

# Wetenschappelijk artikel – Masterthesis

De relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance: verschil in sterkte van deze relatie voor CEO's versus HR(eind)verantwoordelijken

Annemarie Nijzink – 3416003

Leerkring Strategisch Human Resource Management

Master Strategisch Human Resource Management, Universiteit Utrecht

Begeleider en eerste beoordelaar: prof. dr. Mandy van der Velde

Tweede beoordelaar: dr. Wouter Vandenabeele

## Abstract

In dit kwantitatieve onderzoek staat de volgende vraag centraal: 'Is er een verschil in de sterkte van de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance voor CEO's versus HR(eind)verantwoordelijken?'.

De HR praktijken zijn: werving & selectie, training & ontwikkeling, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, participatie, autonomie & jobdesign en teamwerken.

De prestaties zijn: algemene organisatieprestaties, marktprestaties, basic task performance, core task performance, organisatiebetrokkenheid, vertrouwen in de organisatie, baantevredenheid, verzuim en verloop. Verloop is echter niet meegenomen in de analyse.

Verwacht werd dat bij HR(eind)verantwoordelijken sterkere correlaties tussen HR praktijken en Organizational Performance zouden worden aangetroffen. Het verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken maakt dit onderzoek wetenschappelijk relevant. Uit dit onderzoek is echter gebleken dat de CEO's structureel sterkere correlaties hebben tussen HR praktijken en Organizational Performance.

99 respondenten zijn begonnen aan de enquête, waarvan 67 de enquête volledig hebben ingevuld. 25% is CEO en 75% is HR(eind)verantwoordelijke.

Uit de moderated regression waarin functie als moderator is opgenomen blijkt dat bij een aantal relaties de functie als moderator optreedt. In de moderated regression zijn de achtergrondvariabelen die significant verschilden (geslacht, feitelijke werkuren per week van de respondenten en personeelsaantal in FTE) ook opgenomen en aangezien bijna alle eerst regressiemodellen significant zijn, kan aangenomen worden dat deze achtergrondvariabelen geen substantiële invloed uitoefenen op de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance.

**Sleutelwoorden:** HRM, werving & selectie, training & ontwikkeling, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, participatie, autonomie & jobdesign, teamwerken, (Organizational) Performance, algemene organisatieprestaties, marktprestaties, basic task performance, core task performance, organisatiebetrokkenheid, vertrouwen in de organisatie, baantevredenheid, verzuim, verloop en verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken,

## Introductie

Al meer dan 20 jaar wordt de relatie tussen Human Resource Management (HRM) en (Organizational) Performance onderzocht (o.a. Pfeffer, 1997; Appelbaum et al., 2000; Paauwe & Richardson, 1997; Paauwe, 2004; Boselie, Dietz & Boon, 2005). HRM omvat beslissingen van het management die gerelateerd zijn aan het beleid en de praktijken die samen de werkrelaties vormen. Deze managementbeslissingen bereiken zowel individuele, organisatie als sociale doelen (Boselie, 2010). Organizational Performance wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de uiteindelijke resultaten van de organisatieactiviteiten (Boselie, 2010).

Er zijn onderzoeken die een positieve relatie hebben gevonden tussen HRM en Organizational Performance (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Paauwe, 2004). Toch geven Boselie, Dietz & Boon (2005) in hun literatuure review aan dat de relatie tussen HRM en Organizational Performance ten positieve van belang genoemd kan worden. Deze voorzichtige conclusie komt onder andere door de verscheidenheid van methoden waarmee HRM en Organizational Performance zijn onderzocht waardoor een duidelijke conclusie helaas niet mogelijk is.

Paauwe (2004) beschrijft een zevental missende elementen in het tot dan toe gedane onderzoek naar de relatie tussen HRM en Organizational Performance. Daarvan worden drie elementen hieronder besproken. Met deze drie elementen is rekening gehouden in dit onderzoek.

Het eerste van deze elementen is dat Paauwe aangeeft dat HRM meer is dan alleen een strategisch en prestatie georiënteerd. Zo regelt de HR-functionaris ook bijvoorbeeld iets bij een jubileum van een medewerker of de hele procedure van vervroegd uittreden van een medewerker (2004: 66). Dat betekent dat niet alle activiteiten van de HR-functionaris alleen strategisch en prestatiegericht zijn. Desalniettemin zijn de genoemd activiteiten van belang voor de organisatie vanwege het voldoen aan onder andere de wetgeving en de betreffende CAO. In dit onderzoek wordt niet alleen gekeken naar strategische doelen en algemene organisatieprestaties, maar ook zal rekening gehouden worden met andere vormen van prestaties. In het theoretisch kader wordt dit verder uitgewerkt.

Ten tweede schrijft Paauwe dat HRM niet alleen bestaat voor het optimaliseren van Organizational Performance. Het gaat meer over het tevreden stellen en houden van verschillende betrokkenen zoals werknemers en aandeelhouders. Daarom wordt in dit onderzoek niet alleen algemene organisatieprestaties en marktprestaties meegenomen. Deze zijn voor de aandeelhouder wel interessant, maar de medewerker vindt het ook belangrijk dat hij of zij bijvoorbeeld tevreden is met zijn baan en vertrouwen heeft in de organisatie. Deze beide aspecten worden opgenomen in dit onderzoek als zijnde HR-gerelateerde prestaties.

Ten derde geeft Paauwe aan dat het bij HRM niet alleen gaat om het voldoen of behalen van strategische doelen, maar ook gaat het om het bieden van de juiste voorwaarden zodat er door de organisatie kan worden voldaan aan de realisatie van de strategische doelen en het behalen van Organizational Performance (Paauwe, 2004: 68). Dat betekent dat HRM moet zijn ingericht om de gestelde organisatie doelen te behalen (Paauwe, 2009). Tevens betekent dat ook dat de organisatie het HRM systeem moet zien als het creëren van de juiste voorwaarden voor Organizational Performance. In organisaties met een winstoogmerk is het van belang dat ook HRM ten dienste staat van het behalen van rendement, zowel direct als indirect. In organisaties waar HRM in een stafafdeling is georganiseerd is het van belang dat deze afdeling wordt waargenomen als een afdeling met autoriteit. Het erkennen van de autoriteit van de medewerkers van de afdeling HRM bestaat voor een deel op basis van het vertrouwen wat het topmanagement heeft in en de steun die het topmanagement geeft aan het HRM systeem (Bowen & Ostroff, 2004). Een voorwaarde voor het goed functioneren van HRM hangt dus af van het vertrouwen van het topmanagement. In dit onderzoek wordt daarom niet sec gekeken naar de samenhang tussen HR praktijken en Organizational Performance, maar of er een verschil in sterkte is in de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance voor CEO's (Chief Executive Officers)/algemeen eindverantwoordelijken versus HR(eind)verantwoordelijken. In de literatuur komt dit verschil nog weinig naar voren, dat maakt dit onderzoek wetenschappelijk relevant. Om het managen van HR te meten, is in dit onderzoek daarom voor gekozen om HR praktijken als uitgangspunt voor HRM te nemen.

Op basis hiervan zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd.

Is er een verschil in de sterkte van de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance voor CEO's versus HR(eind)verantwoordelijken?

*Deelvragen:*

- Wat zijn HR praktijken?
- Wat is Organizational Performance?
- Welke (combinaties van) HR praktijken leiden tot Organizational Performance?
- Wat is het verschil in de sterkte van de relatie voor CEO's en HR(eind)verantwoordelijken met betrekking tot HR praktijken?
- Wat is het verschil in de sterkte van de relatie tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken met betrekking tot Organizational Performance?
- Als er een verschil is in de sterkte van de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance voor CEO's versus HR(eind)verantwoordelijken, wat zijn daar dan mogelijke verklaringen voor?

## Theoretisch kader

Om antwoord te geven op de vraag wat HR praktijken zijn en welke HR praktijken in dit onderzoek worden meegenomen, zullen eerst de twee belangrijkste theorieën uiteengezet worden die vanuit de wetenschappelijke discipline HRM terrein hebben gewonnen. Deze theorieën zijn de inbedding van dit onderzoek en geven redenen voor de gemaakte keuzes. Vervolgens zullen de HR praktijken, Organizational Performance en het verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken in de relatie hiertussen vanuit de literatuur worden beargumenteerd en zullen hypothesen opgesteld worden.

### **Resource-Based View theorie**

Resource-Based View theorie is één van de belangrijkste theorieën die gelden in het wetenschappelijke HRM-Performance debat. Vanuit strategisch management wordt al decennialang onderzoek gedaan naar hoe organisaties (Organizational) Performance kunnen bereiken (o.a. Porter, 1985; Rumelt, 1984 in Barney, 1991). Porter (1985) redeneert vanuit de externe omgeving van organisatie, oftewel de outside-in benadering. Barney (1991) heeft hier echter een verandering in gebracht met de *resource-based view of the firm* (RBV) waarin er geredeneerd wordt vanuit de interne bronnen van een organisatie voor het behalen van Organizational Performance door het realiseren van concurrentievoordeel. Dit onderzoek richt zich specifiek op de interne bronnen van een organisatie.

Één van de potentiële interne bronnen die leidt tot organisatiesucces volgens Barney (1991 in Boselie, 2010) zijn de mensen van een organisatie, oftewel de Human Resources (HR). Dat maakt HRM interessant voor het behalen van Organizational Performance. Naast human resources, noemt Barney (1991) ook nog de financiële, organisatorische bronnen en de natuurlijke rijkdommen van een organisatie als potentiële interne bronnen. Deze worden echter niet meegenomen in het onderzoek, omdat dit onderzoek het verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken in de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance onderzoekt en de financiële, organisatorische bronnen en natuurlijke rijkdommen daar geen onderdeel van zijn.

### **De theorie van het AMO-model**

Het AMO-model is één van meest voorkomende theoretische kader in het strategisch HRM onderzoek van 1994-2004 volgens Boselie et al (2005). AMO staat voor *Ability, Motivation* en *Opportunity*. Het AMO-model is een model om de relatie tussen HRM en Organizational Performance te duiden (o.a. MacDuffie, 1995; Guest, 1997; Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2008). Het AMO-model is als eerste gepresenteerd door Bailey (1993) en verder uitgewerkt door Appelbaum et al. (2000). Het gaat er van uit dat de interesses van organisaties het best gediend worden door HRM dat de interesses van de medewerkers dient, namelijk hun vereiste bekwaamheden, motivatie en de kwaliteit van hun baan (Boselie, 2010). Mensen presteren beter wanneer zij in de eerste plaats in staat zijn te doen wat ze moeten doen (ze kunnen hun werk doen, omdat ze de benodigde ervaring en bekwaamheden in huis hebben), ten tweede wanneer zij de motivatie hebben om te doen wat ze moeten doen (ze willen hun werk doen, omdat ze er adequaat toe aangemoedigd worden) en ten derde wanneer hun werkomgeving hen de nodige ondersteuning en de mogelijkheid tot uitdrukking biedt (bijvoorbeeld door het aanbieden van de juiste middelen of het gehoord worden wanneer zich problemen voordoen) (Boxall & Purcell, 2003: 20). MacDuffie (1995) gaat er van uit dat bundels van HR praktijken die consistent zijn aan de organisatiestrategie en organisatiecultuur de voorwaarden van *abilities, motivation* en *opportunities* kunnen realiseren. In het volgende gedeelte wordt ingegaan op de HR praktijken.

Het verschil tussen de RBV en het AMO-model is dat de RBV vanuit het strategisch management redeneert en de invloed van HRM als één van de potentiële bronnen ziet, terwijl het AMO-model redeneert vanuit HRM als de potentiële bron. MacDuffie (1995) stelt zelfs dat human resources de voornaamste bron zijn voor het leveren van duurzaam concurrentievoordeel van een organisatie. De kennis van medewerkers over producten, processen en klanten die ingebed is in routine en sociale interactie patronen kan er voor zorgen dat de organisatie vaardigheden creëert die moeilijker te imiteren zijn dan de alreeds bereikte technologische vaardigheden. De overeenkomst tussen de RBV en het AMO-model is dat beiden HRM als potentiële bron zien

voor het behalen van organisatiedoelen en het bereiken van organisatieprestaties.

De reden dat bovenstaande theorieën zijn opgenomen in dit onderzoek, is omdat ze aanleiding hebben gegeven voor het bepalen van de HR praktijken die onderzocht worden in dit onderzoek. Zowel de RBV als het AMO-model zal verder niet meegenomen worden in dit onderzoek. De RBV veronderstelt dat verschillende bronnen potentieel zijn voor het behalen van de organisatieprestaties en is daarom te breed om meegenomen te worden in dit onderzoek. Het AMO-model richt zich op het kunnen, willen van de medewerker en gefaciliteerd worden door de organisatie en is maakt daarmee een indeling die in dit onderzoek te algemeen is. Daarom wordt naar specifieke HR praktijken gevraagd en wordt het AMO-model niet meegenomen, maar wel gebruikt om de HR praktijken te kiezen die meegenomen worden in dit onderzoek.

### **HR praktijken**

Volgens Delery & Shaw (2001) wordt algemeen erkend dat human capital (menselijk kapitaal) een bron kan zijn voor duurzaam concurrentievoordeel. Zij stellen dat HR praktijken de meeste invloed hebben op de human capital van een organisatie en dat de complexe natuur van HR systemen of HR praktijken de niet imiteerbaarheid van de organisatie kan versterken.

Het AMO-model bouwt voort op de veronderstelling dat HR praktijken gebundeld kunnen worden om de ability, motivation en opportunity te versterken. Boselie (2010: 134) geeft op basis van Appelbaum et al. (2000) en Wall & Wood (2005) aan welke concrete HR praktijken in verband kunnen worden gebracht met de drie dimensies van het AMO-model. Onderstaande HR praktijken worden meegenomen in het onderzoek:

- 'ability practices' omvatten selectieve werving en selectie (het krijgen van de juiste mensen) en training en ontwikkeling (ontwikkeling van bekwaamheden, kennis en talenten)
- 'motivation practices' omvatten prestatiebeoordeling (evaluatie en feedback), prestatie gerelateerde beloning (Performance Related Pay, PRP), coachen en begeleiden, werkzekerheid, interne promotiemogelijkheden, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden
- 'opportunity practices' omvatten autonomie, medewerkersbetrokkenheid, job rotation, taakuitbreiding en taakverrijking, communicatie en decentralisatie van besluitvorming.

Betreft HR praktijken die het meest onderzocht zijn, is de top vier respectievelijk 'training en development', 'prestatiebeloningen en premiereregelingen', 'performance management (inclusief beoordeling)' en 'zorgvuldige werving en selectie' (Batt, 2002: 587 in Boselie, Dietz & Boon, 2005). Deze HR praktijken kunnen gezien worden als belangrijkste onderwerpen van de meeste conceptualisaties van een strategisch HRM beleid (Batt, 2002: 587 in Boselie et al., 2005). Boselie et al. (2005) merken op dat de vaak aangehaalde kernelementen van strategisch HRM, zoals goede beloning, goedvinden van werktaken, baanzekerheid en work-life balance, veel minder aanwezig zijn in empirisch onderzoek, die ook een voordeel lijken te hebben voor de werknemers. Daarom zal in dit onderzoek ook de HR praktijken worden meegenomen die het goedvinden van werktaken omvatten. Werkzekerheid, baanzekerheid en work/life balance worden echter niet meegenomen, omdat dit geen traditionele HR praktijken zijn en in dit onderzoek de kernactiviteiten van HRM worden besproken. De HR praktijken werving & selectie, training & ontwikkeling, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, participatie, autonomie & jobdesign en teamwerken worden in dit onderzoek meegenomen. In het vervolg zal deze volgorde van HR praktijken aangehouden worden. Deze volgorde is tot stand gekomen aan de hand de loopbaan van de medewerker waarin de medewerker eerst wordt geworven en geselecteerd, dan een training krijgt aangeboden, vervolgens zichzelf moet bewijzen en daarom wordt beoordeeld en beloond op zijn of haar prestaties. Participatie, autonomie & jobdesign en teamwerken zijn beide HR praktijken die met de vormgeving van de werkzaamheden te maken hebben en zijn daarom als laatste in deze volgorde gezet.

## **Organizational Performance**

Zoals in de introductie al is vermeld wordt Organizational Performance in dit onderzoek gedefinieerd als de uiteindelijke resultaten van de organisatieactiviteiten (Boselie, 2010). In het vervolg is Organizational Performance de verzamelterm van alle organisatieprestaties die onderzocht worden. Volgens Boselie, Dietz & Boon (2005) wordt algemeen erkend dat financiële resultaten de beste indicatoren zijn voor organisatiesucces en duurzaamheid. Financiële resultaten worden echter door verschillende factoren beïnvloed. De specifieke invloed van HRM is daarom lastig aan te tonen (Guest, 1997). Guest (1997) pleit daarom voor een verschillende prestaties van Organizational Performance en dan met name prestaties die dicht bij HRM staan, zodat een verband gelegd kan worden. Voor dit onderzoek is daarom gekozen voor verschillende soorten prestaties van Organizational Performance. Zowel algemene organisatieprestaties, marktprestaties, maar ook kerntakenprestaties van medewerkers en HR-gerelateerde prestaties worden onderzocht. Delaney & Huselid (1996) maken onderscheid tussen algemene 'perceived organizational performance' (algemene organisatieprestaties) en 'market performance' (marktprestaties). De algemene organisatieprestaties omvatten zowel algemene organisatorische als algemene HR-gerelateerde prestaties. Onder algemene organisatorische prestaties worden de volgende indicatoren verstaan, namelijk product en service kwaliteit, innovatie en klanttevredenheid. De algemene HR-gerelateerde prestaties in de schaal van Delaney & Huselid (1996) zijn het behouden en aantrekken van de juiste mensen.

De financiële prestaties vallen in dit onderzoek onder marktprestaties, daarmee worden de volgende indicatoren verstaan, namelijk marketing, groei in omzet, winstgevendheid en marktaandeel.

Algemene organisatieprestaties en marktprestaties omvatten beide de prestaties van de organisatie. Het is ook van belang om de prestaties van de medewerkers mee te nemen die leiden tot Organizational Performance. Daarom worden de medewerkersprestaties van Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997) opgenomen in dit onderzoek. Tsui et al. (1997) maakt hierin een onderscheid tussen 'basic task performance' en 'core task performance'. 'Basic task performance' richt zich op de kwaliteit en kwantiteit van de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers. 'Core task performance' richt zich op de bekwaamheid van medewerkers om de taken uit te voeren en verantwoordelijkheden op zich te nemen. Omdat voor 'basic task performance' en 'core task performance' geen gangbare Nederlandse begrippen bestaan, is gekozen voor het aanhouden van de Engelse termen.

Zoals beschreven pleit Guest (1997) voor onderzoek naar de samenhang tussen HRM en prestaties van Organizational Performance die dicht bij HRM staan. Daarom wordt in dit onderzoek specifiek HR-gerelateerde prestaties meegenomen. De volgende HR-gerelateerde prestaties worden meegenomen in dit onderzoek: 'organizational commitment' (organisatiebetrokkenheid), 'trust in the organization' (vertrouwen in de organisatie), 'job satisfaction' (baanzekerheid), verzuim en verloop.

## ***Verskil Chief Executive Officers (CEO's) en HR (eind)verantwoordelijken***

### *De functie van een Executive.*

Zowel de CEO als de HR eindverantwoordelijke is een Executive. Volgens Barnard (1962) heeft een Executive drie essentiële taken, namelijk het onderhouden van het systeem van communiceren in de organisatie, het promoten van het waarborgen van de belangrijke prestaties en het formuleren en definiëren van organisatiedoelen (Barnard, 1962). Voor HRM betekent dit dat een Executive zich bezig zou moeten houden met het communiceren van de resultaten van HR aan bijvoorbeeld de lijnmanagers en of de medewerkers en van de belangrijkheid van het sturen op HR. Daarnaast zouden de CEO en HR eindverantwoordelijke zich bezig moeten houden met het waarborgen van HR praktijken. Tenslotte zouden ze zich in kunnen zetten om zichtbaar en duidelijke doelen op te stellen waarin HRM wordt meegenomen om de organisatiedoelen te behalen. De vraag hierbij is of prioriteit voor de CEO betreft het waarborgen, inzetten en opstellen van duidelijke HRM-doelen even hoog is als voor de HR eindverantwoordelijke, aangezien de CEO voor de hele organisatie verantwoordelijk is en de HR eindverantwoordelijke enkel voor het behalen van de HRM doelen.

