

Innovatief personeelsbeleid in het MKB

Een overzicht van de internationale literatuur

In het ICOON-project Innovatief personeelsbeleid¹ staat de vraag centraal of MKB-organisaties vernieuwingen doorvoeren in hun personeelsbeleid en welke rol samenwerkingsrelaties met anderen daarbij spelen. Naast deze meer algemene vraag wordt in het project onderzocht of externe ontwikkelingen (zoals flexibilisering en technologisering) gevolgen hebben voor het personeelsbeleid van MKB'ers. Daarbij richt het onderzoek zich op de vraag welke ontwikkelingen MKB'ers op zich af zien komen en of, en zo ja hoe, zij zich daarop voor proberen te bereiden, bijvoorbeeld door samen te werken met anderen. De gedachte hierachter is dat die externe ontwikkelingen invloed zullen hebben op de wijze waarop werk wordt georganiseerd en nieuwe eisen stelt aan het te voeren beleid (zie bijvoorbeeld Van Dalen, Gründemann & De Vries, 2003). Mogelijk zijn deze externe bedreigingen en kansen aanleiding relaties aan te gaan met andere organisaties op het gebied van personeelsbeleid. Het aangaan van externe relaties kan een mogelijkheid zijn voor het doorvoeren van vernieuwingen en innovaties op het gebied van personeel (Koster, 2016).

Het project Innovatief personeelsbeleid is opgebouwd uit drie onderdelen, te weten:

- (1) Een literatuuroverzicht waarin bestaand onderzoek in kaart wordt gebracht en samengevat.
- (2) Het uitvoeren van eigen onderzoek waarmee duidelijk wordt met welke kansen en bedreigingen MKB'ers geconfronteerd worden, hoe zij daarmee omgaan en welke rol samenwerking daarin speelt; en
- (3) Het opstellen van een "stress-test" aan de hand waarvan MKB'ers kunnen inschatten of hun personeelsbeleid toekomstbestendig is.

Aandacht besteden aan deze onderdelen dient zowel wetenschappelijke als praktische doelen. Vanuit wetenschappelijk onderzoek is het interessant te weten wat voor innovaties er plaatsvinden in het personeelsbeleid dat organisaties voeren (en MKB-organisaties in het bijzonder) en vooral ook hoe deze gerelateerd zijn aan externe ontwikkelingen. Wat dat laatste betreft is het interessant te weten welke verbanden tussen organisaties daar een rol in spelen. Zoals blijkt uit het hier gerapporteerde literatuuroverzicht is daar nog weinig over bekend. Het praktische doel van dit onderzoek is dat het in kaart brengt hoe het is gesteld met de toekomstbestendigheid van het personeelsbeleid van MKB'ers (aan de hand van scenario's). Daar waar zij ondersteuning nodig hebben, kan advies worden gegeven. Uiteindelijk wordt ernaar gestreefd een stress-test te ontwikkelen voor toekomstbestendig personeelsbeleid, die algemeen toepasbaar zou moeten zijn voor MKB-ondernemers.

¹ In dit overzicht worden naast de term "personeelsbeleid" vergelijkbare termen gebruikt zoals "HR-beleid" en "HRM".

In dit rapport wordt verslag gedaan van het literatuuronderzoek. Daarbij is aan de hand van de wetenschappelijke literatuur helderheid gebracht in onderzoek naar “innovatief personeelsbeleid”.

Opzet van het literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is als volgt uitgevoerd. Via scholar.google.com zijn wetenschappelijke artikelen gezocht. Daarbij is gezocht in de internationale literatuur, aangezien de Nederlandstalige literatuur een te beperkt overzicht oplevert. Alleen tijdschriften die zijn geïndexeerd in de Social Sciences Citation Index (SSCI) zijn meegenomen in het overzicht. Hierdoor zijn de kwalitatief beste artikelen meegenomen in het overzicht. Vervolgens zijn verschillende zoektermen gebruikt, zoals “innovative hrm”, “innovative hr practices”, “innovative human resource practices”, enzovoorts.

