

De sterkte van het HRM systeem: Een empirische test van het Bowen & Ostroff model

Karin Sanders, Luc Dorenbosch en Renee de Reuver

In het onderzoek naar de wijze waarop HRM invloed kan hebben op de resultaten van de organisatie is de 'resource-based' theorie de meest dominante benadering (Boxall & Purcell, 2003). In de 'resource-based' theorie wordt aangenomen dat HRM niet direct van invloed is op de resultaten van de organisatie, maar dat HRM van invloed is op de unieke en moeilijk door de concurrentie te imiteren interne resources, zoals de houdingen en de gedragingen van medewerkers. Deze onderscheidende houdingen en gedragingen van medewerkers worden op hun beurt verondersteld van invloed te zijn op de effectiviteit van de organisatie in het geheel. HRM kan bijvoorbeeld van invloed zijn op de arbeidstevredenheid en het welzijn van medewerkers waardoor ze harder werken en zich minder ziek melden, en dit is weer positief gerelateerd aan het uiteindelijke organisatie-resultaat. Deze indirecte relaties en processen staan bekend als de 'black box', vanwege de onduidelijkheid die er bestaat over hoe interne resources er nu toe doen en hoe HRM dus van invloed kan zijn op het resultaat.

Recent hebben Bowen en Ostroff (2004) een model gepresenteerd waarmee de 'black box' wordt geopend. In dit model introduceren zij de term 'sterkte van het HRM systeem' om te verklaren hoe HRM praktijken, als een systeem, kunnen bijdragen aan de organisatieresultaten. Volgens Bowen en Ostroff worden medewerkers door een goede communicatie van het HRM systeem gemotiveerd om de gewenste houdingen en gedragingen te tonen (zie ook Sanders, 2005; 2006). Analooq aan de psychologische attributietheorie van Kelley (1967; 1973) veronderstellen Bowen en Ostroff (2004) dat deze communicatie beter verloopt wanneer de boodschap *onderscheidend* (de oorzaak – gevolg relatie is goed zichtbaar), *consistent* is (de oorzaak – gevolg relatie is identiek over verschillende praktijken en op verschillende momenten) en wanneer er consensus tussen belangrijke actoren bestaat over de oorzaak – gevolg relatie. Alleen in die situaties zijn medewerkers in staat om betrouwbare attributies – ofwel: verklaringen voor opeenvolgende gebeurtenissen – te maken over de relatie tussen oorzaken en gevolgen van HRM praktijken.

Prof. dr. Karin Sanders is als hoogleraar Arbeid en Organisatie Psychologie verbonden aan de faculteit Gedragwetenschappen van de Universiteit van Twente.

Drs. Luc Dorenbosch en dr. Renee de Reuver zijn respectievelijk als promovendus en Universitair Docent verbonden aan de Universiteit Tilburg, departement Personeelwetenschappen.

Bowen en Ostroff (2004) veronderstellen vervolgens dat wanneer een HRM systeem door medewerkers wordt *gepercipieerd* als zijnde onderscheidend, consistent en waar consensus over bestaat tussen de belangrijke actoren, dit leidt tot een sterk organisatieklimaat waarin medewerkers eenzelfde constructie van de situatie maken. Een sterk *organisatieklimaat* wordt veelal gedefinieerd als een situatie waarin er sprake is van gedeelde percepties binnen een organisatie over gangbare praktijken, procedures, beleid, gewoontes en beloningen (zie bijvoorbeeld James & Jones, 1974). In een sterk organisatieklimaat is het voor medewerkers duidelijk wat belangrijk is binnen een organisatie en welk gedrag wordt verwacht en beloond, wat vervolgens weer een positieve invloed heeft op de prestatie van de organisatie.

In andere woorden: Bowen en Ostroff (2004) richten zich aan de hand van de psychologische theorie op de kenmerken van een HRM systeem die als een signaal voor de medewerkers werken en waardoor medewerkers begrijpen wat er van hen wordt verwacht (Bowen & Ostroff, 2004, 204). Hiermee wordt de nadruk verschoven van het effect van de inhoud van HRM binnen een organisatie naar het proces van HRM op het gedrag van medewerkers, en organisatie.

