

# HRM en fit: hoe meer 'fit' met de organisatie, hoe beter?

Corine Boon

*In dit artikel wordt een recent onderzoek gerapporteerd naar de 'fit' in HRM – de afstemming tussen HRM (als functioneel beleidsdomein) en organisatiekenmerken. Het bereiken van een 'fit' wordt gezien als essentieel voor het behalen van goede organisatieprestaties. Desondanks is er tot nu toe weinig wetenschappelijk bewijs gevonden voor de effectiviteit van 'fit'. Er is veel kritiek geuit op de bestaande meetinstrumenten. Dit onderzoek is daarom gericht op de ontwikkeling van nieuwe meetinstrumenten voor het 'fit'-vraagstuk.*

Steeds meer organisaties erkennen dat werknemers een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het succes van een organisatie. Mede hierdoor wordt human resource management (HRM) als een belangrijke taak gezien in het behalen van bedrijfsdoelen, wat strategisch HRM wordt genoemd. Maar hoe kan het HR-beleid optimaal ingezet worden voor het bereiken van bedrijfsdoelen? En wat zijn de kenmerken van een effectief HR-beleid? Een actueel dilemma in HRM-onderzoek geeft het onderscheid weer tussen 'best practice' en 'best fit'. 'Best practice' wil zeggen dat de inzet van sommige HRM-instrumenten in elke organisatie effectief zal zijn, zoals het gebruik van strenge selectie of bepaalde typen trainingen. 'Best fit' gaat er daarentegen vanuit dat er een uniek en passend beleid wordt ontwikkeld voor elke unieke organisatie.

Dit dilemma geeft de tegenstelling weer tussen het bestaan van een blauwdruk van HRM ('best practice' of universele benadering) of maatwerk van HRM ('best fit'). Dit artikel gaat dieper in op de 'best fit'-gedachte. Het onderzoek naar afstemming of fit in HRM gaat ervan uit dat de effectiviteit van HRM verschilt per sector, land, strategie, systemen of werknemersgroepen (bijvoorbeeld Boxall & Purcell, 2008; Paauwe, 2004). Een betere 'fit' of afstemming van HRM op basis van deze contextfactoren leidt tot betere prestaties, is de hypothese. De aansturing van het personeel in een productieorganisatie verschilt bijvoorbeeld van die van een zorgorganisatie, en administratief personeel heeft andere aansturing nodig dan bijvoorbeeld het personeel op de werkvloer.

Dr. C.T. Boon is als post-doc onderzoeker verbonden aan het Instituut BMG van het Erasmus MC en het departement Personeelwetenschappen van de Universiteit van Tilburg.

Er kunnen verschillende soorten fit worden onderscheiden, die elk de afstemming van HRM met een organisatiekenmerk weergeven. Onderzoek naar fit heeft zich hoofdzakelijk gericht op strategische en interne fit. *Strategische fit* is de afstemming van benodigde HRM-instrumenten met de strategische doelen van de organisatie (Delery, 1998). Dit gaat bijvoorbeeld om de afstemming van een strategie gericht op service van

*Er is veel kritiek geuit op de bestaande meetinstrumenten van fit*

hoge kwaliteit met HRM-instrumenten die kwaliteit stimuleren, zoals training in het leveren van kwalitatief hoogwaardige serviceverlening en individuele beoordeling op de geleverde kwaliteit. Tegelijkertijd benadrukken onderzoekers ook dat de HRM-instrumenten onderling afgestemd moeten worden, zodat er een coherent en consistent HRM-systeem ontstaat met HRM-instrumenten (zoals selectie, training, ontwikkeling, beoordeling, beloning, participatie, autonomie enzovoort) die elkaar ondersteunen (Delery, 1998). Dit wordt dan de *interne fit* genoemd. Een voorbeeld van een interne 'misfit' is het stimuleren van teamwerken, terwijl er op individuele basis beloofd wordt.

Er zijn echter verscheidene andere factoren die invloed kunnen hebben op HRM, waaraan tot dusver niet veel aandacht is besteed, zoals organisatiestructuur of institutionele context. De invloed van deze contextfactoren vraagt om de introductie van meer typen fit, omdat de 'klassieke' typen fit – strategische en interne fit – niet toereikend zijn om een accurate weergave te geven van HRM in organisaties. Wood (1999) benoemt vier typen fit in strategisch HRM-onderzoek die een bredere set van contextfactoren omvatten: *strategische fit*, *interne fit*, *organisatiefit* (de afstemming tussen HRM en andere relevante systemen in de organisatie) en *institutionele fit* (de afstemming van HRM met wet- en regelgeving, wensen van vakbonden en ondernemingsraden; Paauwe & Boselie, 2007).