Innovatief personeelsbeleid van MKB-organisaties

Deze termen zijn gecombineerd met termen als “SMEs” en “Small and Medium Enterprises”. Het gevolg daarvan was echter dat daarmee bijna geen resultaten overbleven. Dit sluit aan bij andere onderzoekers die vaststellen dat in het algemeen geldt dat onderzoek naar HRM voornamelijk is gebaseerd op grotere organisaties. Zo laten Cassell, Nadin, Gray en Clegg (2002) bijvoorbeeld zien dat van de 207 studies die er tussen 1988 en 1998 op het gebied van HRM zijn verschenen slechts 7 gebaseerd waren op kleine organisaties. Een aantal jaren later gaven Tansky en Heneman (2003) aan dat het nodig is meer onderzoek te verrichten naar het personeelsbeleid van MKB-organisaties, aangezien dergelijk beleid anders is dan wat grote organisaties toepassen. Tot dusver heeft dit echter nog niet geleid tot een reeks studies waarin onderzoek is verricht naar innovatief personeelsbeleid van MKB-organisaties. Zodra de termen waarmee is gezocht naar onderzoek naar “innovatief personeelsbeleid” worden gecombineerd met termen gericht op “MKB-organisaties” levert dat geen enkel artikel op. Er is dan ook onvoldoende materiaal voor het schrijven van een literatuuroverzicht over innovatief personeelsbeleid alleen gericht op MKB'ers. Vandaar dat het literatuuroverzicht zich richt op innovatief personeelsbeleid in het algemeen.

De rol van samenwerkingsrelaties

Als de zoektermen waarmee “innovatief personeelsbeleid” is gezocht worden gecombineerd met termen als “interorganizational collaboration” en “interorganizational cooperation” blijven ook geen studies over die opgenomen kunnen worden in het overzicht. Wat uit deze constatering vooral blijkt is dat er weinig tot geen onderzoek is gedaan naar de rol van samenwerkingsrelaties in innovatief personeelsbeleid van organisaties (zie ook Koster, 2015). Enerzijds geldt dat daarmee ook voor MKB-organisaties. En, anderzijds blijkt hieruit ook dat onderzoek naar HR-beleid in het algemeen meer gericht is op de interne organisatie. Als externe factoren worden meegenomen, gaat het niet om samenwerkingsrelaties met andere organisaties.

Studies in het literatuuroverzicht

Van de gevonden artikelen konden er 47 opgenomen worden in het literatuuroverzicht. De meest voorkomende reden dat artikelen afvielen was dat zij wel de term “innovatief personeelsbeleid” (of een gerelateerde term) gebruikten, maar er verder geen inhoudelijke invulling aan gaven. De verwijzingen naar de studies zijn opgenomen in Bijlage I.

Innovatief personeelsbeleid

In Tabel 1 zijn de 47 studies samengevat. Daarbij zijn de studies ingedeeld aan de hand van twee kenmerken, namelijk: (1) wat in de studie verstaan wordt onder “innovatief personeelsbeleid”; en (2) wat voorbeelden zijn van “innovatief personeelsbeleid”.

Wat het eerste punt betreft: Uit de analyse van de artikelen waarin onderzoek wordt gedaan naar innovatief personeelsbeleid blijkt dat er in de literatuur drie benaderingen te onderscheiden zijn. Dit zijn: (1) onderzoek dat gaat over innovatieve vormen van personeelsbeleid; (2) onderzoek waarin HR-beleid gezien wordt als een reactie op innovaties (of dat innovaties bepaalde typen beleid mogelijk maken); en (3) onderzoek waarin HR-beleid als voorwaarde voor het innovatieve vermogen van individuen, teams en organisaties wordt gezien. De drie verschillende benaderingen van innovatief personeelsbeleid zijn uitgesplitst in Tabel 1.

Tabel 1. Overzicht van studies naar innovatief personeelsbeleid

	Studie	Voorbeelden
Innovatief HRM	1, 2, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47	a) Innovatieve praktijken b) Verandering en vernieuwing van praktijken
Innovatie → HRM	3, 42	a) Technologische ontwikkeling heeft invloed op HR b) Technologisering van HR
HRM → innovatie	2, 7, 8, 9, 19, 24, 33	a) HR-praktijken dragen bij aan innovatie b) HR-praktijken die bijdragen aan innovatie zijn innovatieve praktijken

In de laatste kolom van Tabel 1 wordt vervolgens aangegeven dat er binnen de drie benaderingen een verdere uitsplitsing gemaakt kan worden. Deze onderscheidingen werken we hieronder verder uit.