In dit artikel gaan we dieper in op het theoretische model van Bowen en Ostroff (2004) en presenteren we een empirische test van een deel van hun theoretisch model. Hiervoor formuleren we voor de drie sleutelbegrippen – onderscheidend vermogen, consistentie en consensus – hypothesen en toetsen we die aan de hand van een onderzoek binnen 18 afdelingen van vier ziekenhuizen. In dit onderzoek zijn niet de directe effecten op prestatie-indicatoren in ziekenhuizen zoals werknemersverzuim of patiëntmortaliteit meegenomen, maar de effecten in termen van een psychologische uitkomst, namelijk affectieve betrokkenheid (Allen en Meijer, 1990). Affectieve betrokkenheid is een uitkomst waarin tot uitdrukking komt of medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie hebben. In het algemeen geldt dat affectieve betrokkenheid een belangrijke voorspeller is van prestaties van medewerkers en prestaties van organisaties (Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999). De probleemstelling van dit artikel is derhalve als volgt te formuleren: *Kan de relatie tussen HRM en affectieve betrokkenheid worden verklaard door de sterkte van het HRM systeem en het organisatieklimaat?*

Sterkte van het HRM systeem

In het navolgende gaan we nader in op de drie onderdelen van de sterkte van het HRM systeem – onderscheidend vermogen, consistent en consensus – en leggen een verband met de affectieve betrokkenheid met de organisatie.

Bowen en Ostroff onderscheiden ten eerste vier aspecten van *onderscheidend vermogen*: zichtbaarheid, begrijpelijkheid, legitimiteit en relevantie (Bowen & Ostroff, 2004, 208). Ze refereren hierbij aan *zichtbaarheid*

van de HRM praktijken als de mate waarin de praktijken binnen een organisatie *prominent* en gemakkelijk te observeren zijn. *Begrijpelijkheid* van de HRM inhoud refereert naar het gemak waarin de HRM praktijken kunnen worden begrepen en ondubbelzinnig zijn. *Relevantie* van het HRM systeem verwijst naar de mate waarin medewerkers HRM als functioneel voor het bereiken van een belangrijk doel definiëren. Legitimiteit van de uitvoerders van het HRM systeem zou er tenslotte toe leiden dat medewerkers eerder overwegen om het gewenste gedrag ten toon te spreiden. Hoe meer medewerkers de betrokken actoren (HRM'ers, en lijnmanagers) als autoriteiten percipiëren, hoe positiever zij zullen staan ten opzichte van de organisatie en hoe meer ze geneigd zijn de, door de betrokken actoren, gewenste gedragingen te vertonen.

Bowen en Ostroff (2004, 210) benadrukken dat relevantie het meest belangrijke aspect is. Daarnaast bezien we in dit onderzoek legitimiteit van de autoriteit als belangrijk onderdeel van het onderscheidend vermogen van HRM. Onze eerste hypothese wordt dan ook als volgt geformuleerd: *hoe meer medewerkers de HRM praktijken als relevant (1a) de autoriteit als legitiem (1b) percipiëren, hoe meer medewerkers affectief betrokken zijn bij de organisatie.*

Het tweede aspect, *consistentie*, refereert aan herhaling van effecten in de tijd en over modaliteiten waarbij het effect elke keer optreedt op het moment dat de gebeurtenis plaats vindt. Uit eerder onderzoek blijkt dat mensen, ook medewerkers binnen organisaties, een bepaalde mate van voorspelbaarheid en consistentie in hun leven verlangen (e.g. Kelley, 1973). In de afgelopen jaren is er aanzienlijk veel geschreven over het belang van het ontwerpen van een HRM met praktijken die elkaar complementeren en die als een geheel op elkaar aan sluiten in het bereiken van organisatiedoelen (zie bijvoorbeeld Baron & Kreps, 1999). Interne afstemming tussen verschillende HRM praktijken zou resulteren in voordelen voor organisaties, omdat de verschillende sets van HRM praktijken het gewenste gedrag van medewerkers oproepen, belonen en controleren waardoor de strategische doelen van organisaties eerder worden bereikt (Baron & Kreps, 1999; Boxall & Purcell 2004). Op basis hiervan definiëren we onze tweede hypothese als volgt: *hoe meer medewerkers de HRM praktijken als intern consistent percipiëren, hoe meer medewerkers affectief betrokken zijn bij de organisatie.*

Consensus is ten slotte het derde kenmerk: er is sprake van consensus als er een overeenstemming is tussen beleidsdragers in hun percepties van oorzaken en gevolgen van HRM praktijken. Wanneer lijnmanagers en HRM managers het eens zijn is de kans groter dat ze ook dezelfde HRM boodschappen overbrengen aan het personeel. Medewerkers kunnen in dit geval, doordat verscheidene actoren hetzelfde signaal afgeven over