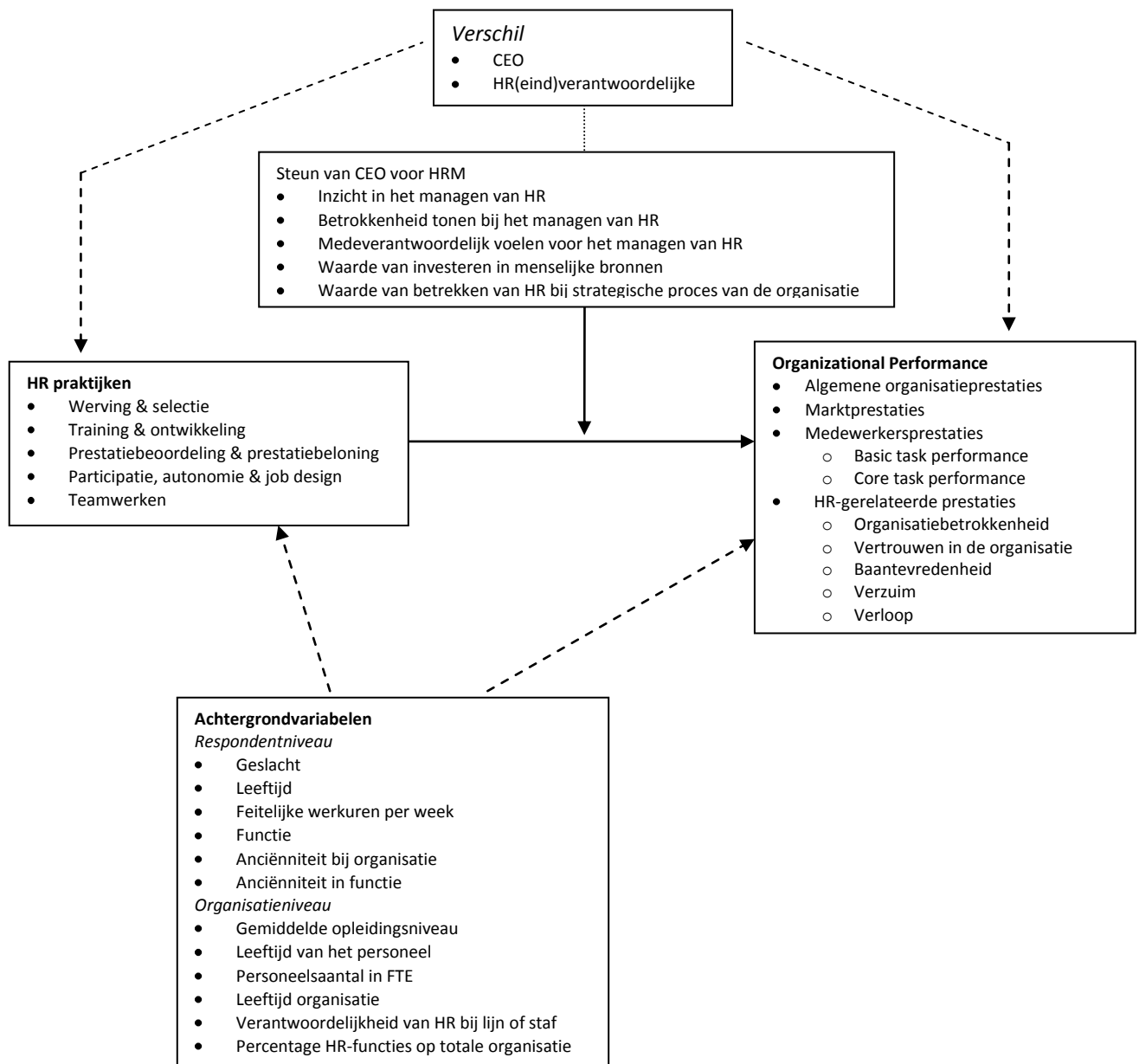
### *Verklaringen verschil CEO en HR(eind)verantwoordelijken*

In de praktijk geeft de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance niet altijd genoeg bewijs voor het investeren in 'people management practices' (Guest & King, 2004). Uit het onderzoek van Guest en King (2004) blijkt dat het beeld dat wordt neergezet van de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance meer indruk maakt bij CEO's dan de daadwerkelijke feiten en cijfers, helemaal wanneer het de organisatie direct aangaat.

In een onderzoek naar het perspectief van CEO's binnen midden- en kleinbedrijven op de invloed van strategisch HRM geven Nankervis et al. (2002) aan dat de steun van CEO's essentieel is voor het bereiken van doelen op het gebied van strategisch HRM. Terwijl de meerderheid van de ondervraagde CEO's aangeeft dat hun HR specialisten expertise hebben in verschillende subvakgebieden van HRM, lijkt het niet dat de CEO's de HR specialisten inzetten om een bijdrage te leveren aan of om invloed uit te oefenen op strategische keuzes (Nankervis et al, 2002). Uit ditzelfde onderzoek komt naar voren dat CEO's meer waarde hechten aan de administratieve expertise en vaardigheden voor het implementeren van programma's van HR professionals dan aan hun de strategische vaardigheden van HR professionals. Het is niet duidelijk of dat komt door de interesse en vaardigheden van de betreffende HR professionals of dat dit ligt aan het gebrek aan kansen of tijd, of dat het simpelweg ligt aan het feit dat CEO's de bijdrage van HRM niet op waarde schatten voor het behalen van hun organisatiedoelen. Tegelijkertijd geven Nankervis et al (2002) wel aan dat op basis van de steun van CEO's het succes van organisaties zal voortvloeien uit bewezen bijdragen van HRM. De rol van de CEO hierin is dus cruciaal.

Volgens Bowen en Ostroff (2004) hangt de sterkte van een HRM systeem onder andere af van de legitimiteit van de autoriteit van het HRM systeem. Zij geven daarbij aan dat een HRM systeem wordt gezien als een systeem met autoriteit wanneer de HRM functie een hoge status heeft en de geloofwaardigheid van de HRM functie en de activiteiten van HRM hoog gewaardeerd worden. Dit is het meest aannemelijk wanneer het topmanagement daadwerkelijk steun geeft en dit ook zichtbaar maakt door investeringen in HR praktijken of een HRM functie, of het plaatsen van HRM directeur op een hoge management positie (aan de directietafel). Daarbij is het van belang dat het topmanagement gelooft in het investeren in de menselijke bronnen (Bowen & Ostroff, 2004: 209).

Integratie van en nauwe interactie tussen HRM managers, operationele managers, senior managers en de CEO zorgt namelijk voor uitwisseling van 'tacit knowledge' (Stanton, 2010). 'Tacit knowledge' is kennis die opgedaan wordt tijdens het uitvoeren van een functie, zonder dat men direct geholpen is door bijvoorbeeld collega's (Somech & Bogler, 1999). In brede zin zou 'tacit knowledge' te vertalen zijn met werkervaring. Het beleid en de implementatie van de infrastructuur van HRM komt door het uitwisselen van tacit knowledge tot zijn recht wat leidt tot het bereiken van strategische doelen van de organisatie en effectief werknemersgedrag (Stanton, 2010). Uit dit artikel blijkt dat de CEO het verschil maakt. Het inzicht in, het zich betrokken tonen bij en het zich medeverantwoordelijk voelen voor HRM door een CEO is cruciaal voor het creëren van een sterk HRM systeem dat leidt tot organisatieprestaties. Uit een grootschalig onderzoek bij Accenture India in 2007 onder CEO's en HR eindverantwoordelijken blijkt dat er geen overeenstemming is tussen enerzijds de verwachting van de CEO van HRM en het inzien van de kritieke toestand van HR en anderzijds de perceptie die het HR departement heeft van haar eigen rol (Malkani et al., 2007). Daarbij wordt wel aanbevolen om als CEO en HRM op één lijn te komen om zo de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Hiermee wordt aangegeven dat het op één lijn komen kan leiden tot een sterkere relatie tussen HRM en Organizational Performance.



Figuur 1. Het onderzoeksmodel

Aan de hand van het onderzoeksmodel wordt nu weergegeven welke relaties vanuit de literatuur zijn onderzocht en bewezen. De relaties worden besproken vanuit de verschillende prestaties van Organizational Performance. De beschreven prestaties komen door verschillende oorzaken tot stand, onderstaand zullen enkel de HR praktijken als oorzaak worden beschreven aangezien dit relevant is voor dit onderzoek. Per prestatie wordt een overkoepelende hypothese geformuleerd. In bijlage 1 vindt u alle subhypothesen per HR praktijk en prestatie.

### Algemene organisatieprestaties

Algemene organisatieprestaties wordt door verschillende HR praktijken positief beïnvloed. Zo heeft training een positieve invloed op de algemene organisatieprestaties productkwaliteit, productieontwikkeling en de relatie tussen het management (Kalleberg & Moody, 1984; Delany & Huselid, 1996). Hoe meer medewerkers weten over het product en de ontwikkeling daarvan, hoe hoger de kwaliteit van het product. Ook wanneer medewerkers worden getraind op sociaal vlak bijvoorbeeld in communicatie of overtuigingskracht leidt dit tot een betere relatie met het management.

Ook prestatiebeoordeling & prestatiebeloning heeft een positief effect op verschillende aspecten van



algemene organisatieprestaties, namelijk op productontwikkeling, kwaliteit van het product, klanttevredenheid en productiviteit (Verburg, 1998; Kalleberg & Moody, 1984; Delaney & Huselid, 1996; Lazear, 1996). Blijkbaar zijn medewerkers geneigd om de productontwikkeling te verbeteren en daarmee ook de kwaliteit van het product wanneer men naar prestatie beoordeeld en beloond wordt.

De HR praktijk participatie, autonomie & jobdesign omvat het participeren in besluitvorming, maar ook het zelf invullen van de functie waarbij bepaalde taken en verantwoordelijken horen. Wanneer medewerkers worden betrokken bij besluitvorming heeft dit een positieve invloed op de productiviteit en de productkwaliteit (Ferne, Metcalf & Woodland, 1995).

Verder leidt teamwerken tot verbetering in kwaliteit en in werkproductiviteit (Banker et al., 1996). In dit onderzoek worden alle aspecten van algemene organisatieprestaties die zojuist genoemd zijn, meegenomen, behalve (werk)productiviteit. De relatie met (werk)productiviteit wordt niet meegenomen, omdat productiviteit per organisatie verschillend gemeten moet worden en te specifiek is voor dit onderzoek.

Omdat de relaties tussen algemene organisatieprestaties en de HR praktijken training & ontwikkeling, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, participatie, autonomie & jobdesign en teamwerken positief samenhangen, wordt verondersteld dat de relatie tussen werving & selectie en algemene organisatieprestaties ook positief samenhangt. Op basis van bovenstaande relaties wordt daarom de volgende hypothese geformuleerd: *HR praktijken hangen positief samen met algemene organisatieprestaties.*

### **Marktprestaties**

Marktprestaties wordt door verschillende HR praktijken positief beïnvloed.

Wanneer de juiste persoon op de juiste plek zit, heeft dit te maken met een juiste werving & selectie. Dit kan zowel op externe werving & selectie als op interne werving & selectie slaan. Werving & selectie heeft een positieve invloed marktprestaties (Delaney & Huselid, 1996). Specifiek draagt werving & selectie bij aan winst, marktaandeel en investeringen in de nabije toekomst (Verburg, 1998).

Daarnaast heeft ook training een positieve invloed op de marktprestaties marktaandeel, groei in omzet en winst (Kalleberg & Moody, 1984). Er is ook onderzoek gedaan naar de relatie tussen coaching, als onderdeel van training (Leget, 1997). Leget heeft aangetoond dat coaching een positieve relatie heeft met winst. Coaching is geen aparte HR praktijk in dit onderzoek, maar wordt wel meegenomen als onderdeel van de HR praktijk training & ontwikkeling.

Ook prestatiebeoordeling & prestatiebeloning heeft een positieve relatie met marktprestaties als winst, marktaandeel, investeringen in de nabije toekomst en groei in omzet (McNabb & Whitfield, 1999; Verburg, 1998; Kalleberg & Moody, 1984). In dit onderzoek wordt onder marktprestaties de volgende indicatoren verstaan: groei in omzet, marktaandeel, marketing en winstgevendheid. Investeringen in de nabije toekomst worden niet meegenomen in dit onderzoek, omdat dit per organisatie en per branche te verschillend is en daarmee te specifiek voor dit onderzoek.

Omdat de relaties tussen marktprestaties en de HR praktijken training & ontwikkeling en prestatiebeoordeling & prestatiebeloning positief samenhangen, wordt verondersteld dat de relaties tussen werving & selectie, participatie, autonomie & jobdesign en teamwerken en marktprestaties ook positief samenhangen. Op basis van bovenstaande relaties wordt hypothese 2 geformuleerd: *HR praktijken hangen positief samen met marktprestaties.*

### **Basic task performance en Core task performance**

Basic task performance en Core task performance zijn prestaties die niet veelvuldig voorkomen in de HRM-Performance literatuur. Toch zijn deze prestaties wel relevant om mee te nemen, daar ze op medewerkersniveau de kernprestaties weergeven. Basic task performance en core task performance onderscheiden zich hiermee van de prestaties op algemeen organisatieniveau als algemene organisatieprestaties en marktprestaties. Ook onderscheiden basic task performance en core task performance zich van de HR-gerelateerde prestaties die hieronder besproken zullen worden daar zij ingaan op de prestaties van de kerntaken van de medewerkers. Koch & McGrath (1996) hebben onderzocht dat het

evalueren en investeren in werving en selectie positief gerelateerd is aan arbeidsproductiviteit. Aangezien basic task performance gaat over de kwaliteit en kwantiteit van het werk van de medewerkers, een vorm van arbeidsproductiviteit, kan gesteld worden dat werving & selectie een positieve invloed heeft op basic task performance.

Ondanks dat basic task performance en core task performance zich onderscheiden van algemene organisatieprestaties, zijn er ook verbanden te leggen. Zo kan gesteld worden dat de optelsom van de prestaties van de kerntaken van de medewerkers leidt tot algemene organisatieprestaties. Op basis hiervan wordt verondersteld dat de HR praktijken die een positieve invloed hebben op algemene organisatieprestaties ook een positieve invloed hebben op basic task performance en core task performance. Banker, Field, Schroeder & Sinha (1996a) hebben aangetoond dat arbeidsproductiviteit leidt tot verbeteringen in teamwerken. Dit betekent een wederkerige relatie tussen teamwerken en basic task performance. Op basis van bovenstaande relaties uit de literatuur en de genoemde veronderstellingen, wordt hypothese 3 geformuleerd: *HR praktijken hangen positief samen met de kerntakenprestaties van medewerkers*. Deze hypothese wordt onderscheiden in 2 subhypothesen, namelijk: 3a: *HR praktijken hangen positief samen met basic task performance* en 3b: *HR praktijken hangen positief samen met core task performance*.

### **Organisatiebetrokkenheid**

Boon, Den Hartog, Boselie and Paauwe (2011) hebben onder andere onderzocht of de HR praktijken die meegenomen worden in dit onderzoek leiden tot organisatiebetrokkenheid. Boon et al (2011) heeft de HR praktijken onderzocht als ‘*set of HR practices*’ en daarmee de verschillende HR praktijken gebundeld. Uit dit onderzoek blijkt dat de bundel van HR praktijken leidt tot organisatiebetrokkenheid. Wallace (1995) heeft verder aangetoond dat participatie in besluitvorming wat in dit onderzoek valt onder participatie, autonomie & jobdesign leidt tot organisatiebetrokkenheid.

Op basis van de bovenstaande relaties wordt verondersteld dat de afzonderlijke HR praktijken die meegenomen worden in dit onderzoek leiden tot organisatiebetrokkenheid. Daarom wordt de volgende hypothese geformuleerd: *HR praktijken hangen positief samen met organisatiebetrokkenheid*.

### **Vertrouwen in de organisatie**

Paauwe & Richardson (1997) hebben op basis van voorgaande onderzoeken een model ontwikkeld waarin de relaties tussen HR praktijken en de verschillende prestaties van Organizational Performance duidelijk worden weergegeven. Op basis van het model van Paauwe & Richardson (1997) kan gesteld worden dat werving & selectie, training & ontwikkeling, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en participatie, autonomie & jobdesign leiden tot vertrouwen in de organisatie van de medewerker. Aangezien de bovenstaande HR praktijken leiden tot vertrouwen in de organisatie, kan verondersteld worden dat ook teamwerken een positief effect heeft op vertrouwen in de organisatie. Op basis hiervan wordt de volgende hypothese opgesteld: *HR praktijken hangen positief samen met vertrouwen in de organisatie*.

### **Baantevredenheid**

Baantevredenheid is een onderdeel van de tevredenheid van de medewerker. Medewerkerstevredenheid wordt positief beïnvloed door werving & selectie, training & ontwikkeling, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en participatie, autonomie & jobdesign (Paauwe & Richardson, 1997). Boon et al (2011) heeft tevens aangetoond dat de ‘*set of HR practices*’ waaronder de HR praktijken die in dit onderzoek worden meegenomen positief gerelateerd is aan baantevredenheid. Aangezien de ‘*set of HR practices*’ positief gerelateerd is aan baantevredenheid kan verondersteld worden dat de afzonderlijke HR praktijken leiden tot baantevredenheid. Daarom wordt de volgende hypothese geformuleerd: *HR praktijken hangen positief samen met baantevredenheid*.

## **Verzuim**

Verzuim is het tegenovergestelde van aanwezigheid van de medewerker. Uit het model van Paauwe & Richardson blijkt dat de HR praktijken werving & selectie, training & ontwikkeling, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, participatie, autonomie & jobdesign leiden tot de aanwezigheid van de medewerker (employee presence). Dat betekent dat deze HR praktijken een negatieve invloed hebben op verzuim. Aangezien bovenstaande HR praktijken negatieve invloed hebben op verzuim, kan verondersteld worden dat ook teamwerken een negatieve invloed heeft op verzuim. Op basis hiervan wordt de volgende hypothese geformuleerd: *HR praktijken hangen negatief samen met verzuim.*

## **Verloop**

Verloop betekent een kostenpost voor een organisatie, hoe meer verloop, hoe meer tijd moet worden gestoken in het inwerken van een nieuwe medewerker of het reilen en zeilen met de overgebleven medewerkers.

Verloop wordt door verschillende HR praktijken negatief beïnvloed. Zo hebben Delaney & Huselid (1995), maar ook Verburg (1995) aangetoond dat werving & selectie leidt tot een lager verloop; op het moment dat medewerkers streng worden geselecteerd, passen medewerkers meer in de organisatie en gaan ze minder snel weg. d'Arcimoles (1997) laat zien dat training het verloop negatief beïnvloedt, dus hoe meer training wordt aangeboden of door mensen wordt gevolgd, hoe minder verloop. Verder dragen hogere beloningen voor prestaties bij aan een daling in verloop (Arthur, 1994).

Decentralisatie, is een manier waarop ondergeschikten meer verantwoordelijkheid krijgen. Dat heeft te maken met de inrichting van de functie en dus met autonomie & jobdesign. Ondanks dat de medewerkers meer druk kunnen ervaren door decentralisatie, leidt decentralisatie tot een lager verloop (Arthur, 1994).

In het model van Paauwe & Richardson (1997) is het tegenovergestelde van verloop opgenomen, namelijk employee retention (het blijven van medewerkers). De HR praktijken werving & selectie, training & ontwikkeling, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, participatie, autonomie & jobdesign leiden in dit model tot het blijven van medewerkers en hebben daarom dus een negatieve invloed op verloop. Aangezien de bovenstaande HR praktijken negatief samenhangen met verloop, kan gesteld worden dat ook teamwerken negatief samenhangt met verloop. Op basis hiervan wordt de volgende hypothese geformuleerd: *HR praktijken hangen negatief samen met verloop.*

Op basis van bovenstaande relaties met HR gerelateerde prestaties kan gesteld worden dat HR praktijken samenhangen met HR-gerelateerde prestaties. Er is voor gekozen de bovenstaande hypothese onder de hypothese '*HR praktijken hangen samen met HR gerelateerde prestaties*' te hangen.

Nu alle relaties tussen de HR praktijken en de verschillende prestaties van Organizational Performance beschreven zijn, worden hieronder de eerste vier hypothesen nogmaals weergegeven. In bijlage 1 zijn alle afzonderlijke hypothesen die de samenhang tussen elke HR praktijk en elke soort prestaties weergegeven.

- 1) HR praktijken hangen positief samen met algemene organisatieprestaties
- 2) HR praktijken hangen positief samen met marktprestaties
- 3) HR praktijken hangen positief samen met de kerntakenprestaties van medewerkers
  - a) HR praktijken hangen positief samen met basic task performance
  - b) HR praktijken hangen positief samen met core task performance
- 4) HR praktijken hangen samen met HR gerelateerde prestaties
  - a) HR praktijken hangen positief samen met organisatiebetrokkenheid
  - b) HR praktijken hangen positief samen met vertrouwen in de organisatie
  - c) HR praktijken hangen positief samen met baantevredenheid
  - d) HR praktijken hangen negatief samen met verzuim
  - e) HR praktijken hangen negatief samen met verloop

### ***Relaties tussen HR-gerelateerde prestaties en andere prestaties van Organizational Performance***

Hieronder zullen de relaties tussen de HR-gerelateerde prestaties en andere prestaties van Organizational Performance beschreven worden. Deze worden niet getest in dit onderzoek, wel worden de correlaties tussen deze prestaties opgenomen in tabel 5. Ook wordt in de discussie kort aandacht geschonken aan de mediërende invloed van de HR-gerelateerde prestaties tussen HR praktijken en algemene organisatieprestaties.