Innovatief HRM

De meest voorkomende benadering van innovatief personeelsbeleid richt zich op de mate waarin het gevoerde personeelsbeleid innovatief is. Binnen deze benadering zijn vervolgens 2 verschillende uitgangspunten te onderscheiden, het kan namelijk gaan om (1) specifieke HR-praktijken die het label “innovatief” krijgen; of (2) een verandering van de bestaande praktijken.

De meeste studies volgen het eerste uitgangspunt. Deze studies definiëren wat zij verstaan onder innovatieve HR-praktijken en onderzoeken vervolgens of zij voorkomen binnen organisaties. Een aantal kenmerken van innovatief personeelsbeleid komt geregeld terug:

- Gelijke behandeling
- Investerings
- Duurzame inzetbaarheid
- Beloningssystemen (niet alleen financiële prikkels)
- Decentralisatie en autonomie

Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Agarwala (2003). In die studie worden 14 HR-gebieden onderscheiden, zoals het aannamebeleid, beloningsbeleid en ontwikkelingsbeleid. Wat in deze benadering verder naar voren komt is dat innovatief personeelsbeleid vaak gelijk wordt gesteld aan "High Performance Work Systems" (ook wel HPW-Organizations, HPW-practices, HIPOs, et cetera) (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). Het idee hierachter is dat organisaties bepaalde praktijken kunnen toepassen die bijdragen aan de productiviteit van de organisatie en de inzet, tevredenheid en betrokkenheid van werknemers. Belangrijke inzichten in dit deel van de literatuur zijn dat het voor organisaties geen zin heeft afzonderlijke praktijken toe te passen, maar ze in bundels aangeboden dienen te worden (de praktijken dienen intern te zijn afgestemd) en dat sprake dient te zijn van "externe afstemming" (dat wil zeggen, de praktijken dienen aan te sluiten bij de algehele strategie van de organisatie) (Huselid, 1995; MacDuffie & Kochan, 1995). De gedachte achter HPWOs is dat zij betrokkenheid creëren bij de werknemers en hen in staat stellen zich optimaal in te zetten voor de organisatie (Koster, 2011). Dergelijke organisaties kenmerken zich door teamwerk, gedecentraliseerde besluitvorming, systemen die prestaties faciliteren, enzovoorts. HR-beleid maakt daar wel een onderdeel van uit, maar HPWOs zijn meer omvattender dan alleen het besturen van personen aangezien het ook de kwaliteit van ondersteunende diensten en de vormgeving van de organisatie betreft.

Een andere benadering richt zich op verandering van praktijken. Waar in de eerstgenoemde benadering de nadruk ligt op de inhoud van de praktijken, gaat het in deze benadering om de vraag of er veranderingen, vernieuwingen en/of verbeteringen zijn opgetreden in het gevoerde beleid. Kortom, in dit deel van de literatuur bestaat het "innovatieve" eruit dat organisaties deze functies, instrumenten en praktijken verder ontwikkelen.

Innovaties leiden tot veranderingen op HR-gebied

In dit onderzoek is innovatie de onafhankelijke variabele. Oftewel, er vinden innovaties plaats (zoals nieuwe technologieën) en die hebben consequenties voor het gevoerde personeelsbeleid. Verschillende artikelen stellen dat externe ontwikkelingen van invloed zullen zijn op de toekomst van het personeelsbeleid (stellen, want zoveel wordt er niet onderzocht). Denk bijvoorbeeld aan globalisering, technologische ontwikkelingen en veranderingen die optreden in het werk (Colakoglu, Lepak & Hong, 2006). Of nog breder, zoals Ulrich en Dulebohn (2015) op een rij zetten:

- Sociale trends: gezondheidszorg, levensstijl, familiestructuren;
- Technologische trends: digitalisering;
- Economische trends: inflatie, recessie, sectoren, arbeidsmarkten;
- Politieke trends: stabiliteit, verkiezingen;
- Milieutrends: duurzaamheid;
- Demografische ontwikkelingen: leeftijd, opleiding, diversiteit, inkomen.

Hoewel zij dit niet noemen, sluit de recente discussie over robotisering hier ook naadloos op aan. In deze discussie worden op dit moment verschillende posities ingenomen waar het gaat om de gevolgen van robotisering voor de hoeveelheid en de aard van werk (1 daarvan is dat de impact van robots klein zal zijn).