*De affectieve betrokkenheid
is een belangrijke voorspeller
van prestaties*

het gewenste gedrag, de oorzaak-gevolg relatie beter begrijpen. De perceptie van consensus is volgens Bowen en Ostroff gerelateerd aan het onderscheidende vermogen en de consistentie. Wanneer beleidsdragers het eens zijn over het HRM beleid en de te voeren HRM praktijken, wordt het onderscheidende vermogen vergroot. Daarnaast geldt dat naarmate de verschillende beleidsdragers het meer eens zijn, zowel de lijn als HRM, het gemakkelijker is om eenzelfde bericht uit te zenden en intern consistent te zijn. Hierdoor wordt ook de mogelijkheid vergroot dat medewerkers zich aan deze boodschap verbinden. Op basis hiervan wordt, conform het model van Bowen en Ostroff (2004), de volgende hypothese geformuleerd: *hoe meer beleidsdragers binnen een organisatie het eens zijn over de HRM praktijken, hoe meer medewerkers affectief betrokken zijn bij de organisatie (H3).*

Organisatieklimaat

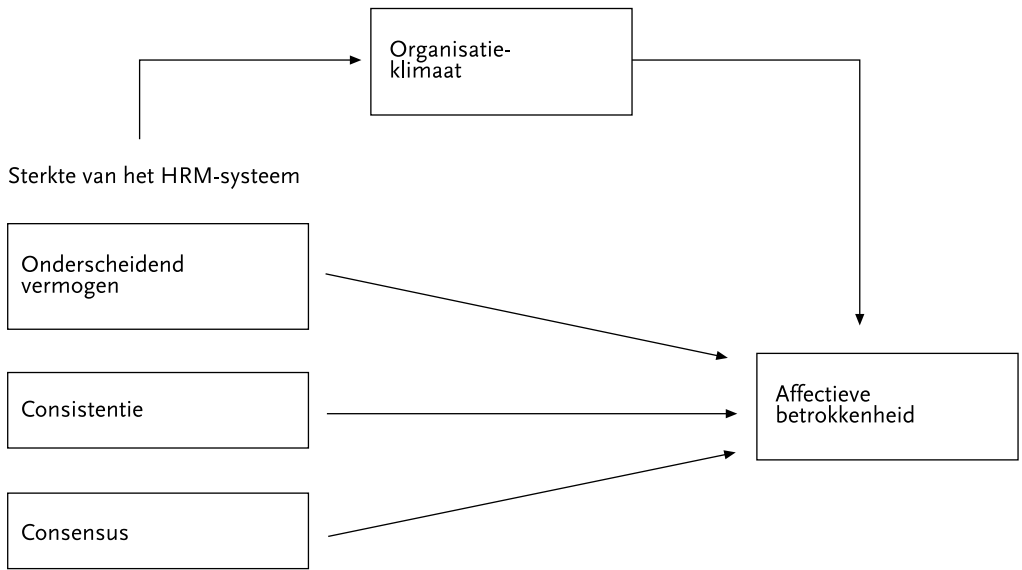
Bowen en Ostroff (2004, 2004) werken het organisatieklimaat uit als een mediërend construct tussen de sterkte van HRM enerzijds en organisatieprestaties anderzijds. Ze veronderstellen dat HRM praktijken (sterkte van het HRM systeem) kunnen worden gezien als een signaal dat medewerkers kan helpen om de psychologische betekenis van de werksituatie te definiëren (e.g., Rousseau, 1995), en kan bevorderen dat er een sterk organisatieklimaat ontstaat. In een sterk organisatieklimaat is er sprake van een gedeelde perceptie tussen de medewerkers van de HRM praktijken. Van deze gedeelde perceptie wordt, boven op de individuele perceptie van de afzonderlijke kenmerken van de HRM praktijken, een positieve invloed op het gedrag en houding van medewerkers, en de prestaties van de organisatie verondersteld. Analoog aan de redenering van Bowen en Ostroff formuleren we onze laatste hypothese: *het organisatie klimaat heeft een mediërend effect in de relatie tussen sterkte van HRM systeem en affectieve betrokkenheid van medewerkers (H4).*

Het theoretische model van Bowen en Ostroff (2004) kan schematisch worden weergegeven als in figuur 1.

Methode

In een onderzoek binnen 18 afdelingen binnen vier Stichting Topklinische Nederlandse ziekenhuizen (STZ: Stichting Topklinische Ziekenhuizen) is een eerste poging ondernomen om het theoretische model van Bowen en Ostroff (2004) te toetsen. Er is door middel van vragenlijsten data verzameld van 671 medewerkers (67% response), 67 lijnmanagers (98% response), en 32 HRM consulenten (100% response).