#### ***Organisatiebetrokkenheid***

In de HRM-Performance modellen die gemaakt zijn door Becker et al. (1997) en Paauwe & Richardson (1997) leiden HR praktijken tot organisatiebetrokkenheid en leidt organisatiebetrokkenheid tot organisatieprestaties (Den Hartog, Boselie & Paauwe 2004; Wright et al, 2005). Organisatiebetrokkenheid leidt specifiek tot productiviteit en kwaliteit (Guest, 1999b). Kwaliteit van de producten/of diensten wordt wel meegenomen in dit onderzoek onder algemene organisatieprestaties, maar productiviteit niet. Guest (1999b) toont eveneens aan dat organisatiebetrokkenheid een positieve relatie heeft met marktprestaties.

#### ***Vertrouwen in de organisatie***

Vertrouwen in de organisatie van de medewerkers leidt tot verschillende soorten van organisatieprestaties. Zo is er een positieve correlatie met algemene organisatieprestaties (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998; Tsafir, 2005), maar ook met marktprestaties (Tsafir, 2005).

#### ***Baantevredenheid***

Baantevredenheid leidt onder andere tot organisatiebetrokkenheid (Wallace, 1995). Een andere vorm van tevredenheid is medewerkerstevredenheid. Medewerkerstevredenheid heeft een negatief effect op verzuim door ziekte (Boselie, Koene & Paauwe, 1998). Dat betekent dat hoe meer medewerkers tevreden zijn, hoe minder men verzuimd in verband met ziekte. Daarbij heeft medewerkerstevredenheid een positieve relatie met productiviteit en reduceert het de arbeidskosten (Guest, 1999b). Wat inhoudt dat hoe meer medewerkers tevreden zij, hoe hoger de productiviteit en hoe lager de arbeidskosten.

#### ***Verzuim en verloop***

Verzuim en verloop zijn beide negatieve prestaties, het zijn namelijk beide kostenposten voor een organisatie. Wanneer een organisatie te maken heeft met veel verloop, zullen er veel kosten gemoeid zijn met het blijven inwerken van de nieuwe medewerkers. Bij verzuim moet het werk of door een andere collega's er bij worden gepakt, wat tot hogere werkdruk leidt. Of er wordt iemand anders voor ingezet, daarmee zijn dan ook weer kosten gemoeid. Verloop en verzuim resulteren in een verlaagde productiviteit (Katz, Kochan and Weber, 1985; Arthur, 1994). Daarbij heeft verzuim ook een negatieve invloed op de winst (d'Arcimoles, 1997). Wanneer medewerkers vrijwillig vertrekken, zonder afloop van contract of door reorganisatie dan wel pensionering heeft dat een negatieve impact op de winst (d'Arcimoles, 1997). Anderzijds is het zo dat wanneer mensen een dienstverband hebben, dit leidt tot minder verzuim door ziekte (Boselie, Koene & Paauwe, 1998). Dus ook onderling is er een relatie te leggen tussen verloop en verzuim.

#### ***Vershil CEO en HR(eind)verantwoordelijke***

Uit het onderzoekrapport van Accenture (Malkani et al., 2007) blijkt dat het verschil in perceptie tussen CEO's en HR eindverantwoordelijken ertoe heeft geleid dat HRM achter bleef bij de andere delen van de organisatie. Hieruit blijkt dat CEO's minder de invloed van HR op organisatieprestaties constateren. Om HR op te schalen en een plek te geven in de 'Boardroom' is van het van belang de noodzaak van HR in te zien, met name door de CEO's. Dat betekent dat de invloed van de CEO's van essentieel belang is voor het succes HRM. Op basis hiervan zijn hypothese 5 en 6 opgesteld. Hypothese 5 geeft aan dat CEO's minder sterke samenhang ervaren tussen HR praktijken en Organizational Performance dan HR(eind)verantwoordelijken. Hypothese 6 stelt echter dat CEO's wel vinden dat ze meer ondersteuning geven aan HRM dan dat HR(eind)verantwoordelijken

vinden dat CEO's ondersteuning geven aan HRM. Wanneer beide hypothesen worden aangenomen, is er een spanning aangetoond tussen het verschil in sterkte tussen de correlaties en zienswijze wat betreft de ondersteuning van de CEO aan HRM.

- 5) De samenhang tussen HR praktijken en Organizational Performance is bij CEO's minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
- 6) Ondersteuning van HRM door CEO's wordt door CEO's zelf sterker ervaren dan door HR(eind)verantwoordelijken
  - a) Het inzicht dat een CEO heeft in het managen van HR wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken
  - b) Het zich betrokken tonen bij HR door een CEO wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken
  - c) Het zich (mede)verantwoordelijk voelen voor HR door een CEO wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken
  - d) Het geloven van een CEO in de waarde van het investeren in menselijke bronnen wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken
  - e) Het geloven van een CEO in de waarde van het betrekken van HR professionals in het strategisch proces van de organisatie wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken

## **Methode van het onderzoek**

In de Methoden van het onderzoek worden eerst de respondenten en hun demografische kenmerken besproken. Daarna worden de meetschalen voor de HR praktijken en Organizational Performance weergegeven en verantwoord.

### ***Respondenten***

De data waarop dit onderzoek is gebaseerd komt uit een websurvey. Voordat de enquête is uitgezet onder de respondenten, is eerst een testversie naar een pilotgroep van 10 respondenten gestuurd.

De enquête is onder andere aan het klantennetwerk van de organisatie waaruit dit onderzoek is gedaan voorgelegd. Dit klantennetwerk bestaat voor 22% uit CEO's en 78% uit HR(eind)verantwoordelijken. Ook heb ik als onderzoeker mijn persoonlijke netwerk benut; 18 respondenten zijn aangeschreven. Tevens is de Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD) aangeschreven middels een oproep in hun maandelijkse digitale nieuwsbrief die naar 2800 leden gaat. Zoals de naam al doet vermoeden, horen deze respondenten in de doelgroep CEO's. Uit de data blijkt echter dat geen van de leden van het NCD de enquête heeft ingevuld. Enkel de CEO van het NCD zelf heeft de enquête ingevuld en deze zat in het klantennetwerk van de onderzoeksorganisatie. Verder is de enquête breed uitgezet op LinkedIn bij alle profielen van de werknemers van de organisatie waaruit het onderzoek is gedaan. Ook is bij verschillende relevante groepen van LinkedIn een oproep geplaatst. Uit de data blijkt dat niemand via LinkedIn de enquête heeft ingevuld.

Verder is de enquête gestuurd naar 50 kennissen van een studiegenoot, met de vraag of ze de enquête door willen sturen, wanneer ze of zelf niet tot de doelgroep behoren of het onderzoek erg interessant vinden. Op basis van toezeggingen in terugkoppelingsmails kan aangenomen worden dat ongeveer 75 respondenten via een studiegenoot zijn aangeschreven.

Omdat vanuit het NCD en de oproep op LinkedIn geen respons is gekomen, wordt deze aantallen aangeschreven respondenten niet meegenomen in de responsrates. Van de aangeschreven respondenten via het klantennetwerk van de organisatie, mijn privénetwerk en het netwerk van een studiegenoot (240 + 18 + 75 = 333 respondenten) is in totaal 30% begonnen aan de enquête, namelijk 99 respondenten. 99 respondenten zijn begonnen aan de enquête, maar 67 respondenten hebben de enquête volledig ingevuld. Van de respondenten die de enquête niet volledig hebben ingevuld, is tot waar ze gekomen zijn, wel data van beschikbaar. Deze wordt dan ook meegenomen in het onderzoek, wanneer dit mogelijk is. Daarom kan het zijn dat bij de verschillende analyses de N niet steeds hetzelfde is.

Voordat de analyses worden beschreven, wordt eerst een algemeen beeld gegeven van de respondenten. Deze gegevens zijn op basis van alle data, dus van de 99 respondenten die zijn begonnen aan de enquête. Per functiegroep zullen de demografische kenmerken en achtergrondvariabelen op organisatieniveau worden weergegeven.

### ***Significante verschillen tussen achtergrondvariabelen bij CEO's en HR(eind)verantwoordelijken***

In Tabel 1 is de uitkomst van een t-test tabel opgenomen waarin onderzocht is welke achtergrondvariabelen significant verschillen tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken. De reden dat deze t-test is uitgevoerd, is om te onderzoeken, wanneer er een verschil in sterkte is in de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance voor CEO's versus HR(eind)verantwoordelijken, of dit mogelijk ook kan liggen aan een andere variabelen waar CEO's en HR(eind)verantwoordelijken significant op verschillen. Uit onderstaande tabel blijkt bijvoorbeeld dat HR(eind)verantwoordelijken uit relatief veel grotere organisaties komen dan CEO's. Het zou dus kunnen zijn dat het verschil in sterkte van de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance niet ligt aan het verschil in functie, maar aan de grootte van de organisatie. Bij het bespreken van de hypothese 5 zal hier verder op ingegaan worden.

Voor de achtergrondvariabelen die significant verschillen, wordt meer informatie gegeven. Dat zijn de achtergrondvariabelen geslacht van de respondent, feitelijke werkuren per week en het personeelsaantal in FTE. Van de andere achtergrondvariabelen zal enkel het gemiddelde of de aantallen per functiegroep worden weergegeven.

**Tabel 1. T-test verschillen in achtergrondvariabelen tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken**

CEO: N = 21 en HR(eind)verantwoordelijke: N = 46	CEO	HR(eind_verantwoordelijke	t
	M(sd)	M(sd)	
<i>Achtergrondvariabelen op individueel niveau</i>			
Geslacht van de respondent	1,04	1,54	-4,85**
Leeftijd van de respondent	43,72	42,76	,57
Feitelijke werkuren per week van de respondent	50,38	45,21	2,03*
Anciënniteit bij de organisatie	9,51	7,21	1,42
Anciënniteit in de functie	6,51	4,71	1,30
<i>Achtergrondvariabelen op organisatieniveau</i>			
Gemiddeld opleidingsniveau van het personeel	5,72	5,37	1,40
Leeftijdscategorie van het personeel	1,76	2,05	-1,60
Personeelsaantal in FTE	525,24	1956,36	-2,25*
Leeftijd van de organisatie	39,40	58,00	-1,41
Verantwoordelijkheid bij HR	1,41	1,28	1,05
Percentage HR-functie op totale organisatie	3,81	4,72	-,38

\*\* . t-waarde heeft een significantieniveau van  $p \leq 0.01$

\* . t-waarde heeft een significantieniveau van  $p \leq 0.05$

Van de CEO's is 1 respondent vrouw, de overige 24 zijn man. Van de HR(eind)verantwoordelijken zijn 40 vrouwen en 34 mannen. Bij de CEO's is de gemiddelde leeftijd 44 jaar. Bij de HR(eind)verantwoordelijken is gemiddelde leeftijd van 43 jaar.

Voor de CEO's geldt dat het minimum aantal feitelijke werkuren per week op 24 uur per week ligt en het maximum op 65 uur per week, met een gemiddelde van 50,38 uur per week met een standaarddeviatie van 11,31 uren per week. Voor de HR(eind)verantwoordelijken geldt dat het minimum aantal feitelijke werkuren per week ook op 20 uur ligt en het maximale aantal uur per week ligt op 70 uur. Het gemiddelde ligt bij de HR(eind)verantwoordelijken op 45,21 uur per week met een standaarddeviatie van 9,48 uren per week.

25,30% van de totale data is CEO, dat zijn 25 CEO's. 74,70% is HR(eind)verantwoordelijke, dat zijn 74 HR(eind)verantwoordelijken. Van de HR(eind)verantwoordelijke zijn 47,30% HR eindverantwoordelijke (N = 35) en 52,70% hebben nog een HR eindverantwoordelijken boven zich (N = 39).

De CEO's hebben een gemiddelde anciënniteit bij hun organisatie van 9,51 jaar. De gemiddelde anciënniteit bij de organisatie voor HR(eind)verantwoordelijken is 7,21 jaar.

Naast de anciënniteit bij de organisatie is ook gevraagd naar de anciënniteit in de functie. Het gemiddelde voor CEO's is 6,51. Het gemiddelde voor de HR(eind)verantwoordelijken is 4,71.

Omdat er geen gemiddelde verdeling is per branche en er daarom sommige branches vertegenwoordigd zijn door maar één of twee respondenten, is gekozen om branche niet mee te nemen als variabele. Wel is een cirkeldiagram opgenomen in Figuur 2 op basis van de totale data om een beeld te geven over de herkomst van de respondenten wat betreft de branche.

De respondenten hebben een vraag voorgelegd gekregen over het gemiddelde opleidingsniveau van het personeel. De volgende antwoordmogelijkheden is hen voorgelegd: MAVO/MBO, HAVO, VWO, LBO/LTS, MBO/LTS, HBO/HTS en Universitair. Het gemiddelde opleidingsniveau bij de organisaties van de CEO's is HBO. Het gemiddelde opleidingsniveau bij de organisatie van de HR(eind)verantwoordelijken is MBO.

Aan de respondenten is gevraagd de leeftijd van het personeel te categoriseren in één van de drie categorieën, namelijk relatief veel jonge mensen, gemiddelde verdeling van oudere en jonge mensen en als derde categorie relatief veel oudere mensen. Uit Tabel 1 blijkt dat het gemiddelde bij de CEO's tussen categorie één en twee zit, namelijk 1,76. Bij de HR(eind)verantwoordelijke is het gemiddelde 2,05. Dat betekent dat het personeel

van de organisatie waar de HR(eind)verantwoordelijke werkzaam zijn, een gemiddelde verdeling hebben van oudere en jonge mensen.

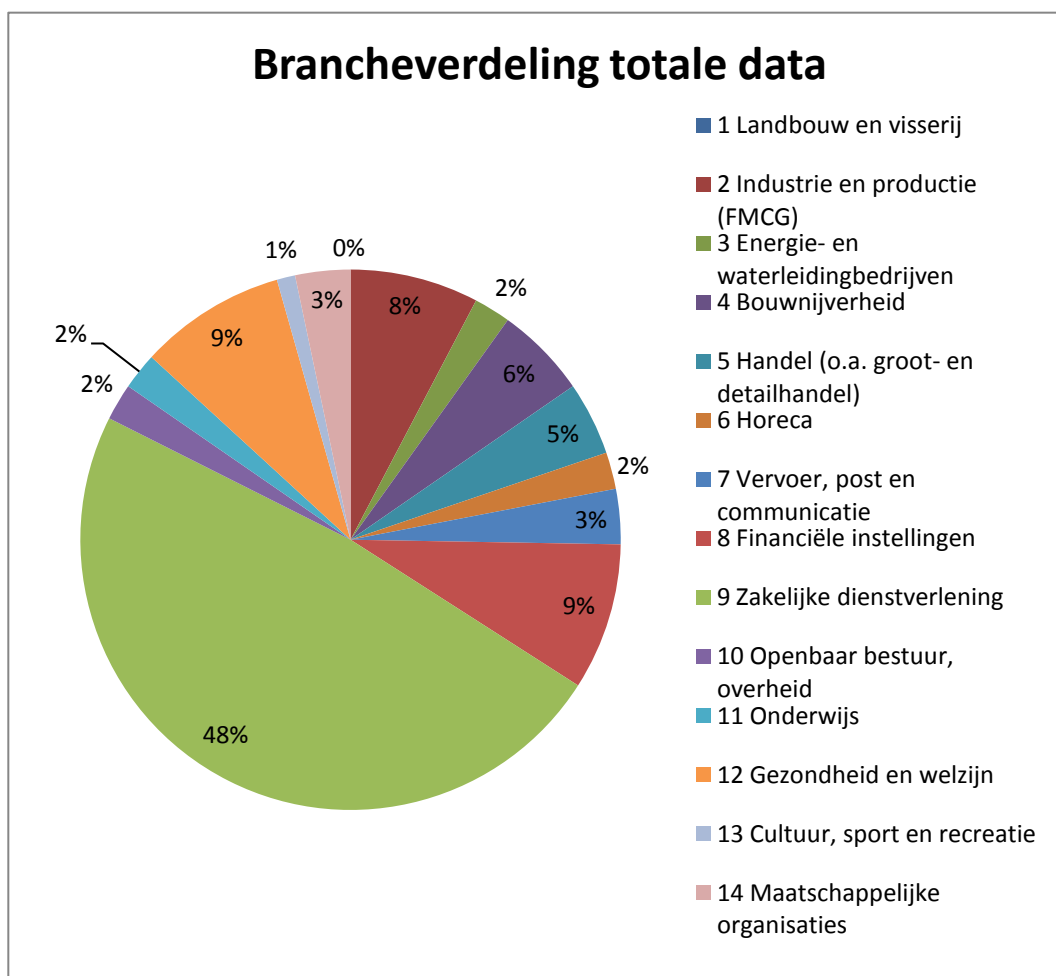
Naast deze achtergrondvariabelen op organisatieniveau is ook gevraagd naar het personeelsaantal in FTE. Bij de organisatie waar de CEO's uit komen is het gemiddelde personeelsaantal in FTE 525,24 met een standaarddeviatie van 1636,76 FTE. Dat betekent dat er grote verschillen zitten in de grootte van de organisatie bij de CEO's. Uit het minimum van 4 FTE en het maximum van 8000 FTE blijkt dat ook wel. Bij de organisaties waar de HR(eind)verantwoordelijken werkzaam zijn, is het gemiddelde personeelsaantal in FTE 1956,36 met een standaarddeviatie van 2891,14 FTE. Ook hier zijn enorme verschillen in de grootte van de organisatie. Het minimum aantal FTE is net als bij de CEO's 4 FTE, het maximum is daarentegen 10.000 FTE.

De CEO's werken bij organisatie die gemiddeld 39,4 jaar bestaan. De HR(eind)verantwoordelijken werken bij organisaties die gemiddeld 58 jaar.

Bij zowel CEO's als HR(eind)verantwoordelijken ligt de verantwoordelijkheid van HR primair bij de lijn. De verdeling bij de CEO's is dat 13 CEO's aangeven dat bij hun organisatie de verantwoordelijkheid van HR primair bij de lijn ligt en 9 CEO geven aan dat dit bij de staf ligt. Bij de HR(eind)verantwoordelijken geven 34 respondenten aan dat de verantwoordelijkheid van HR primair bij de lijn ligt en 13 geven aan dat dit bij de staf ligt.

Het percentage HR-functies op de totale organisatie is gemiddeld bij CEO's 3,81%. Bij de HR(eind)verantwoordelijke ligt het gemiddelde op 4,72%.

**Figuur 2**





## **Meetinstrumenten**

### **HR praktijken**

Voor het meten van de HR praktijken is gezocht naar meetschalen van HR praktijken die leiden tot high performance (goede prestaties) en high involvement (sterke betrokkenheid), omdat in dit onderzoek de samenhang tussen HR praktijken en Organizational wordt onderzocht. Daarom is gekozen voor *perceived HRM items* van Boon, Den Hartog, Boselie and Paauwe (2011). Boon et al. (2011) heeft verschillende waargenomen HR praktijken getoetst en uit een factoranalyse blijkt dat de verschillende items onder te verdelen zijn in 7 verschillende HR praktijken, namelijk werving & selectie, training & ontwikkeling, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, participatie, autonomie & jobdesign, teamwerken, work/life balance en werkzekerheid. Omdat in dit onderzoek de kernactiviteiten van HRM worden onderzocht, worden de HR praktijken work/life balance en werkzekerheid niet meegenomen, omdat dit geen traditionele HR praktijken zijn.

In dit onderzoek is een minimale alfa van 0,70 aangehouden. De items van Boon et al. (2011) zijn waar nodig geherformuleerd van een vraag op medewerkersniveau naar organisatieniveau. Het gaat namelijk om de algemene perceptie van de CEO dan wel HR (eind)verantwoordelijke op organisatieniveau.

De 5 HR praktijken zijn *werving & selectie* (0,91), *training & ontwikkeling* ( $\alpha = 0,88$ ), *prestatiebeoordeling & prestatiebeloning* ( $\alpha = 0,81$ ), *participatie/autonomie & job design* ( $\alpha = 0,90$ ) en *teamwerken* ( $\alpha = 0,86$ ). Alle HR praktijken zijn gevraagd met stellingen die beginnen met 'Mijn organisatie biedt (medewerkers)...'. De antwoordmogelijkheden zijn gegeven op een vijfpuntsschaal. De antwoordmogelijkheden zijn: totaal niet, enigszins, in redelijke mate, voor een groot deel en volkomen. Als 6<sup>de</sup> optie is toegevoegd 'weet ik niet'. Uit de data blijkt dat 2 CEO's en 3 HR(eind)verantwoordelijken op verschillende items het antwoord 'weet ik niet' hebben ingevuld.