Terwijl volgens een aantal auteurs werk zal verdwijnen door robots (Autor, Levy & Murnane, 2003; Frey & Osborne, 2013) verwachten anderen juist dat robotisering tot meer werk zal leiden (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Wat het overgebleven werk betreft, is het de vraag of dit tot een versimpeling van taken leidt of dat juist meer complex werk overblijft of ontstaat (Van den Berge & Ter Weel, 2015; Went & Kremer, 2015).

Ten slotte zijn er auteurs die een meer directe relatie leggen tussen innovatie en personeelsbeleid. Zo wordt er onderzoek gedaan naar de vraag welke gevolgen technologisering heeft voor HRM, waarbij dat ook kan betekenen dat het HR-systeem "technologiseert", er kan met andere woorden zoiets als E-HRM worden toegepast (Stone e.a., 2006). Ook hier geldt dat er weinig onderzoek is verricht naar de relatie tussen IT-gebruik en personeelsbeleid, vooral onder kleine organisaties.

HR-praktijken kunnen bijdragen aan innovaties

Anderen benaderen de relatie tussen HR-instrumenten en innovatie door een relatie te leggen met organisatieprestaties. In dergelijk onderzoek worden HR-instrumenten als innovatief gezien als zij bijdragen aan de innovatie-prestaties van organisaties. Deels gaat het hier om onderzoek dat zich richt op de meer traditionele HR-praktijken (zoals training en ontwikkeling van personeel) en de innovatieve vormen van HR, zoals die door de eerder genoemde HPWOs worden toegepast. Daarna is er onderzoek dat het innovatievermogen van organisaties gebruiken om vast te kunnen stellen welke HR-praktijken innovatief genoemd kunnen worden.

Theoretische verklaringen

De studies die in Tabel 1 zijn samengevat sluiten aan bij vier centrale theorieën. Dit zijn: (1) economische benaderingen; (2) afstemmingsbenaderingen; (3) besluitvormingsbenaderingen; en (4) diffusiebenaderingen (Subramony, 2006; Koster & Wittek, 2016). Elk van deze verklaringen is terug te vinden in de gevonden artikelen.

Economische benaderingen

Economische benaderingen gaan ervan uit dat ondernemers kosten en baten afwegen bij het inrichten van het personeelsbeleid. Met andere woorden, organisaties passen bepaald beleid toe omdat het een investering is die iets zou moeten opleveren. In deze opvatting is personeelsbeleid geen doel op zich maar een middel om iets anders te bereiken. Een voorbeeld hiervan is de studie van Chen en Huang (2009). Zij beargumenteren dat organisaties die investeren in strategische HR-praktijken beter in staat zijn hun kennis te managen. Dat heeft vervolgens positieve gevolgen voor de mate waarin deze organisaties innovaties weten door te voeren. Een ander voorbeeld vormt het onderzoek van Sels, De Winne, Delmotte, Maes, Faems en Forrier (2006). Deze studie laat zien dat investeringen in personeelsbeleid samengaat met een lager verloop en een hogere productiviteit.

Afstemmingsbenaderingen

Afstemmingsbenaderingen benadrukken het belang van afstemming met andere aspecten van de organisatie, zoals de gehanteerde strategie, de gebruikte technologie, enzovoorts. Daarnaast heeft de afstemming betrekking op het personeelsbeleid, waarmee wordt bedoeld dat de afzonderlijke praktijken een geheel dienen te vormen om effectief te kunnen zijn. Zo laten Taffi, Mithas en Krishnan (2007) zien dat organisaties ernaar streven HR-praktijken te combineren die elkaar versterken, terwijl zij tegelijkertijd aansluiten bij de IT-strategie van de organisatie.

