

## **Influential Article Review - Asian HR Analysis on Methodological Options**

**Chad Harris**

**Adam Curtis**

**Thelma Horton**

*This paper examines human resources management. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: A twenty-year study of the Human Resource (HR) practices–outcome relationship has found that more rigorous methodologies have been adopted over time. However, several problematic features such as cross-sectional, single-informant, and single-level designs continue to be adopted (Bainbridge et al., Human Resource Management, 2016). Responding to calls for increased contextualization of research by investigating the relationship between the location of data collection and the methodological choices of researchers, this study answers the question “How unique are the methodological choices of HR research conducted in Asia?” Applying content analysis to 241 published articles, we compare internal, external, construct and statistical conclusion validity of studies collected in North America (n=66), Europe (n=95) and Asia (n=80, including 57 studies from China). Results show that despite similarities in cross-sectional, single-informant and single-level designs across regions, research conducted in Asia is mainly undertaken via field studies, using subjective outcome measures at the organizational level, following a post-predictive design. In addition, studies from Asia are more recent, and show a shorter time gap between data collection and publication. Theoretical and practical implications embedded in the dynamic context of Asia in general, and China more specifically are discussed. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: Methodological choices, Validity, HR practices, China, Contextualization*

### **SUMMARY**

- This study examines the methodological choices of research investigating the HR practices – performance link by geographic region over a 20-year period. We focused on internal, external, construct and statistical conclusion validity of 241 studies using data collected from Asia, Europe and North America. Some of our results are universal phenomena and not limited in relevance to Asia, although in line with our aim we present implications related to the HR field in the context of Asia.
- The last two decades show an increase in studies using data collected in Asia, particularly China, and a reduction in studies out of North America . This is not surprising given the far-reaching institutional change and societal transformation occurring in China. Regarding the internal validity,

the results show that the three regions did not differ in terms of the prevalence of cross sectional research designs and the form of the HR practices -outcome relationship . The results found different sources of data with studies coming out of North America tending to utilize more archival data while Europe and Asia, including China, were more likely to use field study data.

- There are several theoretical and practical implications of our results. The institutional theory claims that actors' decisions are not only the result of rational decision-making seeking to improve effectiveness, but are also influenced by the institutional context in which they operate . Following this logic, we see an opportunity to study research methods from an institutional perspective. Scholars exist in conditions of institutional duality, in that they experience pressures to obtain both internal legitimacy in the context in which research is conducted and external legitimacy from the academic field as evidenced by publication in a top journal.
- We suggest there is possible tension as scholars endeavour to attain internal legitimacy and respond to calls to adapt theories to explain Asia-specific phenomena or develop new models and theories relevant to the Asian context while at the same time needing to meet an equally pressing requirement of external legitimacy by adopting norms or assumptions around academic rigor. Our findings show that research undertaken in Asia, Europe and North America has converged to measure constructs and analyse data in similar ways. This may be due to the influence of international research teams or editor and reviewers preferences and demands . This result is evident in that validity related to the fit between measures and the underlying constructs they are designed to represent and the ability to make recommendations regarding the relationship between variables based on statistical evidence about co-variation and prediction do not differ by geographic region. It appears that in this regard, research conducted in Asia is largely a direct application of Western practices. As the current positivist research paradigm originates from the West, established criteria in relation to what is deemed valid research constitutes isomorphic pressure which Asian scholars need to follow, should they wish to gain legitimacy in the field and publish in top journals.
- Despite the isomorphic pressure, substantial variations across regions were found regarding internal and external validity, especially in relation to studies undertaken in Asia. We believe that the broader context of Asia, and China more specifically influences these findings. Many scholars refer to the Chinese environment as dynamic and subject to ongoing change . Given the pace of change across Asia, it is not surprising that field studies which enable the collection of real-time data are the dominant methods for undertaking research in this region. The prevalence of field studies is also a result of the lack of reliable statistical systems in developing countries such as China . Oftentimes researchers are left with no other choices but to rely on field studies and subjective measures, because more objective archival data is not available.

## **HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE**

We used the following article as a basis of our evaluation:

Sanders, K., Cogin, J. A., & Lin, C.-H. V. (2017). Methodological choices of HR research conducted in Asia. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 1–15.

This is the link to the publisher's website:

<https://fbr.springeropen.com/articles/10.1186/s11782-017-0011-9>

## **INTRODUCTION**

Human Resource (HR) scholars and practitioners emphasize the importance of a robust methodology to study the relationship between HR practices and employee and organizational outcomes (Bainbridge, Sanders, Cogin & Lin, 2016 ; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Guest, 2011; Hayton, Piperopoulos, & Welbourne, 2011; Paauwe, 2009; Wall & Wood, 2005; Welbourne, 2011; Wright & Gardner, 2003). Strong

methodologies build confidence in research findings by providing evidence that HR practitioners can draw on to inform decision making (see Bainbridge, et al. 2016; Rynes & Bartunek, 2017). In addition, sound methodologies contribute to building a rigorous body of knowledge and help to solve challenging organizational problems.

Despite the acknowledged importance of strong research methodologies, HR scholars have questioned if the methodologies employed in the HR field provide a sufficient basis for drawing valid conclusions (Wright & Ulrich, 2017). For instance, the prevalence of common method bias where a single source of data measures both HR practices and outcomes, such as firm performance, has been criticized (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005). This kind of research design leads to an overestimation of the relationship between HR practices and outcomes (Gerhart, Wright & McMahan, 2000; Huselid & Becker, 2000, Sanders, & Frenkel, 2011). In addition, the pervasiveness of cross-sectional research designs, where HR practices and performance are measured at the same time has been questioned. Such an approach is a more accurate predictor of past performance instead of future performance and prevents valid causal conclusions (Huselid & Becker, 2000; Wright et al., 2005; Wall & Wood, 2005). Single-level research designs are also problematic as they do not account for variance apportioned at different levels, thwarting the supposition that HR practices enhance employee and/or organizational outcomes (see Guest, 2011; Paauwe, 2009).

Bainbridge et al. (2016) content analysis of twenty years of studies investigating the HR practices – outcome relationship found significant improvements across many validity-related methodological choices over time. For instance, multi-level research designs are increasing, and there has been a decrease in post-predictive research designs, in which performance is measured prior to HR practices being measured. There has also been a reduction in direct effect testing. The growing trend of mediator and moderator research to explain the relationship between HR practices and outcomes and uncover factors that influence this association, as well as less usage of same source data to measure the HR and outcome variables are also positive changes. Notwithstanding this, problematic designs which include cross-sectional, single source and single level features are common.

Several scholars have called for increased attention to the context in which research is carried out (Barney & Zhang, 2009; Li, Leung, Chen & Luo, 2012; Tsui, 2006, 2013; Sheldon & Sanders, 2016). For instance, John (2006) calls for stronger engagement with the context of the data collection. In terms of geographic context, scholars have emphasized the uniqueness of Asia's social, cultural, historical, and political mosaic as well as economic and market reforms, in order to highlight the importance of context (Tsui, Wang & Xin, 2006). Related to China specifically, Tsui (2006, 2013) emphasizes the importance of 'inside out' approaches that are sensitive to knowledge about the environment in contrast to 'outside in' research in which well-known topics examine 'how they are manifested' in the Chinese context (Tsui, 2006: 3; see also Sheldon & Sanders, 2016). Although these calls emphasize the importance of context in relation to theoretical questions, the research setting may also influence the suitability of different methodological treatments. In qualitative research, it is well established that context can shape methodology (Townsend, Loudoun & Lewin, 2016). Collaboration research between Chinese and UK scholars indeed reveal different ontological and epistemological assumptions and research approaches between the two teams (Easterby-Smith & Malina, 1999). However, in quantitative research less attention has been given to this issue.

As the Asian and Chinese economy in particular, has gained momentum in the past few decades, increased research has been conducted in this setting (Bainbridge et al., 2016). This is not surprising given claims that management research conducted in Asia could potentially contribute to global management knowledge (Meyer, 2006). An important question then is: To what extent does research with an Asian or Chinese data sample utilize different research designs compared to other geographic settings? Understanding the influence of research settings on methodological choices would raise researchers' awareness of potential opportunities and constraints of conducting research in different geographical settings. By focusing the spotlight on Asia, such an investigation would enable scholars doing work in this region to strengthen the rigor of their research. As such, this study examines how methodological choices differ across regions. We do this by undertaking a content analysis of 241 studies between 1995 and 2014 using samples from Asia, Europe and North America. Footnote 1 We begin by presenting our research

methodology before examining the internal, external, construct and statistical conclusion validity of studies using data collected from these regions. We then discuss the theoretical and practical implications of our results.

## CONCLUSION

This study examines the methodological choices of research investigating the HR practices – performance link by geographic region over a 20-year period. We focused on internal, external, construct and statistical conclusion validity of 241 studies using data collected from Asia, Europe and North America. Some of our results are universal phenomena and not limited in relevance to Asia, although in line with our aim we present implications related to the HR field in the context of Asia.

The last two decades show an increase in studies using data collected in Asia, particularly China, and a reduction in studies out of North America (Bainbridge et al. 2016). This is not surprising given the far-reaching institutional change and societal transformation occurring in China. Regarding the internal validity, the results show that the three regions did not differ in terms of the prevalence of cross sectional research designs and the form of the HR practices -outcome relationship (direct, moderator, mediator or moderator mediator). The results found different sources of data with studies coming out of North America tending to utilize more archival data while Europe and Asia, including China, were more likely to use field study data. In fact, 96% of studies from Asia and 94% of research undertaken in China came from field studies. The three regions also diverged in terms of predictive design: most of the studies in which data was collected from Asia, including China, utilized a post-predictive design, where performance data collected takes place prior to HR practices data. Data collected in North America more often adopted a predictive research design in which HR practices data is collected at time 0 and performance data is collected at time 1, allowing the testing of causality. Studies that used a European sample are characterized by a contemporaneous research design in which the HR practices and performance data take place at the same time.

There were many differences by region pertaining to external validity. Studies out of North America more often came from one industry, while European and Asian studies were more likely to draw on data from two or more industries. Regarding the levels of measurement of the dependent variable, we found that data collected in Asia was typically at the organization level with higher response rates while European studies were at the employee level. In comparison, studies using data from North America were more often designed at the organization and workplace/business unit/team level. The time between data collection and publication year was shorter for studies out of Asia, compared with North America and Europe.

Our overall conclusion regarding construct validity is that there are few differences by region. Studies using data from Asia, Europe and North America mainly used single (as opposed to multiple) informants to measure HR practices and the outcome variable. The three regions varied equally on the type of informant (i.e., managers, HR practitioners and employees). We found no differences in the number of controls used in the model being tested (average four) and prevalence of same source data for the HR and outcome measures, suggesting common method bias remains a problematic feature of HR scholarship. The regions differed in terms of outcome measures (subjective versus objective performance data).

While studies that used data from Europe or Asia primarily utilized subjective data, objective performance data or a combination of subjective and objective performance data was much more common in studies that used data from North America. In addition, the number of variables in the model was higher for studies using data from a European country or North America in comparison to studies out of Asia, including China.

In terms of statistical conclusion validity, studies in Asia drew on smaller sample sizes than those conducted in Europe or North America, although, as noted above, had higher response rates. There were no differences pertaining to how data was analysed with regression the common technique across regions.

### **Theoretical and Practical Implications**

There are several theoretical and practical implications of our results. The institutional theory claims that actors' decisions are not only the result of rational decision-making seeking to improve effectiveness,

but are also influenced by the institutional context in which they operate (Kostova, 1999). Following this logic, we see an opportunity to study research methods from an institutional perspective. Scholars exist in conditions of institutional duality, in that they experience pressures to obtain both internal legitimacy in the context which research is conducted (Asia in our case) and external legitimacy from the academic field as evidenced by publication in a top journal.

We suggest there is possible tension as scholars endeavour to attain internal legitimacy and respond to calls to adapt theories to explain Asia-specific phenomena or develop new models and theories relevant to the Asian context (Tsui, 2006) while at the same time needing to meet an equally pressing requirement of external legitimacy by adopting norms or assumptions around academic rigor. Our findings show that research undertaken in Asia, Europe and North America has converged to measure constructs and analyse data in similar ways. This may be due to the influence of international research teams or editor and reviewers preferences and demands (see Lin & Sanders, 2014). This result is evident in that validity related to the fit between measures and the underlying constructs they are designed to represent (construct validity) and the ability to make recommendations regarding the relationship between variables based on statistical evidence about co-variation and prediction (statistical conclusion validity) do not differ by geographic region. It appears that in this regard, research conducted in Asia is largely a direct application of Western practices. As the current positivist research paradigm originates from the West, established criteria in relation to what is deemed valid research constitutes isomorphic pressure which Asian scholars need to follow, should they wish to gain legitimacy in the field and publish in top journals.

Despite the isomorphic pressure, substantial variations across regions were found regarding internal and external validity, especially in relation to studies undertaken in Asia. We believe that the broader context (i.e., local institutions) of Asia, and China more specifically influences these findings. Many scholars refer to the Chinese environment as dynamic and subject to ongoing change (Krug & Hendrischke, 2008; Li, X, & Freeman, 2015; Zhang & Peck, 2016; Sheldon & Sanders, 2016). Given the pace of change across Asia, it is not surprising that field studies which enable the collection of real-time data are the dominant methods for undertaking research in this region. The prevalence of field studies is also a result of the lack of reliable statistical systems in developing countries such as China (Fang, 2004). Oftentimes researchers are left with no other choices but to rely on field studies and subjective measures, because more objective archival data is not available. In the Asian culture, field data collection is often dependent on researchers' personal contacts (i.e., *guanxi*) and convenience sampling (e.g., Sun, Aryee, & Law, 2007; Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009), which leads to smaller sample sizes and higher response rates in this area. Convenience sampling makes it challenging to focus on a single industry, because more often than not the researchers' contacts are from multiple industries, whereas the available sample size in a single industry is severely constricted.

These features of the Asian context present barriers for researchers to conduct high-quality research in this area. In the dynamic context of Asia, where research is predominantly undertaken through field work utilizing a cross sectional research design, there is risk that the research context and results could vary from one day to the next. This means that researchers must be careful as to the best timing of their data collection. For example, Shaw and Shi (2017) mention that Chinese organizations face unique temporal and seasonal challenges addressing mass employee turnover (e.g., after the Lunar Year Holiday and after bonus payments). This has implications for researchers' decisions regarding when they should enter the research site and whether a predictive or longitudinal research design is feasible. It also requires scholars to consider the influence of their temporal decisions on their research findings.