Hoewel fit theoretisch gezien een overtuigend concept is, is er tot nu toe weinig empirisch bewijs geleverd voor de effectiviteit en relevantie ervan. Er is veel kritiek geuit op de bestaande meetinstrumenten van fit (Boxall & Purcell, 2008; Gerhart, 2004), omdat deze een te simpele weergave van de werkelijkheid zouden zijn en te weinig aandacht hebben voor dynamiek en verandering. Daarnaast hebben verschillende wetenschappers (Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004; Wright & Nishii, 2007) aandacht gevraagd voor het belang van individuele wensen en gedrag voor strategisch HRM-onderzoek (link Organizational Behavior en HRM), omdat juist de manier waarop werknemers het HR-beleid ervaren, een sterke invloed heeft op het gedrag van medewerkers (Bowen & Ostroff, 2004; Guest, 1999).

In lijn met deze kritiek beschrijft dit artikel een onderzoek gericht op het ontwikkelen van nieuwe meetinstrumenten voor fit. Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Het eerste doel is het ontwikkelen van nieuwe meetinstrumenten voor 'fit' en het tweede doel is het toevoegen van individuele percepties en interesses aan 'fit' in de vorm van *persoon-omgeving (P-E) fit*, een vijfde type fit. Het artikel zal eindigen met het verkennen van de bijdrage die fit levert aan het functioneren van organisaties.

### Het onderzoek

Het onderzoek beschreven in dit artikel is gebaseerd op case-studymethodiek, uitgevoerd binnen drie grote organisaties in Nederland, twee in de 'retailbranche'<sup>1</sup> – *Woningorg* en *Warenorg* – en een organisatie in de gezondheidszorg<sup>2</sup> – *Ouderenorg*. Binnen deze organisaties zijn 43 interviews afgenomen met medewerkers in verschillende functies en op verschillende niveaus van de organisatie, onder andere vestigingsmanagers, financieel managers, HR-managers, overige HR-medewerkers en leden van ondernemingsraden. Ook is er in twee organisaties een medewerkerssurvey verspreid, die gericht was op het meten van percepties en interesses van medewerkers ten aanzien van het HRM-beleid. Van elk type fit is op basis van een combinatie van theoretisch en empirisch onderzoek de essentie onderzocht. Bovendien zijn er elementen geïdentificeerd die van belang zijn voor het bereiken van een fit. De volgende paragrafen zullen een overzicht geven van de bevindingen van dit onderzoek. Deze bevindingen zullen geïllustreerd worden aan de hand van voorbeelden uit de drie case studies.

### Vijf typen fit

Er kunnen vijf typen fit worden onderscheiden die van belang zijn voor het effectief functioneren van een HRM-systeem: *strategische fit*, *interne fit*, *organisatiefit*, *institutionele fit* en *persoon-omgevingfit*. Maar wat houden deze fits nu precies in? En wat is er nodig om een fit te bereiken?

### **Strategische fit**

Strategische fit is de (klassieke) afstemming tussen het HR-beleid en de strategische doelen van de organisatie. Hierdoor worden medewerkers gemotiveerd om de organisatiedoelen nastreven. Een voorbeeld hiervan is een organisatie die producten van hoge kwaliteit aanbiedt en daarmee als hoofddoel kwaliteit heeft. Bij een strategische fit worden medewerkers dan ook gestimuleerd om het organisatiedoel kwaliteit te verwezenlijken.

Drie elementen zijn van belang voor het bereiken van een strategische fit. Ten eerste de *samenhang tussen elementen van strategie en elementen van HRM*. Heeft de organisatiestrategie bijvoorbeeld efficiëntieverbetering tot doel, dan worden in het geval van een strategische fit de HRM-instrumenten ingezet voor het verwezenlijken van dit doel door

bijvoorbeeld het personeel te trainen in het efficiënt produceren en hen te beoordelen en belonen op basis van de bereikte efficiëntie.