Binnen elke afdeling hebben ongeveer vijftien medewerkers een vragenlijst ingevuld met onder andere vragen naar de perceptie van de verschillende kenmerken van de sterkte van HRM binnen hun afdeling. Lijnmanagers en HRM consulenten werd eveneens gevraagd naar hun



Figuur 1. Het theoretische model van Bowen en Ostroff (2004) schematisch weergegeven.

perceptie van HRM voor de betreffende afdeling. Omdat HRM consultants vaak verantwoordelijk zijn voor meer afdelingen, is hen gevraagd de vragenlijst voor elke afdeling apart in te vullen.

Het uiteindelijke databestand bestaat uit 509 vrouwelijke (76%) en 161 mannelijke medewerkers, 31 vrouwelijke (46%) en 36 mannelijke lijnmanagers, en 20 vrouwelijke (63%) en 12 mannelijke HRM consultants. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers was 38,9 (SD=10,9).

Affectieve betrokkenheid (Allen & Meyer, 1990) is gemeten door een schaal van vijf items, met antwoordankers 1 (totaal mee oneens) en 5 (totaal mee eens). Voorbeeld-items zijn “Deze organisatie betekent veel voor mij” en “Ik voel me thuis bij deze organisatie”. De schaal was voldoende betrouwbaar (.83)

HRM praktijken. In dit onderzoek hebben we de volgende classificatie van Delery en Doty (1996) in de volgende zeven HRM praktijken gevolgd: interne loopbaanmogelijkheden, training, beoordeling, winstdeling, baanzekerheid, participatie in de besluitvorming en functieomschrijving. Omdat winstdeling niet relevant is binnen non-profit organisaties, hebben we deze praktijk door beloning vervangen.

Voor elke HRM praktijk hebben we vervolgens aan de hand van het werk van Tsui en Wang (2002) vier items geformuleerd. Tsui en Wang onderscheiden twee typen ruilrelaties tussen medewerkers en werkgevers: een ‘functiegerichte medewerker-organisatie relatie’ (functie-georiënteerde) en een ‘organisatiegerichte medewerker-organisatie relatie’ (organisatie-

georiënteerde) benadering. Bij de *functie-georiënteerde* benadering gaat het om de perceptie dat de andere partij, dat kan zowel de werkgever als de medewerker zijn, een korte termijn relatie met een beperkte investering wil aangaan; bij de *organisatie-georiënteerde* benadering gaat het om de perceptie dat de andere partij een relatie wil aangaan met een lange termijn perspectief en waarin beide partijen, zowel de medewerker als de werkgever, bereid zijn te investeren. Een factor analyse over alle 28 items (vier items per HRM praktijk) resulteerde in een factor met tien items (zie Bijlage 1; $\alpha = ,80$), en kan worden geïnterpreteerd als ‘*Organisatie-georiënteerde HRM*’. Een hoge score op de schaal betekent dat de medewerker, HRM binnen de afdeling als sterk organisatie-georiënteerd (lange termijn ruil relatie) percipiëren en een lage score duidt erop dat de medewerkers percipiëren dat de werkgever (HRM) geen lange ruilrelatie met hen wil aangaan (functie-georiënteerd).

Het *organisatieklimaat* binnen een afdeling is vervolgens gemeten door de standaarddeviatie van de medewerkers binnen een afdeling voor de *Organisatie-georiënteerde HRM* schaal te berekenen en met -1 te vermenigvuldigen, waardoor een hogere waarde een sterker organisatieklimaat binnen de betreffende afdeling betekent.

Relevantie is gemeten aan de hand van zeven items. Voorbeeld-items zijn: “Ik ben het eens met de beoordelingsregels binnen deze organisatie”, “Naar mijn mening zijn er voldoende trainingsmogelijkheden binnen deze organisatie”. De *legitimering van de autoriteit* is aan de hand van ‘strategic partner’ en ‘change agent’ rollen van Ulrich (1997) gevraagd. Hiervoor zijn twee schalen van elk vijf items gebruikt (zie ook Sanders & Van der Ven, 2004). Voorbeeld-items zijn “Mijn lijnmanager draagt zorg voor het bereiken van de doelen” (‘strategic partner’), en “Mijn lijnmanager kan zich aanpassen aan veranderingen in de omgeving” (‘change agent’). Beide schalen waren voldoende betrouwbaar ($,81$ en $,84$), maar omdat ze in hoge mate aan elkaar zijn gerelateerd (correlatie is $,78$), zijn de twee schalen gesommeerd.

*In een sterk organisatieklimaat
is er sprake van een gedeelde
perceptie*

Om de *consistentie van de HRM praktijken*, dat wil zeggen: in welke mate percipiëren medewerkers dat de verschillende HRM praktijken eenzelfde signaal uitzenden is de ‘within-respondent agreement’ (Burke, Finkelstein & Dusig, 1999) voor de tien items “Organisatie-georiënteerde HRM” berekend. Deze index is gebaseerd op de gemiddelde afwijking van de gemiddelde scores op de verschillende items per medewerker.