The overreliance on subjective measures risks undermining research validity. While research has found that subjective measures of firm performance are equivalent to those used for objective performance (Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehan, Clegg & West, 2004), simultaneous use of subjective measures of both HR and performance could compound the problem due to common method bias (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Given the pervasive use of common source data in HR research, scholars may like to reconsider the current convention of relying on subjective measures of performance and shift towards an objective or combined approach. This is especially important for conducting research at the employee level, where it has been shown that subjective measures should not be used as proxies for objective measures

and scholars are cautioned about using the terms interchangeably (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie, 1995).

Despite the challenges, the unique environment in Asia also offers opportunities to researchers. The many changes in this area provide scholars with a fertile research setting for studying the effects of HR on employees, teams, and organization performance over time. For instance, related to the HR process approach (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders, Shipton & Gomes, 2014; Ostroff & Bowen, 2016) in general and attribution theory (Nishii, Lepak & Schneider, 2008) more specifically, scholars could investigate how people attribute the locus of causality (i.e., the internal versus external dimension of attribution): To what or whom do employees attribute organizational change? For example, do employees attribute the driver of change to their employer (internal) or government (external to the organization)? How do they respond to the change and their attribution of the change? We believe that China is an ideal context for longitudinal research for these types of questions. Further, the transition from traditional to modern management philosophies and styles and their co-existence in the country makes it a great setting for quasi-experimental studies (e.g., Yan, Peng, & Francesco, 2011), which have been underutilized in HR research. Scholars may like to make better use of these opportunities.

The challenges we have identified also point to directions moving forward. We have acknowledged that the heavy reliance on field studies and subjective measures may be due to existing databases not capturing the dynamism of the Asian or Chinese context or because they are incomplete. We recommend that academic institutions such as the Chinese Academy of Social Sciences and the Chinese government start building databases such as the Workplace Employee Relations Surveys (WERS) in the United Kingdom (UK) or the Household, Income and Labour Dynamics in Australia (HILDA). The benefit of archival data is that trends over time can be depicted, and databases are generally of good quality in terms of construct validity. For example, HILDA provides longitudinal data on the lives of Australian residents against a wide range of factors such as family dynamics, economics, well-being and the labour market. These databases are administered by government agencies; for instance, the Department of Business, Innovation and Skills in the UK is responsible for collecting WERS data, which are subsidized by the government, and open to scholars. Support of trade associations should also be garnered to allow researchers to access organizations in specific industries and conduct in-depth analysis. Shaw and Shi (2017) point out that turnover research in Western industries has greatly benefited from this. We observe that some joint action in data collection has been taken. For example, the study of Shen, Au, and Birtch (2016) utilize a representative sample collected in remarkable joint efforts of multiple government departments and a research association. Such progress is welcome.

Furthermore, changes are needed from Chinese universities and business schools. We believe that the shorter time lag between data collection and publication in China is linked to the Chinese academic system. The Chinese academic system for performance and promotion is similar to the US system (Jia, You and Du, 2012; Tsui, 2006; Van de Ven & Jing, 2012). Scholars, especially early career researchers (ECR) endeavour to publish as soon as possible to meet promotion criteria. In many universities, quantity is gauged over quality and impact (Tsui, 2013). We question whether this practice is the best strategy given the time it takes for a rigorous theoretical review and the collection of high-quality data. In recent years, there have been numerous calls for Chinese researchers to conduct indigenous research (Leung, 2012; Li, et al., 2012), develop a Chinese theory of management (Barney & Zhang, 2008; Sheldon & Sanders, 2017) and live up to the idea of socially responsible scholarship (Tsui, 2013). Concurring with others, we encourage Chinese Business Schools to rethink their academic performance evaluation system and take a long-term perspective by considering the value of a scholarship to Chinese society. Such changes would encourage researchers to conduct socially responsible research (Tsui, 2013) and direct their attention to addressing grand societal challenges (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016). This may also assist in managing the challenges associated with institutional duality in that research which is conducted in Asia and trapped between the paradoxical aims of local relevance and international publication requirements (Meyer, 2006).

Finally, we believe the entire management scholarly community needs to adjust its practices. Referring to evidence-based management and the quality of data, Rynes and Bartunek (2017) warn that journals are more likely to publish papers which report significant results, instead of non-statistically significant but

important findings. We believe that some research designs such as single level, single informant and same source research designs often lead to more significant results because the data is not independent of each other. We question whether (associate) editors, reviewers and researchers receive sufficient incentives and are motivated to design robust and valid research (see also Lin & Sanders, 2014).

## APPENDIX

**TABLE 1  
JOURNAL OUTLET BY REGION**

	North America ( <i>n</i> = 65)	Europe ( <i>n</i> = 98)	Asia ( <i>n</i> = 84)	China ( <i>n</i> = 57)
AMJ	28%	-	1%	5%
BJIR	2%	5%	3%	3%
HR	2%	3%	1%	3%
HRM	16%	11%	9%	12%
HRMJ	3%	14%	1%	3%
IJHRM	14%	50%	72%	60%
ILRR	17%	-	1%	3%
JAP	6%	4%	5%	5%
JIBS	2%	2%	1%	3%
JMS	-	10%	-	-
PP	5%	1%	3%	-
SMJ	5%	-	3%	3%

**TABLE 2  
DESCRIPTIVE STATISTICS WHERE SIGNIFICANT DIFFERENCES WERE FOUND:  
INTERNAL, EXTERNAL, CONSTRUCT AND STATISTICAL CONCLUSION VALIDITY**

	North America	Europe	Asia
Internal Validity			
Predictive designs			
Post-predictive	47	44	55
Contemporaneous	21	45	35
Predictive	32	11	10

Type of study			
Field	75	82	96
Archival	25	18	4
External Validity			
Level of measurement of outcomes			
Individual	21	40	35
Team / Workplace / Unit	39	15	10
Firm	40	45	55
Response rate	45	38	50
Industry			
Single industry	67	41	48
Multi-industry	33	59	52
Organization size			
Reported	76	52	63
Construct Validity			
Subjective vs Objective measures			
Subjective measures only	44	71	79
Objective measures only	41	17	14
Subjective and objective	15	12	7
# variables in the model	6.26	6.72	4.60
Statistical Conclusion Validity			
Sample size	1240	1328	259

## REFERENCES

- Aguinis, H., Pierce, C. A., Bosco, F. A., & Muslin, I. S. (2009). First decade of organizational research methods. Trends in design, measurement and data analysis topics. *Organizational Research Methods*, 12, 69–112.
- Bainbridge, H.T.J., Sanders, K., Cogan, J.A., Lin, C.-H. (2016). The pervasiveness and trajectory of methodological choices: A 20-year review of human resource management. *Human Resource Management*. 2016 online
- Barney, J. B., & Zhang, S. (2009). The future of Chinese management research: A theory of Chinese management versus a Chinese theory of management. *Management and Organization Review*, 5, 15–28.



- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A. R., Podsakoff, P. M., & Mac Kenzie, S. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587–605.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- 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, 501–528.
- Cook, D., & Campbell, D. T. (1976). The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 223–326). Chicago: Rand McNally.
- Easterby-Smith, M., & Malina, D. (1999). Cross-cultural collaborative research: Toward reflexivity. *Academy of Management Journal*, 42(1), 76–86.
- Fang, C. (2004). The consistency of China’s statistics on employment: Stylized facts and implications for public policies. *The Chinese Economy*, 37(5), 74–89.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895.
- Gerhart, B., Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship. Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53, 855–872.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21, 3–13.
- Hayton, J. C., Piperopoulos, P., & Welbourne, T. M. (2011). Celebrating 50 years: 50 years of knowledge sharing: Learning from a field moving forward. *Human Resource Management*, 50(6), 697–714.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2000). Comment on “measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates” by Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C. 2000. Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship. Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53, 855–872.
- Jia, L., You, S., & Du, Y. (2012). Chinese context and theoretical contributions to management and organization research: A three-decade review. *Management and Organization Review*, 8, 173–209.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy Management Review*, 24(2), 308–324.
- Krug, B., & Hendrischke, H. (2008). Framing China: Transformation and institutional change through co-evolution. *Management and Organization Review*, 4, 81–108.
- Leung, K. (2012). Indigenous Chinese management research: Like it or not, we need it. *Management and Organization Review*, 8(1), 1–5.
- Li, P. P., Leung, K., Chen, C. C., & Luo, J.-D. (2012). Indigenous research on Chinese management: What and how. *Management and Organization Review*, 8, 7–24.
- Li, X, Freeman, R.B. 2015. How does China’s new labour contract law affect floating workers. *British Journal of Industrial Relations*, 53, 711–735.
- Lin, C.-H., & Sanders, K. (2014). HR research methods: Where we are and where we need to go. In K. Sanders, J. A. Cogan, & H. T. J. Bainbridge (Eds.), *Research methods for human resource management* (pp. 136–154). NY, Routledge: New York.
- Meyer, K.E. 2006. Asian management research needs more self-confidence, 23 (2), 119–137.
- Nishii, L., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the ‘why’ of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.

- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196–214.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Rynes, S. L., & Bartunek, J. M. (2017). Evidence-based management: Foundations, development, controversies and future. *Annual Review Organizational Psychology*, 4, 235–261.
- Sanders, K., & Frenkel, S. (2011). HR-line management relations: Characteristics and effects. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1611–1617.
- Sanders, K., Shipton, H., & Gomes, J. F. S. (2014). Is the HRM process important? Past, current, and future challenges. *Human Resource Management*, 53, 489–503.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal*, 43, 1248–1264.
- Shaw, J. D., & Shi, S. (2017). The neglected state of organizational-level turnover studies in the Chinese context: A call for research. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 1–14.
- Sheldon, P., & Sanders, K. (2016). Contextualizing HRM in China: Differences within the country. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(18), 2017–2033.
- Shen, N., Au, K., & Birtch, T. (2016). The performance of Chinese private firms in coping with a global financial crisis: Who is best positioned? *Frontiers of Business Research in China*, 10(4), 548–575.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Takeuchi, H., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Looking through the looking glass of a social system: Cross level effects of HPWS on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1–29.
- Townsend, K., Loudoun, R., & Lewin, D. (2016). *Handbook of qualitative research methods on human resource management innovative techniques*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Tsui, A. S. (2006). Contextualization in Chinese management research. *Management and Organization Review*, 2, 1–13.
- Tsui, A. S. (2013). The spirit of science and socially responsible scholarship. *Management and Organization Review*, 9(3), 375–394.
- Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. *Management and Organization Review*, 2, 345–376.
- Van de Ven, A. H., & Jing, R. (2012). Indigenous management research in China from an engaged scholarship perspective. *Management and Organization Review*, 8, 123–137.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57, 95–118.
- Wall, T., & Wood, S. (2005). The romance of HRM and business performance and the case for big science. *Human Relations*, 58, 429–462.
- Welbourne, T. M. (2011). Editor-in-Chief's note: The next 50 years of human resource management: Moving forward faster and together. *Human Resource Management*, 50(6), 695–696.
- Wright, P. M., & Gardner, T. (2003). The human resource – Firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern work practices* (pp. 311–328). London, England: Wiley.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well travelled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review Organizational Psychology*, 4, 45–65.
- 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.

- Yan, M., Peng, K. Z., & Francesco, A. M. (2011). The differential effects of job design on knowledge workers and manual workers: A quasi-experimental field study in China. *Human Resource Management, 50*(3), 411–428.
- Zhang, J., & Peck, J. (2016). Variegated capitalism Chinese style: Regional models, multi-scalar constructions. *Regional Studies, 50*, 52–78.

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**

Los académicos y profesionales de Recursos Humanos (HR) hacen hincapié en la importancia de una metodología sólida para estudiar la relación entre las prácticas de RRHH y los resultados de los empleados y organizaciones (Bainbridge, Sanders, Cogin & Lin, 2016; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Invitado, 2011; Hayton, Piperopoulos, & Welbourne, 2011; Paauwe, 2009; Pared y madera, 2005; Welbourne, 2011; Wright & Gardner, 2003). Las metodologías sólidas crean confianza en los resultados de la investigación al proporcionar pruebas de que los profesionales de RRHH pueden recurrir para informar la toma de decisiones (véase Bainbridge, et al. 2016; Rynes & Bartunek, 2017). Además, metodologías sólidas contribuyen a construir un cuerpo riguroso de conocimiento y ayudan a resolver problemas organizativos desafiantes.

A pesar de la importancia reconocida de metodologías de investigación sólidas, los estudiosos de RRHH han cuestionado si las metodologías empleadas en el campo de los recursos humanos proporcionan una base suficiente para sacar conclusiones válidas (Wright & Ulrich, 2017). Por ejemplo, se ha criticado la prevalencia del sesgo de métodos comunes cuando una sola fuente de datos mide tanto las prácticas de recursos humanos como los resultados, como el desempeño en firme, (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005). Este tipo de diseño de investigación conduce a una sobreestimación de la relación entre las prácticas de RRHH y los resultados (Gerhart, Wright & mcmahan, 2000; Huselid & Becker, 2000, Sanders, & Frenkel, 2011). Además, se ha cuestionado la omnipresencia de los diseños de investigación transversal, en los que se miden al mismo tiempo las prácticas y el rendimiento de los recursos humanos. Este enfoque es un predictor más preciso del rendimiento pasado en lugar del rendimiento futuro y evita conclusiones causales válidas (Huselid & Becker, 2000; Wright et al., 2005; Wall & Wood, 2005). Los diseños de investigación de un solo nivel también son problemáticos, ya que no tienen en cuenta la varianza prorrateada en diferentes niveles, lo que frustra la suposición de que las prácticas de recursos humanos mejoran los resultados de los empleados y/o organizaciones (véase Invitado, 2011; Paauwe, 2009).

(2016) análisis de contenido de veinte años de estudios que investigan las prácticas de recursos humanos – relación de resultados encontró mejoras significativas en muchas opciones metodológicas relacionadas con la validez a lo largo del tiempo. Por ejemplo, los diseños de investigación de varios niveles están aumentando, y ha habido una disminución en los diseños de investigación post-predictivos, en los que el rendimiento se mide antes de medir las prácticas de recursos humanos. También ha habido una reducción en las pruebas de efectos directos. La tendencia creciente de la investigación de mediadores y moderadores para explicar la relación entre las prácticas y los resultados de recursos humanos y descubrir los factores que influyen en esta asociación, así como el menor uso de los mismos datos de origen para medir las

variables de recursos humanos y resultados también son cambios positivos. A pesar de esto, los diseños problemáticos que incluyen características transversales, de origen único y de un solo nivel son comunes.