Het tweede element van strategische fit is *de rol van HRM in strategieformulering*. Dit vormt de procescomponent van strategische fit. Golden & Ramanujam (1985) hebben de rol van de HR-afdeling in het proces van strategieformulering onderzocht. Zij maken een onderverdeling in vier typen links, variërend van een zwakke tot een zeer sterke link tussen HRM en strategie. In het geval van een zwakke link heeft HRM vooral een beheersmatige functie zonder strategische bijdrage op de lange termijn. De menselijke factor in de organisatie wordt dan niet gezien als bron van een duurzaam competitief voordeel, maar als noodzakelijke kostenfactor. In het geval van een zeer sterke link is de HRM-functie volledig geïntegreerd met de strategiefunctie. De inzet van medewerkers wordt dan juist cruciaal geacht voor het bereiken van organisatiedoelen. De HRM'er maakt dan deel uit van het managementteam, HRM is geïntegreerd met strategie en heeft een langetermijnimpact op de organisatie. Het betrekken van de HRM-afdeling voor het vaststellen van (langetermijn)strategieën kan dus bijdragen aan het behalen van een strategische fit (is hier de hypothese).

Het derde element van strategische fit is de *implementatie van de HR-strategie* ofwel de vertaling naar de vloer. Het hebben van een consistent HR-beleid dat geïntegreerd is met de organisatiestrategie is nog niet genoeg om de gewenste prestaties daadwerkelijk te behalen. Juist bij de implementatie van de HR-strategie kan er namelijk nog veel misgaan, waardoor de verwachte positieve effecten van strategische fit uitblijven. Gratton en Truss (2003) geven aan dat het betrekken van medewerkers bij het bepalen van afdelings- en individuele doelen en het duidelijk communiceren van het HR-beleid naar medewerkers de strategische fit kan versterken.

#### **Strategische fit, bevindingen uit het onderzoek**

*Samenhang tussen elementen van strategie en elementen van HRM*  
Woningorg gebruikt een beoordelingssysteem waarbij organisatiedoelen worden vertaald in vestiging- en afdelingsdoelen, die op hun beurt weer vertaald worden in individuele medewerkerdoelen. Training, beoordeling en beloning worden afgestemd op de individuele doelen en de verwezenlijking hiervan. Op deze manier worden HRM-doelen en organisatiedoelen op elkaar afgestemd en wordt er een sterke strategische fit bereikt.

*De rol van HRM in strategieformulering*

Kijkend naar de twee 'retail'organisaties laten de bevindingen zien dat in *Warenorg* de HRM'er geen deel uitmaakt van het MT. De HR-afdeling is niet betrokken bij belangrijke beslissingen in de organisatie. De rol van HRM bestaat hierdoor uit het ondersteunen en implementeren van de strategie waarover beslist is door het MT en is daarmee niet heel sterk te noemen. In *Woningorg* is de link tussen HRM en strategie te typeren als zeer sterk. Zowel in de vestigingen als op het hoofdkantoor maakt HRM deel uit van het MT, en de organisatie- en HRM-strategie worden samen ontwikkeld. Verder initieert de HR-afdeling vaak grote organisatieveranderingen. De HR-functie wordt dus volledig geïntegreerd met de strategiefunctie in deze organisatie.

*De implementatie van de HRM-strategie*

Leden van de ondernemingsraad van de drie organisaties signaleren dat HRM-instrumenten soms goed worden ontwikkeld, maar niet correct worden gecommuniceerd en geïmplementeerd. Dit wordt door hen in verband gebracht met onduidelijke communicatie van de HRM-instrumenten naar de medewerkers. Ook zijn in de drie organisaties sommige lijnmanagers niet voldoende opgeleid om deze HRM-taken te vervullen. Capaciteiten op HRM-gebied maken vaak geen deel uit van de selectieprocedure voor lijnmanagers.