Besluitvormingstheorieën

Besluitvormingstheorieën houden er rekening mee dat meerdere partijen, met hun eigen belangen, betrokken zijn bij het inrichten van personeelsbeleid. Waar de voorgaande twee benaderingen zich vooral richten op aspecten als effectiviteit en efficiëntie is "macht" het kernwoord binnen deze benaderingen. Het personeelsbeleid van organisaties is de uitkomst van een spel tussen verschillende partijen die de inrichting ervan proberen te beïnvloeden. Terwijl de eerste twee benaderingen veronderstellen dat er zoiets als een objectief beste uitkomst is, gaat deze benadering er juist vanuit dat die uitkomst niet per se bereikt hoeft te worden. Het onderzoek van Foster en Harris (2005) is hiervan een voorbeeld. Zij bestuderen de mate waarin organisaties invulling geven aan diversiteitsbeleid. Hoewel het voeren van diversiteitsbeleid voordelen kan opleveren voor organisaties, worden er lang niet in alle organisaties initiatieven in die richting ontplooid. De reden die Foster en Harris (2005) hiervoor geven is dat de uitkomst sterk afhankelijk is van de manier waarop leidinggevendenden omgaan met de tegenstrijdigheden waartoe dergelijk beleid kan leiden.

Diffusiebenaderingen

Volgens diffusiebenaderingen worden HR-praktijken toegepast waarmee organisatie legitimiteit kunnen verkrijgen. Dergelijke benaderingen beschouwen het gevoerde personeelsbeleid vanuit een macroperspectief, omdat het hier draait om vragen als: In hoeverre verspreid een bepaald type beleid zich (binnen een land, een regio of een sector)? En, welke invloed heeft de externe omgeving op het gevoerde personeelsbeleid van organisaties? Voorbeelden hiervan zijn Murphy en Southey (2003) en Wu, Bacon en Hoque (2014) die beiden laten zien dat externe factoren een belangrijke rol spelen bij het tot stand komen van innovatie in personeelsbeleid en de verspreiding van innovatieve HR-praktijken.

Hoewel dit vier verschillende benaderingen zijn, sluiten zij elkaar niet geheel uit. Zij leiden eerder tot inzichten die elkaar aanvullen. Dit komt ook naar voren in de gevonden studies. Veel van het onderzoek beperkt zich niet tot 1 benadering.

Conclusies

Op basis van het literatuuronderzoek is een aantal conclusies te trekken:

- Weinig onderzoek naar innovatief personeelsbeleid in MKB-organisaties;
- Onderzoek naar samenwerkingsrelaties en personeelsbeleid zeer schaars;
- In de literatuur heeft innovatief personeelsbeleid 3 verschillende betekenissen;
- Ook binnen die verschillende stromingen zijn verschillende benaderingen te onderscheiden.

Voor het vervolg van het ICOON-project Innovatief personeelsbeleid betekent dit het volgende. Ten eerste is de onderzoeksvraag niet te beantwoorden op basis van bestaand onderzoek. Daarvoor is te weinig bekend over innovatief personeelsbeleid van MKB-organisaties. Nog minder is bekend over hoe dat innovatief personeelsbeleid afhangt van de samenwerkingsrelaties die organisaties hebben. Dit brengt met zich mee dat het voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag noodzakelijk is aanvullend onderzoek te verrichten. Ten tweede leidt dit onderzoek tot de constatering dat er verschillende benaderingen zijn van innovatief personeelsbeleid. In het eigen onderzoek dient daarmee rekening te worden gehouden.

Referenties

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Autor, D., Levy, F., & Murnane, R. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *Quarterly Journal of Economic*, 118(4), 1279-1334.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & 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.
- Foster, C., & Harris, L. (2005). Easy to say, difficult to do: Diversity management in retail. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 4-17.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford: Oxford Martin Publication.
- 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.
- Koster, F. (2011). Able, willing and knowing. The effects of HR practices on commitment and effort in 26 European countries. *International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2835-2851.
- Koster, F. (2015). *Samenwerking en innovatie in het MKB in Europa en Nederland. Een exploratie op basis van het European Company Survey*. ICOON Paper #1. Tilburg: ICOON.
- Koster, F. (2016). *Zelf doen is optellen, samenwerken is vermenigvuldigen. Organisaties, relaties, innovaties*. Tilburg: TIAS School for Business and Society.
- Koster, F., & Wittek, R. P. M. (2016). Competition and constraint. Economic globalization and human resource practices in 23 European countries. *Employee Relations*, 38(2), 286-303.
- MacDuffie, J. P., & Kochan, T. A. (1995). Do US firms invest less in human resources? Training in the world auto industry. *Industrial Relations*, 34(2), 147-168.
- Murphy, G. D., & Southey, G. (2003). High performance work practices: Perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner. *Personnel Review*, 32(1), 73-92.
- Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Linking HRM and small business performance: an examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses. *Small Business Economics*, 26(1), 83-101.
- Subramony, M. (2006). Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: An exploration of rationales. *Human Resource Management*, 45(2), 195-210.
- Taffi, A., Mithas, S., & Krishnan, M. S. (2007). Information technology and the autonomy-control duality: Toward a theory. *Information Technology and Management*, 8(2), 147-166.
- Tansky, J. W., & Heneman, R. (2003). Guest editor's note: Introduction to the special issue on human resource management in SMEs: A call for more research. *Human Resource Management*, 42(4), 299-302.

- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Van Dalen, E. J., Gründemann, R., & De Vries, S. (2003). Onderweg naar morgen: Ontwikkelingen en hun betekenis voor toekomstig HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 63-92.
- Van den Berge, W., & Ter Weel, B. (2015). De impact van technologische verandering op de Nederlandse arbeidsmarkt, 1999-2014. In R. Went, M. Kremer & A. Knottnerus (red.), *De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk* (pp. 89-112). Den Haag/Amsterdam, Nederland: WRR/Amsterdam University Press.
- Went, R., & Kremer, M. (2015). Hoe we robotisering de baas kunnen blijven. Inzetten op complementariteit. In A. Knottnerus (red.), *De robot de baas. De toekomst van het werk in het tweede machinetijdperk* (p.23-41). Den Haag/Amsterdam, Nederland: WRR/Amsterdam University Press.
- Wu, N., Bacon, N., & Hoque, K. (2014). The adoption of high performance work practices in small businesses: the influence of markets, business characteristics and HR expertise. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1149-1169.

Bijlage I. Studies opgenomen in het literatuuroverzicht

1. Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
2. Bartram, T. (2011). Employee management systems and organizational contexts: A population ecology approach. *Management Research Review*, 34(6), 663-677.
3. Bell, B. S., Lee, S. W., & Yeung, S. K. (2006). The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 295-308.
4. Bondarouk, T., Kees Looise, J., & Lempink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*, 38(5), 472-491.
5. Cañibano, A. (2013). Implementing innovative HRM: Trade-off effects on employee well-being. *Management Decision*, 51(3), 643-660.
6. Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692.
7. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
8. Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEOs' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(S1), 2-17.
9. De Leede, J., & Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108-117.
10. Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., & Christiaens, J. (2012). The impact of institutional pressures on employee performance management systems in higher education in the low countries. *British Journal of Management*, 23(S1), S88-S103.
11. Eaton, S. C. (2000). Beyond 'unloving care': Linking human resource management and patient care quality in nursing homes. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 591-616.
12. Felstead, A., & Ashton, D. (2000). Tracing the link: Organisational structures and skill demands. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 5-21.
13. Foster, C., & Harris, L. (2005). Easy to say, difficult to do: Diversity management in retail. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 4-17.
14. Geary, J. F., & Dobbins, A. (2001). Teamworking: A new dynamic in the pursuit of management control. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 3-23.
15. Guest, D., & Conway, N. (1999). Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 367-389.
16. Holden, R., Smith, V., & Devins, D. (2003). Using 'employee-led development' to promote lifelong learning in SMEs: A research note. *Human Resource Development International*, 6(1), 125-132.
17. Holtbrügge, D., Friedmann, C. B., & Puck, J. F. (2010). Recruitment and retention in foreign firms in India: A resource-based view. *Human Resource Management*, 49(3), 439-455.
18. Jain, H., Mathew, M., & Bedi, A. (2012). HRM innovations by Indian and foreign MNCs operating in India: A survey of HR professionals. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1006-1018.
19. Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
20. Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2010). Teams, incentive pay, and productive efficiency: Evidence from a food-processing plant. *Industrial & Labor Relations Review*, 63(4), 606-626.

