzoek naar produktieregimes als configuraties van arbeidsdeling en arbeidsrelaties*, dissertation, Tilburg University Press, Tilburg.
- Huselid, M.A., (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, in: *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.
- MacDuffie, J.P., (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, in: *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), pp. 197-221.
- McGregor, D., (1960), *The human side of enterprise*, McGraw-Hill Book Company Inc., New York.
- Merchant, K.A., (1985), *Control in business organizations*, Pitman Publishing Inc.
- Mintzberg, H., (1979), *The structuring of organizations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, London.
- Osterman, P., (1994), How common is workplace transformation and who adopts it?, in: *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), pp. 173-188.
- Paauwe, J., (1994), *Organiseren: een grensoverschrijdende passie*, Oratie, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn.
- Snell, S.A., (1992), Control theory in strategic HRM, in: *Academy of Management Journal*, 35, pp. 292-327.
- Taylor, F.W., (1911), *Principles of scientific management*, Harper, New York.
- Wallace, J.E., (1995), Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms, in: *Social Forces*, 73(3), pp. 811-840.
- Walton, R.E., (1985), From control to commitment in the workplace, in: *Harvard Business Review*, March-April, pp.77-84.
- Wood, S., (1999), Human resource management and performance, in: *International Journal of Management Reviews*, 1(4), pp. 367-413.
- Wright, P.M., G.C. McMahan en A. McWilliams, (1994), Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 5, pp. 301-326.
- Wright, P.M. en S.A. Snell, (1998), Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, in: *Academy of Management Review*, 23, pp. 756-772.

# Colofon

## MAB

Uitgegeven in opdracht van de Redactie van het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie door Reed Business Information bv

## REDACTIE (\* lid kernredactie)

### Accountantscontrole

Prof. Dr. A.J. Bindenga \*  
Prof. Dr. R.J.M. Dassen \*  
Prof. Dr. H.F.D. Hassink  
Dr. P. Klijsmit  
Prof. Dr. R.H.G. Meuwissen  
Prof. W.P. Moleveld  
Prof. Dr. E.E.O. Roos Lindgreen

### Externe Verslaggeving

Prof. Mr. Dr. H. Beckman  
Prof. Dr. W.F.J. Buijink  
Prof. Dr. D.W. Feenstra  
Prof. Dr. M.N. Hoogendoorn \* (voorzitter)  
Prof. Dr. L.G. van der Tas  
Prof. Dr. R.G.A. Vergoossen \*  
Prof. Dr. Mr. F. van der Wel

### Bestuurlijke Informatieverzorging

Prof. Dr. H.P.M. Jägers  
Prof. Drs. P.L.A.M. van Kessel  
Prof. Dr. W.F. de Koning  
Prof. Dr. O.C. van Leeuwen \*  
Prof. Dr. E.H.J. Vaassen  
Prof. Dr. Ph. Wallage \* (penningmeester)

### Management Accounting

Prof. Dr. Ir. M.H. Corbey  
Prof. Dr. T.L.C.M. Groot \*  
Prof. Dr. G.J. van Helden \*  
Prof. Dr. J. v.d. Meer-Kooistra  
Prof. Dr. B. Versteegen  
Prof. Dr. E.G.J. Vosselman  
Prof. Dr. Ir. M.J.F. Wouters

### Financiering

Dr. D. Bams  
Prof. Dr. A.B. Dorsman  
Dr. J.H. von Eije  
Prof. Dr. A.C.C. Herst \*  
Prof. Dr. F.M. Tempelaar

### Organisatie en Management

Prof. Dr. P.G.W. Jansen  
Prof. Dr. J. Paauwe  
Prof. Dr. A.G.L. Romme \*  
Prof. Dr. J. Strikwerda  
Prof. Dr. H.W. Volberda  
Prof. Mr. Dr. N.M. Wijnberg

### Overige vakgebieden

Prof. Mr. A.F.M. Dorresteyn  
Prof. Dr. P.S.H. Leeflang  
Prof. Dr. A.C. Rijkers  
Prof. Dr. P.S. Zwart

## Hoofdredeacteur

Drs. C.D. Knoops \*  
telefoon 010-4081324  
telefax 010-4089171  
e-mail: knoops@few.eur.nl

## REDACTIESECRETARIAAT

De Boer Management Support  
Mevr. H.P. de Boer  
Postbus 8075  
9702 KB Groningen  
telefoon 050-5274061  
telefax 050-5274438  
e-mail: deboer@dbms.nl  
www.mab-online.nl

## AUTEURSINSTRUCTIE

Auteurs die overwegen een bijdrage in te zenden, wordt verzocht kennis te nemen van de aanwijzingen voor auteurs, die bij het secretariaat op aanvraag verkrijgbaar zijn. Het indienen van een conceptartikel wordt geacht in te houden:

- dat de auteur het volledige auteursrecht op het werk bezit;
  - dat het artikel niet eerder, in welke taal dan ook, is gepubliceerd;
  - dat met publicatie geen geheimhoudingsplicht wordt geschonden;
  - dat het – na publicatie – niet zonder toestemming van de redactie elders, al dan niet in vertaling, zal worden gepubliceerd.
- Boeken ter recensie en alle andere stukken voor de redactie zende men aan het redactie-secretariaat.

### © Auteursrecht voorbehouden

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudig en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de redactie, die daartoe door de auteur(s) met uitsluiting van ieder ander is gemachtigd.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.

## BUREAUREDACTIE

Reed Business Information bv  
Mevr. M. Keyzer  
telefoon 020-5159776  
telefax 020-5159717  
e-mail: marianne.keyzer@reedbusiness.nl

## ADVERTENTIES

Reed Business Information bv  
Erwin Hoogstraten  
telefoon 020-5159619  
telefax 020-5159633  
e-mail: erwin.hoogstraten@reedbusiness.nl  
www.mab-online.nl

## ADVERTENTIES ARBEIDSMARKT

Telefoon 020-5159436  
Telefax 020-5159433

## ABONNEMENTEN

Wij verzoeken u alle correspondentie met betrekking tot de abonnementsadministratie, zoals adreswijzigingen enz., te versturen aan: Reed Business Information bv  
Afdeling Klantenservice  
Postbus 808  
7000 AV Doetinchem  
telefoon 0314-358358  
e-mail: klantenadministratie@reedbusiness.nl  
www.reedbusiness.nl

Men abonneert zich voor de gehele jaargang. Dat kan via [www.mab-online.nl](http://www.mab-online.nl). Verschijnt 10x per jaar. Abonnement per jaar € 92,50 exclusief btw. De verzendtoeslag voor België bedraagt € 6,17 en voor de Nederlandse Antillen en overige landen € 18,84. Studentenabonnement € 35 inclusief btw, mits men is ingeschreven bij de – NivRA-opleiding of de – Economische faculteit van een der universiteiten voor het doctoraal/accountantsexamen.

Het abonnement kan bij elk nummer ingaan, doch slechts worden beëindigd indien schriftelijk vóór 1 november van de lopende jaargang is opgezegd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd.

ISSN 0924-6304

Nederlands  
**uitgeversverbond**  
Groep uitgevers voor  
vak en wetenschap

**HO**  
2003  
TIJDSCHRIFTEN

 Reed Business  
Information