**Interne fit**

Interne fit is de onderlinge samenhang en consistentie van HRM-instrumenten in het HRM-systeem. Het idee achter interne fit is dat sommige HRM-instrumenten beter bij elkaar passen dan anderen, waardoor het verstandig is om een combinatie van HRM-instrumenten te kiezen die elkaar versterken, in plaats van losse HRM-instrumenten (Wood, 1999). Voor interne fit zijn eveneens drie elementen van belang. Het eerste element omvat *de sterkte van de interactie tussen HRM-instrumenten*. Becker *et al.* (1997) spreken van 'powerful connections' ( $1 + 1 = 3$ ) en 'deadly combinations' van HRM-instrumenten, die respectievelijk een interne fit en een interne misfit weergeven. 'Powerful connections' kunnen worden bereikt met HRM-instrumenten die elkaar versterken, bijvoorbeeld een beoordelingssysteem samen met prestatiebeloning. 'Deadly combinations' zijn juist contraproductieve combinaties van HRM-instrumenten, zoals het inzetten van teamwerken terwijl medewerkers een beloning ontvangen op basis van individuele prestaties.

*'Powerful connections' en  
'deadly combinations'*

Een tweede element van interne fit is *de afstemming van het HRM-systeem met dominante doelen van de organisatie*. Als de HRM-instrumenten een duidelijk doel communiceren naar medewerkers, zal het HRM-systeem effectiever zijn (Baron & Kreps, 1999). Een goede fit op dit element houdt bijvoorbeeld in dat het organisatiedoel 'flexibiliteit' wordt ondersteund door HRM-instrumenten zoals jobrotatie, training en teamwerken, of dat het organisatiedoel 'servicegerichtheid' wordt ondersteund door servicegerichtheid (cultuur) onderdeel te maken van selectie, trainingen aan te bieden en beloningen hierop af te stemmen. Dit element vertoont veel overeenkomsten met strategische fit, omdat dominante doelen vaak overeenkomen met de strategische doelen van de organisatie. Dit laat zien dat strategische en interne fit nauw met elkaar samenhangen.

Ten derde kunnen er verschillende medewerkgroepen worden onderscheiden binnen organisaties, zoals 'potentials', onderzoekers of ondersteunende staf. *De mate van consistentie in het HRM-systeem voor deze verschillende werknemersgroepen* is van belang, zodat de doelen van de specifieke groepen bereikt worden. In het geval van de 'potentials' is er bijvoorbeeld een aangepast programma waarin het takenpakket, de training en ontwikkeling en andere HRM-instrumenten gericht zijn op het voorbereiden van deze medewerkers op een managementfunctie.

#### **Interne fit, bevindingen uit het onderzoek**

##### *De sterkte van de interactie tussen HRM-instrumenten*

Het eerder genoemde beoordelingssysteem van *Woningorg* waarbij organisatiedoelen worden vertaald in vestiging-, afdeling- en medewerkerdoelen, zorgt naast strategische fit ook voor een interne fit. Nadat de medewerkerdoelen zijn bepaald, wordt de medewerker getraind om beter in staat te zijn bij te dragen aan de doelen en hij wordt beoordeeld en beloond op basis van het al dan niet behalen van de doelen. Training, beoordeling en beloning worden dus in dit geval op elkaar afgestemd.

##### *De afstemming van het HRM-systeem met dominante doelen van de organisatie*

De bevindingen laten zien dat alle drie de organisaties het versterken van hun kernwaarden en cultuur als dominant doel beschouwen. De afstemming van HRM-instrumenten met de kernwaarden en cultuur komt terug in (cultuur)trainingen die in de drie organisaties aangeboden worden, bijvoorbeeld de kernwaarde 'samenwerken' in *Warenorg* komt terug in een training in samenwerken. Bij selectie van nieuwe medewerkers wordt er in de drie organisaties rekening

mee gehouden of de kandidaat bij de kernwaarden en cultuur past. Ook wordt in *Woningorg* bij beoordeling van medewerkers het gedrag van de medewerker vergeleken met het 'gewenste' gedrag zoals omschreven in de kernwaarden, zoals eenvoud, kostenbewustzijn en flexibiliteit.

*De mate van consistentie in het HRM-systeem voor deze verschillende werknemersgroepen*

Een voorbeeld van een werknemersgroep is de groep 'potentials', die in *Woningorg* wordt opgeleid om binnen twee jaar een managementfunctie te bekleden. Deze groep kent deels andere selectiecriteria – onder andere het groeipotentieel en leiderschapscapaciteiten –, volgt trainingen die specifiek gericht zijn op de benodigde kennis en vaardigheden voor een leidinggevende functie, het takenpakket en de beoordelings- en beloningscriteria zijn aan de eisen van de functie aangepast, en deze groep kent een hogere mate van autonomie en participatie in besluitvorming.