Varios estudiosos han pedido una mayor atención al contexto en el que se lleva a cabo la investigación (Barney & Zhang, 2009; Li, Leung, Chen & Luo, 2012; Tsui, 2006, 2013; Sheldon & Sanders, 2016). Por ejemplo, John (2006) pide una mayor interacción con el contexto de la recopilación de datos. En términos de contexto geográfico, los estudiosos han hecho hincapié en la singularidad del mosaico social, cultural, histórico y político de Asia, así como las reformas económicas y de mercado, con el fin de resaltar la importancia del contexto (Tsui, Wang & Xin, 2006). Relacionado específicamente con China, Tsui (2006, 2013) hace hincapié en la importancia de enfoques "de adentro hacia afuera" que son sensibles al conocimiento sobre el medio ambiente en contraste con la investigación "fuera de la" en la que temas conocidos examinan "cómo se manifiestan" en el contexto chino (Tsui, 2006: 3; véase también Sheldon & Sanders, 2016). Aunque estas llamadas enfatizan la importancia del contexto en relación con las cuestiones teóricas, el entorno de investigación también puede influir en la idoneidad de diferentes tratamientos metodológicos. En la investigación cualitativa, está bien establecido que el contexto puede dar forma a la metodología (Townsend, Loudoun & Lewin, 2016). La investigación de colaboración entre los académicos chinos y británicos revela diferentes supuestos ontológicos y epistemológicos y enfoques de investigación entre los dos equipos (Easterby-Smith & Malina, 1999). Sin embargo, en la investigación cuantitativa se ha prestado menos atención a esta cuestión.

Como la economía asiática y china, en particular, ha ganado impulso en las últimas décadas, se ha llevado a cabo un aumento de la investigación en este entorno (Bainbridge et al., 2016). Esto no es sorprendente dadas las afirmaciones de que la investigación de gestión llevada a cabo en Asia podría contribuir potencialmente al conocimiento de la gestión mundial (Meyer, 2006). Una pregunta importante entonces es: ¿Hasta qué punto la investigación con una muestra de datos asiática o china utiliza diferentes diseños de investigación en comparación con otros entornos geográficos? Comprender la influencia de los entornos de investigación en las opciones metodológicas aumentaría la conciencia de los investigadores sobre las oportunidades potenciales y las limitaciones de la realización de investigaciones en diferentes entornos geográficos. Al centrar el foco en Asia, una investigación de este tipo permitiría a los estudiosos que trabajan en esta región fortalecer el rigor de su investigación. Como tal, este estudio examina cómo las opciones metodológicas difieren entre regiones. Para ello, realizamos un análisis de contenido de 241 estudios entre 1995 y 2014 utilizando muestras de Asia, Europa y América del Norte. Comenzamos presentando nuestra metodología de investigación antes de examinar la validez de la conclusión interna, externa, construida y estadística de los estudios utilizando datos recogidos de estas regiones. A continuación, discutimos las implicaciones teóricas y prácticas de nuestros resultados.

## CONCLUSIÓN

Este estudio examina las opciones metodológicas de la investigación que investiga las prácticas de recursos humanos – enlace de rendimiento por región geográfica durante un período de 20 años. Nos centramos en la validez de la conclusión interna, externa, de construcción y estadística de 241 estudios utilizando datos recopilados de Asia, Europa y América del Norte. Algunos de nuestros resultados son fenómenos universales y no se limitan en relevancia para Asia, aunque en línea con nuestro objetivo presentamos implicaciones relacionadas con el campo de los recursos humanos en el contexto de Asia.

Las últimas dos décadas muestran un aumento en los estudios utilizando los datos recopilados en Asia, particularmente China, y una reducción de los estudios fuera de América del Norte (Bainbridge et al. 2016). Esto no es sorprendente dado el cambio institucional de gran alcance y la transformación social que se produce en China. En cuanto a la validez interna, los resultados muestran que las tres regiones no difieren en términos de la prevalencia de los diseños de investigación transversal y la forma de la relación de resultados de las prácticas de recursos humanos (directa, moderador, mediador o mediador moderado). Los resultados encontraron diferentes fuentes de datos con estudios que salían de América del Norte que tienden a utilizar más datos de archivo, mientras que Europa y Asia, incluida China, eran más propensas a utilizar datos de estudios de campo. De hecho, el 96% de los estudios de Asia y el 94% de las investigaciones

realizadas en China provinieron de estudios de campo. Las tres regiones también divergieron en términos de diseño predictivo: la mayoría de los estudios en los que se recopilaron datos de Asia, incluida China, utilizaron un diseño post-predictivo, donde los datos de rendimiento recopilados tienen lugar antes de los datos de prácticas de recursos humanos. Los datos recopilados en América del Norte adoptaron más a menudo un diseño de investigación predictiva en el que los datos de las prácticas de recursos humanos se recopilan en el momento 0 y los datos de rendimiento se recopilan en el momento 1, lo que permite la prueba de causalidad. Los estudios que utilizaron una muestra europea se caracterizan por un diseño de investigación contemporáneo en el que las prácticas de recursos humanos y los datos de rendimiento tienen lugar al mismo tiempo.

Hubo muchas diferencias por región en relación con la validez externa. Los estudios de América del Norte más a menudo provenían de una industria, mientras que los estudios europeos y asiáticos eran más propensos a basarse en datos de dos o más industrias. En cuanto a los niveles de medición de la variable dependiente, encontramos que los datos recopilados en Asia eran típicamente a nivel de organización con tasas de respuesta más altas, mientras que los estudios europeos estaban a nivel de empleados. En comparación, los estudios que utilizan datos de América del Norte se diseñaron con mayor frecuencia a nivel de organización y de lugar de trabajo/unidad de negocio/equipo. El tiempo entre el año de recopilación de datos y el año de publicación fue más corto para los estudios fuera de Asia, en comparación con América del Norte y Europa.

Nuestra conclusión general con respecto a la validez de la construcción es que hay pocas diferencias por región. Los estudios que utilizaban datos de Asia, Europa y América del Norte utilizaban principalmente informantes individuales (a diferencia de múltiples) para medir las prácticas de recursos humanos y la variable de resultado. Las tres regiones variaron por igual en cuanto al tipo de informante (es decir, gerentes, profesionales de RRHH y empleados). No encontramos diferencias en el número de controles utilizados en el modelo que se está probando (promedio de cuatro) y la prevalencia de los mismos datos de origen para los recursos humanos y las medidas de resultados, lo que sugiere que el sesgo del método común sigue siendo una característica problemática de la beca de recursos humanos. Las regiones diferían en términos de medidas de resultados (datos subjetivos frente a datos de rendimiento objetivo).

Mientras que los estudios que utilizaban datos de Europa o Asia utilizaban principalmente datos subjetivos, datos de rendimiento objetivos o una combinación de datos de rendimiento subjetivos y objetivos eran mucho más comunes en estudios que utilizaban datos de América del Norte. Además, el número de variables en el modelo fue mayor para los estudios que utiliza datos de un país europeo o América del Norte en comparación con los estudios fuera de Asia, incluida China.

En términos de validez de la conclusión estadística, los estudios en Asia se basaron en tamaños de muestra más pequeños que los realizados en Europa o América del Norte, aunque, como se señaló anteriormente, tenían tasas de respuesta más altas. No hubo diferencias con respecto a cómo se analizaron los datos con la regresión de la técnica común entre regiones.

### **Implicaciones teóricas y prácticas**

Hay varias implicaciones teóricas y prácticas de nuestros resultados. La teoría institucional afirma que las decisiones de los actores no son sólo el resultado de una toma de decisiones racional que busca mejorar la eficacia, sino que también están influenciadas por el contexto institucional en el que operan (Kostova, 1999). Siguiendo esta lógica, vemos una oportunidad para estudiar los métodos de investigación desde una perspectiva institucional. Los estudiosos existen en condiciones de dualidad institucional, ya que experimentan presiones para obtener tanto legitimidad interna en el contexto en el que se lleva a cabo la investigación (Asia en nuestro caso) como legitimidad externa del campo académico como lo demuestra la publicación en una revista de primer nivel.

Sugerimos que haya una posible tensión a medida que los eruditos se esfuerzan por alcanzar la legitimidad interna y responder a los llamamientos para adaptar las teorías para explicar los fenómenos específicos de Asia o desarrollar nuevos modelos y teorías relevantes para el contexto asiático (Tsui, 2006) al mismo tiempo que necesitan cumplir un requisito igualmente apremiante de legitimidad externa mediante la adopción de normas o suposiciones en torno al rigor académico. Nuestros hallazgos muestran que las investigaciones llevadas a cabo en Asia, Europa y América del Norte han convergido para medir

construcciones y analizar datos de manera similar. Esto puede deberse a la influencia de los equipos de investigación internacionales o las preferencias y demandas del editor y revisor (véase Lin & Sanders, 2014). Este resultado es evidente en esa validez relacionada con el ajuste entre las medidas y las construcciones subyacentes que están diseñadas para representar (validez de construcción) y la capacidad de formular recomendaciones con respecto a la relación entre variables basadas en evidencia estadística sobre la co-variación y la predicción (validez de conclusión estadística) no difieren según la región geográfica. Parece que, a este respecto, la investigación llevada a cabo en Asia es en gran medida una aplicación directa de las prácticas occidentales. Como el paradigma de investigación positivista actual se origina en Occidente, los criterios establecidos en relación con lo que se considera una investigación válida constituyen una presión isomórfica que los eruditos asiáticos deben seguir, en caso de que deseen ganar legitimidad en el campo y publicar en las principales revistas.

A pesar de la presión isomórfica, se encontraron variaciones sustanciales entre regiones con respecto a la validez interna y externa, especialmente en relación con los estudios realizados en Asia. Creemos que el contexto más amplio (es decir, las instituciones locales) de Asia y China influye más específicamente en estos hallazgos. Muchos estudiosos se refieren al entorno chino como dinámico y sujeto a cambios continuos (Krug & Hendrichke, 2008; Li, X y Freeman, 2015; Zhang & Peck, 2016; Sheldon & Sanders, 2016). Dado el ritmo del cambio en toda Asia, no es de extrañar que los estudios de campo que permiten la recopilación de datos en tiempo real sean los métodos dominantes para emprender la investigación en esta región. La prevalencia de los estudios de campo también es el resultado de la falta de sistemas estadísticos fiables en países en desarrollo como China (Fang, 2004). A menudo, los investigadores no tienen otras opciones que basarse en estudios de campo y medidas subjetivas, porque no se dispone de datos de archivo más objetivos. En la cultura asiática, la recopilación de datos de campo a menudo depende de los contactos personales de los investigadores (es decir, guanxi) y el muestreo de conveniencia (por ejemplo, Sun, Aryee y Law, 2007; Takeuchi, Chen y Lepak, 2009), lo que conduce a tamaños de muestra más pequeños y tasas de respuesta más altas en esta área. El muestreo de conveniencia hace que sea difícil centrarse en una sola industria, porque más a menudo que no los contactos de los investigadores son de múltiples industrias, mientras que el tamaño de la muestra disponible en una sola industria está severamente restringido.

Estas características del contexto asiático presentan barreras para que los investigadores lleven a cabo investigaciones de alta calidad en esta área. En el contexto dinámico de Asia, donde la investigación se lleva a cabo predominantemente a través del trabajo de campo utilizando un diseño de investigación transversal, existe el riesgo de que el contexto y los resultados de la investigación puedan variar de un día para otro. Esto significa que los investigadores deben tener cuidado en cuanto al mejor momento de su recopilación de datos. Por ejemplo, Shaw y Shi (2017) mencionan que las organizaciones chinas se enfrentan a desafíos temporales y estacionales únicos que abordan la rotación masiva de empleados (por ejemplo, después de las vacaciones del año lunar y después de los pagos de bonos). Esto tiene implicaciones para las decisiones de los investigadores con respecto a cuándo deben entrar en el sitio de investigación y si un diseño de investigación predictiva o longitudinal es factible. También requiere que los eruditos consideren la influencia de sus decisiones temporales en sus hallazgos de investigación.

La dependencia excesiva de las medidas subjetivas corre el riesgo de socavar la validez de la investigación. Si bien la investigación ha encontrado que las medidas subjetivas de rendimiento de las empresas son equivalentes a las utilizadas para el rendimiento objetivo (Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehan, Clegg & West, 2004), el uso simultáneo de medidas subjetivas tanto de recursos humanos como de rendimiento podría agravar el problema debido al sesgo del método común (Podsakoff, mackenzie, Lee, & Podsoffak, 2003). Dado el uso generalizado de los datos de fuentes comunes en la investigación de RRHH, los estudiosos pueden reconsiderar la convención actual de basarse en medidas subjetivas de desempeño y cambiar hacia un enfoque objetivo o combinado. Esto es especialmente importante para llevar a cabo investigaciones a nivel de empleados, donde se ha demostrado que las medidas subjetivas no deben utilizarse como proxies para medidas objetivas y se advierte a los eruditos sobre el uso indistintamente (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & mackenzie, 1995).

A pesar de los desafíos, el entorno único en Asia también ofrece oportunidades a los investigadores. Los muchos cambios en esta área proporcionan a los académicos un entorno de investigación fértil para

estudiar los efectos de los recursos humanos en los empleados, los equipos y el rendimiento de la organización a lo largo del tiempo. Por ejemplo, relacionado con el enfoque del proceso de recursos humanos (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders, Shipton & Gomes, 2014; Ostroff & Bowen, 2016) en general y la teoría de la atribución (Nishii, Lepak & Schneider, 2008) más específicamente, los académicos podrían investigar cómo las personas atribuyen el locus de la causalidad (es decir, la dimensión interna versus externa de la atribución): ¿A qué o a quién atribuyen los empleados el cambio organizativo? Por ejemplo, ¿los empleados atribuyen el impulsor del cambio a su empleador (interno) o gobierno (externo a la organización)? ¿Cómo responden al cambio y a su atribución del cambio? Creemos que China es un contexto ideal para la investigación longitudinal para este tipo de preguntas. Además, la transición de las filosofías y estilos de gestión tradicionales a los modernos y su coexistencia en el país lo convierte en un gran escenario para estudios cuasi-experimentales (por ejemplo, Yan, Peng, & Francesco, 2011), que han sido infrutilizados en la investigación de RRHH. A los académicos les puede gustar hacer un mejor uso de estas oportunidades.