Om de *consensus tussen lijnmanagers en HRM consultants* te berekenen zijn dezelfde tien items van de “Organisatie-georiënteerde HRM”-schaal als in de medewerkersvragenlijst aan de lijnmanagers en HRM consultants gesteld voor de betreffende afdelingen. De betrouwbaarheid was goed: $,84$ voor lijnmanagers en $,74$ voor HRM consultants. Om de mate

van consensus te meten, zijn allereerst de antwoorden van de tien items getransformeerd naar z-scores, en vervolgens zijn de verschillen tussen lijnmanagers en HRM consulenten berekend voor elke afdeling (zie ook Klein & Kozlowski, 2000), daarna zijn de verschillen gesommeerd.

Controle variabelen. Om te controleren voor kenmerken van de medewerkers zijn in de analyses leeftijd, geslacht (0 = vrouw, 1 = man), type contract (0 = tijdelijk contract; 1 = vast contract), aantal uren per week, en opleidingsniveau meegenomen. Daarnaast zijn de scores van de medewerkers op de “Organisatie-georiënteerde HRM”-schaal als controle variabelen meegenomen.

Resultaten

De gemiddelden, standaarddeviaties en de correlaties tussen de variabelen worden in Tabel 1 weergegeven. In lijn met het theoretische model van Bowen en Ostroff zien we dat affectieve betrokkenheid positief gerelateerd is met relevantie ($r=.21, p<.01$), legitimering van autoriteit ($r=.24, p<.01$), en consistentie in HRM praktijken ($r=.21, p<.01$). Er werd geen relatie gevonden tussen affectieve betrokkenheid en consensus tussen lijnmanagers en HRM consulenten.

In de eerste drie hypothesen (H1a; H1b, H2 en H3) wordt verondersteld dat affectieve betrokkenheid positief gerelateerd is aan relevantie, legitimering van autoriteit, consistentie in HRM praktijken en consensus tussen lijnmanagers en HRM consulenten. In tabel 2 worden de resultaten van een multi niveau analyse weergegeven; model 1 bevat de controle variabelen. Voor zowel relevantie ($.17, p<.01$) als voor legitimering van autoriteit ($.07, p<.05$) worden positieve effecten gevonden. Dit betekent dat we hypothese 1a en 1b kunnen bevestigen: naarmate medewerkers HRM als meer relevant en de autoriteit als legitiem percipiëren zijn ze meer affectief betrokken bij de organisatie. Tevens is een positief effect gevonden voor consistentie tussen de HRM praktijken ($.04, p<.01$). Op basis van deze effecten kunnen we ook hypothese 2 bevestigen: naarmate medewerkers de HRM praktijken als meer intern consistent percipiëren, zijn ze meer affectief betrokken bij de organisatie. Daarnaast is een positief effect van de mate van organisatie-georiënteerd HRM gevonden ($.26, p<.01$). Dit betekent dat hoe meer medewerkers de HRM praktijken als organisatie-georiënteerd percipiëren des te meer zij affectief betrokken zijn bij de organisatie. Voor consensus tussen lijnmanagers en HRM consulenten ($.09, ns$) is geen significant effect gevonden. Dit betekent dat we de derde hypothese niet kunnen bevestigen: de mate waarin lijnmanagers en HRM consulenten HRM op eenzelfde wijze percipiëren, heeft geen relatie met de affectieve betrokkenheid van medewerkers.

In de vierde hypothese wordt een mediërend effect van het organisatieklimaat verondersteld: een sterk HRM systeem (in hoge mate onder-

Variabelen	M	S	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Affektieve Betrokkenheid	3,09	,65												
2. Relevantie	3,51	,47	,21**											
3. Legitimering van autoriteit	7,03	1,13	,24**	,45***										
4. 'Organisational Focus'	2,26	,54	,27**	,33***	,34***									
5. Consistentie	7,29	2,64	,21**	,19**	,27**	,24**								
6. Consensus lijn-HR	2,45	,42	,03	,02	-,10*	-,07	-,04							
7. Organisatieklimaat	,51	,12	,02	-,04	,03	,06	-,05	,12**						
8. Geslacht	,76	,42	-,09*	-,02	-,03	,01	-,04	-,17**						
9. Leeftijd	38,9	9,31	,23**	-,06	,05	-,09*	-,08	-,08	-,01	-,03				
10. Werkervaring	1,92	,28	,01	-,06	,01	-,12**	,01	-,07	-,02	-,06	,08*			
11. # uur per week	3,53	1,06	,04	-,12**	-,05	,06	,07	,06	,11**	-,42**	-,22**	-,02		
12. Opleiding	4,26	1,02	-,20**	-,05	-,15*	-,17**	-,07	,04	-,01	-,07	-,24**	,01	,08*	

Tabel 1. Gemiddelden, standaard deviaties en correlaties tussen de variabelen.