### **Organisatiefit**

Naast het onderlinge afstemmen van HRM-instrumenten en de afstemming met organisatiedoelen is het ook van belang dat HRM past bij organisatiesystemen en karakteristieken zoals organisatiestructuur, productiesystemen of organisatiecultuur. Medewerkers in een productiebedrijf hebben bijvoorbeeld een andere aansturing nodig dan die in een ziekenhuis, omdat de aard van de systemen en organisatiekenmerken van elkaar verschillen. Eerder onderzoek naar organisatiefit is voornamelijk uitgevoerd binnen productiebedrijven. Deze onderzoeken hebben zich vooral gericht op de afstemming tussen HRM en één ander organisatiesysteem, bijvoorbeeld het productiesysteem. In dit onderzoek wordt het concept organisatiefit uitgebreid door meerdere organisatiesystemen en karakteristieken erbij te betrekken, zodat organisatiefit ook toepasbaar is in andere sectoren.

Hierbij zijn drie perspectieven uit de bestaande strategisch HRM-literatuur van belang: *productie, management control en organisatiecultuur*. Het *productieperspectief* is gericht op de kennis en vaardigheden van medewerkers die zij nodig hebben om hun taken succesvol uit te voeren. Een voorbeeld is het gebruik van een systeem voor werkplanning van medewerkers in een warenhuis, waarin wordt gekeken welke kennis, vaardigheden en attitudes er op een bepaald moment nodig zijn in de winkel, en welke medewerkers – in termen van competenties – daaraan

*In een productiebedrijf  
is een andere aansturing  
nodig dan in een  
ziekenhuis*

kunnen voldoen. Het *management-controlperspectief* omvat de vastlegging van de gewenste resultaten van medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van een beoordelingssysteem waarin de prestaties van medewerkers worden afgezet tegen vooraf gestelde doelen, die daarop afgerekend worden. Het perspectief van de *organisatiecultuur* – te omschrijven als gedeelde waarden en normen door medewerkers in de organisatie – ten slotte is gericht op het sturen van gewenst gedrag van medewerkers voor het succesvol uitvoeren van hun taak. Organisatiecultuur en kernwaarden kunnen worden ingezet om gewenst (arbeidsproductief) gedrag te communiceren naar medewerkers en hen daartoe te motiveren

Maar hoe wordt er nu een organisatiefit bereikt? Het case-studyonderzoek laat zien dat organisaties bepaalde kerncompetenties – zoals flexibiliteit of servicekwaliteit – nodig hebben om succesvol te zijn in hun branche. Voor het bereiken van organisatiefit is het van belang om te herkennen wat de ‘key-succesfactor’ is binnen de branche/sector. In de ‘retail’sector zijn bijvoorbeeld flexibiliteit en inzetbaarheid mogelijke succesfactoren, terwijl in de zorgsector hoge service en kwaliteit moet worden bereikt om succesvol te zijn als organisatie. Het inzetten van HRM-instrumenten ter ondersteuning van de ontwikkeling van deze key-succesfactoren draagt bij aan het bereiken van organisatiefit. Deze kerncompetenties zijn afgeleid van organisatiesystemen en hebben invloed op de benodigde kennis, vaardigheden en attitudes (productie), resultaten (control of commitment) en arbeidsgedrag (cultuur) van medewerkers. Bij afstemming van productie, management control en organisatiecultuur met deze kerncompetenties wordt er een organisatiefit bereikt, is de theoretische stelling. De bevindingen van dit onderzoek duiden dus op het belang van het herkennen van deze kerncompetenties voor de organisatiefit.

Verder staat de mate van *doordringendheid* – ofwel de mate, waarin een HRM-instrument invloed heeft op zowel productie, control, als de cultuur – centraal staat bij organisatiefit. Met andere woorden, bij een hoge mate van doordringendheid beïnvloedt een HR-praktijk zowel de kennis, vaardigheden als attitudes van medewerkers die nodig zijn voor goede productie, als de gewenste resultaten (control) en gewenst (arbeids) gedrag (cultuur) van medewerkers. Een hoge mate van doordringendheid lijkt een kenmerk te zijn van succesvolle organisaties die minder problemen hebben met de implementatie van HRM.