Los desafíos que hemos identificado apuntan también a las orientaciones que avanzan. Hemos reconocido que la gran dependencia de los estudios de campo y las medidas subjetivas puede deberse a que las bases de datos existentes no capturan el dinamismo del contexto asiático o chino o porque están incompletas. Recomendamos que instituciones académicas como la Academia China de Ciencias Sociales y el gobierno chino comiencen a crear bases de datos como las Encuestas de Relaciones con los Empleados en el Lugar de Trabajo (WERS) en el Reino Unido (Reino Unido) o la Dinámica del Hogar, los Ingresos y el Trabajo en Australia (HILDA). La ventaja de los datos de archivo es que las tendencias a lo largo del tiempo se pueden representar, y las bases de datos son generalmente de buena calidad en términos de validez de la construcción. Por ejemplo, HILDA proporciona datos longitudinales sobre la vida de los residentes australianos frente a una amplia gama de factores como la dinámica familiar, la economía, el bienestar y el mercado laboral. Estas bases de datos son administradas por agencias gubernamentales; por ejemplo, el Departamento de Negocios, Innovación y Habilidades en el Reino Unido es responsable de recopilar datos WERS, que son subvencionados por el gobierno, y abiertos a los académicos. También debería obtenerse el apoyo de las asociaciones comerciales para permitir a los investigadores acceder a organizaciones de industrias específicas y realizar análisis en profundidad. Shaw y Shi (2017) señalan que la investigación de la rotación en las industrias occidentales se ha beneficiado enormemente de esto. Observamos que se han tomado algunas medidas conjuntas en la recopilación de datos. Por ejemplo, el estudio de Shen, Au y Birch (2016) utiliza una muestra representativa recopilada en notables esfuerzos conjuntos de múltiples departamentos gubernamentales y una asociación de investigación. Este progreso es bienvenido.

Además, se necesitan cambios en las universidades chinas y en las escuelas de negocios. Creemos que el menor retraso entre la recopilación de datos y la publicación en China está vinculado al sistema académico chino. El sistema académico chino para el rendimiento y la promoción es similar al sistema estadounidense (Jia, You and Du, 2012; Tsui, 2006; Van de Ven & Jing, 2012). Los académicos, especialmente los investigadores de carrera temprana (ECR) se esfuerzan por publicar lo antes posible para cumplir con los criterios de promoción. En muchas universidades, la cantidad se mide sobre la calidad y el impacto (Tsui, 2013). Cuestionamos si esta práctica es la mejor estrategia dado el tiempo que se tarda en una revisión teórica rigurosa y la recopilación de datos de alta calidad. En los últimos años, ha habido numerosos llamamientos para que los investigadores chinos lleven a cabo investigaciones indígenas (Leung, 2012; Li, et al., 2012), desarrollar una teoría china de la gestión (Barney & Zhang, 2008; Sheldon & Sanders, 2017) y vivir a la 2013 y vivir a la 2013. Coincidiendo con otros, alentamos a las Escuelas de Negocios Chinas a repensar su sistema de evaluación del desempeño académico y tomar una perspectiva a largo plazo considerando el valor de una beca para la sociedad china. Tales cambios alentarían a los investigadores a llevar a cabo investigaciones socialmente responsables (Tsui, 2013) y dirigirían su atención para abordar los grandes desafíos sociales (George, Howard-Grenville, Joshi y Tihanyi, 2016). Esto también puede ayudar a gestionar los desafíos asociados con la dualidad institucional en esa investigación que se lleva a cabo en Asia y atrapada entre los objetivos paradójidos de relevancia local y los requisitos de publicación internacional (Meyer, 2006).

Por último, creemos que toda la comunidad académica de la gerencia necesita ajustar sus prácticas. Refiriéndose a la gestión basada en la evidencia y la calidad de los datos, Rynes y Bartunek (2017) advierten que las revistas son más propensas a publicar artículos que reportan resultados significativos, en lugar de hallazgos no estadísticamente significativos pero importantes. Creemos que algunos diseños de investigación como un solo nivel, un solo informante y los diseños de investigación de la misma fuente a menudo conducen a resultados más significativos porque los datos no son independientes entre sí. Cuestionamos si los editores, revisores e investigadores (asociados) reciben incentivos suficientes y están motivados para diseñar investigaciones sólidas y válidas (véase también Lin & Sanders, 2014).

## **TRANSLATED VERSION: FRENCH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUITE: FRANÇAIS**

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

## **INTRODUCTION**

Les chercheurs et les praticiens des ressources humaines (RH) soulignent l'importance d'une méthodologie solide pour étudier la relation entre les pratiques rh et les résultats des employés et de l'organisation (Bainbridge, Sanders, Cugin et Lin, 2016; Combs, Liu, Hall et Ketchen, 2006; Invité, 2011; Hayton, Piperopoulos et Welbourne, 2011; Paauwe, 2009; Wall & Wood, 2005; Welbourne, 2011; Wright et Gardner, 2003). Des méthodologies solides font confiance aux résultats de la recherche en fournissant des preuves sur lesquelles les praticiens des RH peuvent s'appuyer pour éclairer la prise de décisions (voir Bainbridge, et coll. 2016; Rynes et Bartunek, 2017). De plus, des méthodologies solides contribuent à l'établissement d'un ensemble rigoureux de connaissances et aident à résoudre des problèmes organisationnels difficiles.

Malgré l'importance reconnue de solides méthodologies de recherche, les chercheurs en RH se demandent si les méthodologies utilisées dans le domaine des RH fournissent une base suffisante pour tirer des conclusions valides (Wright et Ulrich, 2017). Par exemple, la prévalence d'un biais de méthode commun lorsqu'une seule source de données mesure à la fois les pratiques et les résultats en matière de RH, comme le rendement de l'entreprise, a été critiquée (Wright, Gardner, Moynihan et Allen, 2005). Ce type de conception de recherche mène à une surestimation de la relation entre les pratiques et les résultats en matière de RH (Gerhart, Wright et McMahan, 2000; Huselid et Becker, 2000, Sanders et Frenkel, 2011). De plus, l'omniprésence des conceptions transversales de la recherche, où les pratiques et le rendement en matière de RH sont mesurés en même temps, a été remise en question. Une telle approche est un prédicteur plus précis des performances passées plutôt que des performances futures et empêche des conclusions causales valides (Huselid et Becker, 2000; Wright et coll., 2005; Wall & Wood, 2005). Les conceptions de recherche à un niveau sont également problématiques, car elles ne expliquent pas les écarts répartis à différents niveaux, ce qui contrecarre l'hypothèse selon laquelle les pratiques en matière de RH améliorent les résultats des employés et/ou de l'organisation (voir Invité, 2011; Paauwe, 2009).

Bainbridge et coll. (2016) analyse du contenu de vingt ans d'études portant sur les pratiques en matière de RH – la relation de résultats a révélé des améliorations significatives dans de nombreux choix méthodologiques liés à la validité au fil du temps. Par exemple, les conceptions de recherche à plusieurs niveaux sont en augmentation, et il y a eu une diminution des conceptions de recherche post-prédictive, dans lesquelles le rendement est mesuré avant que les pratiques en matière de RH ne soient mesurées. Il y



a également eu une réduction des tests d'effet direct. La tendance croissante de la recherche sur les médiateurs et les modérateurs à expliquer la relation entre les pratiques et les résultats en matière de RH et à découvrir les facteurs qui influencent cette association, ainsi que la moins grande utilisation des données de la même source pour mesurer les variables RH et résultats sont également des changements positifs. Malgré cela, les conceptions problématiques qui incluent des caractéristiques transversales, à source unique et à un seul niveau sont courantes.

Plusieurs chercheurs ont appelé à une attention accrue au contexte dans lequel la recherche est menée (Barney et Zhang, 2009; Li, Leung, Chen et Luo, 2012; Tsui, 2006, 2013; Sheldon et Sanders, 2016). Par exemple, John (2006) appelle à un engagement plus fort dans le contexte de la collecte de données. En termes de contexte géographique, les chercheurs ont mis l'accent sur l'unicité de la mosaïque sociale, culturelle, historique et politique de l'Asie ainsi que sur les réformes économiques et de marché, afin de souligner l'importance du contexte (Tsui, Wang et Xin, 2006). En ce qui concerne spécifiquement la Chine, Tsui (2006, 2013) souligne l'importance d'approches « à l'intérieur » sensibles à la connaissance de l'environnement, contrairement à la recherche « extérieure » dans laquelle des sujets bien connus examinent « comment ils se manifestent » dans le contexte chinois (Tsui, 2006 : 3; voir aussi Sheldon & Sanders, 2016). Bien que ces appels soulignent l'importance du contexte par rapport aux questions théoriques, le cadre de recherche peut également influencer sur l'adéquation des différents traitements méthodologiques. Dans la recherche qualitative, il est bien établi que le contexte peut façonner la méthodologie (Townsend, Loudoun et Lewin, 2016). La recherche en collaboration entre les chercheurs chinois et britanniques révèle en effet différentes hypothèses et approches de recherche ontologiques et épistémologiques entre les deux équipes (Easterby-Smith et Malina, 1999). Toutefois, dans le domaine de la recherche quantitative, on a accordé moins d'attention à cette question.

Comme l'économie asiatique et chinoise en particulier a pris de l'ampleur au cours des dernières décennies, des recherches accrues ont été menées dans ce contexte (Bainbridge et coll., 2016). Cela n'est pas surprenant étant donné que les allégations selon qui ont mené des recherches en gestion menées en Asie pourraient potentiellement contribuer aux connaissances mondiales en gestion (Meyer, 2006). Une question importante est donc la suivante : dans quelle mesure la recherche avec un échantillon de données asiatique ou chinoise utilise-t-elle des conceptions de recherche différentes par rapport à d'autres contextes géographiques? Comprendre l'influence des milieux de recherche sur les choix méthodologiques sensibiliserait les chercheurs aux possibilités et aux contraintes de mener des recherches dans différents contextes géographiques. En mettant l'accent sur l'Asie, une telle enquête permettrait aux chercheurs qui travaillent dans cette région de renforcer la rigueur de leurs recherches. À ce titre, cette étude examine comment les choix méthodologiques diffèrent d'une région à l'autre. Pour ce faire, nous entreprenons une analyse de contenu de 241 études entre 1995 et 2014 à l'aide d'échantillons d'Asie, d'Europe et d'Amérique du Nord. Note de bas de page 1 Nous commençons par présenter notre méthodologie de recherche avant d'examiner la validité interne, externe, de construction et de conclusion statistique des études à l'aide des données recueillies dans ces régions. Nous discutons ensuite des implications théoriques et pratiques de nos résultats.

## CONCLUSION

Cette étude examine les choix méthodologiques de la recherche sur les pratiques en matière de RH – lien de rendement par région géographique sur une période de 20 ans. Nous nous sommes concentrés sur la validité interne, externe, de construction et de conclusion statistique de 241 études à l'aide de données recueillies en Asie, en Europe et en Amérique du Nord. Certains de nos résultats sont des phénomènes universels et ne se limitent pas à l'Asie, bien que, conformément à notre objectif, nous présentons des implications liées au domaine des RH dans le contexte de l'Asie.

Les deux dernières décennies montrent une augmentation des études utilisant des données recueillies en Asie, en particulier en Chine, et une réduction des études en Amérique du Nord (Bainbridge et al., 2016). Cela n'est pas surprenant compte tenu des profonds changements institutionnels et de la transformation

sociétale qui se produisent en Chine. En ce qui concerne la validité interne, les résultats montrent que les trois régions ne différaient pas en ce qui concerne la prévalence des conceptions transversales de la recherche et la forme des pratiques RH -relation résultats (direct, modérateur, médiateur ou médiateur modéré). Les résultats ont révélé différentes sources de données, les études provenant d'Amérique du Nord ayant tendance à utiliser davantage de données d'archives, tandis que l'Europe et l'Asie, y compris la Chine, étaient plus susceptibles d'utiliser les données des études sur le terrain. En fait, 96 % des études en provenance d'Asie et 94 % des recherches entreprises en Chine provenaient d'études sur le terrain. Les trois régions ont également divergé en termes de conception prédictive : la plupart des études dans lesquelles des données ont été recueillies en Asie, y compris en Chine, ont utilisé une conception post-prédictive, où les données sur le rendement recueillies ont lieu avant les données sur les pratiques rh. Les données recueillies en Amérique du Nord adoptaient plus souvent une conception de recherche prédictive dans laquelle les données sur les pratiques rh sont recueillies au moment 0 et les données sur le rendement sont recueillies au moment 1, ce qui permet de tester la causalité. Les études qui ont utilisé un échantillon européen sont caractérisées par une conception de recherche contemporaine dans laquelle les pratiques RH et les données de performance ont lieu en même temps.

Il y avait beaucoup de différences par région concernant la validité externe. Les études menées en Amérique du Nord provenaient plus souvent d'une seule industrie, tandis que les études européennes et asiatiques étaient plus susceptibles de s'appuyer sur des données provenant de deux industries ou plus. En ce qui concerne les niveaux de mesure de la variable dépendante, nous avons constaté que les données recueillies en Asie se trouvaient généralement au niveau de l'organisation avec des taux de réponse plus élevés alors que les études européennes étaient au niveau des employés. En comparaison, les études utilisant des données en provenance d'Amérique du Nord ont été conçues plus souvent au niveau de l'organisation et de l'unité/équipe de travail/entreprise. Le délai entre la collecte de données et l'année de publication a été plus court pour les études en provenance d'Asie, comparativement à l'Amérique du Nord et à l'Europe.

Notre conclusion globale concernant la validité de la construction est qu'il y a peu de différences par région. Les études utilisant des données provenant d'Asie, d'Europe et d'Amérique du Nord utilisaient principalement des informateurs simples (par opposition à plusieurs) pour mesurer les pratiques en matière de RH et la variable des résultats. Les trois régions variaient également selon le type d'informateur (c.-à-d. Les gestionnaires, les praticiens des RH et les employés). Nous n'avons trouvé aucune différence dans le nombre de contrôles utilisés dans le modèle testé (en moyenne quatre) et la prévalence des mêmes données sources pour les ressources humaines et les mesures des résultats, ce qui suggère que le biais de méthode commun demeure une caractéristique problématique de la recherche en RH. Les régions différaient en termes de mesures des résultats (données subjectives par rapport aux données objectives sur le rendement).

Bien que les études qui utilisaient des données d'Europe ou d'Asie utilisaient principalement des données subjectives, les données objectives sur le rendement ou une combinaison de données subjectives et objectives sur le rendement étaient beaucoup plus courantes dans les études qui utilisaient des données en provenance d'Amérique du Nord. En outre, le nombre de variables dans le modèle était plus élevé pour les études utilisant des données d'un pays européen ou de l'Amérique du Nord par rapport aux études en provenance d'Asie, y compris la Chine.

En ce qui concerne la validité des conclusions statistiques, les études menées en Asie ont tiré sur des échantillons de plus petite taille que ceux menés en Europe ou en Amérique du Nord, bien que, comme nous l'avons mentionné plus haut, les taux de réponse soient plus élevés. Il n'y avait aucune différence concernant la façon dont les données ont été analysées avec la régression de la technique commune entre les régions.