Een voorbeelditem van werving & selectie is 'Mijn organisatie biedt (medewerkers) selectiviteit in het aannemen van nieuwe collega's'. Een voorbeelditem van training & ontwikkeling is 'De organisatie biedt (medewerkers) de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen'. Één van de items die bij prestatiebeoordeling & prestatiebeloning wordt gevraagd is 'De organisatie biedt (medewerkers) een beloning die afhankelijk is van de prestaties van de medewerker'. Bij participatie, autonomie & jobdesign is *Job rotation* als enige item toegevoegd, omdat deze wel in de lijst van Boselie (2010) naar voren kwam, maar niet is opgenomen in de *perceived HRM items* van Boon et al. (2011). Daarvoor is gebruik gemaakt van een item van Appelbaum (2000). Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat job rotation bij de HR praktijk participatie, autonomie & jobdesign past. Voor job rotation is het volgende item voorgelegd aan de respondenten 'De organisatie biedt (medewerkers) de mogelijkheid om te rouleren met collega's van baan of taken binnen een gestelde termijn'. Participatie, autonomie & jobdesign telt nu 10 items en ander een voorbeelditem is 'De organisatie biedt (medewerkers) de mogelijkheid om zelf de verantwoordelijkheid te dragen over de taken'. Een voorbeelditem van teamwerken is 'De organisatie biedt (medewerkers) de mogelijkheid om met het team verantwoordelijk te zijn voor hun resultaten'

Omdat Boselie, Dietz & Boon (2005) hebben aangegeven dat veel verschillende schalen worden gebruikt binnen het HRM-Performance onderzoek, kan met de bijdrage van dit onderzoek, gebruikmakend van bestaande meetschalen waaronder Boon et al. (2011) worden bijgedragen aan de consistentie en de mogelijkheid tot vergelijken binnen het HRM-Performance onderzoek. In bijlage 2, Tabel 1, zijn de meetschalen van de HR praktijken opgenomen.

## **Organizational Performance**

### *Algemene organisatieprestaties*

Voor het meten van algemene organisatieprestaties is gebruik gemaakt van de meetschaal van Delaney & Huselid (1996) met een Cronbach's Alpha van 0,82 op basis van deze data. In deze meetschaal wordt gevraagd naar de organisatorische prestaties als kwaliteit en ontwikkeling van producten, diensten en programma's. Tevens zijn HR gerelateerde prestaties als aantrekken en behouden van de 'juiste mensen' opgenomen in deze meetschaal. Een voorbeelditem van algemene organisatieprestaties is 'Hoe zou u de prestaties van uw organisatie willen waarderen over de afgelopen 3 jaar in vergelijking met organisaties die u als directe concurrent ziet, met betrekking tot de kwaliteit van producten, diensten en programma's? De oorspronkelijke schaal geeft vier antwoordmogelijkheden, van veel slechter tot veel beter. In dit onderzoek is echter de optie '3 = hetzelfde' toegevoegd, omdat het mogelijk is dat bedrijven hetzelfde hebben gepresteerd als hun directe concurrenten. Daarbij is de optie '6 = weet ik niet' gegeven, om te achterhalen of er mogelijk verschil zit tussen de kennis over HR praktijken en Organizational Performance. Daarmee kan worden nagegaan of er een verschil in kennis betreft organisatieprestaties is tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken. Dit verschil in kennis zou van invloed kunnen zijn op de samenhang tussen HR praktijken en algemene organisatieprestaties of een verklaring kunnen geven voor het verschil in samenhang tussen HR praktijken en algemene organisatieprestaties bij CEO's en (HR)eindverantwoordelijken.

Drie CEO's hebben bij verschillende indicatoren van algemene organisatieprestaties 'weet ik niet' aangegeven. Vijf HR(eind)verantwoordelijken hebben bij verschillende en soms meerdere indicatoren van algemene organisatieprestaties 'weet ik niet' aangegeven.

### *Marktprestaties*

Naast algemene organisatieprestaties hebben Delaney & Huselid (1996) ook de marktprestaties onderzocht. Deze vragen gaan over groei in omzet, marktaandeel, marketing en winstgevendheid. Delaney & Huselid (1996) hebben deze vragen alleen voorgelegd aan beursgenoteerde organisaties. Een voorbeelditem van marktprestaties is 'Hoe zou u de financiële/economische prestaties van uw organisatie willen waarderen over de afgelopen 3 jaar in vergelijking met organisaties die u als directe concurrent ziet, met betrekking tot groei in omzet'? In dit onderzoek is naast de opties die Delaney & Huselid (1996) aanbieden, namelijk veel slechter tot veel beter op een vierpuntsschaal nog drie opties toegevoegd, namelijk '3 = hetzelfde', '66666 = niet van toepassing' en '77777 = weet ik niet'. Op die manier wordt getracht het mogelijk verliezen van data tegen te gaan. De optie 'weet ik niet' is toegevoegd om te achterhalen in welke mate met name HR (eind)verantwoordelijken weet hebben van de prestaties van organisaties. De Cronbach's Alpha van deze schaal is 0,82 op basis van deze data.

Één CEO van ene private organisatie heeft bij winstgevendheid 'weet ik niet' aangegeven. Zeven HR(eind)verantwoordelijken hebben bij verschillende en soms meerdere indicatoren 'weet ik niet' aangegeven. Daarbij hebben zes HR(eind)verantwoordelijken aangegeven dat de financiële prestaties niet van toepassing zijn voor hun organisatie. Vijf van deze HR(eind)verantwoordelijken werken in een publieke sector. De andere HR(eind)verantwoordelijke werkt in de private sector.

### *Kerntakenprestaties van medewerkers*

Waar Delaney & Huselid (1996) vooral op organisatieniveau de prestaties meten, heeft Tsui et al. (1997) een meetschaal samengesteld die de prestaties van de kerntaken van de medewerkers meet. Deze meetschaal is verdeeld in twee subthema's namelijk *basic task performance* en *core task performance*.

*Basic task performance* heeft 6 items, waarvan in dit onderzoek 2 items zijn verwijderd. Item 4 van de originele schaal luidt: 'De standaard voor de kwaliteit van werk voor de werknemers van deze organisatie is hoger dan formele standaard van de kwaliteit van werk'. Uit de testpilot bleek dat item 4 voor een aantal respondenten een lastige stelling te zijn, omdat het niet duidelijk is wat de formele standaard van de kwaliteit van werk is. Daarom is gekozen om dit item uit de meetschaal te verwijderen. Ook item 5 van de originele schaal: 'Medewerkers streven naar hogere kwaliteit dan van hen wordt verwacht.' is verwijderd. Er mag verondersteld

worden dat wanneer de kwaliteit van werk daadwerkelijk gemiddeld hoger ligt, dit als voorwaarde heeft dat medewerkers streven naar een hogere kwaliteit dan van hen verwacht wordt. Item 5 impliceert in die zin item 2, daarom is item 5 uit de meetschaal onttrokken. Verder is er voor gekozen om bij de overige items 'veel hoger' voor 'hoger' te vervangen. Een vraag naar een uiterste 'veel hoger' wordt bijna nooit bevestigd. Om de respondenten zoveel mogelijk variantie te bieden, is daarom gekozen om 'veel' weg te laten. De overgebleven items vragen allen naar een vergelijking met een gemiddelde. Één van de testpilot respondenten merkte terecht op dat niet duidelijk is ten opzichte van welk gemiddelde. Omdat de vragen van algemene organisatieprestaties en marktprestaties van Delaney & Huselid (1996) naar een vergelijking vragen met directe concurrenten is daar bij deze items ook voor gekozen. Een voorbeelditem van Basic task performance luidt dan als volgt 'De hoeveelheid werk die door de medewerkers wordt verzet is dan meer gemiddeld in vergelijking met directe concurrenten'. De Cronbach's Alpha van de meetschaal Basis task performance is 0,81 op basis van deze data.

Core task performance heeft 5 items in de meetschaal van Tsui et al. (1997). Item 2 van de originele schaal: '*Het oordeel van de medewerker wordt meegenomen in het beoordelen van de prestatie van de kerntaken van de functie.*' wordt al gevraagd in de gevalideerde meetschaal van Boon et al. (2011) en is daarom uit de meetschaal verwijderd. De Cronbach's Alpha van Core task performance op basis van deze data is 0,81. Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat wanneer het item 'Medewerkers maken gebruik van hun creativiteit bij het uitvoeren van hun taken' wordt verwijderd de  $\alpha$  0,85 wordt. De  $\alpha$  is nu al 0,81, dus ruim boven  $\alpha = 0,70$  en omdat er getracht wordt zoveel mogelijk de bestaande schalen aan te houden, is gekozen om dit item niet te verwijderen. Een ander voorbeelditem van core task performance is 'Medewerkers zijn bekwaam om de kerntaken van hun functie uit te voeren'.

In Tabel 2, zie bijlage 1, zijn meetschalen van algemene organisatieprestatie en marktprestaties van Delaney & Huselid (1996) en Basis task performance en Core task performance van Tsui et al (1997) opgenomen.

#### *HR gerelateerde prestaties*

Naast de algemeen HR gerelateerde prestaties die opgenomen zijn in de gevalideerde meetschaal van Delaney & Huselid (1996) worden de andere specifiek HR gerelateerde prestaties gemeten met andere gevalideerde meetschalen. Zo wordt *Organisatiebetrokkenheid* gemeten als Organizational Commitment met de meetschaal van Ellemers, De Gilder & Van den Heuvel (1998) die een Cronbach's Alpha heeft van 0,85 op basis van deze data. Deze schaal telt 4 items en een voorbeelditem is 'Medewerkers voelen zich verbonden met onze organisatie' en wordt gemeten op een vijfpuntsschaal van volstrekt mee oneens tot volkomen mee eens.

Voor *vertrouwen in organisatie* is gekozen voor de meetschaal van Huff & Kelley (2003), omdat in deze meetschaal zowel rekening wordt gehouden met het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker als vice versa. Deze meetschaal heeft 4 items, een Cronbach's Alpha van 0,93 op basis van deze data en wordt gemeten op een zevenpuntsschaal van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Een voorbeelditem van vertrouwen in de organisatie is 'In deze organisatie hebben werknemers een grote mate van vertrouwen in de leidinggevendenden'.

*Baantevredenheid* wordt gemeten met het concept Job Satisfaction met een één itemvraag van Cooper-Thomas (2004). De vraag die hierbij wordt gesteld is: 'Over het algemeen genomen, hoe tevreden zijn uw medewerkers met hun baan?'. Deze vraag wordt gemeten met een vijfpuntsschaal van zeer ontevreden tot zeer tevreden.

Als harde cijfers van HR gerelateerde prestaties wordt er ook gevraagd naar het verzuim en het verloop (Sels, 2002) binnen de organisatie, daarbij zijn de cijfers van het jaar 2010 gevraagd, omdat deze op dit moment het meest recent zijn. In Tabel 3, zie bijlage 2, zijn de meetschalen van de HR-gerelateerde prestaties opgenomen.

### **Verklaringen verschil CEO's en HR (eind)verantwoordelijken**

De criteria die leidend zijn geweest voor het opstellen van stellingen waarmee een verklaring kan worden gegeven voor het verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken, zijn gebaseerd op de in de literatuur gevonden gestelde voorwaarden. De stellingen omvatten het inzicht in, het zich betrokken tonen bij, het zich medeverantwoordelijk voelen voor het managen van HR. Ook omvatten de stellingen de waarde van het investeren in menselijke bronnen en tenslotte de waarde van het betrekken van HR professionals in het strategisch proces van de organisatie. In Tabel 4, zie bijlage 2, zijn de stellingen opgenomen die de verklaringen voor het verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken betreffen. Per verklaring zal worden geanalyseerd of en wat de verschillen zijn tussen CEO's en wat HR(eind)verantwoordelijken vinden over CEO's.

### **Methode van data-analyse**

Voor hypothese 1 tot en met 4 zal onderzocht worden in hoeverre er een samenhang is tussen de HR praktijken en Organizational Performance door een correlatieanalyse op basis van de totale data. Met de correlatieanalyse zullen alle afzonderlijke HR praktijken gecorreleerd worden met de verschillende soorten van Organizational Performance. In deze correlatieanalyse worden ook alle achtergrondvariabelen opgenomen. Als significantieniveau is hier  $p \leq 0.05$  aangehouden, aangezien vrijwel alle relaties op dit niveau significant zijn. Ondanks de relatief kleine sample size is het dus niet nodig geweest een significantieniveau van  $p \leq 0.1$  aan te houden.

Voor hypothese 5 wordt per functiegroep (CEO's en HR(eind)verantwoordelijken) correlatieanalyses uitgevoerd om er achter te komen of er een verschil is tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken. Aangezien de N van de verschillende groepen (CEO:  $N \approx 24$  en HR(eind)verantwoordelijke  $N \approx 49$ ) relatief klein is, bestaat de kans dat de effecten die in de populatie te zien zijn, niet terug te vinden zijn in de steekproef. Cohen (1992) geeft enige richtlijnen welke significantieniveaus aangehouden kunnen worden om tot een bepaalde effect size te komen. Uit tabel 2 uit het artikel van Cohen (1992) blijkt dat een significantieniveau van  $p \leq 0.1$  bij correlatiecoëfficiënten aangehouden mag worden wanneer de N minimaal 22 voor een power van 0,80. Aangezien de groep CEO's een N heeft van 24, is er gekozen voor een significantieniveau van minimaal  $p \leq 0.1$ . Omdat de groep HR(eind)verantwoordelijken ook relatief klein is en om een juiste vergelijking te maken, is er voor gekozen ook voor deze groep een significantieniveau van  $p \leq 0.1$  aan te houden.

Om te onderzoeken of de verschillen in de sterkte van de correlaties tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken daadwerkelijk afhankelijk zijn van het verschil in functie, wordt met een regressieanalyse het modererende effect van de variabele functie onderzocht. Ook voor de regressieanalyses is een significantieniveau aangehouden van  $p \leq 0.1$  aangezien het hier gaat om een lage N. Uit tabel 1 blijkt dat er een aantal achtergrondvariabelen significant verschillen voor de CEO's en HR(eind)verantwoordelijken. Deze achtergrondvariabelen zijn opgenomen in de 'moderated regression' om zo het effect te bepalen van deze achtergrondvariabelen en te onderzoeken of ondanks deze achtergrondvariabelen de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance beïnvloed wordt door de functie.

Voor hypothese 6 wordt gebruik gemaakt van de t-test om het verschil in gemiddelde van de CEO's en HR(eind)verantwoordelijken aan te tonen betreft de verklarende variabelen.

### **Onderlinge samenhang tussen de verschillende HR praktijken**

Voordat de hypothesen getest worden aan de hand van de resultaten wordt hier ingegaan op de onderlinge samenhang tussen de HR praktijken. Er kan gesteld worden dat de HR praktijken sterk onderling significant ( $p < 0.01$ ) samenhangen. De sterkte van de correlaties tussen de onderlinge HR praktijken variëren van  $r = 0,40$  bij de relatie tussen werving & selectie en training & ontwikkeling tot  $r = 0,65$  bij training & ontwikkeling en prestatiebeoordeling & prestatiebeloning. Het feit dat de onderlinge HR praktijken met elkaar samenhangen, betekent dat de HR praktijken op elkaar aansluiten.

#### *Vershil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken*

Er is ook gekeken naar het verschil in de correlaties bij de CEO's en HR(eind)verantwoordelijken tussen de onderlinge HR praktijken. Over het algemeen kan gezegd worden dat bij de correlaties tussen de HR praktijken onderling de correlaties van de CEO's sterker zijn dan de correlaties van de HR(eind)verantwoordelijken. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 4.

Bij de 'Resultaten' wordt beschreven of dit verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken in lijn is met de correlaties tussen HR praktijken en de verschillende prestaties van Organizational Performance.

#### **Onderlinge samenhang tussen de verschillende prestaties van Organizational Performance**

In het voorgaande gedeelte is de samenhang tussen HR praktijken onderling beschreven en het verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken. In dit gedeelte wordt de samenhang tussen de verschillende prestaties van Organizational Performance onderling besproken en ook de verschillen in correlaties tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken. De reden dat deze correlaties hier besproken worden, is omdat ze allemaal onderling met elkaar samenhangen.

De sterkte van de correlaties tussen de verschillende prestaties varieert van  $r = 0,25$  ( $p \leq 0,05$ ) bij de relatie tussen marktprestaties en organisatiebetrokkenheid tot  $r = 0,63$  ( $p \leq 0,01$ ) bij de relatie tussen algemene organisatieprestaties en vertrouwen in de organisatie. Het feit dat de prestaties onderling met elkaar samenhangen, betekent dat ook daar verbanden te leggen zijn. Er zou onderzocht kunnen worden of de HR-gerelateerde prestaties mediëren tussen HR praktijken en de overige prestaties. In de Discussie wordt hier kort op ingegaan.

#### *Vershil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken*

Onderzocht is ook of er een verschil is in de correlaties bij de CEO's en HR(eind)verantwoordelijken tussen de onderlinge prestaties. Daar kan bij opgemerkt worden dat HR(eind)verantwoordelijken meer significante correlaties laat zien tussen de onderlinge prestaties dan CEO's. Zo telt de correlatietabel van HR(eind)verantwoordelijken 22 significante correlaties en de correlatietabel van de CEO's 14 significante correlaties op een totaal van 28 correlaties tussen de prestaties onderling.

Over het algemeen kan gezegd worden dat ook bij correlaties tussen prestaties onderling de CEO's sterkere correlaties hebben dan de HR(eind)verantwoordelijken. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 5.

In de 'Resultaten' wordt gekeken of dit verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken ook in de lijn ligt met de relaties tussen HR praktijken en de verschillende prestaties van Organizational Performance.

De samenhang met de achtergrondvariabelen zal niet expliciet worden genoemd, aangezien deze niet relevant zijn voor het aannemen of verwerpen van de hypothesen. Deze zijn echter wel opgenomen in Tabel 5. De verschillen tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken met betrekking tot de achtergrondvariabelen komen later aan bod bij het testen van hypothese 5.

## Resultaten

In dit gedeelte worden de resultaten besproken aan de hand van de hypothesen. Voor de eerste 4 hypothesen is gebruik gemaakt van de totale data om zo de samenhang tussen de HR praktijken en de verschillende prestaties van Organizational Performance te testen. Op basis hiervan wordt deelvraag drie beantwoord.

Voor hypothese 5 is per functiegroep de correlatieanalyse uitgevoerd om vast te stellen of er daadwerkelijk minder samenhang bij CEO's is dan bij HR(eind)verantwoordelijken tussen HR praktijken en Organizational Performance. Per correlatie is tevens onderzocht of de correlaties van de CEO's significant verschillen van de HR(eind)verantwoordelijken.

De achtergrondvariabelen die op basis van een t-test significant verschillen (Tabel 1) worden met behulp van een partiële correlatie gecontroleerd.

De verklarende variabelen die het verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken weergeven en getest worden met hypothese 6, worden geanalyseerd aan de hand van een t-test op basis van de functie. Op basis hiervan wordt deelvraag zes beantwoord.

In de data is te zien dat veel respondenten bij verloop 0% verloop hebben ingevuld, namelijk 18%. Terwijl een heel aantal van deze respondenten wel een gemiddeld verzuim hebben. Dit is ook te zien bij middelgrote organisaties die ongetwijfeld last hebben gehad van de crisis en dit zou ook hun verloop terug moeten gezien worden. De veronderstelling is dat of een aantal respondenten geen zicht heeft op het verloop en daarom 0% heeft ingevuld of ze willen hun verloopcijfer niet bekend maken en vullen daarom 0% in. Dat drukt op de variantie, daarom is er voor gekozen om verloop uit de analyses te halen. Wel wordt verzuim nog meegenomen als harde HR-gerelateerde prestatie.

### ***HR praktijken en Organizational Performance***

In Tabel 5 zijn de correlaties tussen de HR praktijken en de verschillende prestaties van Organizational Performance opgenomen op basis van de totale data. Tevens zijn de achtergrondvariabelen op organisatieniveau opgenomen. Voor alle correlaties is gebruik gemaakt van de Pearson-correlatie. De N voor deze correlatieanalyse is gemiddeld 69.

Eerst wordt onderzocht welke HR praktijken positief samenhangen met algemene organisaties, daarna wordt gekeken naar de positieve samenhang met marktprestaties. Vervolgens wordt gekeken welke HR praktijken positief samenhangen met basic task performance en core task performance en tenslotte wordt de samenhang met de verschillende HR-gerelateerde prestaties weergegeven. Per prestatie wordt aangegeven of de hypothese en subhypothesen (die te vinden zijn in bijlage 1) worden aangenomen of verworpen.

### **Algemene organisatieprestaties**

De eerste hypothese luidt als volgt: HR praktijken hangen positief samen met algemene organisatieprestaties. Alle HR praktijken hangen positief en significant samen met algemene organisatieprestaties. Er zal per HR praktijk aangegeven worden in welke mate er een samenhang is met algemene organisatieprestaties.