## **Organisatiefit, bevindingen uit het onderzoek**

### *De samenhang van HRM met het productiesysteem*

Voor de beide 'retail'organisaties zijn flexibiliteit en inzetbaarheid van medewerkers belangrijke succesfactoren. Voor de zorgorganisatie is dit een hoge servicekwaliteit. De drie organisaties gebruiken HRM-instrumenten zoals selectie en training om deze succesfactoren – flexibiliteit en servicekwaliteit – te bereiken. *Woningorg* stimuleert bijvoorbeeld flexibiliteit onder medewerkers door brede en procesgeoriënteerde trainingsprogramma's aan te bieden, zodat medewerkers met deze kennis en vaardigheden op verschillende posities binnen de organisatie ingezet kunnen worden. *Ouderenorg* richt zich sterk op klantenwelzijn door middel van het aanbieden van trainingen aan medewerkers.

### *De samenhang van HRM met het controlsysteem*

Kijkend naar de controlsystemen in de organisaties gebruiken de drie organisaties HRM-instrumenten voor het managen van medewerkersprestaties. Elk van de drie organisaties maakt gebruik van een hoge mate van medewerkerautonomie in combinatie met weinig directe controle op de werkzaamheden om medewerkers te motiveren goede resultaten te behalen. Verder integreert alleen *Woningorg* het controlsysteem met beloningen. Dit is dus de enige organisatie in dit onderzoek waar slechte resultaten een consequentie hebben voor de beloning van de medewerker, wat duidt op een sterke fit van de verschillende HRM-instrumenten met het controlsysteem. *Warenorg* en *Ouderenorg* gebruiken wel beoordeling als instrument om de prestaties van medewerkers te monitoren, maar verbinden hier geen gevolgen voor de beloning aan.

### *De samenhang van HRM met de organisatiecultuur*

De bevindingen laten zien dat elk van de drie organisaties selectie, socialisatie en training gebruiken om medewerkers bewust te maken van en te trainen in de kernwaarden om zo gewenst gedrag te stimuleren. Bij het uitvoeren hiervan ondervinden *Warenorg* en *Ouderenorg* echter problemen. Het blijkt lastig om de kernwaarden te laten doordringen tot op de werkvloer. *Woningorg* vertoont een sterkere fit met de organisatiecultuur, omdat deze organisatie door middel van intensieve trainingen en voorbeeldgedrag de cultuur en gewenst gedrag internaliseert.

***Institutionele fit***

Goede financiële prestaties worden vaak gezien als het belangrijkste doel van een organisatie in de marktgedreven sector. Dit is echter niet genoeg om op lange termijn duurzaam competitief (succesvol) te zijn. Legitimiteit en reputatie zijn ook belangrijke doelen die nodig zijn voor succes op lange termijn. Institutionele fit richt zich juist op deze doelen en geeft de afstemming weer tussen de institutionele context en HRM. Het gaat hierbij om de afstemming van HRM-instrumenten op wetgeving, heersende normen en de wensen van vakbonden en ondernemingsraden. Institutionele fit kan dus een bijdrage leveren aan strategisch HRM door het bieden van inzicht in een gebalanceerde manier van het stellen van organisatiedoelen. Institutionele fit is een concept met een inherente balans; organisaties zoeken een optimale balans tussen conformeren aan en differentiëren van concurrenten; conformeren aan regels en normen leidt tot een hogere legitimiteit, maar kan het concurrentievoordeel schaden, terwijl differentiëren van concurrenten nodig is voor het bereiken van een duurzaam competitief voordeel en juist het risico van het verlies van legitimiteit en reputatie met zich meebrengt.

Voor het bestuderen van institutionele fit worden in dit onderzoek de concepten *speelruimte*, *'human agency'* en *strategische keuze* gebruikt. De bedrijfsvoering van een organisatie wordt beïnvloed door contingenties zoals wetgeving, sociale partners en geldende normen en afspraken (institutionele factoren) en door niet-institutionele factoren, zoals de financiële ruimte en positie in de afzetmarkt. Deze factoren hebben invloed op de speelruimte die een organisatie heeft in het kiezen van een HR-beleid. In het geval van weinig financiële middelen heeft een organisatie bijvoorbeeld weinig ruimte om te investeren in het HR-beleid. Op het gebied van de institutionele factoren is er een groot verschil in *speelruimte* tussen hooggeïstitutionaliseerde sectoren zoals de zorgsector (sterk cao-gestuurd) en laaggeïstitutionaliseerde sectoren zoals de retailsector, die veel minder regels en procedures kent op het gebied van HRM.