### **Théorique and Implications pratiques**

Il y a plusieurs implications théoriques et pratiques de nos résultats. La théorie institutionnelle prétend que les décisions des acteurs ne sont pas seulement le résultat d'une prise de décision rationnelle visant à améliorer l'efficacité, mais sont également influencées par le contexte institutionnel dans lequel elles opèrent (Kostova, 1999). Suivant cette logique, nous voyons une occasion d'étudier les méthodes de recherche d'un point de vue institutionnel. Les chercheurs existent dans des conditions de dualité institutionnelle, en ce qu'ils éprouvent des pressions pour obtenir à la fois une légitimité interne dans le

contexte où la recherche est menée (l'Asie dans notre cas) et la légitimité externe du domaine universitaire, comme en témoigne la publication dans une revue de premier plan.

Nous suggérons qu'il y ait des tensions possibles alors que les chercheurs s'efforcent d'atteindre une légitimité interne et de répondre aux appels à adapter les théories pour expliquer les phénomènes spécifiques à l'Asie ou à développer de nouveaux modèles et théories pertinents au contexte asiatique (Tsui, 2006) tout en ayant besoin de répondre à une exigence tout aussi pressante de légitimité externe en adoptant des normes ou des hypothèses autour de la rigueur académique. Nos résultats montrent que les recherches entreprises en Asie, en Europe et en Amérique du Nord ont convergé pour mesurer les constructions et analyser les données de la même manière. Cela peut être dû à l'influence des équipes de recherche internationales ou des préférences et des exigences de l'éditeur et de l'examineur (voir Lin et Sanders, 2014). Ce résultat est évident dans la mesure où la validité est liée à l'intégrité entre les mesures et les constructions sous-jacentes qu'elles sont conçues pour représenter (validité de la construction) et à la capacité de formuler des recommandations concernant la relation entre les variables fondées sur des données statistiques sur la co-variation et la prédiction (validité des conclusions statistiques) ne diffèrent pas selon la région géographique. Il semble qu'à cet égard, la recherche menée en Asie soit en grande partie une application directe des pratiques occidentales. Comme le paradigme actuel de la recherche positiviste provient de l'Occident, les critères établis par rapport à ce qui est considéré comme une recherche valide constituent une pression isomorphe que les chercheurs asiatiques doivent suivre, s'ils souhaitent acquérir une légitimité sur le terrain et publier dans les meilleures revues.

Malgré la pression isomorphe, des variations substantielles d'une région à l'autre ont été constatées en ce qui concerne la validité interne et externe, en particulier en ce qui concerne les études entreprises en Asie. Nous croyons que le contexte plus large (c'est-à-dire les institutions locales) de l'Asie et de la Chine influe plus particulièrement sur ces résultats. De nombreux chercheurs qualifient l'environnement chinois de dynamique et sujet à des changements continus (Krug et Hendrichke, 2008; Li, X et Freeman, 2015; Zhang et Peck, 2016; Sheldon et Sanders, 2016). Compte tenu du rythme des changements en Asie, il n'est pas surprenant que les études sur le terrain qui permettent la collecte de données en temps réel soient les méthodes dominantes pour entreprendre des recherches dans cette région. La prévalence des études sur le terrain est également le résultat de l'absence de systèmes statistiques fiables dans les pays en développement comme la Chine (Fang, 2004). Souvent, les chercheurs n'ont pas d'autre choix que de s'appuyer sur des études sur le terrain et des mesures subjectives, parce que des données d'archives plus objectives ne sont pas disponibles. Dans la culture asiatique, la collecte de données sur le terrain dépend souvent des contacts personnels des chercheurs (c.-à-d. Guanxi) et de l'échantillonnage pratique (p. Ex., Sun, Aryee et Law, 2007; Takeuchi, Chen et Lepak, 2009), ce qui entraîne des tailles d'échantillons plus petites et des taux de réponse plus élevés dans ce domaine. L'échantillonnage pratique rend difficile l'accent mis sur une seule industrie, parce que le plus souvent, les contacts des chercheurs proviennent de multiples industries, alors que la taille de l'échantillon disponible dans une seule industrie est sévèrement restreinte.

Ces caractéristiques du contexte asiatique présentent des obstacles pour les chercheurs à mener des recherches de haute qualité dans ce domaine. Dans le contexte dynamique de l'Asie, où la recherche est principalement entreprise par le biais de travaux sur le terrain utilisant une conception transversale de la recherche, il y a un risque que le contexte de recherche et les résultats varient d'un jour à l'autre. Cela signifie que les chercheurs doivent être prudents quant au meilleur moment de leur collecte de données. Par exemple, Shaw et Shi (2017) mentionnent que les organisations chinoises font face à des défis temporels et saisonniers uniques pour faire face au roulement massif des employés (p. Ex., après les vacances de l'année lunaire et après les paiements de primes). Cela a des répercussions sur les décisions des chercheurs quant au moment où ils devraient entrer sur le site de recherche et sur la faisabilité d'une conception de recherche prédictive ou longitudinale. Il exige également des chercheurs qu'ils prennent en considération l'influence de leurs décisions temporelles sur leurs résultats de recherche.

La trop grande confiance dans les mesures subjectives risque de miner la validité de la recherche. Bien que la recherche ait révélé que les mesures subjectives du rendement de l'entreprise sont équivalentes à celles utilisées pour la performance objective (Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehan, Clegg et West, 2004), l'utilisation simultanée de mesures subjectives des RH et de la performance pourrait aggraver le

problème en raison d'un biais de méthode commun (Podsakoff, mackenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Compte tenu de l'utilisation généralisée de données sources communes dans la recherche sur les RH, les chercheurs aimeraient peut-être reconsidérer la convention actuelle qui consiste à s'appuyer sur des mesures subjectives du rendement et à passer à une approche objective ou combinée. Cela est particulièrement important pour mener des recherches au niveau des employés, où il a été démontré que les mesures subjectives ne devraient pas être utilisées comme mandats pour des mesures objectives et où les chercheurs sont mis en garde contre l'utilisation interchangeable des termes (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff et mackenzie, 1995).

Malgré les défis, l'environnement unique en Asie offre également des opportunités aux chercheurs. Les nombreux changements dans ce domaine offrent aux chercheurs un cadre de recherche fertile pour étudier les effets des RH sur les employés, les équipes et le rendement de l'organisation au fil du temps. Par exemple, lié à l'approche du processus rh (Bowen et Ostroff, 2004; Sanders, Shipton et Gomes, 2014; Ostroff & Bowen, 2016) en général et la théorie de l'attribution (Nishii, Lepak et Schneider, 2008) plus précisément, les chercheurs pourraient étudier comment les gens attribuent le lieu de causalité (c.-à-d. La dimension interne par rapport à externe de l'attribution) : À quoi ou qui les employés attribuent-ils le changement organisationnel? Par exemple, les employés attribuent-ils le moteur du changement à leur employeur (interne) ou à leur gouvernement (externe à l'organisation)? Comment réagissent-ils au changement et à leur attribution du changement? Nous croyons que la Chine est un contexte idéal pour la recherche longitudinale pour ce type de questions. En outre, la transition des philosophies et styles de gestion traditionnels aux philosophies et styles de gestion modernes et leur coexistence dans le pays en font un cadre idéal pour les études quasi expérimentales (p. Ex., Yan, Peng et Francesco, 2011), qui ont été sous-utilisé dans la recherche sur les RH. Les chercheurs aimeraient peut-être mieux tirer profit de ces possibilités.

Les défis que nous avons identifiés indiquent également des orientations pour aller de l'avant. Nous avons reconnu que la forte dépendance à l'égard des études sur le terrain et des mesures subjectives peut être due au fait que les bases de données existantes ne captent pas le dynamisme du contexte asiatique ou chinois ou parce qu'elles sont incomplètes. Nous recommandons que des institutions universitaires telles que l'Académie chinoise des sciences sociales et le gouvernement chinois commencent à construire des bases de données telles que les Enquêtes sur les relations avec les employés en milieu de travail (WERS) au Royaume-Uni (Royaume-Uni) ou la dynamique des ménages, des revenus et du travail en Australie (HILDA). L'avantage des données d'archives est que les tendances au fil du temps peuvent être représentées, et les bases de données sont généralement de bonne qualité en termes de validité de construction. Par exemple, HILDA fournit des données longitudinales sur la vie des résidents australiens contre un large éventail de facteurs tels que la dynamique familiale, l'économie, le bien-être et le marché du travail. Ces bases de données sont administrées par des organismes gouvernementaux; par exemple, le Département des affaires, de l'innovation et des compétences au Royaume-Uni est responsable de la collecte des données WERS, qui sont subventionnées par le gouvernement et ouvertes aux chercheurs. L'appui des associations professionnelles devrait également être obtenu pour permettre aux chercheurs d'accéder à des organisations dans des industries spécifiques et de procéder à des analyses approfondies. Shaw et Shi (2017) soulignent que la recherche sur le chiffre d'affaires dans les industries occidentales en a grandement profité. Nous observons qu'une action conjointe a été prise dans la collecte de données. Par exemple, l'étude de Shen, Au et Birtch (2016) utilise un échantillon représentatif recueilli dans le cadre d'efforts conjoints remarquables de plusieurs ministères et d'une association de recherche. Ces progrès sont les bienvenus.

En outre, des changements sont nécessaires de la part des universités chinoises et des écoles de commerce. Nous croyons que le délai plus court entre la collecte et la publication de données en Chine est lié au système universitaire chinois. Le système académique chinois de performance et de promotion est similaire au système américain (Jia, You and Du, 2012; Tsui, 2006; Van de Ven et Jing, 2012). Les chercheurs, en particulier les chercheurs en début de carrière (ECR), s'efforcent de publier dès que possible pour répondre aux critères de promotion. Dans de nombreuses universités, la quantité est évaluée par rapport à la qualité et à l'impact (Tsui, 2013). Nous nous interrogeons sur la question de savoir si cette

pratique est la meilleure stratégie étant donné le temps qu'il faut pour un examen théorique rigoureux et la collecte de données de haute qualité. Ces dernières années, de nombreux appels ont été lancés à des chercheurs chinois pour qu'ils mènent des recherches autochtones (Leung, 2012; Li, et coll., 2012), développent une théorie chinoise de la gestion (Barney et Zhang, 2008; Sheldon & Sanders, 2017) et à la mesure de l'idée d'une bourse socialement responsable (Tsui, 2013). En accord avec d'autres, nous encourageons les écoles de commerce chinoises à repenser leur système d'évaluation du rendement scolaire et à prendre une perspective à long terme en tenant compte de la valeur d'une bourse d'études à la société chinoise. De tels changements encourageraient les chercheurs à mener des recherches socialement responsables (Tsui, 2013) et orienteraient leur attention vers la résolution de grands défis sociétaux (George, Howard-Grenville, Joshi et Tihanyi, 2016). Cela peut également aider à gérer les défis associés à la dualité institutionnelle dans cette recherche menée en Asie et coïncée entre les objectifs paradoxaux de pertinence locale et les exigences de publication internationale (Meyer, 2006).

Enfin, nous croyons que l'ensemble de la communauté universitaire en gestion doit adapter ses pratiques. Se référant à la gestion fondée sur des données probantes et à la qualité des données, Rynes et Bartunek (2017) avertissent que les revues sont plus susceptibles de publier des articles qui rapportent des résultats significatifs, au lieu de résultats non statistiquement significatifs mais importants. Nous croyons que certaines conceptions de recherche comme un seul niveau, un informateur unique et des conceptions de recherche de même source mènent souvent à des résultats plus significatifs parce que les données ne sont pas indépendantes les unes des autres. Nous nous interrogeons sur le fait que les éditeurs, les examinateurs et les chercheurs (associés) reçoivent suffisamment d'incitatifs et sont motivés à concevoir des recherches robustes et valides (voir aussi Lin & Sanders, 2014).

## **TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

## **EINLEITUNG**

Human Resource (HR) Wissenschaftler und Praktiker betonen die Bedeutung einer robusten Methodik, um die Beziehung zwischen HR-Praktiken und Mitarbeiter- und Organisationsergebnissen zu untersuchen (Bainbridge, Sanders, Cugin & Lin, 2016 ; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Gast, 2011; Hayton, Piperopoulos, & Welbourne, 2011; Paaue, 2009; Wall & Wood, 2005; Welbourne, 2011; Wright & Gardner, 2003). Starke Methoden schaffen Vertrauen in Forschungsergebnisse, indem sie Beweise dafür liefern, dass HR-Praktizierende die Entscheidungsfindung informieren können (siehe Bainbridge, et al. 2016; Rynes & Bartunek, 2017). Darüber hinaus tragen solide Methoden zum Aufbau eines strengen Wissenskörpers bei und tragen zur Lösung anspruchsvoller organisatorischer Probleme bei.

Trotz der anerkannten Bedeutung starker Forschungsmethoden haben HR-Wissenschaftler in Frage gestellt, ob die im HR-Bereich angewandten Methoden eine ausreichende Grundlage für die Schlussfolgerungen bieten (Wright & Ulrich, 2017). Beispielsweise wurde die Prävalenz gemeinsamer Methodenverzerrungen kritisiert, bei denen eine einzige Datenquelle sowohl HR-Praktiken als auch Ergebnisse misst, wie z. B. Die Unternehmensleistung „Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005). Diese

Art von Forschungsdesign führt zu einer Überschätzung der Beziehung zwischen HR-Praktiken und -Ergebnissen (Gerhart, Wright & McMahan, 2000; Huselid & Becker, 2000; Sanders, & Frenkel, 2011). Darüber hinaus wurde die Durchdringung von Querschnittsforschungsentwürfen, bei denen HR-Praktiken und -Leistungen gleichzeitig gemessen werden, in Frage gestellt. Ein solcher Ansatz ist ein genauere Prädiktor für die vergangene Leistung anstelle der zukünftigen Leistung und verhindert gültige kausale Schlussfolgerungen (Huselid & Becker, 2000; Wright et al., 2005; Wall & Wood, 2005). Einstufige Forschungsentwürfe sind ebenfalls problematisch, da sie die auf verschiedenen Ebenen verteilten Abweichungen nicht berücksichtigen und die Annahme vereiteln, dass HR-Praktiken die Ergebnisse von Mitarbeitern und/oder Organisationen verbessern (siehe Gast, 2011; Paauwe, 2009).