21. Keltner, B., & Finegold, D. (1996). Adding value in banking: Human resource innovations for service firms. *MIT Sloan Management Review*, 38(1), 57-68.
22. Khatri, N., Baveja, A., Agrawal, N. M., & Brown, G. D. (2010). HR and IT capabilities and complementarities in knowledge-intensive services. *International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2889-2909.
23. Koulikoff-Souviron, M., & Harrison, A. (2010). Evolving HR practices in a strategic intra-firm supply chain. *Human resource management*, 49(5), 913-938.
24. Laursen, K., & Foss, N.J. (2003). New human resource management practices. Complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
25. Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
26. MacDuffie, J. P., & Kochan, T. A. (1995). Do US firms invest less in human resources? Training in the world auto industry. *Industrial Relations*, 34(2), 147-168.
27. Martin-Rios, C. (2014). Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks. *Journal of Business Research*, 67(2), 190-199.
28. McDonnell, A., Stanton, P., & Burgess, J. (2011). Multinational enterprises in Australia: Two decades of international human resource management research reviewed. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(1), 9-35.
29. Morris, S. S., & Snell, S. A. (2011). Intellectual capital configurations and organizational capability: An empirical examination of human resource subunits in the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 42, 805-827.
30. Muduli, A. (2015). High performance work system, HRD climate and organisational performance: An empirical study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 239-257.
31. Murphy, G. D., & Southey, G. (2003). High performance work practices: Perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner. *Personnel Review*, 32(1), 73-92.
32. Ng, I., & Dastmalchian, A. (2011). Perceived training benefits and training bundles: A Canadian study. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 829-842.
33. Oladapo, V. and Onyeaso, G. (2013). An empirical investigation of sub dimensions of high performance work systems that predict organizational innovation. *International Journal of Management and Marketing Research*, 6(1), 67-79.
34. Ollier-Malaterre, A., McNamara, T., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., & Valcour, M. (2013). Looking up to regulations, out at peers or down at the bottom line: How institutional logics affect the prevalence of age-related HR practices. *Human Relations*, 66(10), 1373-1395.
35. Sahdev, K., Vinnicombe, S., & Tyson, S. (1999). Downsizing and the changing role of HR. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 906-923.
36. Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Linking HRM and small business performance: an examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses. *Small Business Economics*, 26(1), 83-101.
37. Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.
38. Som, A. (2007). What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations? *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 808-828.
39. Som, A. (2012). Organizational response through innovative HRM and re-design: a comparative study from France and India. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 952-976.
40. Srinivasan, V., & Chandwani, R. (2014). HRM innovations in rapid growth contexts: the healthcare sector in India. *International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1505-1525.

41. Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923-947.
42. Taffi, A., Mithas, S., & Krishnan, M. S. (2007). Information technology and the autonomy-control duality: Toward a theory. *Information Technology and Management*, 8(2), 147-166.
43. Wolfe, R., Wright, P. M., & Smart, D. L. (2006). Radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story. *Human Resource Management*, 45(1), 111-145.
44. Wu, N., Bacon, N., & Hoque, K. (2014). The adoption of high performance work practices in small businesses: the influence of markets, business characteristics and HR expertise. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1149-1169.
45. Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423-435.
46. Zheng, C., O'Neill, G., & Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38(2), 175-194.
47. Zhou, Y., Hong, Y., & Liu, J. (2013). Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 263-288.

Meer weten of vragen over het onderzoek?

Auteurs: Ferry Koster, Kimberly Walden & Petra van de Goorbergh
ICOON Paper #2 - augustus 2016

Kijk op www.kenniscentrumicoon.nl of neem contact op met Petra van de Goorbergh of Ferry Koster.

Mail naar: info@kenniscentrumicoon.nl

Over Kenniscentrum ICOON

Kenniscentrum ICOON (Innoveren Coöpereren en Ondernemen) richt zich op het verzamelen, initiëren, ontwikkelen en verspreiden van kennis over samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen, branches en beroepen, waarbij de nadruk wordt gelegd op nieuwe samenwerkingsverbanden en waarbij de gegenereerde kennis inzicht biedt in het functioneren, de waarde en de toekomst van die samenwerkingsverbanden.

Kenniscentrum ICOON wordt mogelijk gemaakt door Van Spaendonck.



Kenniscentrum voor Innovatie, Coöperatie en Ondernemerschap

Dit paper bevat een overzicht van de internationale literatuur en is onderdeel van het onderzoek dat is uitgevoerd met steun van de Van Spaendonck Fundatie naar Innovatief personeelsbeleid (2016). Van Spaendonck Fundatie subsidieert onderzoek naar duurzame groei en innovatie in ondernemerschap.