Individueel niveau	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-,04	-,04	-,05
Leeftijd	,01**	,01**	,02**
Werkervaring	,01	,01	,02
# uur per week	,08**	,10*	,10*
Opleiding	-,09**	-,07*	-,05*
Relevantie (H1a)		,17**	,15**
Legitimering van autoriteit (H1b)		,07*	,08*
'Organizational Focus'		,26**	,26**
Consistentie (H2)		,04**	,04*
Afdelingsniveau			
Consensus Lijn - HRM (H3)		,09	,09
Organisatie klimaat (H4)			,25
Constant	3,09**	2,72**	2,72**
χ^2	908,74**	870,62**	869,66
Deviance (change in χ^2 (df))	44,63 (5)	38,12 (6)	,96 (1)

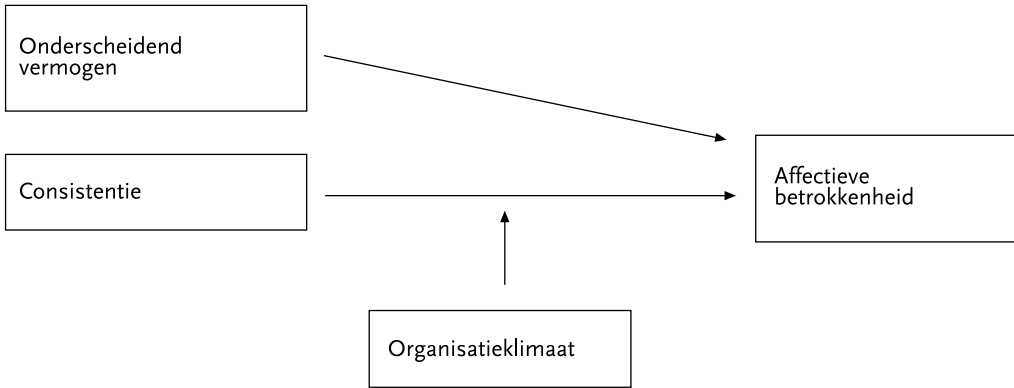
Tabel 2. Resultaten een multi niveau analyse met affectieve betrokkenheid als afhankelijke variabele.

scheidend, consistent en waarover overeenstemming bestaat) leidt tot een sterk organisatieklimaat (gedeelde percepties), en een sterk organisatieklimaat leidt tot meer affectieve betrokkenheid bij de medewerkers. Om dit effect te toetsen hebben we in model 3 organisatieklimaat toegevoegd. Het effect van organisatieklimaat blijkt niet significant te zijn (.25, *ns.*) en ook blijken de andere significante effecten in model 2 niet te veranderen. Dit betekent dat organisatieklimaat geen mediërend effect heeft in de relatie tussen sterkte van het HRM systeem en de affectieve betrokkenheid van medewerkers.

In veel organisatieklimaat onderzoek (onder meer Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001;), wordt organisatieklimaat niet gezien als een mediërend effect, maar als een moderator, of wel: bij een sterk organisatieklimaat wordt de relatie tussen de sterkte van het HRM systeem en affectieve betrokkenheid sterker. Het idee van een moderator is in feite ook het idee van Mischel (1973). Een sterke situatie kan worden gekenmerkt als een gevestigde orde, met duidelijke en uitgewerkte gedragscontrole, stabiel en gesloten voor externe invloeden. Aan de andere kant wordt een zwakke situatie gekenmerkt door nieuwe, weinig duidelijke normen, dynamisch en gevoelig voor externe invloeden. In een sterke situatie

wordt aangenomen dat de spreiding in percepties van de leden van de groep, medewerkers van een afdeling in ons geval, klein is en een gemeenschappelijke gewenste situatie reflecteert. Dit betekent dat binnen afdelingen met een sterk organisatielimaat, de relatie tussen sterkte van HRM en affectieve betrokkenheid sterker positief wordt verwacht en dat deze relatie zwakker is wanneer een afdeling een minder sterk

Sterkte van het HRM systeem



Figuur 2. Resultaten van een empirische toetsing van model van Bowen en Ostroff schematisch weergegeven.

organisatielimaat heeft. Dit blijkt inderdaad het geval te zijn voor de relatie consistentie en affectieve betrokkenheid: naarmate het organisatielimaat sterker wordt, wordt deze relatie sterker.