Bainbridge et al. (2016) Inhaltsanalyse von zwanzig Jahren Studien zur Untersuchung der HR-Praktiken – Ergebnisbeziehung fand signifikante Verbesserungen bei vielen gültigkeitsbezogenen methodischen Entscheidungen im Laufe der Zeit. So nehmen beispielsweise mehrstufige Forschungsdesigns zu, und die Post-Predictive-Forschungsdesigns, bei denen die Leistung gemessen wird, bevor HR-Praktiken gemessen werden, sind zurückgegangen. Auch die Prüfung direkter Wirkung wurde verringert. Der wachsende Trend der Mediator- und Moderatorenforschung, die Beziehung zwischen HR-Praktiken und -Ergebnissen zu erklären und Faktoren aufzudecken, die diesen Zusammenhang beeinflussen, sowie die geringere Nutzung derselben Quelldaten zur Messung der HR- und Ergebnisvariablen sind ebenfalls positive Veränderungen. Ungeachtet dessen sind problematische Konstruktionen, die Querschnitts-, Ein- und Ein-Ebenen-Features umfassen, üblich.

Mehrere Wissenschaftler haben eine verstärkte Aufmerksamkeit für den Kontext gefordert, in dem Forschung durchgeführt wird (Barney & Zhang, 2009; Li, Leung, Chen & Luo, 2012; Tsui, 2006, 2013; Sheldon & Sanders, 2016). So fordert John (2006) eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Kontext der Datenerhebung. In Bezug auf den geographischen Kontext haben Wissenschaftler die Einzigartigkeit des sozialen, kulturellen, historischen und politischen Mosaiks Asiens sowie wirtschaftlicher und Marktformen hervorgehoben, um die Bedeutung des Kontextes hervorzuheben (Tsui, Wang & Xin, 2006). Insbesondere im Zusammenhang mit China betont Tsui (2006, 2013) die Bedeutung von "Inside Out"-Ansätzen, die für das Wissen über die Umwelt sensibel sind, im Gegensatz zu "Outside in" Forschung, in der bekannte Themen untersuchen, wie sie sich im chinesischen Kontext manifestieren (Tsui, 2006: 3; siehe auch Sheldon & Sanders, 2016). Obwohl diese Aufrufe die Bedeutung des Kontextes in Bezug auf theoretische Fragen betonen, kann die Forschungseinstellung auch die Eignung verschiedener methodischer Behandlungen beeinflussen. In der qualitativen Forschung ist es gut etabliert, dass Kontext die Methodik prägen kann (Townsend, Loudoun & Lewin, 2016). Die Zusammenarbeit zwischen chinesischen und britischen Wissenschaftlern zeigt in der Tat unterschiedliche ontologische und erkenntnistheoretische Annahmen und Forschungsansätze zwischen den beiden Teams (Easterby-Smith & Malina, 1999). In der quantitativen Forschung wurde dieser Frage jedoch weniger Aufmerksamkeit geschenkt.

Da insbesondere die asiatische und chinesische Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten an Dynamik gewonnen hat, wurde in diesem Umfeld verstärkt geforscht (Bainbridge et al., 2016). Dies ist nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, dass Managementforschungen, die in Asien durchgeführt werden, potenziell zu globalem Management-Wissen beitragen könnten (Meyer, 2006). Eine wichtige Frage lautet dann: Inwieweit nutzt Forschung mit einer asiatischen oder chinesischen Datenprobe andere Forschungsdesigns im Vergleich zu anderen geografischen Umgebungen? Ein Verständnis des Einflusses von Forschungsumgebungen auf methodische Entscheidungen würde die Forscher für mögliche Chancen und Zwänge der Forschung in verschiedenen geografischen Umgebungen sensibilisieren. Durch die Fokussierung auf Asien würde eine solche Untersuchung es Wissenschaftlern, die in dieser Region arbeiten, ermöglichen, die Strenge ihrer Forschung zu stärken. Daher untersucht diese Studie, wie sich die methodischen Wahlmöglichkeiten in den einzelnen Regionen unterscheiden. Dazu führen wir eine inhaltliche Analyse von 241 Studien zwischen 1995 und 2014 anhand von Stichproben aus Asien, Europa und Nordamerika durch. Footnote 1 Wir beginnen mit der Präsentation unserer Forschungsmethodik, bevor wir die interne, externe, konstruktische und statistische Abschlussgültigkeit von Studien anhand von Daten

aus diesen Regionen untersuchen. Anschließend besprechen wir die theoretischen und praktischen Implikationen unserer Ergebnisse.

## SCHLUSSFOLGERUNG

Diese Studie untersucht die methodischen Entscheidungen der Forschung zur Untersuchung der HR-Praktiken – Leistungsverknüpfung nach geographischer Region über einen Zeitraum von 20 Jahren. Wir konzentrierten uns auf die interne, externe, konstruktive und statistische Abschlussgültigkeit von 241 Studien mit Daten aus Asien, Europa und Nordamerika. Einige unserer Ergebnisse sind universelle Phänomene und nicht beschränkt auf Die Relevanz für Asien, obwohl wir im Einklang mit unserem Ziel Implikationen im Zusammenhang mit dem HR-Bereich im Kontext Asiens darstellen.

Die letzten zwei Jahrzehnte zeigen eine Zunahme der Studien mit Daten, die in Asien, insbesondere in China, gesammelt wurden, und eine Verringerung der Studien aus Nordamerika (Bainbridge et al. 2016). Angesichts des weitreichenden institutionellen Wandels und des gesellschaftlichen Wandels in China ist dies nicht überraschend. Hinsichtlich der internen Gültigkeit zeigen die Ergebnisse, dass sich die drei Regionen in Bezug auf die Prävalenz von Querschnittsforschungsentwürfen und die Form der HR-Praktiken -Ergebnisbeziehung (Direkt, Moderator, Mediator oder moderierter Mediator) nicht unterschieden. Die Ergebnisse ergaben verschiedene Datenquellen, wobei Studien aus Nordamerika tendenziell mehr Archivdaten nutzten, während Europa und Asien, einschließlich China, eher Feldstudiendaten verwendeten. Tatsächlich stammten 96 % der Studien aus Asien und 94 % der in China durchgeführten Forschungen aus Feldstudien. Die drei Regionen unterschieden sich auch in Bezug auf das vorausschauende Design: Die meisten Studien, in denen Daten aus Asien, einschließlich China, gesammelt wurden, nutzten ein post-predictive Design, bei dem die gesammelten Leistungsdaten vor hr-Praktikendaten gesammelt wurden. In Nordamerika gesammelte Daten haben häufiger ein vorausschauendes Forschungsdesign angenommen, bei dem HR-Praktiken-Daten zum Zeitpunkt 0 und Leistungsdaten zum Zeitpunkt 1 gesammelt werden, was die Prüfung der Kausalität ermöglicht. Studien, die eine europäische Stichprobe verwendeten, zeichnen sich durch ein zeitgleiches Forschungsdesign aus, in dem die HR-Praktiken und Leistungsdaten gleichzeitig stattfinden.

Es gab viele Unterschiede nach Regionen in Bezug auf die externe Gültigkeit. Studien aus Nordamerika stammten häufiger aus einer Branche, während europäische und asiatische Studien eher auf Daten aus zwei oder mehr Branchen zurückgreifen. Hinsichtlich der Messwerte der abhängigen Variablen stellten wir fest, dass die in Asien gesammelten Daten in der Regel auf Organisationsebene mit höheren Ansprechraten lagen, während europäische Studien auf Der Arbeitnehmerebene lagen. Im Vergleich dazu wurden Studien, die Daten aus Nordamerika verwenden, häufiger auf Organisations- und Arbeitsplatz-/Geschäftseinheits-/Teamebene entwickelt. Die Zeit zwischen Datenerhebung und Veröffentlichungsjahr war für Studien a-Asien kürzer als in Nordamerika und Europa.

Unsere allgemeine Schlussfolgerung in Bezug auf die Konstruktgültigkeit ist, dass es nur wenige Unterschiede nach Regionen gibt. In Studien, die Daten aus Asien, Europa und Nordamerika verwendeten, wurden hauptsächlich einzelne (im Gegensatz zu mehreren) Informanten verwendet, um HR-Praktiken und die Ergebnisvariable zu messen. Die drei Regionen waren in der Art der Informanten (d. H. Führungskräfte, Personalreferent und Arbeitnehmer) gleichermaßen unterschiedlich. Wir fanden keine Unterschiede in der Anzahl der im getesteten Modell verwendeten Kontrollen (Durchschnitt vier) und der Prävalenz derselben Quelldaten für die HR- und Ergebniskennzahlen, was darauf hindeutet, dass eine gemeinsame Methodenverzerrung ein problematisches Merkmal der HR-Stipendien bleibt. Die Regionen unterschieden sich in Bezug auf Die Ergebniskennzahlen (subjektive und objektive Leistungsdaten).

Während Studien, die Daten aus Europa oder Asien nutzten, in erster Linie subjektive Daten, objektive Leistungsdaten oder eine Kombination von subjektiven und objektiven Leistungsdaten nutzten, waren in Studien, die Daten aus Nordamerika verwendeten, viel häufiger. Darüber hinaus war die Anzahl der Variablen im Modell für Studien, die Daten aus einem europäischen Land oder Nordamerika verwenden, höher als bei Studien aus Asien, einschließlich China.

Hinsichtlich der statistischen Schlussfolgerungsgültigkeit stützten sich die Studien in Asien auf kleinere Stichprobengrößen als die in Europa oder Nordamerika durchgeführten, wenngleich, wie bereits erwähnt, höhere Ansprechraten aufwiesen. Es gab keine Unterschiede in Bezug auf die Art und Weise, wie Daten mit Regression der gemeinsamen Technik über Regionen hinweg analysiert wurden.

### **Theoretisch end Praktische Implikationen**

Unsere Ergebnisse haben mehrere theoretische und praktische Implikationen. Die institutionelle Theorie behauptet, dass die Entscheidungen der Akteure nicht nur das Ergebnis rationaler Entscheidungen sind, die auf eine Verbesserung der Effektivität abzielen, sondern auch durch den institutionellen Kontext beeinflusst werden, in dem sie tätig sind (Kostova, 1999). Nach dieser Logik sehen wir die Möglichkeit, Forschungsmethoden aus institutioneller Perspektive zu studieren. Gelehrte existieren unter Bedingungen institutioneller Dualität, da sie Druck erfahren, sowohl interne Legitimität in dem Kontext zu erlangen, in dem die Forschung durchgeführt wird (in unserem Fall Asien) als auch externe Legitimität aus dem akademischen Bereich, wie die Veröffentlichung in einer Top-Zeitschrift belegt.

Wir schlagen vor, dass es mögliche Spannungen gibt, da Wissenschaftler versuchen, interne Legitimität zu erlangen und auf Aufrufe zur Anpassung von Theorien zur Erklärung asien-spezifischer Phänomene oder zur Entwicklung neuer Modelle und Theorien, die für den asiatischen Kontext relevant sind, zu reagieren, während sie gleichzeitig eine ebenso dringende Anforderung an externe Legitimität erfüllen müssen, indem sie Normen oder Annahmen rund um akademische Strenge annehmen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die forschung in Asien, Europa und Nordamerika konvergiert hat, um Konstrukte zu messen und Daten auf ähnliche Weise zu analysieren. Dies kann auf den Einfluss internationaler Forschungsteams oder der Vorlieben und Anforderungen von Redakteuren und Rezensenten zurückzuführen sein (siehe Lin & Sanders, 2014). Dieses Ergebnis zeigt sich insofern, als die Gültigkeit im Zusammenhang mit der Anpassung zwischen Measures und den zugrunde liegenden Konstrukten, die sie darstellen sollen (Konstruktgültigkeit), und die Fähigkeit, Empfehlungen bezüglich der Beziehung zwischen Variablen auf der Grundlage statistischer Beweise über Kovariation und Vorhersage (statistische Schlussfolgerungsgültigkeit) abzugeben, nicht nach geographischer Region unterschiedlich sind. Es scheint, dass in dieser Hinsicht die forschung, die in Asien durchgeführt wird, weitgehend eine direkte Anwendung westlicher Praktiken ist. Da das aktuelle positivistische Forschungsparadigma aus dem Westen stammt, stellen etablierte Kriterien in Bezug auf das, was als gültig gilt, einen isomorphen Druck dar, dem asiatische Gelehrte folgen müssen, wenn sie Legitimität auf diesem Gebiet erlangen und in Top-Zeitschriften veröffentlichen wollen.

Trotz des isomorphen Drucks wurden erhebliche Unterschiede zwischen den Regionen hinsichtlich der inneren und externen Gültigkeit festgestellt, insbesondere in Bezug auf Studien, die in Asien durchgeführt wurden. Wir glauben, dass der breitere Kontext (d. H. Lokale Institutionen) Asiens und Chinas diese Erkenntnisse stärker beeinflusst. Viele Wissenschaftler bezeichnen die chinesische Umwelt als dynamisch und dem ständigen Wandel unterworfen (Krug & Hendrichke, 2008; Li, X, & Freeman, 2015; Zhang & Peck, 2016; Sheldon & Sanders, 2016). Angesichts des Tempos des Wandels in Asien ist es nicht verwunderlich, dass Feldstudien, die die Erhebung von Echtzeitdaten ermöglichen, die vorherrschenden Methoden für die Durchführung von Forschungsarbeiten in dieser Region sind. Die Prävalenz von Feldstudien ist auch auf das Fehlen zuverlässiger statistischer Systeme in Entwicklungsländern wie China zurückzuführen (Fang, 2004). Oftmals bleibt den Forschern keine andere Wahl, als sich auf Feldstudien und subjektive Maßnahmen zu verlassen, da objektivere Archivdaten nicht verfügbar sind. In der asiatischen Kultur hängt die Felddatenerhebung häufig von den persönlichen Kontakten der Forscher (z. B. Guanxi) und der Convenience-Sampling (z. B. Sun, Aryee, & Law, 2007; Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009), was zu kleineren Stichprobengrößen und höheren Ansprechraten in diesem Bereich führt. Die Convenience-Probenahme macht es schwierig, sich auf eine einzige Branche zu konzentrieren, da die Kontakte der Forscher in den meisten Jahren aus mehreren Branchen stammen, während die verfügbare Stichprobengröße in einer einzigen Branche stark eingeschränkt ist.

Diese Merkmale des asiatischen Kontexts stellen für Forscher Hindernisse dar, um qualitativ hochwertige Forschung in diesem Bereich durchzuführen. Im dynamischen Kontext Asiens, wo die Forschung überwiegend durch Feldarbeit unter Verwendung eines Querschnittsforschungsdesigns



durchgeführt wird, besteht die Gefahr, dass der Forschungskontext und die Ergebnisse von einem Tag auf den anderen variieren können. Dies bedeutet, dass Forscher vorsichtig sein müssen, um das beste Timing ihrer Datensammlung. Shaw und Shi (2017) erwähnen beispielsweise, dass chinesische Organisationen vor einzigartigen zeitlichen und saisonalen Herausforderungen stehen, die sich mit der Massenfluktuation von Mitarbeitern befassen (z. B. Nach dem Mondjahr-Feiertag und nach Bonuszahlungen). Dies hat Auswirkungen auf die Entscheidungen der Forscher, wann sie den Forschungsstandort betreten sollten und ob ein prädiktives oder längshaftes Forschungsdesign machbar ist. Es erfordert auch, dass Wissenschaftler den Einfluss ihrer zeitlichen Entscheidungen auf ihre Forschungsergebnisse berücksichtigen.