Werving & selectie hangt positief significant samen met algemene organisatieprestaties, de correlatie ( $r$ ) = 0,43 en het significantieniveau ( $p$ )  $\leq 0.01$ . Training & ontwikkeling hangt positief significant samen met  $r = 0,24$  en  $p \leq 0.05$ . Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning heeft een correlatie van  $r = 0,49$  en heeft een significantieniveau van  $\leq 0.01$ . Participatie, autonomie & jobdesign hangt tevens positief significant samen met algemene organisatie prestaties ( $r = 0,35$ ;  $p \leq 0.01$ ). Teamwerken heeft een correlatie van  $r = 0,37$  en is sterk significant met  $p \leq 0.01$ . Zoals te zien varieert de sterkte van de correlatie van  $r = 0,24$  bij training & ontwikkeling tot en met  $r = 0,49$  bij prestatiebeoordeling & prestatiebeloning.

De subhypothesen 1a tot en met 1e worden op basis van bovenstaande significante correlaties aangenomen en daarmee wordt ook hypothese 1 volledig aangenomen, die stelt dat alle HR praktijken positief samenhangen met algemene organisatieprestaties.

Tabel 5. Correlatietabel totale data: HR praktijken en Organizational Performance met alle achtergrondvariabelen

	Mean	SD	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
<i>Achtergrondvariabelen op respondentniveau</i>																													
1 Geslacht van de respondent	1,41	0,50	99																										
2 Leeftijd van de respondent	43,00	7,56	99	-,29**																									
3 Feitelijke werkuren per week van de respondent	46,48	10,29	97	-,41**	,25*																								
4 Anciënniteit bij de organisatie	7,76	7,09	92	-,21*	,34**	0,09																							
5 Anciënniteit in de functie	5,17	5,06	94	-,33**	,43**	0,06	,44**																						
<i>Achtergrondvariabelen op organisatieniveau</i>																													
6 Gemiddeld opleidingsniveau van het personeel	5,48	1,23	82	0,04	-0,15	0,00	-0,11	-0,02																					
7 Leeftijdscategorie van het personeel	1,96	0,74	82	0,14	,32**	0,07	0,01	-0,12	-0,17																				
8 Personeelsaantal in FTE	1.485,86	2.624,22	73	,24*	,33**	,27*	0,23	-0,13	-0,18	,40**																			
9 Leeftijd van de organisatie	52,53	63,94	85	0,03	0,10	0,21	0,06	-0,10	-,23*	0,16	,29*																		
10 Verantwoordelijkheid van HR; 1 = lijn, 2 = staf	1,32	0,47	69	-0,17	-0,16	0,06	-0,12	-0,03	-0,14	-0,13	-0,18	-0,06																	
11 Percentage HR-functie op totale organisatie	4,43	11,52	63	-0,13	0,08	0,22	-0,06	0,11	0,12	-0,01	-0,10	-0,15	-0,13																
<i>HR praktijken</i>																													
12 Werving & selectie	3,69	1,00	78	-0,07	-0,13	0,17	0,03	-0,11	,29*	-,27*	-0,20	-0,08	-0,15	-0,18	(0,91)														
13 Training & ontwikkeling	3,56	0,77	78	0,03	0,10	,25*	0,15	0,07	,24*	-0,08	0,13	0,10	-0,04	0,04	,40**	(0,88)													
14 Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning	3,56	0,71	77	-0,02	0,03	0,20	0,19	0,11	,31**	-0,15	-0,02	-0,06	-0,14	-0,04	,62**	,65**	(0,81)												
15 Participatie, autonomie & jobdesign	3,70	0,64	78	-0,17	-0,08	0,04	0,08	0,13	,50**	-,31**	-0,24	-0,16	-0,07	0,05	,43**	,48**	,53**	(0,90)											
16 Teamwerken	4,12	0,70	77	-0,09	-0,12	0,10	0,07	0,10	,27*	-,28*	-0,12	-0,06	0,05	-0,17	,44**	,47**	,55**	,59**	(0,86)										
<i>Organizational Performance</i>																													
17 Algemene organisatieprestaties	3,73	0,57	71	-,31**	-0,02	0,20	-0,05	0,18	0,23	-0,23	-,28*	-,28*	-0,11	0,13	,43**	,24*	,49**	,35**	,37**	(0,82)									
18 Marktprestaties	3,42	0,82	70	-0,08	-0,13	0,17	-0,07	0,13	,35**	-0,21	-0,12	-0,18	-0,01	0,07	0,23	,24*	,29*	,32**	,28*	,49**	(0,80)								
19 Basic task performance	4,71	1,02	72	-0,17	-0,01	0,10	0,10	0,21	,24*	-,39**	-,26*	-0,16	0,03	0,16	,35**	,38**	,46**	,42**	,40**	,45**	,43**	(0,81)							
20 Core task performance	5,59	0,64	73	-0,05	0,10	0,16	-0,08	0,22	,34**	-0,16	-0,09	-0,21	-0,05	0,25	,25*	,37**	,46**	,32**	,30*	,53**	,36**	,48**	(0,81)						
21 Organisatiebetrokkenheid	3,82	0,71	70	-0,20	0,06	-0,08	-0,07	0,12	0,14	-0,10	-0,18	-0,22	-0,05	-0,02	,35**	,26*	,27*	,27*	,36**	,44**	,25*	,27*	,29*	(0,85)					
22 Vertrouwen in de organisatie	5,14	1,24	72	-,27*	0,06	0,20	-0,11	,27*	,26*	-,36**	-,25*	-,24*	-0,14	0,15	,44**	,31**	,39**	,43**	,46**	,63**	,28*	,56**	,60**	,51**	(0,93)				
23 Baantevredenheid	4,03	0,50	72	-0,22	0,15	0,10	-0,02	0,21	,31**	-,33**	-0,19	-0,17	-0,17	,25*	,28*	,35**	,37**	,38**	0,19	,38**	,28*	,27*	,44**	,32**	,50**				
24 Verzuim 2010	4,01	2,00	65	0,10	0,09	0,03	-0,06	-0,19	-,50**	,28*	0,19	,35**	0,17	-0,19	-,50**	-,32*	-,48**	-,45**	-,30*	-,41**	-,33**	-,41**	-,48**	-,26*	-,47**	-,29*			

\*\* Correlatie heeft een significantieniveau van  $p \leq 0,01$  (2-zijdig)

\* Correlatie is significantieniveau van  $p \leq 0,05$  (2-zijdig)

Pearson Correlatie

(...) is de  $\alpha$  van de meetschaal

## **Markprestaties**

In de tweede hypothese wordt gesteld dat HR praktijken positief samenhangen met marktprestaties. Alle HR praktijken hangen positief samen met marktprestaties. Alleen werving & selectie hangt niet significant samen met marktprestaties. De significante correlaties met marktprestaties zullen hieronder besproken worden.

Training & ontwikkeling heeft een correlatie van  $r = 0,24$  met  $p \leq 0.05$ . Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning hangt positief en significant samen ( $r = 0,29$ ;  $p \leq 0.05$ ). Participatie, autonomie & jobdesign hangt ook positief significant samen met marktprestaties ( $r = 0,32$  en  $p \leq 0.01$ ). Teamwerken heeft een positieve significante correlatie met  $r = 0,28$  en  $p \leq 0.05$ . De sterkte van de correlaties met marktprestaties variëren van  $r = 0,24$  bij training & ontwikkeling tot en met  $r = 0,32$  bij participatie, autonomie & jobdesign.

De subhypothesen 2b tot en met 2e worden aangenomen op basis van bovenstaande significante correlaties. Subhypothese 2a wordt verworpen, omdat de correlatie tussen werving & selectie en marktprestaties niet significant is. Hypothese 2 wordt daarom overwegend partieel aangenomen.

## **Kerntakenprestaties van medewerkers**

De kerntakenprestaties van medewerkers zijn onder te verdelen in basic task performance en core task performance. Eerst wordt de samenhang tussen HR praktijken en basic task performance besproken en daarna de samenhang tussen HR praktijken en core task performance. In hypothese 3 wordt gesteld dat HR praktijken positief samenhangen met kerntakenprestaties van medewerkers, dus zowel met basic task performance (hypothese 3a), als met core task performance (hypothese 3b).

### *Basic task performance*

Alle HR praktijken hangen positief en sterk significant ( $p \leq 0.01$ ) samen met basic task performance. Zo heeft werving & selectie een correlatie met basic task performance van  $r = 0,35$ . Deze correlatie is het minst sterk gecorreleerd. Training & ontwikkeling heeft een correlatie van  $r = 0,38$ . Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning heeft de sterkste correlatie, namelijk  $r = 0,46$ . Participatie, autonomie & jobdesign heeft een correlatie van  $r = 0,42$ . En tenslotte heeft teamwerken een correlatie van  $r = 0,40$ .

Subhypothese 3a1 tot en met 3a5 worden aangenomen op basis van de bovenstaande significante positieve correlaties. Daarmee wordt ook hypothese 3a aangenomen die stelt dat alle HR praktijken positief samenhangen met basic task performance.

### *Core task performance*

Alle HR praktijken hangen positief en significant samen met core task performance. Werving & selectie hangt positief significant samen met core task performance ( $r = 0,25$ ;  $p \leq 0.05$ ) en heeft hiermee net als bij basic task performance de minst sterkte correlatie. Training & ontwikkeling heeft een correlatie van  $r = 0,37$  en is sterk significant,  $p \leq 0.01$ . Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning heeft de sterkste correlatie met core task performance in vergelijking met de andere HR praktijken ( $r = 0,46$ ;  $p \leq 0.01$ ). Participatie, autonomie & jobdesign hangt ook positief ( $r = 0,32$ ) en significant ( $p \leq 0.01$ ) samen. Tenslotte heeft ook teamwerken een positieve correlatie van  $0,30$  en een significantieniveau van  $p \leq 0.05$ .

De subhypothese 3b1 tot en met 3b5 worden aangenomen op basis van de bovenstaande significante positieve correlaties. Daarmee wordt ook hypothese 3b aangenomen die stelt dat alle HR praktijken positief samenhangen met basic task performance. Omdat alle HR praktijken significant positief samenhangen met zowel core task performance als core task performance wordt ook hypothese 3 aangenomen.



### **HR gerelateerde prestaties**

In hypothese 4 wordt gesteld dat HR praktijken samenhangen met HR gerelateerde prestaties van Organizational Performance. Per HR gerelateerde prestatie zal onderzocht worden of en in welke mate de verschillende HR praktijken positief, dan wel negatief samenhangen.

#### *Organisatiebetrokkenheid*

Alle HR praktijken hangen positief en significant samen met organisatiebetrokkenheid. Werving & selectie hangt positief en significant samen met organisatiebetrokkenheid ( $r = 0,35$ ;  $p \leq 0.01$ ). Ook training & ontwikkeling is positief gecorreleerd met  $r = 0,26$  en  $p \leq 0.05$ . Daarmee hangt training & ontwikkeling het minst sterk samen met organisatiebetrokkenheid ten opzichte van de andere HR praktijken. Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning heeft een correlatie van  $r = 0,27$  en is significant met  $p \leq 0.05$ . Participatie, autonomie & jobdesign hangt positief en significant met organisatiebetrokkenheid ( $r = 0,27$ ;  $p \leq 0.05$ ). En tenslotte hangt teamwerken positief en het sterkst samen ( $r = 0,36$ ) met organisatiebetrokkenheid en is tevens sterk significant,  $p \leq 0.01$ .

De subhypotheses 4a1 tot en met 4a5 worden aangenomen op basis van bovenstaande significante positieve correlaties. Daarmee wordt ook hypothese 4a aangenomen die stelt dat alle HR praktijken positief samenhangen met organisatiebetrokkenheid.

#### *Vertrouwen in de organisatie*

Alle HR praktijken hangen positief en sterk significant ( $p \leq 0.01$ ) samen met vertrouwen in de organisatie. Werving & selectie heeft een correlatie van 0,44 met vertrouwen in de organisatie. Training & ontwikkeling heeft een positieve correlatie van 0,31 met vertrouwen in de organisatie. Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning hangt positief samen met  $r = 0,39$ . Participatie, autonomie & jobdesign zit daar tussen in met een correlatie van 0,43. Teamwerken heeft een iets sterkere correlatie met organisatiebetrokkenheid dan prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, namelijk  $r = 0,46$  en hangt daarmee het sterkst samen met vertrouwen in de organisatie.

De subhypotheses 4b1 tot en met 4b5 worden op basis van de bovenstaande significante positieve correlaties aangenomen. Daarmee wordt ook hypothese 4b aangenomen die stelt dat alle HR praktijken positief samenhangen met vertrouwen in de organisatie.

#### *Baantevredenheid*

Van de HR praktijken is teamwerken wel positief, maar niet significant gecorreleerd met baantevredenheid. De overige HR praktijken zijn significant positief gecorreleerd met baantevredenheid. Tussen werving & selectie en baantevredenheid is een positief significante correlatie ( $r = 0,28$ ;  $p \leq 0.05$ ). Training & ontwikkeling heeft een correlatie van  $r = 0,35$  ( $p \leq 0.01$ ). Voor prestatiebeoordeling & prestatiebeloning geldt een correlatie van 0,37 en  $p \leq 0.01$ . En tenslotte heeft participatie, autonomie & jobdesign een correlatie net iets sterker dan training & ontwikkeling en prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, namelijk  $r = 0,38$  en is daarmee het sterkst gecorreleerd met baantevredenheid van de HR praktijken.

De subhypotheses 4c1 tot en met 4c4 worden aangenomen op basis van bovenstaande significante positieve correlaties. De subhypotheses 4c5 die stelt dat teamwerken positief samenhangt met baantevredenheid wordt verworpen, omdat de correlatie niet significant is. Hypothese 4c wordt daarom overwegend partieel aangenomen.

### *Verzuim en verloop*

Alle HR praktijken hangen negatief en significant samen met verzuim. Werving & selectie heeft een negatieve correlatie met verzuim van  $r = -0,50$  en  $p \leq 0.01$  en heeft daarmee de sterkste correlatie met verzuim in vergelijking met de andere HR praktijken. Training & ontwikkeling heeft een correlatie van  $r = -0,32$  en  $p \leq 0.05$  en is daarmee het minst sterk gecorreleerd met verzuim. Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning is negatief gecorreleerd met  $r = -0,48$  ( $p \leq 0.01$ ). Participatie, autonomie & jobdesign is negatief gecorreleerd met  $r = -0,45$  ( $p \leq 0.01$ ). Teamwerken heeft een negatieve correlatie van  $r = -0,30$  en  $p \leq 0.05$ .

De subhypotheses 4d1 tot en met 4d5 worden aangenomen op basis van bovenstaande negatieve significante correlaties. Daarmee wordt ook hypothese 4d die stelt dat alle HR praktijken negatief samenhangen met verzuim aangenomen.

De hypothesen met verloop worden niet getest, aangezien verloop niet is meegenomen in de analyse. Hypothese 4 wordt op basis van bovenstaande correlaties overwegend partieel aangenomen.

## Vershil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken

Om het verschil te kunnen testen, zijn voor beide functiegroepen aparte correlatieanalyses uitgevoerd. Het resultaat vindt u in de onderstaande Tabel 6 en de interpretatie van de resultaten is hieronder beschreven. Voor alle helderheid, de correlatietabel van de CEO's staat in de linker onderhoek. Het gemiddelde (Mean), de standaarddeviatie (SD) en de N van de CEO's staan links. De correlatietabel voor de HR(eind)verantwoordelijken staat in de rechterbovenhoek, het gemiddelde, de standaarddeviatie en de N van de HR(eind)verantwoordelijken staan rechts. Aangezien de N van beide samples relatief laag is, is gekozen voor een significantieniveau van  $p \leq 0.1$ . Daarmee worden een heel aantal correlaties van rond de  $r = 0,30$  wel significant.

**Tabel 6. Correlatietabel CEO's en HR(eind)verantwoordelijke betreft de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance**

	Mean	SD	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Mean	SD	N
				Correlatietabel HR(eind)verantwoordelijke															
1 Werving & selectie	3,96	1,09	24		,42***	,50***	,36***	,33**	,28*	0,06	0,19	0,17	,29**	,32**	,32**	-,33**	3,57	0,95	54
2 Training & ontwikkeling	3,49	0,73	24	,40*		,72***	,53***	,53***	0,23	0,22	,47***	,38***	0,18	,37***	,39***	-,33**	3,58	0,80	54
3 Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning	3,67	0,82	24	,79***	,56***		,47***	,49***	,32**	0,17	,46***	,46***	0,20	,36***	,46***	-,39***	3,51	0,67	53
4 Participatie, autonomie & jobdesign	3,99	0,61	24	,50**	,48**	,64***		,48***	0,19	,36**	,41***	,36**	0,18	,38***	,40***	-,32**	3,57	0,62	54
5 Teamwerken	4,23	0,70	24	,63***	,35*	,66***	,83***		,34**	,36**	,36**	,26*	,25*	,42***	0,16	-0,11	4,06	0,70	53
6 Algemene organisatieprestaties	4,07	0,55	24	,60***	,36*	,76***	,41**	,36*		,43***	,53***	,64***	,48***	,68***	,51***	-,26*	3,56	0,50	47
7 Marktprestaties	3,64	0,72	24	,50**	0,31	,48**	0,07	0,05	,54***		,47***	,35**	0,25	,27*	,34**	-,30**	3,31	0,86	46
8 Basic task performance	4,88	1,01	24	,61***	0,19	,45**	,39*	,45**	0,32	0,28		,53***	0,13	,53***	,32**	-,34**	4,63	1,02	48
9 Core task performance	5,61	0,46	24	,51**	,35*	,51**	0,24	,42**	,44**	,42**	0,36*		,30**	,64***	,48***	-,49***	5,58	0,72	49
10 Organisatiebetrokkenheid	3,93	0,69	23	,42**	,46**	,37*	,38*	,56***	0,32	0,21	,56***	0,30		,47***	,34**	-0,14	3,77	0,71	47
11 Vertrouwen in de organisatie	5,57	1,10	23	,65***	0,21	,41**	,39*	,51**	,48**	0,20	,61***	,52**	,57***		,54***	-,33**	4,94	1,26	49
12 Baantevredenheid	4,09	0,29	23	0,17	0,27	0,11	0,31	0,29	0,01	-0,05	0,04	0,19	0,26	0,34		-0,25	4,00	0,58	49
13 Verzuim 2010	3,305	2	21	-,75***	-0,34	-,61***	-,58***	-,61***	-,49**	-0,32	-,54**	-,52**	-,45**	-,71***	-,48**		4,34	1,93	44

\*\*\*. Correlatie heeft een significantieniveau van  $p \leq 0.01$  (2-zijdig) Correlatietabel CEO's

\*\* . Correlatie heeft een significantieniveau van  $p \leq 0.05$  (2-zijdig)

\* . Correlatie heeft een significantieniveau van  $p \leq 0.1$  (2-zijdig)

Zoals in de methoden van onderzoek is beschreven, is aan de hand van een regressieanalyse onderzocht wat het modererende effect van de variabele functie is. Voor het uitvoeren van de 'moderated regression' is voor alle variabelen gebruik gemaakte van de gestandaardiseerde waarden. In tabel 7 is per relatie aangegeven of er een verschil is in de verklaringsvariantie ( $\Delta R^2$ ). Bij het bespreken van de resultaten aan de hand van de hypothesen zullen de uitkomsten van deze tabel ook besproken worden.

**Tabel 7. Regressieanalyse met als modererende variabele 'functie' en als controlevariabelen zijn geslacht, feitelijke werkuren per week van de respondent en personeelsaantal in FTE meegenomen. In de tabel is het verschil  $R^2$  weergegeven.**

	Werving & selectie	Training & ontwikkeling	Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning	Participatie, autonomie & jobdesign	Teamwerken
Algemene organisatieprestaties	A	A		A	A
Marktprestaties	B	B		B	B
Basic task performance	0,04*	A		A	A
Core task performance	B	A		A	B
Organisatiebetrokkenheid	A	A		A	A
Vertrouwen in de organisatie	A	A		A	A
Baantevredenheid	A	0,05**	0,11***	A	B
Verzuim 2010	A	A		A	B

\*\*\*.  $\Delta R^2$  heeft een significantieniveau van  $p \leq 0.01$

\*\* .  $\Delta R^2$  heeft een significantieniveau van  $p \leq 0.05$

\* .  $\Delta R^2$  heeft een significantieniveau van  $p \leq 0.1$

<sup>A</sup>. model 1 is significant op  $p \leq 0.1$ , maar model 2 niet

<sup>B</sup>. model 1 en 2 zijn beiden niet significant op  $p \leq 0.1$

### **HR praktijken en algemene organisatieprestaties**

Uit de correlatieanalyse van CEO's is te constateren dat er een significante positieve correlatie is met algemene organisatieprestaties met alle HR praktijken: werving & selectie ( $r = 0,60$  en  $p \leq 0.01$ ), training & ontwikkeling ( $r = 0,36$  en  $p \leq 0.1$ ), prestatiebeoordeling en prestatiebeloning ( $r = 0,76$  en  $p \leq 0.01$ ), participatie, autonomie & jobdesign ( $r = 0,41$  en  $p \leq 0.05$ ) en teamwerken ( $r = 0,36$  en  $p \leq 0.1$ ).