In figuur 2 worden de resultaten van de toetsing van het model van Bowen en Ostroff (2004) schematisch weergegeven.

Discussie

Het doel van het in dit artikel beschreven onderzoek was het toetsen van het theoretische model van Bowen en Ostroff (2004). De hypothesen die we uit dit model hebben afgeleid veronderstelden dat de sterkte van het HRM systeem, onderscheidend vermogen (relevantie en legitimering van autoriteit), consistentie en consensus – van invloed zijn op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Daarnaast werd een mediërend effect van het organisatielimaat verondersteld.

Om de relatie tussen HRM praktijken en organisatie-prestaties te begrijpen, maken Bowen en Ostroff (2004) gebruik van een, van oorsprong, psychologische theorie: de attributietheorie (Kelley, 1967; 1973). Hoewel het theoretische model van Bowen en Ostroff in hoge mate uitnodigt tot het toetsen van deze ideeën, blijkt dit niet zo gemakkelijk te zijn: Niet

alleen blijkt het de nodige inspanning te kosten om te achterhalen wat de onderzoekers nu eigenlijk bedoelen, maar het werkelijke werk komt als de verschillende concepten gemeten moeten worden: Hoe kan op een valide en betrouwbare wijze in kaart worden gebracht of medewerkers het HRM systeem als onderscheidend en/of consistent percipiëren?

Om zoveel mogelijk de strategie van de organisatie, werkprocessen en invloeden van de afzet- en arbeidsmarkt en kenmerken van de medewerkers constant te houden (Baron & Kreps, 1999) hebben we het theoretische model van Bowen en Ostroff (2004) binnen een specifieke organisatie (ziekenhuis) bestudeerd en hebben we binnen de ziekenhuizen dezelfde afdelingen bestudeerd.

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat de perceptie van het onderscheidende vermogen van HRM, in termen van relevantie en legitimering van autoriteit, en perceptie van de interne consistentie van de HRM praktijken bijdraagt aan de affectieve betrokkenheid van de medewerkers binnen de afdelingen van de ziekenhuizen. Voor het derde aspect, consensus, ofwel de mate van overeenstemming over HRM praktijken tussen lijnmanagers en HRM consulenten blijkt dit niet op te gaan. De mate waarin de lijn en HRM overeenstemmen in hun perceptie van de HRM praktijken voor de specifieke afdeling blijkt niet gerelateerd te kunnen worden aan de affectieve betrokkenheid van de medewerkers. In andere woorden: of de lijn en HRM het nu in sterke mate eens of oneens zijn over de wijze waarop HRM binnen de afdelingen wordt ingevuld, heeft geen invloed op de mate van betrokkenheid van de medewerkers. Het niet vinden van een effect van consensus kan mogelijk worden verklaard doordat we het (werkelijke) verschil in perceptie tussen lijnmanagers en HRM consulenten hebben gemeten, en niet de perceptie van medewerkers van consensus tussen beide actoren. In andere woorden: terwijl er de laatste jaren binnen (HRM) onderzoek veel nadruk wordt gelegd op het gebruik van 'multi actor data' kan de vraag worden gesteld of dit altijd een meerwaarde heeft. Immers, voor het ontstaan en behoud van affectieve betrokkenheid van medewerkers gaat het in veel mindere mate om de actuele situatie, maar gaat het met name om de perceptie van de medewerkers van de actuele situatie. De houding en het gedrag van mensen is niet simpel een reactie op de actuele omgevingskenmerken, maar wordt gemedieerd door cognitieve reactie op de omgeving (Fiske & Taylor, 1984). Het is daarom zinvol om in een vervolgonderzoek naast de werkelijke mate van consensus tussen lijnmanagers en HRM consulenten de perceptie van de medewerkers ten aanzien van de consensus tussen lijn en HRM consulenten in kaart te brengen. Dit biedt tevens de mogelijkheid om na te gaan onder welke omstandigheden deze twee maten (werkelijk verschil, en perceptie van de medewerker van dit verschil) wel of niet overeenkomen.

Uit het onderzoek blijkt tevens dat, in tegenstelling tot Bowen en Ostroff (2004), geen medierende invloed van het organisatieklimaat wordt

gevonden, maar er sprake is van een modererend effect van organisatieklimaat op de relatie tussen de perceptie van consistentie in de HRM praktijken en affectieve betrokkenheid: naarmate het organisatieklimaat sterker wordt draagt de perceptie van consistentie in HRM praktijken meer bij aan de affectieve betrokkenheid van medewerkers.