Die übermäßige Abhängigkeit von subjektiven Maßnahmen birgt die Gefahr, dass die Wissenschaftlichkeit untergraben wird. Während die Forschung herausgefunden hat, dass subjektive Kennzahlen der Unternehmensleistung denen entsprechen, die für objektive Leistung verwendet werden (Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehan, Clegg & West, 2004), könnte die gleichzeitige Verwendung subjektiver Kennzahlen sowohl der HR als auch der Leistung das Problem aufgrund einer gemeinsamen Methodenverzerrung verschlimmern (Podsakoff, mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Angesichts der allgegenwärtigen Nutzung gemeinsamer Quelldaten in der HR-Forschung möchten Wissenschaftler die derzeitige Konvention, sich auf subjektive Leistungsmaßstäbe zu verlassen und sich auf einen objektiven oder kombinierten Ansatz zu bewegen, möglicherweise überdenken. Dies ist besonders wichtig für die Durchführung von Forschungen auf Mitarbeiterebene, wo gezeigt wurde, dass subjektive Maßnahmen nicht als Stellvertreter für objektive Maßnahmen verwendet werden sollten, und Wissenschaftler über die Verwendung der Begriffe austauschbar gewarnt werden (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & mackenzie, 1995).

Trotz der Herausforderungen bietet das einzigartige Umfeld in Asien auch Forschern Chancen. Die vielen Veränderungen in diesem Bereich bieten Wissenschaftlern einen fruchtbaren Forschungsrahmen, um die Auswirkungen von HR auf Mitarbeiter, Teams und Die Organisationsleistung im Laufe der Zeit zu untersuchen. Zum Beispiel im Zusammenhang mit dem HR-Prozessansatz (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders, Shipton & Gomes, 2014; Ostroff & Bowen, 2016) im Allgemeinen und Attributionstheorie (Nishii, Lepak & Schneider, 2008), gelehrte Gelehrte könnten genauer untersuchen, wie Menschen den Ort der Kausalität (d.h. Die interne versus externe Dimension der Zuschreibung) zuordnen: Was oder wem schreiben Mitarbeiter organisatorischeveränderungen zu? Schreiben Mitarbeiter den Änderungstreiber beispielsweise ihrem Arbeitgeber (intern) oder der Regierung (extern der Organisation) zu? Wie reagieren sie auf die Veränderung und ihre Zuordnung der Veränderung? Wir glauben, dass China ein idealer Kontext für die Längsschnittforschung für diese Art von Fragen ist. Darüber hinaus ist der Übergang von traditionellen zu modernen Managementphilosophien und -stilen und deren Koexistenz im Land ein großartiger Rahmen für quasi-experimentelle Studien (z.B. Yan, Peng, & Francesco, 2011), die in der HR-Forschung nicht ausgelastet sind. Wissenschaftler möchten diese Möglichkeiten vielleicht besser nutzen.

Die von uns identifizierten Herausforderungen weisen auch darauf hin, dass es weitergeht. Wir haben anerkannt, dass die starke Abhängigkeit von Feldstudien und subjektiven Maßnahmen darauf zurückzuführen sein kann, dass bestehende Datenbanken die Dynamik des asiatischen oder chinesischen Kontexts nicht erfassen oder weil sie unvollständig sind. Wir empfehlen, dass akademische Institutionen wie die Chinesische Akademie der Sozialwissenschaften und die chinesische Regierung mit dem Aufbau von Datenbanken wie den Workplace Employee Relations Surveys (WERS) im Vereinigten Königreich (UK) oder dem Haushalt, dem Einkommen und der Arbeitsdynamik in Australien (HILDA) beginnen. Der Vorteil von Archivdaten besteht darin, dass Trends im Laufe der Zeit dargestellt werden können und Datenbanken in bezug auf die Konstruktgültigkeit im Allgemeinen von guter Qualität sind. So liefert HILDA Längsinformationen über das Leben australischer Einwohner gegen eine Vielzahl von Faktoren wie Familiendynamik, Wirtschaft, Wohlbefinden und Arbeitsmarkt. Diese Datenbanken werden von Staatlichen verwaltet; So ist beispielsweise das Ministerium für Wirtschaft, Innovation und Qualifikationen im Vereinigten Königreich für die Erhebung von WERS-Daten zuständig, die von der Regierung subventioniert werden und für Wissenschaftler offen stehen. Die Unterstützung von Berufsverbänden sollte auch gewonnen werden, damit Forscher Zugang zu Organisationen in bestimmten Branchen erhalten und eingehende Analysen durchführen können. Shaw und Shi (2017) weisen darauf hin, dass die

Umsatzforschung in westlichen Industrien stark davon profitiert hat. Wir stellen fest, dass bei der Datenerhebung gemeinsame Maßnahmen ergriffen wurden. Zum Beispiel nutzt die Studie von Shen, Au und Birtch (2016) eine repräsentative Stichprobe, die in bemerkenswerten gemeinsamen Bemühungen mehrerer Regierungsstellen und einer Forschungsvereinigung gesammelt wurde. Solche Fortschritte sind zu begrüßen.

Darüber hinaus sind Änderungen von chinesischen Universitäten und Business Schools erforderlich. Wir glauben, dass die kürzere Zeitverzögerung zwischen datenerfassung und -veröffentlichung in China mit dem chinesischen akademischen System zusammenhängt. Das chinesische akademische System für Leistung und Förderung ähnelt dem US-System (Jia, You and Du, 2012; Tsui, 2006; Van de Ven & Jing, 2012). Wissenschaftler, insbesondere Nachwuchswissenschaftler (ECR), bemühen sich, so schnell wie möglich zu veröffentlichen, um die Förderkriterien zu erfüllen. An vielen Universitäten wird die Quantität über Qualität und Wirkung gemessen (Tsui, 2013). Wir bezweifeln, dass diese Praxis die beste Strategie ist, wenn man bedenkt, wie lange es für eine strenge theoretische Überprüfung und die Sammlung hochwertiger Daten benötigt wird. In den letzten Jahren gab es zahlreiche Aufrufe an chinesische Forscher, indigene Forschung zu betreiben (Leung, 2012; Li, et al., 2012), entwicklung eine chinesische Theorie des Managements (Barney & Zhang, 2008; Sheldon & Sanders, 2017) und leben der Idee eines sozial verantwortlichen Stipendiums nach (Tsui, 2013). In Übereinstimmung mit anderen ermutigen wir die chinesischen Business Schools, ihr akademisches Leistungsbewertungssystem zu überdenken und eine langfristige Perspektive einzunehmen, indem wir den Wert eines Stipendiums für die chinesische Gesellschaft berücksichtigen. Solche Veränderungen würden Forscher ermutigen, sozial verantwortliche Forschung zu betreiben (Tsui, 2013) und ihre Aufmerksamkeit auf die Bewältigung großer gesellschaftlicher Herausforderungen richten (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016). Dies kann auch dazu beitragen, die mit der institutionellen Dualität verbundenen Herausforderungen in jener Forschung zu bewältigen, die in Asien durchgeführt wird und zwischen den paradoxen Zielen lokaler Relevanz und internationalen Veröffentlichungsanforderungen eingeklemmt ist (Meyer, 2006).

Schließlich glauben wir, dass die gesamte wissenschaftliche Verwaltungsgemeinschaft ihre Praktiken anpassen muss. Unter Bezugnahme auf das evidenzbasierte Management und die Qualität der Daten warnen Rynes und Bartunek (2017), dass Zeitschriften eher Papiere veröffentlichen, die signifikante Ergebnisse berichten, anstatt nicht statistisch signifikante, aber wichtige Ergebnisse zu liefern. Wir glauben, dass einige Forschungsentwürfe wie einstufige, einzelne Informanten und gleiche Quellenforschungsentwürfe oft zu signifikanteren Ergebnissen führen, weil die Daten nicht voneinander unabhängig sind. Wir bezweifeln, ob (assoziierte) Redakteure, Gutachter und Forscher genügend Anreize erhalten und motiviert sind, robuste und valide Forschung zu entwerfen (siehe auch Lin & Sanders, 2014).

## **TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS**

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

## **INTRODUÇÃO**

Estudiosos e profissionais de Recursos Humanos (RH) enfatizam a importância de uma metodologia robusta para estudar a relação entre as práticas de RH e os resultados de funcionários e organizações (Bainbridge, Sanders, Cogan & Lin, 2016 ; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Convidado, 2011; Hayton,

Piperopoulos, & Welbourne, 2011; Paauwe, 2009; Wall & Wood, 2005; Welbourne, 2011; Wright & Gardner, 2003). Metodologias fortes constroem confiança nos achados da pesquisa, fornecendo evidências de que os profissionais de RH podem se basear para informar a tomada de decisões (ver Bainbridge, et al. 2016; Rynes & Bartunek, 2017). Além disso, as metodologias sonoras contribuem para a construção de um rigoroso corpo de conhecimento e ajudam a resolver problemas organizacionais desafiadores.

Apesar da reconhecida importância de fortes metodologias de pesquisa, os estudiosos de RH têm questionado se as metodologias empregadas no campo de RH fornecem uma base suficiente para tirar conclusões válidas (Wright & Ulrich, 2017). Por exemplo, a prevalência de viés de método comum onde uma única fonte de dados mede tanto as práticas de RH quanto os resultados, como o desempenho firme, tem sido criticada (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005). Esse tipo de projeto de pesquisa leva a uma superestimação da relação entre práticas e resultados de RH (Gerhart, Wright & McMahan, 2000; Huselid & Becker, 2000, Sanders, & Frenkel, 2011). Além disso, a disseminação de projetos de pesquisa transversais, onde as práticas de RH e o desempenho são medidos ao mesmo tempo tem sido questionada. Tal abordagem é um preditor mais preciso do desempenho passado em vez do desempenho futuro e evita conclusões causais válidas (Huselid & Becker, 2000; Wright et al., 2005; Wall & Wood, 2005). Os projetos de pesquisa de nível único também são problemáticos, pois não são responsáveis por variâncias repartidas em diferentes níveis, frustrando a suposição de que as práticas de RH melhoram os resultados dos funcionários e/ou organizacionais (ver Guest, 2011; Paauwe, 2009).

Bainbridge et al. (2016) análise de conteúdo de vinte anos de estudos que investigam as práticas de RH – a relação de desfecho encontrou melhorias significativas em muitas escolhas metodológicas relacionadas à validade ao longo do tempo. Por exemplo, os projetos de pesquisa em vários níveis estão aumentando, e houve uma diminuição nos projetos de pesquisa pós-preditivos, nos quais o desempenho é medido antes da medida das práticas de RH. Também houve uma redução nos testes de efeito direto. A tendência crescente de pesquisa de mediadores e moderadores para explicar a relação entre práticas e desfechos de RH e descobrir fatores que influenciam essa associação, bem como o menor uso de dados de mesma fonte para medir as variáveis de RH e desfecho também são mudanças positivas. Apesar disso, designs problemáticos que incluem características transversais, de origem única e de nível único são comuns.

Vários estudiosos pediram maior atenção ao contexto em que a pesquisa é realizada (Barney & Zhang, 2009; Li, Leung, Chen & Luo, 2012; Tsui, 2006, 2013; Sheldon & Sanders, 2016). Por exemplo, John (2006) pede um maior engajamento com o contexto da coleta de dados. Em termos de contexto geográfico, os estudiosos enfatizaram a singularidade do mosaico social, cultural, histórico e político da Ásia, bem como as reformas econômicas e de mercado, a fim de destacar a importância do contexto (Tsui, Wang & Xin, 2006). Relacionado especificamente à China, Tsui (2006, 2013) enfatiza a importância de abordagens "de dentro para fora" sensíveis ao conhecimento sobre o meio ambiente em contraste com pesquisas "externas" nas quais temas conhecidos examinam "como eles se manifestam" no contexto chinês (Tsui, 2006: 3; veja também Sheldon & Sanders, 2016). Embora esses chamados enfatizem a importância do contexto em relação às questões teóricas, o cenário da pesquisa também pode influenciar a adequação de diferentes tratamentos metodológicos. Em pesquisas qualitativas, é bem estabelecido que o contexto pode moldar a metodologia (Townsend, Loudoun & Lewin, 2016). Pesquisas de colaboração entre estudiosos chineses e britânicos revelam diferentes suposições ontológicas e epistemológicas e abordagens de pesquisa entre as duas equipes (Easterby-Smith & Malina, 1999). No entanto, na pesquisa quantitativa, foi dada menos atenção a essa questão.

Como a economia asiática e chinesa, em particular, ganhou força nas últimas décadas, o aumento da pesquisa tem sido realizado neste cenário (Bainbridge et al., 2016). Isso não é surpreendente, dadas as alegações de que pesquisas de gestão realizadas na Ásia poderiam potencialmente contribuir para o conhecimento de gestão global (Meyer, 2006). Uma questão importante, então, é: Até que ponto a pesquisa com uma amostra de dados asiática ou chinesa utiliza diferentes projetos de pesquisa em comparação com outras configurações geográficas? Compreender a influência das configurações de pesquisa sobre escolhas metodológicas aumentaria a conscientização dos pesquisadores sobre potenciais oportunidades e restrições à realização de pesquisas em diferentes ambientes geográficos. Ao concentrar os holofotes na Ásia, tal investigação permitiria que os estudiosos que trabalham nesta região fortalecessem o rigor de suas

pesquisas. Como tal, este estudo examina como as escolhas metodológicas diferem entre as regiões. Fazemos isso realizando uma análise de conteúdo de 241 estudos entre 1995 e 2014 utilizando amostras da Ásia, Europa e América do Norte. Nota de rodapé1 Começamos apresentando nossa metodologia de pesquisa antes de examinar a validade interna, externa, construtiva e estatística de estudos utilizando dados coletados dessas regiões. Em seguida, discutimos as implicações teóricas e práticas de nossos resultados.

## CONCLUSÃO

Este estudo examina as escolhas metodológicas da pesquisa que investiga as práticas de RH – vínculo de desempenho por região geográfica ao longo de um período de 20 anos. Focamos na validade interna, externa, construtiva e de conclusão estatística de 241 estudos utilizando dados coletados da Ásia, Europa e América do Norte. Alguns de nossos resultados são fenômenos universais e não limitados em relevância para a Ásia, embora em consonância com nosso objetivo apresentamos implicações relacionadas ao campo de RH no contexto da Ásia.