Uit de correlatieanalyse van de HR(eind)verantwoordelijke is te constateren dat de volgende HR praktijken significant correleren met algemene organisatieprestaties, namelijk: werving & selectie ( $r = 0,28$  en  $p \leq 0.1$ ), prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $r = 0,32$  en  $p \leq 0.05$ ) en teamwerken ( $r = 0,34$  en  $p \leq 0.05$ ).

Uit het bovenstaande verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken blijkt dat bij CEO's sterkere significante correlaties zijn aangetoond met algemene organisatieprestaties dan bij HR(eind)verantwoordelijken.

De correlaties tussen de HR praktijken werving & selectie, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en teamwerken en algemene organisatieprestaties zijn voor beide functiegroepen significant.

Hypothese 5a1 veronderstelt dat CEO's een minder sterke samenhang hebben dan HR(eind)verantwoordelijken. Op basis van bovenstaande significante correlaties kan geconstateerd worden dat bij CEO's de correlatie tussen werving & selectie en algemene organisatieprestaties sterker is dan bij HR(eind)verantwoordelijken. Daarom wordt hypothese 5a1 verworpen.

Hypothese 5a3 veronderstelt dat CEO's een minder sterke samenhang hebben dan HR(eind)verantwoordelijken. Dat is op basis van bovenstaande significante positieve correlaties niet het geval, daarom wordt hypothese 5a3 verworpen.

Hypothese 5a5 veronderstelt dat CEO's minder sterke samenhang hebben tussen teamwerken en algemene organisatieprestaties. Op basis van bovenstaande correlaties kan geconstateerd worden dat CEO's een sterkere correlatie vertonen dan HR(eind)verantwoordelijken. Daarom moet hypothese 5a5 verworpen worden.

De subhypotheses 5a2 en 5a4 worden ook verworpen omdat bij één van de twee functiegroepen de correlatie niet significant is. Bovendien zijn de significante correlaties bij CEO's sterker dan de significante correlaties van de HR(eind)verantwoordelijken. Hypothese 5a waarin wordt veronderstelt dat de samenhang tussen HR praktijken en algemene organisatieprestaties bij CEO's minder sterk is dan bij HR(eind)verantwoordelijken wordt daarom ook verworpen.

Uit tabel 7 blijkt dat alle eerste regressiemodel significant zijn, maar dat bij geen van de relaties tussen de HR praktijken en algemene organisatieprestaties 'functie' als moderator optreedt.

### **HR praktijken en marktprestaties**

Bij de correlaties tussen HR praktijken en marktprestaties geldend voor CEO's zijn werving & selectie ( $r = 0,50$  en  $p \leq 0.05$ ) en prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $r = 0,48$  en  $p \leq 0.05$ ) positief significant gecorreleerd.

Voor de HR(eind)verantwoordelijken geldt voor de samenhang tussen HR praktijken en marktprestaties dat de volgende HR praktijken positief significant correleren: participatie, autonomie & jobdesign ( $r = 0,30$  en  $p \leq 0.05$ ) en teamwerken ( $r = 0,36$  en  $p \leq 0.05$ ).

Geen correlatie tussen een HR praktijk en marktprestaties is significant voor beide functiegroepen. Daarom worden alle subhypotheses 5b1 tot en 5b5 verworpen. Wel kan gezegd worden dat uit het bovenstaande verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken blijkt dat bij CEO's sterkere significante correlaties zijn aangetoond met marktprestaties dan bij HR(eind)verantwoordelijken. Daarom moet ook hypothese 5b verworpen worden.

Uit tabel 7 blijkt dat zowel het eerste regressiemodel waarin de HR praktijk, de functie, en de drie achtergrondvariabelen geslacht, feitelijke werkuren per week en personeelsaantal in FTE, als het tweede model waarin gecontroleerd wordt of functie als moderator optreedt, niet significant is. De correlatie tussen werving & selectie en marktprestaties op basis van de totale data is al niet significant, dus dat deze hierin ook niet significant is, heeft een logische verklaring.

## **HR praktijken en kerntakenprestaties van medewerkers**

### *Basic task performance*

De HR praktijken werving & selectie ( $r = 0,61$  en  $p \leq 0.01$ ), prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $r = 0,45$  en  $p \leq 0.05$ ), participatie, autonomie & jobdesign ( $r = 0,39$  en  $p \leq 0.1$ ) en teamwerken ( $r = 0,45$  en  $p \leq 0.05$ ) zijn positief significant gecorreleerd met basic task performance voor de CEO's.

Voor de HR(eind)verantwoordelijken zijn positieve significante correlaties gevonden tussen basic task performance en de HR praktijken training & ontwikkeling ( $r = 0,47$  en  $p \leq 0.01$ ), prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $r = 0,46$  en  $p \leq 0.01$ ), participatie, autonomie & jobdesign ( $r = 0,41$  en  $p \leq 0.01$ ) en teamwerken ( $r = 0,36$  en  $p \leq 0.05$ ).

Alleen CEO's hebben een positief significante correlatie met werving & selectie. Daarom moet subhypothese 5c1a verworpen worden. HR(eind)verantwoordelijken hebben alleen een positieve significante correlatie met training & ontwikkeling. Daarom moeten subhypotheses 5c1b verworpen worden. De HR praktijken prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, participatie, autonomie & jobdesign en teamwerken zijn voor zowel voor CEO's als voor HR(eind)verantwoordelijken positief significant gecorreleerd met basic task performance. De correlatie tussen prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en basic task performance en de correlatie tussen participatie, autonomie & jobdesign en basic task performance zijn iets sterker bij de HR(eind)verantwoordelijken wat inhoudt dat hypothese 5c1c en 5c1d aangenomen worden. De correlatie tussen teamwerken en basic task performance is sterker bij de CEO's, daarom wordt hypothese 5c1e verworpen.

Omdat de hypothesen 5c1a, 5c1b en 5c1e verworpen worden en de hypothesen 5c1c en 5c1d nauwelijks aangenomen worden, wordt hypothese 5c1 overwegend verworpen.

Uit tabel 7 blijkt dat alle eerste regressiemodellen significant zijn en dat bij de relatie tussen werving & selectie en basic task performance de variabele 'functie' als moderator optreedt en 4,0% verklaard van de totale verklaarde variantie.

### *Core task performance*

De CEO's hebben positieve significante correlaties tussen core task performance en de HR praktijken werving & selectie ( $r = 0,51$  en  $p \leq 0.05$ ), training & ontwikkeling ( $r = 0,35$  en  $p \leq 0.1$ ), prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $r = 0,51$  en  $p \leq 0.05$ ) en teamwerken ( $r = 0,42$  en  $p \leq 0.05$ ).

De HR(eind)verantwoordelijken hebben een positieve significante correlatie tussen core task performance en de HR praktijken training & ontwikkeling ( $r = 0,38$  en  $p \leq 0.01$ ), prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $r = 0,46$  en  $p \leq 0.01$ ), participatie, autonomie & jobdesign ( $r = 0,36$  en  $p \leq 0.05$ ) en teamwerken ( $r = 0,26$  en  $p \leq 0.1$ ).

De HR praktijken training & ontwikkeling, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en teamwerken zijn voor beide functiegroepen positief significant gecorreleerd met core task performance, waarbij de CEO's een hogere correlatie hebben bij de correlaties met prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en teamwerken. Dat betekent dat de subhypothese 5c2c en 5c2e verworpen moet worden, omdat CEO's een hogere correlatie hebben dan HR(eind)verantwoordelijken. De correlatie tussen training & ontwikkeling en core task performance is sterker bij de HR(eind)verantwoordelijken, daarom wordt hypothese 5c2b aangenomen. Hypothese 5c2b is wel aangenomen, maar de correlatie van de HR(eind)verantwoordelijken ( $r = -0,38$ ) verschilt maar 0,03 met die van de CEO's ( $r = 0,35$ ). Het verschil is erg klein.

De subhypothesen 5c2a en 5c2d worden verworpen, omdat één van de twee correlaties niet significant zijn. Hypothese 5c2 wordt overwegend verworpen, omdat alle subhypothesen van 5c2, behalve 5c2b, worden verworpen.

Uit tabel 7 blijkt dat zowel de eerste als tweede regressiemodellen bij werving & selectie en core task performance en bij teamwerken en core task performance niet significant zijn. Verder is te zien dat bij de relaties tussen de overige HR praktijken en core task performance het eerste regressiemodel wel significant is, maar het tweede niet. Bij de relaties tussen HR praktijken en core task performance treedt functie dus niet als moderator op.

## HR praktijken en HR-gerelateerde prestaties

### *Organisatiebetrokkenheid*

Alle HR praktijken zijn positief significant gecorreleerd met organisatiebetrokkenheid voor de CEO's: werving & selectie ( $r = 0,42$  en  $p \leq 0.05$ ), training & ontwikkeling ( $r = 0,46$  en  $p \leq 0.05$ ), prestatiebeoordeling & prestatiebeloning

( $r = 0,37$  en  $p < 0,1$ ), participatie, autonomie & jobdesign ( $r = 0,38$  en  $p \leq 0,1$ ) en teamwerken ( $r = 0,56$  en  $p \leq 0,01$ ). De HR praktijken werving & selectie ( $r = 0,29$  en  $p \leq 0,05$ ) en teamwerken ( $r = 0,25$  en  $p \leq 0,1$ ) zijn voor de HR(eind)verantwoordelijken positief significant gecorreleerd met organisatiebetrokkenheid.

Alleen de HR praktijken werving & selectie en teamwerken zijn positief en significant gecorreleerd met organisatiebetrokkenheid voor beide functiegroepen. Daarbij zijn de correlaties bij de CEO's sterker dan bij de HR(eind)verantwoordelijken. Daarom wordt hypothese 5d1a en 5d1e verworpen. De andere subhypotheses worden verworpen omdat geen van de HR praktijken voor beide groepen tegelijk significant correleert met organisatiebetrokkenheid. Daarbij zijn de correlaties bij de CEO's van de andere subhypotheses sterker. Hypothese 51d wordt op basis van bovenstaande daarom ook verworpen.

Uit tabel 7 blijkt dat alle eerste regressiemodellen tussen de HR praktijken en organisatiebetrokkenheid significant zijn, maar de tweede regressiemodellen niet. Op basis daarvan kan gezegd worden dat functie niet als moderator optreedt.

#### *Vertrouwen in de organisatie*

Vertrouwen in de organisatie correleert positief significant voor CEO's met de volgende HR praktijken: werving & selectie ( $r = 0,65$  en  $p \leq 0,01$ ), prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $r = 0,41$  en  $p \leq 0,05$ ), participatie, autonomie & jobdesign ( $r = 0,39$  en  $p \leq 0,1$ ) en teamwerken ( $r = 0,51$  en  $p \leq 0,05$ ).

Voor de HR(eind)verantwoordelijken zijn positieve significante correlaties te constateren tussen vertrouwen in de organisatie en alle HR praktijken: werving & selectie ( $r = 0,32$  en  $p \leq 0,05$ ), training & ontwikkeling ( $r = 0,37$  en  $p \leq 0,01$ ), prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $r = 0,36$  en  $p \leq 0,05$ ), participatie, autonomie & jobdesign ( $r = 0,38$  en  $p \leq 0,01$ ) en teamwerken ( $r = 0,42$  en  $p \leq 0,01$ ).

Voor zowel werving & selectie, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, participatie, autonomie & jobdesign als teamwerken zijn de correlaties positief en significant gecorreleerd voor beide functiegroepen. Voor de correlaties met deze HR praktijken geldt dat de CEO's sterkere correlaties hebben met vertrouwen in de organisatie dan HR(eind)verantwoordelijken. Daarom worden de subhypotheses 5d2a, 5d2c, 5d2d en 5d2e verworpen. De andere subhypothese 5d2b wordt verworpen, omdat de correlatie niet voor beide functies groepen significant is. Omdat alle subhypotheses worden verworpen, wordt ook hypothese 5d2 verworpen.

Uit tabel 7 blijkt dat alle eerste regressiemodellen tussen de HR praktijken en vertrouwen in de organisatie significant zijn, maar de tweede regressiemodellen niet. Op basis daarvan kan gezegd worden dat functie niet als moderator optreedt.

#### *Baantevredenheid*

De CEO's hebben geen enkele significante correlatie tussen de HR praktijken en baantevredenheid. De HR(eind)verantwoordelijken daarentegen wel. De volgende HR praktijken zijn positief en significant gecorreleerd met baantevredenheid: werving & selectie ( $r = 0,32$  en  $p \leq 0,05$ ), training & ontwikkeling ( $r = 0,39$  en  $p \leq 0,01$ ), prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $r = 0,46$  en  $p \leq 0,01$ ) en participatie, autonomie & jobdesign ( $r = 0,40$  en  $p \leq 0,01$ ). De genoemde correlaties zijn sterker gecorreleerd bij HR(eind)verantwoordelijken dan bij CEO's. De correlaties bij de CEO's zijn echter niet significant, dus daarom moeten alsnog alle subhypotheses, 5d3a tot en met 5d3e, worden verworpen. Ook hypothesen 5d3 wordt hiermee verworpen.

Uit tabel 7 kan geconcludeerd worden dat functie tweemaal als modererende factor optreedt. Dit is te zien bij de relatie tussen training & ontwikkeling en baantevredenheid waar functie 5,0% van de totale variantie verklaard. Ook is het te zien bij de relatie tussen prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en baantevredenheid waar functie zelfs 10,0% van de totale variantie verklaard. Bij de relatie tussen de HR praktijken werving & selectie en participatie, autonomie & jobdesign en baantevredenheid is het eerste regressiemodel wel significant, maar het tweede niet. Bij de relatie tussen teamwerken en baantevredenheid zijn beide regressiemodellen niet significant. Deze relatie is in de correlatietabel op basis van de totale data al niet significant.

### *Verzuim*

De CEO's hebben sterke negatieve significante correlaties tussen HR praktijken en verzuim, dit geldt voor de HR praktijken werving & selectie ( $r = -0,75$  en  $p \leq 0.01$ ), prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $r = -0,61$  en  $p \leq 0.01$ ), participatie, autonomie & jobdesign ( $r = -0,58$  en  $p \leq 0.01$ ) en teamwerken ( $r = -0,61$  en  $p \leq 0.01$ ).

De HR(eind)verantwoordelijken hebben negatief significante minder sterke correlaties tussen verzuim en de HR praktijken werving & selectie ( $r = -0,33$  en  $p \leq 0.05$ ), training & ontwikkeling ( $r = -0,33$  en  $p \leq 0.05$ ), prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $r = -0,39$  en  $p \leq 0.01$ ) en participatie, autonomie & jobdesign ( $r = -0,32$  en  $p \leq 0.05$ ).

De significante correlaties die voor zowel CEO's als HR(eind)verantwoordelijken gelden, namelijk werving & selectie, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en participatie, autonomie & jobdesign, zijn sterker negatief gecorreleerd bij CEO's. Dat betekent dat subhypothesen 5d4a, 5d4c en 5d4d verworpen worden, omdat de correlatie voor de CEO's sterker is, terwijl de hypothesen stellen dat de correlaties van de CEO's juist minder sterk is. Voor de andere subhypothesen geldt dat ze verworpen worden, omdat de correlaties niet voor beide functiegroepen significant zijn. Dat betekent dat ook hypothese 5d4 verworpen moet worden. Omdat de hypothesen 5a tot en met 5d verworpen zijn, wordt ook hypothesen 5 verworpen.

Uit tabel 7 blijkt dat de eerste regressiemodellen van alle relaties tussen HR praktijken, behalve teamwerken, en verzuim significant zijn. De tweede regressiemodellen zijn echter niet significant. Bij de relatie tussen teamwerken en verzuim is zowel het eerste als het tweede model niet significant.

## Verklarende variabelen in verschil CEO's en HR(eind)verantwoordelijken

In dit gedeelte zal hypothese 6 getest worden. Hypothese 6 stelt dat de ondersteuning van HRM door CEO's door CEO zelf sterker wordt ervaren dan door HR(eind)verantwoordelijken. Deze hypothese heeft 5 subhypotheses die zich richten op het inzicht hebben in het managen van HR, het zich betrokken tonen bij het managen van HR, het zich (mede)verantwoordelijk voelen voor het managen van HR, het geloven in de waarde van het investeren in menselijke bronnen en het geloven in de waarde van het investeren in het betrekken van HR professionals in het strategisch proces van de organisatie door de CEO.

Om deze hypothesen te testen is naar het verschil gekeken in het gemiddelde bij CEO's en HR(eind)verantwoordelijken. Aan CEO's is gevraagd in welke mate zij de ondersteuning van HR bieden en aan HR(eind)verantwoordelijken is gevraagd in welke mate de CEO ondersteuning biedt aan het managen van HR. De N voor deze analyse is 67 respondenten, waarvan 21 CEO's en 46 HR(eind)verantwoordelijken. Voor het meten van de verschillen in de gemiddeldes is gebruik gemaakt van de t-test. Daarbij is gekeken naar een eenzijdige significantie van  $p \leq 0.1$ . De reden dat gekozen is voor een eenzijdige significantie is omdat de hypothesen al een richting veronderstellen. De reden dat gekozen is voor een significantieniveau van  $p \leq 0.1$  is omdat dit een onderzoek een relatief kleine N heeft. Dat betekent dat een significant verschil in gemiddelden anders minder snel wordt aangetoond. In Tabel 8 is het resultaat van de t-test weergegeven.

**Tabel 8. T-test verschillen steun van CEO aan HR tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken**

	CEO <i>M(sd)</i>	HR(eind) verantwoordelijke <i>M(sd)</i>	t
CEO: N = 21 en HR(eind)verantwoordelijke: N = 39			
De CEO heeft inzicht in wat het managen van HR betekent voor de organisatie	4,05 (0,67)	3,74 (0,85)	1,52
De CEO toont zich betrokken bij het managen van HR	4,24 (0,63)	3,87 (0,89)	1,67*
De CEO voelt zich (mede)verantwoordelijk voor het managen van HR	4,43 (0,51)	3,97 (0,84)	2,26**
De CEO gelooft in de waarde van het investeren in menselijke bronnen (door bijv. training en opleiding, prestatiegerelateerde beloning)	4,43 (0,60)	4,10 (0,72)	1,77*
De CEO gelooft in de waarde van het betrekken van HR professionals in het strategisch proces van de organisatie	3,86 (1,11)	3,74 (0,94)	0,42

\*\* t-waarde heeft een significantieniveau van  $p \leq 0.05$

\* t-waarde heeft een significantieniveau van  $p \leq 0.1$

degrees of freedom = 58

### Inzicht in het managen van HR

Hypothese 6a luidt als volgt: Het inzicht dat een CEO heeft in het managen van HR wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken. Uit de t-test blijkt dat het verschil van het gemiddelde voor deze variabele 0,31 is, waarbij de CEO's een gemiddelde hebben van 4,05 en de HR(eind)verantwoordelijken een gemiddelde van 3,74. Dat houdt in dat de CEO gemiddeld hoger scoren op een Likertschaal van 1 tot en met 5, zie bijlage 2 voor de schalen. Het inzicht van een CEO in het managen van HR wordt door de CEO meer bevonden dan door de HR(eind)verantwoordelijken. Het verschil is echter niet significant. Daarom wordt hypothese 6a alsnog verworpen.

### Inzicht in betrokkenheid bij HR

Hypothese H6b luidt als volgt: Het zich betrokken tonen bij HR door een CEO wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken. Uit de t-test blijkt dat de CEO's een gemiddelde hebben van 4,24 en de HR(eind)verantwoordelijken 3,87. Dat is een verschil van 0,37, wat inhoudt dat de CEO's vinden dat ze zelf meer betrokken zijn bij HR dan dat de HR(eind)verantwoordelijken dat van de CEO's vinden. Het verschil in gemiddeldes is significant op een significantieniveau van  $p \leq 0.1$ . Daarom wordt hypothese 6b aangenomen.



### ***Zich (mede)verantwoordelijk voelen voor HR***

Hypothese 6c luidt als volgt: Het zich (mede)verantwoordelijk voelen voor HR door een CEO wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eindverantwoordelijken). CEO's hebben een gemiddelde van 4,43 en HR(eind)verantwoordelijken een gemiddelde van 3,97, zo blijkt uit de t-test. Dit verschil is significant met  $p \leq 0,05$ . Het verschil van 0,45 (afgerond) geeft aan dat CEO's zich meer (mede)medeverantwoordelijken voeren voor HR dan dat HR(eind)verantwoordelijken vinden dat CEO's zich (mede)verantwoordelijken voelen voor HR. Hypothese 6c wordt daarom aangenomen.