Samenvattend: uit dit onderzoek blijkt dat naarmate medewerkers binnen de verschillende afdelingen het HRM systeem als meer relevant percipiëren, en ze de lijnmanagers meer legitimiteit toekennen – in termen van Ulrich (1997): de rollen strategic partner en change agent – ze meer affectief betrokken zijn bij het ziekenhuis. Ook blijkt dat naarmate medewerkers de verschillende praktijken van het HRM systeem als meer consistent percipiëren, ze meer affectief betrokken zijn bij de organisatie. Bij een empirische toetsing van het theoretische model van Bowen en Ostroff blijkt het model redelijk overeind te blijven staan.

Voor de praktijk bevat dit onderzoek belangrijke aanwijzingen dat samenhang aanbrengt tussen HRM praktijken (consistentie). Indien HRM praktijken focussen op relevante doelen vergroot de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, waardoor waarschijnlijk ook hun prestaties beter worden. Daarnaast is het van belang dat beleidsdragers als autoriteit worden erkend. Een organisatieklimaat waarin medewerkers eenzelfde perceptie van de HRM praktijken hebben, lijkt deze verbanden verder te versterken.

SUMMARY

To explain the relationship between HRM and performance, Bowen and Ostroff (2004) introduced the construct “strength of the HRM system” and describe three key features of a HRM system that result in a strong organizational climate: distinctiveness, consistency and consensus. Furthermore they propose that a strong organizational climate elicits more positive employee outcomes. Using data from 673 employees, 67 line managers and 32 HR managers within four Dutch hospitals, we examined the relationship between the three key features of the HRM practices and affective commitment. Results showed that distinctiveness and consistency are, as expected, related to affective commitment. No evidence was found for the effect of consensus among policy makers within the same unit and for the mediating effect of a strong organizational climate on the subunit level.

Literatuur

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative betrokkenheid to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999), *Strategic Human Resource Management: Framework for general managers*, New York: John Wiley & Sons.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C., (2004), Understanding HRM firm performance linkages: The role of “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Burke, N.J., Finkelstein, L.M., Dusig, M.S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49-68.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configural performance predictions. *Academy of Journal Management Journal*, 39, 619-654.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., & Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). The motivational bases of affective organizational betrokkenheid. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- James, L.R., Jones, A.P. (1974). Organizational Climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Kelley, H.H. (1967). Attribution theory in social psychology. In: D. Levine (Ed.). *Nebraska symposium on motivation*. 192-240. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelley, H.H. (1973). The processes of causal attributions. *American Psychologist*, 26, 107-128.
- Klein, K.J., Conn, A.B., Smith, D.B., & Sorra, J.S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational betrokkenheid. *Human Resorce Management Review*, 1, 61-89.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning conceptualisation of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sanders, K. (2005), *Arbeid & Organisatie Psychologie en Human Resource Management: It takes two to tango*. (oratie Universiteit Twente; 28 april 2005)
- Sanders, K. (2006) *Arbeid & Organisatie Psychologie en Human Resource Management: It takes two to tango*. *Tijdschrift voor HRM*, 2006-2, p. 33-41.
- Sanders, K. & Van der Ven, F. (2004). De rollen van Ulrich in de praktijk: verschillen tussen groepen actoren binnen een organisatie. *Tijdschrift voor HRM*, 6, 37-56.
- Tsui, A. & Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International Review of Industrial and organizational psychology*, 17, 77-114.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding values and delivery results*. Boston: Harvard Business School Press.

Bijlage 1

Item	Mean	SD
1. Er is samen met mij een duidelijk loopbaanplan opgesteld	2,26	1,03
2. Ik vind dat er binnen deze organisatie veel aandacht wordt besteed aan opleidingen	2,69	1,06
3. De opleidingen die ik krijg zijn vooral gericht op het vergroten van mijn doorgroeimogelijkheden binnen deze organisatie	2,45	,89
4. Tijdens mijn beoordeling krijg ik te horen hoe ik mijn functioneren zou kunnen verbeteren	3,26	,99
5. De beoordeling van mijn functioneren wordt gekoppeld aan een periodieke verhoging	1,67	,83
6. De beoordeling van mijn functioneren wordt gekoppeld aan mijn doorgroeimogelijkheden	2,27	,96
7. De beoordeling van mijn functioneren wordt gekoppeld aan mijn promotie	1,89	,82
8. Wanneer ik goed presteer word ik daar extra voor beloond	1,57	,77
9. Ik kan onderhandelen over de hoogte van mijn salaris	1,58	,74
10. Tijdens de selectieprocedure kreeg ik een goed beeld van de normen en waarden van de organisatie	2,91	,84

Bijlage 1. De items (gemiddelden en standaard deviatie) van de HRM items.