As últimas duas décadas mostram um aumento nos estudos usando dados coletados na Ásia, particularmente na China, e uma redução nos estudos fora da América do Norte (Bainbridge et al. 2016). Isso não é surpreendente, dada a mudança institucional de longo alcance e a transformação social que ocorre na China. Quanto à validade interna, os resultados mostram que as três regiões não diferem em termos da prevalência de projetos de pesquisa transversal e da forma das práticas de RH -relação desfecho (direta, moderadora, mediadora ou mediadora moderada). Os resultados encontraram diferentes fontes de dados com estudos que saem da América do Norte tendem a utilizar mais dados de arquivamento, enquanto a Europa e a Ásia, incluindo a China, eram mais propensas a usar dados de estudos de campo. De fato, 96% dos estudos da Ásia e 94% das pesquisas realizadas na China vieram de estudos de campo. As três regiões também divergiram em termos de desenho preditivo: a maioria dos estudos em que os dados foram coletados da Ásia, incluindo a China, utilizaram um projeto pós-preditivo, onde os dados de desempenho coletados ocorrem antes dos dados das práticas de RH. Os dados coletados na América do Norte adotaram mais frequentemente um projeto de pesquisa preditiva no qual os dados de práticas de RH são coletados no momento 0 e os dados de desempenho são coletados no momento 1, permitindo o teste de causalidade. Os estudos que utilizaram uma amostra europeia caracterizam-se por um desenho de pesquisa contemporâneo no qual as práticas de RH e os dados de desempenho ocorrem ao mesmo tempo.

Houve muitas diferenças por região relativas à validade externa. Estudos fora da América do Norte vieram mais frequentemente de uma indústria, enquanto estudos europeus e asiáticos eram mais propensos a se basear em dados de duas ou mais indústrias. Quanto aos níveis de medição da variável dependente, verificou-se que os dados coletados na Ásia eram tipicamente no nível da organização com taxas de resposta mais elevadas, enquanto os estudos europeus estavam no nível dos funcionários. Em comparação, os estudos que usavam dados da América do Norte foram mais frequentemente projetados na organização e no nível da unidade/equipe de trabalho/empresa. O tempo entre o ano de coleta e publicação de dados foi menor para estudos fora da Ásia, em comparação com a América do Norte e a Europa.

Nossa conclusão geral em relação à validade da construção é que há poucas diferenças por região. Estudos utilizando dados da Ásia, Europa e América do Norte usaram principalmente informantes únicos (em oposição a múltiplos) para medir as práticas de RH e a variável desfecho. As três regiões variaram igualmente sobre o tipo de informante (ou seja, gestores, profissionais de RH e funcionários). Não foram encontradas diferenças no número de controles utilizados no modelo que está sendo testado (média quatro) e prevalência de dados de mesma fonte para as medidas de RH e desfecho, sugerindo que o viés do método comum continua a ser uma característica problemática da bolsa de RH. As regiões diferem em termos de medidas de desfecho (dados subjetivos versus de desempenho objetivo).

Enquanto estudos que utilizaram dados da Europa ou Ásia utilizaram principalmente dados subjetivos, dados de desempenho objetivo ou uma combinação de dados de desempenho subjetivo e objetivo foram muito mais comuns em estudos que utilizaram dados da América do Norte. Além disso, o número de variáveis no modelo foi maior para estudos utilizando dados de um país europeu ou da América do Norte em comparação com estudos fora da Ásia, incluindo a China.

Em termos de validade de conclusão estatística, os estudos na Ásia basearam-se em tamanhos amostrais menores do que os realizados na Europa ou na América do Norte, embora, como observado acima, tenham maiores taxas de resposta. Não houve diferenças quanto à forma como os dados foram analisados com regressão da técnica comum entre as regiões.

### **Teórico and Implicações Práticas**

Existem várias implicações teóricas e práticas de nossos resultados. A teoria institucional afirma que as decisões dos atores não são apenas resultado da tomada de decisão racional que busca melhorar a eficácia, mas também são influenciadas pelo contexto institucional em que atuam (Kostova, 1999). Seguindo essa lógica, vemos uma oportunidade de estudar métodos de pesquisa de uma perspectiva institucional. Os estudiosos existem em condições de dualidade institucional, na medida em que experimentam pressões para obter tanto legitimidade interna no contexto em que a pesquisa é conduzida (Ásia em nosso caso) quanto legitimidade externa do campo acadêmico, como evidenciado pela publicação em uma revista de topo.

Sugerimos que há uma possível tensão à medida que os estudiosos se esforçam para alcançar legitimidade interna e responder a chamadas para adaptar teorias para explicar fenômenos específicos da Ásia ou desenvolver novos modelos e teorias relevantes para o contexto asiático (Tsui, 2006) e, ao mesmo tempo, precisarem atender a um requisito igualmente premente de legitimidade externa, adotando normas ou suposições em torno do rigor acadêmico. Nossos achados mostram que pesquisas realizadas na Ásia, Europa e América do Norte convergiram para medir construções e analisar dados de maneiras semelhantes. Isso pode ser devido à influência de equipes internacionais de pesquisa ou preferências e demandas do editor e revisor (ver Lin & Sanders, 2014). Esse resultado é evidente na medida em que a validade relacionada ao ajuste entre as medidas e os construtos subjacentes que são projetados para representar (validade de construção) e a capacidade de fazer recomendações sobre a relação entre variáveis baseadas em evidências estatísticas sobre covariação e previsão (validade de conclusão estatística) não diferem por região geográfica. Parece que, a este respeito, a pesquisa realizada na Ásia é em grande parte uma aplicação direta das práticas ocidentais. Como o paradigma atual da pesquisa positivista se origina do Ocidente, critérios estabelecidos em relação ao que é considerado pesquisa válida constitui pressão isomórfica que os estudiosos asiáticos precisam seguir, caso desejem ganhar legitimidade no campo e publicar em revistas de topo.

Apesar da pressão isomórfica, foram encontradas variações substanciais entre as regiões em relação à validade interna e externa, especialmente em relação aos estudos realizados na Ásia. Acreditamos que o contexto mais amplo (ou seja, instituições locais) da Ásia e da China influencia mais especificamente esses achados. Muitos estudiosos se referem ao ambiente chinês como dinâmico e sujeito a mudanças contínuas (Krug & Hendrichske, 2008; Li, X, & Freeman, 2015; Zhang & Peck, 2016; Sheldon & Sanders, 2016). Dado o ritmo de mudança em toda a Ásia, não é de surpreender que estudos de campo que permitem a coleta de dados em tempo real sejam os métodos dominantes para a realização de pesquisas nesta região. A prevalência de estudos de campo também é resultado da falta de sistemas estatísticos confiáveis em países em desenvolvimento, como a China (Fang, 2004). Muitas vezes, os pesquisadores não têm outras escolhas a não ser confiar em estudos de campo e medidas subjetivas, porque dados de arquivamento mais objetivos não estão disponíveis. Na cultura asiática, a coleta de dados de campo muitas vezes depende dos contatos pessoais dos pesquisadores (ou seja, guanxi) e amostragem de conveniência (por exemplo, Sun, Aryee, & Law, 2007; Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009), o que leva a tamanhos amostrais menores e taxas de resposta mais altas nesta área. A amostragem de conveniência torna desafiador focar em uma única indústria, porque na maioria das vezes os contatos dos pesquisadores são de várias indústrias, enquanto o tamanho da amostra disponível em uma única indústria é severamente restrito.

Essas características do contexto asiático apresentam barreiras para os pesquisadores realizarem pesquisas de alta qualidade nessa área. No contexto dinâmico da Ásia, onde a pesquisa é predominantemente realizada através do trabalho de campo utilizando um desenho de pesquisa transversal, há risco de que o contexto e os resultados da pesquisa possam variar de um dia para o outro. Isso significa que os pesquisadores devem ter cuidado quanto ao melhor momento de sua coleta de dados. Por exemplo, Shaw e Shi (2017) mencionam que as organizações chinesas enfrentam desafios temporais e sazonais únicos que abordam a rotatividade de funcionários em massa (por exemplo, após o Feriado do Ano Lunar

e após pagamentos de bônus). Isso tem implicações para as decisões dos pesquisadores sobre quando devem entrar no local de pesquisa e se um projeto de pesquisa preditivo ou longitudinal é viável. Também exige que os estudiosos considerem a influência de suas decisões temporais em seus achados de pesquisa.

O excesso de confiança em medidas subjetivas corre o risco de comprometer a validade da pesquisa. Embora pesquisas tenham descoberto que medidas subjetivas de desempenho firme são equivalentes às usadas para desempenho objetivo (Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehan, Clegg & West, 2004), o uso simultâneo de medidas subjetivas de RH e desempenho poderia agravar o problema devido ao viés de método comum (Podsakoff, mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Dado o uso generalizado de dados comuns de origem na pesquisa de RH, os estudiosos podem gostar de reconsiderar a convenção atual de confiar em medidas subjetivas de desempenho e mudar para uma abordagem objetiva ou combinada. Isso é especialmente importante para a realização de pesquisas no nível dos funcionários, onde foi demonstrado que medidas subjetivas não devem ser usadas como proxies para medidas objetivas e os estudiosos são alertados sobre o uso dos termos intercambiavelmente (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & mackenzie, 1995).

Apesar dos desafios, o ambiente único na Ásia também oferece oportunidades aos pesquisadores. As muitas mudanças nessa área fornecem aos estudiosos um cenário de pesquisa fértil para estudar os efeitos do RH sobre funcionários, equipes e desempenho da organização ao longo do tempo. Por exemplo, relacionada à abordagem do processo de RH (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders, Shipton & Gomes, 2014; Ostroff & Bowen, 2016) em geral e teoria da atribuição (Nishii, Lepak & Schneider, 2008) mais especificamente, os estudiosos poderiam investigar como as pessoas atribuem o lócus da causalidade (ou seja, a dimensão interna versus externa da atribuição): Ao que ou a quem os funcionários atribuem a mudança organizacional? Por exemplo, os funcionários atribuem o driver da mudança ao seu empregador (interno) ou ao governo (externo à organização)? Como eles respondem à mudança e à atribuição da mudança? Acreditamos que a China é um contexto ideal para pesquisas longitudinais para esses tipos de questões. Além disso, a transição das filosofias e estilos de gestão tradicional para a moderna e sua coexistência no país torna-se um ótimo cenário para estudos quase experimentais (por exemplo, Yan, Peng, & Francesco, 2011), que foram subutilizados em pesquisas de RH. Os estudiosos podem gostar de aproveitar melhor essas oportunidades.

Os desafios que identificamos também apontam para direções que avançam. Reconhecemos que a forte dependência de estudos de campo e medidas subjetivas pode ser devido às bases de dados existentes que não capturam o dinamismo do contexto asiático ou chinês ou porque estão incompletas. Recomendamos que instituições acadêmicas como a Academia Chinesa de Ciências Sociais e o governo chinês comecem a construir bases de dados como o Workplace Employee Relations Surveys (WERS) no Reino Unido (Reino Unido) ou a Dinâmica de Família, Renda e Trabalho na Austrália (HILDA). O benefício dos dados de arquivamento é que as tendências ao longo do tempo podem ser retratadas, e os bancos de dados são geralmente de boa qualidade em termos de validade de construção. Por exemplo, a HILDA fornece dados longitudinais sobre a vida dos residentes australianos contra uma ampla gama de fatores, como dinâmica familiar, economia, bem-estar e mercado de trabalho. Essas bases de dados são administradas por agências governamentais; por exemplo, o Departamento de Negócios, Inovação e Habilidades no Reino Unido é responsável pela coleta de dados do WERS, que são subsidiados pelo governo e abertos a estudiosos. O apoio de associações comerciais também deve ser obtido para permitir que pesquisadores acessem organizações em indústrias específicas e realizem análises aprofundadas. Shaw e Shi (2017) apontam que a pesquisa de volume de negócios nas indústrias ocidentais se beneficiou muito disso. Observamos que algumas ações conjuntas na coleta de dados foram tomadas. Por exemplo, o estudo de Shen, Au e Birtch (2016) utiliza uma amostra representativa coletada em esforços conjuntos notáveis de vários departamentos governamentais e uma associação de pesquisa. Tal progresso é bem-vindo.

Além disso, são necessárias mudanças nas universidades chinesas e nas escolas de negócios. Acreditamos que a menor defasagem entre a coleta e a publicação de dados na China está ligada ao sistema acadêmico chinês. O sistema acadêmico chinês de desempenho e promoção é semelhante ao sistema dos EUA (Jia, You and Du, 2012; Tsui, 2006; Van de Ven & Jing, 2012). Estudiosos, especialmente pesquisadores em início de carreira (ECR), se esforçam para publicar o mais rápido possível para atender

aos critérios de promoção. Em muitas universidades, a quantidade é avaliada sobre qualidade e impacto (Tsui, 2013). Questionamos se essa prática é a melhor estratégia, dado o tempo necessário para uma rigorosa revisão teórica e a coleta de dados de alta qualidade. Nos últimos anos, houve inúmeros apelos para que pesquisadores chineses realizassem pesquisas indígenas (Leung, 2012; Li, et al., 2012), desenvolvem uma teoria chinesa de gestão (Barney & Zhang, 2008; Sheldon & Sanders, 2017) e faz jus à ideia de bolsa de estudos socialmente responsável (Tsui, 2013). Concordando com outros, encorajamos as escolas de negócios chinesas a repensar seu sistema de avaliação de desempenho acadêmico e ter uma perspectiva de longo prazo, considerando o valor de uma bolsa de estudos para a sociedade chinesa. Tais mudanças encorajariam os pesquisadores a realizar pesquisas socialmente responsáveis (Tsui, 2013) e direcionariam sua atenção para enfrentar grandes desafios sociais (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016). Isso também pode auxiliar na gestão dos desafios associados à dualidade institucional naquela pesquisa que é conduzida na Ásia e presa entre os objetivos paradoxais de relevância local e requisitos de publicação internacional (Meyer, 2006).

Por fim, acreditamos que toda a comunidade acadêmica de gestão precisa ajustar suas práticas. Referindo-se à gestão baseada em evidências e à qualidade dos dados, Rynes e Bartunek (2017) alertam que os periódicos são mais propensos a publicar artigos que relatam resultados significativos, em vez de achados não estatisticamente significativos, mas importantes. Acreditamos que alguns projetos de pesquisa, como nível único, informante único e mesmos projetos de pesquisa de origem, muitas vezes levam a resultados mais significativos porque os dados não são independentes um do outro. Questionamos se editores, revisores e pesquisadores (associados) recebem incentivos suficientes e são motivados a projetar pesquisas robustas e válidas (veja também Lin & Sanders, 2014).