### ***Geloven in de waarde van het investeren in menselijke bronnen***

Hypothese 6d luidt als volgt: Het geloven van een CEO in de waarde van het investeren in menselijke bronnen wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eindverantwoordelijken). De t-test geeft aan dat CEO's een gemiddelde hebben van 4,43 en HR(eind)verantwoordelijken een gemiddelde van 4,10. Dit levert een verschil op van 0,33. Dit verschil is significant met  $p \leq 0.1$ . Het verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken geeft aan dat CEO's zelf vinden dat ze meer geloven in de waarde van het investeren in menselijke bronnen dan dat HR(eind)verantwoordelijken vinden dat CEO's daarin geloven. Hypothese 6d wordt daarom aangenomen.

### ***Geloven in de waarde van het betrekken van HR-professionals bij het strategische proces***

De laatste subhypothese, 6e, luidt als volgt: Het geloven van een CEO in de waarde van het betrekken van HR professionals in het strategisch proces van de organisatie wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eindverantwoordelijken). CEO's hebben een gemiddelde van 3,86 en de HR(eind)verantwoordelijken hebben een gemiddelde van 3,74, zo blijkt uit de t-test. Het verschil tussen beide groepen is 0,11 (afgerond). CEO's geloven zelf meer in de waarde van het betrekken van HR-professionals bij het strategisch proces dan dat HR(eind)verantwoordelijken vinden dat CEO's daarin geloven. Dit verschil echter is niet significant. Daarom wordt hypothese 6e alsnog verworpen.

Nu alle subhypotheses van hypothese 6 zijn getest, zal hypothese 6 zelf getest worden. Hypothese 6 luidt als volgt: Ondersteuning van HRM door CEO's wordt door CEO's zelf sterker ervaren dan door HR(eind)verantwoordelijken. Uit bovenstaande verschillen blijkt dat CEO's structureel zich zelf meer ondersteuning vinden geven aan HR dan dat de HR(eind)verantwoordelijken dat vindt. Hypothese 6 wordt slechts partieel aangenomen, aangezien wel bij alle subhypotheses de CEO's een hoger gemiddelde hebben dan HR(eind)verantwoordelijken, maar niet alle verschillen in gemiddelden significant zijn.

## Discussie

In de discussie worden de hypothesen getoetst. Ook zullen de beperkingen van dit onderzoek aan de orde komen en aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

### **Relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance**

Uit de resultaten blijkt dat hypothese 1 volledig kan worden aangenomen. Alle HR praktijken hangen namelijk positief significant samen met algemene organisatieprestaties.

Hypothese 2 wordt overwegend partieel aangenomen, aangezien vier van de vijf HR praktijken positief significant samenhangen met marktprestaties. Alleen werving & selectie hangt niet significant samen met marktprestaties, ondanks dat de relatie tussen werving & selectie en marktprestaties in de literatuur door Delaney & Huselid (1996) wel werd aangetoond.

Hypothese 3a wordt aangenomen, aangezien alle vijf HR praktijken positief significant samenhangen met basic task performance. Hypothese 3b wordt ook aangenomen, aangezien alle HR praktijken positief samenhangen met core task performance. Daarmee wordt ook hypothese 3, die stelt dat de HR praktijken positief samenhangen met de kernprestaties van medewerkers, aangenomen.

Hypothese 4a wordt aangenomen, aangezien alle HR praktijken met organisatiebetrokkenheid positief significant samenhangen. Ook hypothese 4b en 4d worden aangenomen, aangezien alle HR praktijken met vertrouwen in de organisatie positief en met verzuim negatief significant samenhangen. Hypothese 4c wordt overwegend partieel aangenomen, omdat teamwerken niet significant correleert met baantevredenheid. De relatie tussen teamwerken & baantevredenheid was wel aangetoond in de literatuur door Boon et al (2011). Wel moet opgemerkt worden dat teamwerken in dat onderzoek een onderdeel was van de 'set of HR practices' en niet afzonderlijk is onderzocht.

Omdat hypothese 4c overwegend partieel wordt aangenomen, wordt ook hypothese 4 overwegend partieel aangenomen, aangezien alle andere subhypothesen van hypothese 4 aangenomen worden.

### **Verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken**

Hypothese 5 stelt dat HR(eind)verantwoordelijken sterkere correlaties hebben tussen HR praktijken en Organizational Performance dan CEO's. Uit de correlatieanalyse per functiegroep blijkt dat niet alle HR praktijken significant correleren met de verschillende prestaties van Organizational Performance. Op basis daarvan zijn een aantal subhypothesen van hypothese 5 al verworpen. Verder is gebleken dat over het algemeen CEO's sterkere correlaties hebben tussen HR praktijken en Organizational Performance dan HR(eind)verantwoordelijken bij de correlaties die voor beide groepen significant zijn. Dat betekent dat hypothese 5 in zijn geheel wordt verworpen. Op basis van de literatuur werd verondersteld dat de CEO's minder sterke correlaties zouden hebben dan HR(eind)verantwoordelijken. Hierbij is gedacht vanuit het perspectief dat HR(eind)verantwoordelijken meer zicht hebben op het HR-beleid die zich vormt op basis van de HR praktijken en de toegevoegde waarde zien van HRM voor de organisatieprestaties en organisatiedoelen. Post hoc kan echter gesteld worden dat CEO's sterkere correlaties hebben.

Een mogelijke verklaring daarvoor is dat CEO's vinden dat er veel mogelijk is wat betreft de invulling van HR praktijken binnen hun organisatie, maar dat dit niet is vastgelegd binnen het HR-beleid en dat HR(eind)verantwoordelijke op basis van het HR-beleid hebben aangegeven wat de mogelijkheden zijn betreft de invulling van HR praktijken. Dat zou betekenen dat CEO's globaler en meer strategisch kijken naar de organisatie, terwijl de HR(eind)verantwoordelijken juist vanuit hun eigen terrein, namelijk HRM, en genuanceerder kijken naar de organisatie. Daarbij is het ook mogelijk dat HR(eind)verantwoordelijken minder zicht hebben op de prestaties van hun organisaties en daarom voorzichtiger zijn in het antwoorden dan de CEO's. Bij de beschrijving van de meetinstrumenten is aangegeven dat drie CEO's en vijf HR(eind)verantwoordelijken 'weet ik niet' hebben aangevinkt bij de algemene organisatieprestaties. Met de verdeling van de CEO's (N = 24) en HR(eind)verantwoordelijken (N = 67) rekeninghoudend, kan gesteld worden dat beide groepen pretenderen ongeveer evenveel zicht te hebben op de algemene organisatieprestaties. Bij marktprestaties liggen de verhoudingen schever, daar heeft één CEO 'weet ik niet' aangegeven, terwijl zeven HR(eind)verantwoordelijken te kennen hebben gegeven niet te weten of ze beter of slechter presteren wat betreft de marktprestaties ten op zichte van hun directe concurrenten, ongeacht de herkomst wat betreft de branche. Dat betekent dat HR(eind)verantwoordelijken relatief minder zicht hebben op de marktprestaties dan CEO's.

Hypothese 6 wordt overwegend partieel aangenomen, aangezien een aantal subhypothesen van hypothese 6 aangenomen worden. De bedoeling was om met hypothese 5 aan te tonen dat HR(eind)verantwoordelijken een sterkere correlatie hebben tussen HR praktijken en Organizational Performance om dan met hypothese 6 de spanning weer te geven dat CEO's wel denken dat ze meer ondersteuning bieden aan HR dan dat HR(eind)verantwoordelijken denken dat CEO's dat doen. Omdat nu blijkt dat hypothese 5 moet worden verworpen, houdt de spanning tussen hypothese 5 en 6 niet langer stand en sluit juist het partieel aannemen van hypothese 6 aan bij het verwerpen van hypothese 5.

### ***Beperkingen van dit onderzoek***

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste is de enquête enkel voorgelegd aan CEO's en HR(eind)verantwoordelijken. Dat betekent dat het gaat om de percepties van CEO's en HR(eind)verantwoordelijken. Dit is vooral belangrijk te beseffen voor de HR-gerelateerde prestaties, aangezien deze gaan over de organisatiebetrokkenheid van de medewerker, het vertrouwen in de organisatie van de medewerker en de baantevredenheid van de medewerker. Dat zou kunnen betekenen dat de enquête sociaal wenselijk is ingevuld. Dit is echter zo veel mogelijk geprobeerd te reduceren door de enquête anoniem te laten invullen. Een tweede beperking van het meten van percepties is dat niet de daadwerkelijke performance gemeten wordt in termen van bijvoorbeeld KPI's (Key Performance Indicators), maar in dit onderzoek wordt de perceptie van performance gemeten. Dat is subjectiever dan de performance-indicatie zelf. De keuze om voor perceptie te gaan en niet voor de indicatie zelf, is omdat de doelgroep die werd aangeschreven uit verschillende branches afkomstig is en daarmee ook met verschillende performance-indicators werken. Het zou het niet beantwoord hebben aan de vraag of er een verschil in de sterkte van de relatie is tussen HR praktijken en Organizational Performance voor CEO's versus HR(eind)verantwoordelijken. In dit onderzoek ging het namelijk om het verschil in functieniveau en als naar performance-indicators was gevraagd, dan zou het gaan om verschil in organisatie ongeacht de functie. Daarmee is de subjectiviteit van de perceptie niet gereduceerd tot nul, maar de keuze om toch voor een perceptiemeting te gaan wel aannemelijk geprobeerd te maken.

Ten derde is het een cross-sectional onderzoek waarin de input (HR praktijken) en output (Organizational Performance) op hetzelfde moment is gemeten. Longitudinaal onderzoek zou de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance beter in kaart hebben gebracht. In dit onderzoek is enkel de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance onderzocht. Uit het onderzoek van Hendry, Pettigrew & Sparrow (1989) blijkt echter dat stijgende winstresultaten ook leiden tot hogere investeringen in training. Ook Combs et al. (2006) constateren in hun meta-analyse dat er soms sprake is van wederkerige causaliteit tussen HR praktijken en Organizational Performance. Bij de algemene organisatieprestaties en bij de marktprestaties is de beperking van het cross-sectional onderzoek zoveel mogelijk gereduceerd door te vragen naar waarden van de prestaties ten opzichte van hun directe concurrenten in de afgelopen 3 jaar.

Een sterkte van het onderzoek is dat dit onderzoek aan CEO's en HR(eind)verantwoordelijken is voorgelegd die uit willekeurige organisaties komen. Wanneer aan dit onderzoek per organisatie als koppel één CEO en één HR(eind)verantwoordelijke had deelgenomen, zou er gewerkt moeten zijn met multi level analyse. Daarbij zouden met meerdere factoren rekening gehouden moeten zijn. Het kan bijvoorbeeld zijn dat bij een specifieke organisatie recent een performance review is uitgevoerd. Dit zou van invloed kunnen zijn op de perceptie van de betreffende respondenten en daarop zou geanticipeerd moeten worden. In dit onderzoek is het niet nodig geweest met dergelijke invloeden rekening te houden.

Een laatste beperking aan dit onderzoek is de relatief kleine sample size waardoor bij de moderated regression maar bij een aantal relaties de modererende rol van de functie kon worden aangetoond. Mogelijk zal bij een grotere sample size de modererende rol van de functie duidelijker aan te tonen zijn.

### ***Aanbevelingen voor vervolgonderzoek***

Een aanbeveling is om meerdere HR praktijken mee te nemen, zo kan gedacht worden aan de HR praktijken work/life balance en werkzekerheid. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat er correlaties met verschillende prestaties wel significant zijn, deze zijn echter niet opgenomen in dit onderzoek.

Ook zouden meer soorten prestaties kunnen worden gemeten. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld stress, uit het onderzoek blijkt namelijk dat een aantal HR praktijken negatief significant correleren met stress. Dit zou verder onderzocht kunnen worden in een vervolgonderzoek.

Een derde aanbeveling is om in een volgend onderzoek de respondenten als koppel van CEO en HR(eind)verantwoordelijken mee te laten doen om zo te onderzoeken of er ook verschil is per organisatie tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken. Zoals hiervoor vermeld zou er dan wel met multilevel-analyse gewerkt moeten worden, aangezien dan zowel op organisatieniveau als op het niveau CEO/HR(eind)verantwoordelijke dan data met elkaar vergeleken kan worden. Ook zou dan rekening gehouden moeten worden met aspecten als recentelijke performance review en bijvoorbeeld de mate van performancebriefing aan HR(eind)verantwoordelijken. Dit laatste is relevant aangezien dan mogelijk aangetoond kan worden in welke mate HR(eind)verantwoordelijken op de hoogte zijn van de prestaties van hun organisatie. Een veronderstelling is dat wanneer HR(eind)verantwoordelijken meer op de hoogte zijn van de prestaties van hun organisatie het verschil in de sterkte van de correlatie tussen HR praktijken en Organizational voor CEO's en HR(eind)verantwoordelijken minder groot zal zijn. In dit onderzoek zou overigens wel performance indicators onderzocht kunnen worden in plaats van perceptie, aangezien hier op organisatieniveau wel dezelfde performance indicators worden gehanteerd. Een mogelijkheid zou zijn om te vragen naar de directe performance indicator en naar de perceptie van hoe dit volgens de respondent in verhouding staat tot de directe concurrent in bijvoorbeeld de afgelopen 3 jaar (deze tijdstermijn is ook aangehouden in dit onderzoek).

Een laatste aanbeveling is om te onderzoeken of het verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken daadwerkelijk ligt in de verklaring dat CEO's globaler en strategischer zijn dan HR(eind)verantwoordelijken. Het onderzoek wat hier op in gaat zou dan een schaal kunnen gebruiken of ontwikkelen waarmee gemeten wordt op welk niveau (bijv. operationeel, tactisch en strategisch) er gedacht en geopereerd wordt. Wanneer dan aangetoond wordt dat CEO's meer strategisch denken en opereren en dat HR(eind)verantwoordelijken meer operationeel/tactisch denken en opereren, is dit een verklaring voor de resultaten van dit onderzoek.

## Conclusie

De onderzoeksvraag die de aanleiding is geweest voor dit onderzoek luidt: 'Wat is het verschil tussen CEO's en HR (eind)verantwoordelijken in de relatie tussen HR praktijken en Organizational Performance?'

De HR praktijken die meegenomen zijn in dit onderzoek zijn werving & selectie, training & ontwikkeling, prestatiebeoordeling & prestatiebeloning, participatie, autonomie & jobdesign en teamwerken. De verschillende prestaties die in dit onderzoek onder Organizational Performance vallen, zijn algemene organisatieprestaties, marktprestaties, basic task performance, core task performance, organisatiebetrokkenheid, vertrouwen in de organisatie, baantevredenheid en verzuim.

Uit dit onderzoek blijkt dat alle HR praktijken een positief significant verband tonen met alle prestaties die zojuist genoemd zijn, op twee uitzonderingen na. Namelijk de relatie tussen werving & selectie en verzuim is niet significant en de relatie tussen teamwerken en baantevredenheid is niet significant. Hiermee kan gesteld worden dat de invulling van HR praktijken wel degelijk invloed hebben op de prestaties van organisaties. Dat betekent dat HRM waarde creëert voor de organisatie, zowel in de relatie met HR-gerelateerde prestaties als met organisatieprestaties, zoals algemene organisatieprestaties en marktprestaties.

Uit de resultaten blijkt dat onder de CEO's sterkere correlaties geconstateerd worden tussen HR praktijken en Organizational Performance dan onder de HR(eind)verantwoordelijken. Maar ook bij de onderlinge HR praktijken en bij de onderlinge prestaties correleren de correlaties van de CEO's sterker. Zoals in de discussie al is aangegeven kan dit liggen aan het feit dat CEO's vanuit een globaler perspectief kijken naar hun organisatie en de relatie tussen HR praktijken en de prestaties van hun organisatie, terwijl HR(eind)verantwoordelijken vanuit het HRM-perspectief naar de organisatie kijken. Daarbij hebben HR(eind)verantwoordelijken minder zicht op de prestaties van organisaties en zijn ze daarom voorzichtiger en genuanceerder in hun antwoorden.

## Referenties

- d'Arcimoles, C.H. (1997) 'Human Resource Policies and Company Performance: a quantitative approach using longitudinal data', *Organization Studies*, 18(5): 857-74.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Arthur, J.B. (1994) 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover', *Academy of Management Journal*, 3(37): 670-87.
- Banker, R.D., Field, J.M., Schroeder R.G., and Sinha, K.K. (1996a) 'Impact of Work Teams on Manufacturing performance: a longitudinal field study', *Academy of Management Journal*, 4(39): 867-91.
- Barnard, C. I. (1962) *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3): 587-597.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S. & Spratt, M.F. (1997). HR as source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1): 39-47.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011) 'The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit'. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1): 138-162
- Boselie, J.P., Koene, B.A.S. and Paauwe, J. (1998) *Human Resource Management & Performance: towards a more balanced perspective*. RIBES working paper. Rotterdam: Erasmus University.
- Boselie, J. P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*, McGraw-Hill, London.
- Bowen, D.E. and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, P. (2008). *Strategy and human resource management*. (second edition, 2003 first edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Combs, C., Yongmei, L., Hall, A. and Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3): 501-528.
- Cooper-Thomas, H.D., Van Vianen, A.E.M., and Anderson, N. (2004), 'Changes in Person-Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P-O Fit,' *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13: 52-78.
- Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Delbridge, R. and Whitfield, K. (1999) *Employee Perceptions of Job Influence under varying Forms of Organizational Participation*. Paper presented at the first Dutch HRM Conference, November 1999. Rotterdam: Erasmus University.
- Delery J.E., Shaw J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In Ferris GR (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 20: 165-197, Stamford, CT: JAI Press.
- Den Hartog, D.N., Boselie, P. & Paauwe J. (2004) Performance Management: A model and research agenda. Erim report series research in management, Erasmus University Rotterdam (Komt in: Applied Psychology: An International Review (In Press))

Ellemers, N., De Gilder, D., and Van den Heuvel, H. (1998), 'Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work,' *Journal of Applied Psychology*, 83, 717–730.

Fernie, S., Metcalf, D. and Woodland, S. (1995) *Corrosion of collective industrial relations: causes and consequences*. Paper presented at the HRM & Performance seminar, September 1995. Rotterdam: Erasmus University.

Flood, P.C., Turner, T. and Pearson, J. (1999) *Knowledge Workers and the Psychological Contract*. Paper presented at the first Dutch HRM Conference. Rotterdam: Erasmus University.

Guest, D.E. (1997) 'Human Resource Management and Performance: a review and research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, 3(8): 263-76.

Guest, D.E. (1999a) 'Human Resource Management – The Workers' Verdict', *Human Resource Management Journal*, 3(9): 5-25.

Guest, D.E. (1999b) *Human Resource Management: when reality confronts theory*. Paper presented at the first Dutch HRM Conference, November 1999. Rotterdam: Erasmus University.

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.

Den Hartog, D.N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004) Performance Management: A model and research agenda. *ERIM Report*, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Hendry, C., Pettigrew, A. and Sparrow, P. (1989) 'Linking strategic change, competitive performance and human resource management: results of a UK empirical study'. In: Mansfield (ed.), *Frontiers of Management*. London: Routledge.

Huff, L. & Kelley, L. (2003) Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation. *Organization Science*, 14(1): 81-90.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

Kalleberg, A.L. and Moody, J.W. (1994) 'Human Resource Management and Organizational Performance', *American Behavioral Scientist*, 7(37): 948-62.

Katz, H.C., Kochan, T.A. and Weber, M.R. (1985) 'Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness', *Academy of Management Journal*, 3(28): 509-26.

Koch, M.J. and McGrath, R.G. (1996) 'Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter', *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.

Koene, B.A.S., Vogelaar, A.L.W. and Soeters, J. (1998) 'Sociale Variabelen als Succesfactoren voor de Prestaties van Organisaties', *Maandblad voor Accountancy & Bedrijfseconomie*, 10(72): 649-61.

Lazear, E.P. (1996) *Performance Pay and Productivity*. Cambridge: NBER working paper series.

Leget, J. (1997) *Personeelbeleid en Succes van Organisaties: Resultaatgericht Human Resources Management in Nederland*. Dissertation. Deventer: Kluwer.

Leijten, A.Th. (1992) *Stimulerend Personeelsmanagement: Een Effectiviteitsdiagnose*. Dissertation. Amsterdam: Thesis Publishers.

Malkani, D., Pandey, J. & Bhagwati, A.B. (2007) *The High-Performance Workforce Study 2007 India*. Research Report. Accenture ([www.Accenture.com](http://www.Accenture.com)).

MacDuffie, J.P. (1995) 'Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry', *Industrial and Labor Relations Review*, 2(48): 197-221.

McNabb, R. and Whitfield, K. (1999) *New Work Practices, Compensation Systems and Financial Performance in UK Workplaces*. Paper presented at the first Dutch HRM Conference, November 1999. Rotterdam: Erasmus University.

- Nankervis, A, Compton, R and Savery, L. (2002) Strategic HRM in Small and Medium Enterprises: A CEO's Perspective?, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40: 260-273.
- Paauwe, J. and Richardson, R. (1997) 'Introduction Special Issue on HRM and Performance', *The International Journal of Human Resource Management*, 3(8): 257-62.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1): 129-142.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Preacher, K. J. (2002, May). Calculation for the test of the difference between two independent correlation coefficients [Computer software]. Available from <http://quantpsy.org>.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 556-570.
- Scholarios, D., Ramsay, H. and Harley, B. (1999) *High Noon on the High Road: Testing High Commitment Management Theory*. Paper presented at the first Dutch HRM Conference, November 1999. Rotterdam: Erasmus University.
- Sels L., De Winne S., Maes J., Delmotte J., Faems D. & Forrier A. (2002). De meerwaarde van HRM in kleine en middelgrote ondernemingen. *Tijdschrift voor HRM*, 5(2): 61-86.
- Somech, A. & Bogler, R. (1999) Tacit Knowledge in Academia: Its effects on Student Learning and Achievement. *The Journal of Psychology*, 133(6): 605-616.
- Stanton, P., Young, S., Bartram, T. & Leggat, S. G. (2010) Singing the same song: translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4): 567 — 581.
- Tzafir, S. S.(2005) The relationship between trust, HRM practices and firm performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 16: 9, 1600 — 1622.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, W. & Tripoli, A.M. (1997) Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Verburg, R.M. (1998) *Human Resource Management: Optimale HRM-praktijken en Configuraties*. Dissertation. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Wall, T.D. & Wood, S.J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4): 429-462.
- Wallace, J.E. (1995) 'Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: the case of lawyers working in law firms', *Social Forces*, 3(73): 811-40.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & Allen, M.R. (2005) The relationship between HR practices and Firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58: 409–446.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998) Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2): 141-159.



## Bijlage 1

- 1) HR praktijken hangen positief samen met algemene organisatieprestaties.
  - a) Werving & Selectie hangt positief samen met algemene organisatieprestaties
  - b) Training & ontwikkeling hangt positief samen met algemene organisatieprestaties
  - c) Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning hangt positief samen met algemene organisatieprestaties
  - d) Participatie, autonomie & jobdesign hangt positief samen met algemene organisatieprestaties
  - e) Teamwerken hangt positief samen met algemene organisatieprestaties
  
- 2) HR praktijken hangen positief samen met marktprestaties.
  - a) Werving & Selectie hangt positief samen met marktprestaties
  - b) Training & ontwikkeling hangt positief samen met marktprestaties
  - c) Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning hangt positief samen met marktprestaties
  - d) Participatie, autonomie & jobdesign hangt positief samen met marktprestaties
  - e) Teamwerken hangt positief samen met marktprestaties
  
- 3) HR praktijken hangen positief samen met de kerntakenprestaties van medewerkers.
  - a) HR praktijken hangen positief samen met basic task performance
    - 1 Werving & Selectie hangt positief samen met basic task performance
    - 2 Training & ontwikkeling hangt positief samen met basic task performance
    - 3 Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning hangt positief samen met basic task performance
    - 4 Participatie, autonomie & jobdesign hangt positief samen met basic task performance
    - 5 Teamwerken hangt positief samen met basic task performance
  - b) HR praktijken hangen positief samen met core task performance
    - 1 Werving & Selectie hangt positief samen met core task performance
    - 2 Training & ontwikkeling hangt positief samen met core task performance
    - 3 Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning hangt positief samen met core task performance
    - 4 Participatie, autonomie & jobdesign hangt positief samen met core task performance
    - 5 Teamwerken hangt positief samen met core task performance
  
- 4) HR praktijken hangen samen met HR gerelateerde prestaties.
  - a) HR praktijken hangen positief samen met organisatiebetrokkenheid
    - 1 Werving & Selectie hangt positief samen met organisatiebetrokkenheid
    - 2 Training & ontwikkeling hangt positief samen met organisatiebetrokkenheid
    - 3 Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning hangt positief samen met organisatiebetrokkenheid
    - 4 Participatie, autonomie & jobdesign hangt positief samen met organisatiebetrokkenheid
    - 5 Teamwerken hangt positief samen met organisatiebetrokkenheid
  - b) HR praktijken hangen positief samen met vertrouwen in de organisatie
    - 1 Werving & Selectie hangt positief samen met vertrouwen in de organisatie
    - 2 Training & ontwikkeling hangt positief samen met vertrouwen in de organisatie
    - 3 Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning hangt positief samen met vertrouwen in de organisatie
    - 4 Participatie, autonomie & jobdesign hangt positief samen met vertrouwen in de organisatie
    - 5 Teamwerken hangt positief samen met vertrouwen in de organisatie
  - c) HR praktijken hangen positief samen met baantevredenheid
    - 1 Werving & Selectie hangt positief samen met baantevredenheid
    - 2 Training & ontwikkeling hangt positief samen met baantevredenheid
    - 3 Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning hangt positief samen met baantevredenheid
    - 4 Participatie, autonomie & jobdesign hangt positief samen met baantevredenheid
    - 5 Teamwerken hangt positief samen met baantevredenheid

- d) HR praktijken hangen negatief samen met verzuim
    - 1 Werving & Selectie hangt negatief samen met verzuim
    - 2 Training & ontwikkeling hangt negatief samen met verzuim
    - 3 Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning hangt negatief samen met verzuim
    - 4 Participatie, autonomie & jobdesign hangt negatief samen met verzuim
    - 5 Teamwerken hangt negatief samen met verzuim
  - e) HR praktijken hangen negatief samen met verloop
    - 1 Werving & Selectie hangt negatief samen met verloop
    - 2 Training & ontwikkeling hangt negatief samen met verloop
    - 3 Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning hangt negatief samen met verloop
    - 4 Participatie, autonomie & jobdesign hangt negatief samen met verloop
    - 5 Teamwerken hangt negatief samen met verloop
- 5) De samenhang tussen HR praktijken en Organizational Performance is bij CEO's minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
- a) De positieve samenhang tussen HR praktijken en algemene organisatieprestaties is bij CEO's minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - 1 De positieve samenhang tussen werving & selectie en algemene organisatieprestaties is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken
    - 2 De positieve samenhang tussen training & ontwikkeling en algemene organisatieprestaties is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - 3 De positieve samenhang tussen prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en algemene organisatieprestaties is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - 4 De positieve samenhang tussen participatie, autonomie & jobdesign en algemene organisatieprestaties is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - 5 De positieve samenhang tussen teamwerken en algemene organisatieprestaties is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - b) De positieve samenhang tussen HR praktijken en marktprestaties is bij CEO's minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - 1 De positieve samenhang tussen werving & selectie en marktprestaties is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - 2 De positieve samenhang tussen training & ontwikkeling en marktprestaties is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - 3 De positieve samenhang tussen prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en marktprestaties is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - 4 De positieve samenhang tussen participatie, autonomie & jobdesign en marktprestaties is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - 5 De positieve samenhang tussen teamwerken en marktprestaties is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.

- c) De positieve samenhang tussen HR praktijken en kerntakenprestaties van medewerkers is bij CEO's minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - 1 De positieve samenhang tussen HR praktijken en basic task performance is bij CEO's minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken
    - (a) De positieve samenhang tussen werving & selectie en basic task performance is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (b) De positieve samenhang tussen training & ontwikkeling en basic task performance is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (c) De positieve samenhang tussen prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en basic task performance is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (d) De positieve samenhang tussen participatie, autonomie & jobdesign en basic task performance is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (e) De positieve samenhang tussen teamwerken en basic task performance is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - 2 De positieve samenhang tussen HR praktijken en core task performance is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken
    - (1) De positieve samenhang tussen werving & selectie en core task performance is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (2) De positieve samenhang tussen training & ontwikkeling en core task performance is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (3) De positieve samenhang tussen prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en core task performance is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (4) De positieve samenhang tussen participatie, autonomie & jobdesign en core task performance is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (5) De positieve samenhang tussen teamwerken en core task performance is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
- d) De positieve samenhang tussen HR praktijken en zachte HR-gerelateerde prestaties is bij CEO's minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - 1 De positieve samenhang tussen HR praktijken organisatiebetrokkenheid is bij CEO minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken
    - (1) De positieve samenhang tussen werving & selectie en organisatiebetrokkenheid is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (2) De positieve samenhang tussen training & ontwikkeling en organisatiebetrokkenheid is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (3) De positieve samenhang tussen prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en organisatiebetrokkenheid is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (4) De positieve samenhang tussen participatie, autonomie & jobdesign en organisatiebetrokkenheid is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (5) De positieve samenhang tussen teamwerken en organisatiebetrokkenheid is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.

- 2 De positieve samenhang tussen HR praktijken vertrouwen in de organisatie is bij CEO minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken
  - (1) De positieve samenhang tussen werving & selectie en vertrouwen in de organisatie is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (2) De positieve samenhang tussen training & ontwikkeling en vertrouwen in de organisatie is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (3) De positieve samenhang tussen prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en vertrouwen in de organisatie is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (4) De positieve samenhang tussen participatie, autonomie & jobdesign en vertrouwen in de organisatie is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (5) De positieve samenhang tussen teamwerken en vertrouwen in de organisatie is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
- 3 De positieve samenhang tussen HR praktijken baantevredenheid is bij CEO minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken
  - (1) De positieve samenhang tussen werving & selectie en baantevredenheid is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (2) De positieve samenhang tussen training & ontwikkeling en baantevredenheid is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (3) De positieve samenhang tussen prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en baantevredenheid is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (4) De positieve samenhang tussen participatie, autonomie & jobdesign en baantevredenheid is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (5) De positieve samenhang tussen teamwerken en baantevredenheid is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
- e) De negatieve samenhang tussen harde HR praktijken en HR-gerelateerde prestaties is bij CEO's minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken
  - 1 De negatieve samenhang tussen HR praktijken en verzuim is bij CEO's minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (1) De negatieve samenhang tussen werving & selectie en verzuim is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (2) De negatieve samenhang tussen training & ontwikkeling en verzuim is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (3) De negatieve samenhang tussen prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en verzuim is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (4) De negatieve samenhang tussen participatie, autonomie & jobdesign en verzuim is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
    - (5) De negatieve samenhang tussen teamwerken en verzuim is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.

- 2 De negatieve samenhang tussen HR praktijken en verloop is bij CEO's minder sterk dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (1) De negatieve samenhang tussen werving & selectie en verloop is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (2) De negatieve samenhang tussen training & ontwikkeling en verloop is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (3) De negatieve samenhang tussen prestatiebeoordeling & prestatiebeloning en verloop is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (4) De negatieve samenhang tussen participatie, autonomie & jobdesign en verloop is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  - (5) De negatieve samenhang tussen teamwerken en verloop is minder sterk bij CEO's dan bij HR(eind)verantwoordelijken.
  
- 6) Ondersteuning van HRM door CEO's wordt door CEO's zelf sterker ervaren dan door HR(eind)verantwoordelijken
  - a) Het inzicht dat een CEO heeft in het managen van HR wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken
  - b) Het zich betrokken tonen bij HR door een CEO wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken
  - c) Het zich (mede)verantwoordelijk voelen voor HR door een CEO wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken
  - d) Het geloven van een CEO in de waarde van het investeren in menselijke bronnen wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken
  - e) Het geloven van een CEO in de waarde van het betrekken van HR professionals in het strategisch proces van de organisatie wordt door de CEO meer bevonden dan door HR(eind)verantwoordelijken

## Bijlage 2

### Tabel 2. HR praktijken (Boon et al, 2011)

Mijn organisatie biedt (medewerkers)...

1 = totaal niet, 2 = enigszins, 3 = in redelijke mate, 4 = voor een groot deel, 5 = volkomen. Als extra optie is 'weet ik niet' gegeven.

#### Werving & selectie ( $\alpha = 0,91$ )

- 1 ...streng selectie van nieuwe werknemers
- 2 ...selectiviteit in het aannemen van nieuwe collega's

#### Training & ontwikkeling ( $\alpha = 0,88$ )

- 3 ...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen
- 4 ...de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor mijn huidige of toekomstige baan
- 5 ...coaching, gericht op persoonlijke ontwikkeling
- 6 ...ondersteuning bij het plannen van toekomstige ontwikkeling van de medewerker
- 7 ...de mogelijkheid om voor een andere afdeling te werken als dat de medewerker dat wil
- 8 ...de mogelijkheid om een andere functie te vervullen binnen de organisatie
- 9 ...goede carrièremogelijkheden binnen de organisatie
- 10 ...uitbreiding van verantwoordelijkheden wanneer medewerkers goed presteren
- 11 ...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie binnen de organisatie
- 12 ...de mogelijkheid om te rouleren met collega's van baan of taken binnen een gestelde termijn

#### Prestatiebeoordeling & prestatiebeloning ( $\alpha = 0,81$ )

- 13 ...periodieke evaluatie van de prestaties van medewerkers
- 14 ...faire beoordeling van de prestaties van medewerkers
- 15 ...een beloning die afhankelijk is van de prestaties van de medewerker
- 16 ...een bonus die afhankelijk is van de winstgevendheid van de organisatie
- 17 ...een goed salaris ten opzichte van soortgelijke organisaties
- 18 ...een bovengemiddeld salaris voor deze functie
- 19 ...een eerlijk beloningssysteem
- 20 ...aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden

#### Participatie, autonomie & job design ( $\alpha = 0,90$ )

- 21 ...divers en afwisselend werk
- 22 ...uitdagend werk
- 23 ...werk dat de mogelijkheid geeft om zichzelf te onderscheiden
- 24 ...de mogelijkheid om betrokken te zijn bij besluitvorming
- 25 ...inspraak in het opstellen van beleidsplannen
- 26 ...de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe taken worden uitgevoerd
- 27 ...de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen over het werk
- 28 ...de mogelijkheid om zelf de verantwoordelijkheid te dragen over de taken
- 29 ...de mogelijkheid om een mening te geven over werkgerelateerde zaken
- 30 ...de mogelijkheid om te rouleren met collega's van baan of taken binnen een gestelde termijn

#### Teamwerken ( $\alpha = 0,86$ )

- 31 ...de mogelijkheid om in een team te werken
- 32 ...de mogelijkheid om nauw samen te werken met collega's
- 33 ...de mogelijkheid om als team zelf beslissingen te nemen
- 34 ...de mogelijkheid om met het team verantwoordelijk te zijn voor hun resultaten

### Tabel 3. Verschillende prestatie van Organizational Performance

#### Algemene organisatieprestaties (Delaney & Huselid, 1996; $\alpha = 0,82$ )

Hoe zou u de volgende prestaties van uw organisatie willen waarderen over de afgelopen 3 jaar in vergelijking met organisaties die u als directe concurrent ziet?

1 = veel slechter, 2 = slechter, 3 = hetzelfde, 4 = beter, 5 = veel beter. Als extra optie is 'weet ik niet' gegeven.

- 1 De kwaliteit van producten, diensten en programma's (organisatorische uitkomst)
- 2 Ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en programma's (organisatorische uitkomst)
- 3 De bekwaamheid om de juiste mensen aan te trekken (HR-gerelateerde uitkomst)
- 4 De bekwaamheid om de juiste mensen te behouden (HR-gerelateerde uitkomst)
- 5 Tevredenheid van klanten of cliënten (organisatorische uitkomst)
- 6 Relatie tussen management en andere werknemers (HR-gerelateerde uitkomst)
- 7 Relaties tussen werknemers in het algemeen (HR-gerelateerde uitkomst)

#### Marktprestaties (Delaney & Huselid, 1996; $\alpha = 0,80$ )

Hoe zou u de volgende financiële/economische prestaties van uw organisatie willen waarderen over de afgelopen 3 jaar in vergelijking met organisaties die u als directe concurrent ziet?

1 = veel slechter, 2 = slechter, 3 = hetzelfde, 4 = beter, 5 = veel beter. Als extra opties zijn 'weet ik niet' en 'niet van toepassing' gegeven.

- 1 Marketing
- 2 Groei in omzet
- 3 Winstgevendheid
- 4 Marktaandeel

#### HR-gerelateerde prestaties

##### Organisatiebetrokkenheid (Ellemers, De Gilder and Van den Heuvel, 1998; $\alpha = 0,85$ )

De volgende vraag gaat over de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

1 = volstrekt mee eens, 2 = mee oneens, 3 = niet mee oneens en niet mee eens, 4 = mee eens, 5 = volkomen mee eens

- 1 De organisatie betekent veel voor de medewerkers
- 2 Medewerkers voelen zich verbonden met onze organisatie
- 3 De meeste medewerkers zouden graag de rest van hun loopbaan bij onze organisatie willen blijven werken
- 4 De medewerkers voelen zich een deel van de 'organisatiefamilie'

##### Vertrouwen in de organisatie (Huff & Kelley 2003; $\alpha = 0,93$ )

1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = een beetje mee oneens, 4 = neutraal, 5 = een beetje mee eens, 6 = mee eens, 7 = helemaal mee eens

- 1 Er is een hoge mate van vertrouwen binnen deze organisatie.
- 2 In deze organisatie hebben werknemers een grote mate van vertrouwen in de leidinggevenden.
- 3 Als iemand in deze organisatie een belofte doet, zullen anderen in deze organisatie er bijna altijd op vertrouwen dat deze persoon zijn best zal doen om zijn belofte na te komen.
- 4 Leidinggevenden in deze organisatie vertrouwen erop dat hun werknemers juiste beslissingen nemen.

#### Basic task performance (Tsui et al, 1997; $\alpha = 0,81$ )

De onderstaande stellingen gaan over organisatieprestaties op medewerkerniveau. Geef aan in welke mate u het eens dan wel niet eens bent met de stellingen.

1 = totaal niet mee eens, 2 = niet mee eens, 3 = enigszins niet mee eens, 4 = mee eens nog mee oneens, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volkomen mee eens

- 1 De hoeveelheid werk die door de medewerkers wordt verzet is dan gemiddeld in vergelijking met directe concurrenten
- 2 De kwaliteit van het werk is hoger gemiddeld in vergelijking met directe concurrenten
- 3 De efficiëntie van de medewerker is hoger dan gemiddeld in vergelijking met directe concurrenten
- 4 Medewerkers handhaven de hoge professionele standaard

#### Core task performance (Tsui et al, 1997; $\alpha = 0,81$ )

De onderstaande stellingen gaan over de prestaties van medewerkers betreft hun kerntaken. Geef aan in welke mate de medewerkers voldoen aan de stellingen.

1 = onvoldoende, 2 = slecht, 3 = matig, 4 = neutraal, 5 = redelijk, 6 = goed, 7 = uitstekend

- 1 Medewerkers zijn bekwaam om de kerntaken van hun functie uit te voeren
- 2 Medewerkers zijn nauwkeurig in het uitvoeren van de kerntaken van hun functie
- 3 Medewerkers hebben de benodigde kennis voor het uitvoeren van de kerntaken van hun functie
- 4 Medewerkers maken gebruik van hun creativiteit bij het uitvoeren van hun taken

#### Baantevredenheid (Cooper-Thomas et al. 2004)

Hieronder volgt een vraag over werktevredenheid van uw medewerkers. Kies hier het antwoord dat het beste past. Er zijn 5 antwoordmogelijkheden, variërend van zeer ontevreden tot zeer tevreden:

1 = zeer ontevreden, 2 = ontevreden, 3 = niet ontevreden, 4 = tevreden, 5 = zeer tevreden  
Over het algemeen genomen, hoe tevreden zijn uw medewerkers met hun baan?

#### Verzuim en Verloop

Wat is het percentage verzuim in 2010?

Wat is het percentage totale verloop van uw organisatie in 2010?

**Tabel 4. Verklarende variabelen voor verschil tussen CEO's en HR(eind)verantwoordelijken**

1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = noch mee oneens, noch mee eens, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens

Vragen aan de CEO

Over de CEO  $\alpha = 0,875$

- 1 Ik heb inzicht in wat het managen van HR betekent voor de organisatie
- 2 Ik toon me betrokken bij het managen van HR
- 3 Ik voel me (mede)verantwoordelijk voor het managen van HR
- 4 Ik geloof in de waarde van het investeren in menselijke bronnen (door bijv. training en opleiding, prestatiegerelateerde beloning)
- 5 Ik geloof in de waarde van het betrekken van HR professionals in het strategisch proces van de organisatie

Vragen voor de HR Manager

- 1 De CEO heeft inzicht in wat het managen van HR betekent voor de organisatie
- 2 De CEO toont zich betrokken bij het managen van HR
- 3 De CEO voelt zich (mede)verantwoordelijk voor het managen van HR
- 4 De CEO gelooft in de waarde van het investeren in menselijke bronnen
- 5 De CEO gelooft in de waarde van het betrekken van HR professionals in het strategisch proces van de organisatie