Maar deze beperkte speelruimte brengt niet noodzakelijkerwijs met zich mee dat een organisatie zich niet meer kan onderscheiden, ook ten aanzien van het HR-beleid. Een actieve rol van beslissers binnen de organisatie (*human agency*) heeft invloed op de mate waarin de bestaande speelruimte wordt gebruikt in het voordeel van de organisatie. Er kan ruimte worden gecreëerd voor het maken van *strategische keuzes* als reactie op de institutionele druk. Zo kunnen zelfs organisaties in een hooggeïstitutionaliseerde context, zoals in de publieke sector, speelruimte voor HRM creëren.

Dit onderzoek ontwikkelt drie soorten institutionele fit, die elk een type reactie op institutionele druk weergeeft: een (1) *conformerende*<sup>3</sup>, (2) *innovatieve*<sup>4</sup> of (3) *afwijkende*<sup>5</sup> aard van institutionele fit. Deze typen geven verschillende strategische keuzen weer als reactie op de institutionele druk.

### **Institutionele fit, bevindingen uit het onderzoek**

#### *Het balanceren van markt- en institutionele invloeden en de speelruimte van HRM*

Zowel *Woningorg* als *Warenorg* hebben in de 'retail'sector te maken met relatief hoge arbeidskosten en een lage mate van institutionalisering. *Ouderenorg* heeft ook relatief hoge arbeidskosten, maar opereert juist in een sector met een hoge mate van institutionalisering, waardoor overheidsregels en procedures er in hoge mate het werk bepalen. Hierdoor hebben *Woningorg* en *Warenorg* een grotere speelruimte voor HRM dan *Ouderenorg*.

#### *De rol van 'human agency' in strategische beslissingen*

Strategische besluitvormers in *Woningorg* zien medewerkers en HRM als zeer belangrijk voor het succes van de organisatie. Door deze actieve betrokkenheid bij HRM wordt speelruimte gecreëerd. In *Warenorg* wordt er minder speelruimte gecreëerd, omdat het management minder betrokken is bij de rol van HRM. In *Ouderenorg* is de rol van 'human agency' anders. *Ouderenorg* heeft ondanks de vastomlijnde kaders, regels, en opleidingsprofielen in deze sector een eigen opleiding voor verpleger/verzorger opgezet die aansluit bij de wensen en cultuur van deze organisatie. Zo is er door actieve 'human agency' gezorgd voor extra speelruimte voor HRM.

#### *Strategische keuze: conformerend, innovatief of afwijkend*

De case studies geven voorbeelden van elk type institutionele fit: conformerend, innovatief en afwijkend. *Warenorg* conformeert zich aan regels en verwachtingen betreffende HRM maar onderneemt geen extra initiatieven om het HR-beleid te onderscheiden van concurrenten. *Woningorg* heeft een innoverende houding en onderscheidt zich wel. Deze organisatie creëert ruimte om het HR-beleid aan te passen aan de eigen wensen, onder andere door het instellen van bijvoorbeeld een ondernemingsvakbond, waardoor het makkelijker is om een fit te bereiken met organisatiedoelen bij cao-onderhandelingen. *Ouderenorg* ten slotte heeft een afwijkende houding. Deze organisatie creëert ruimte om zich af te zetten tegen de heersende regels en normen in de zorgsector, door onder andere

een eigen opleiding voor verpleger/verzorger aan te bieden, die geheel is toegepast op wat deze organisatie belangrijk vindt. Voor de uiteindelijke strategische keuze blijkt dat niet zozeer de mate van institutionalisering het verschil maakt, maar juist de actieve rol van managers.

### ***Persoon-omgevingfit***

Om aandacht voor de wensen en verwachtingen van medewerkers te integreren in strategisch HRM, wordt in dit onderzoek naar twee typen persoon-omgeving (P-E) fit gekeken: (1) *persoon-organisatie (P-O) fit* en (2) *persoon-job (P-J) fit*. P-O-fit is gericht op de afstemming tussen de persoon en de organisatie, terwijl P-J-fit de afstemming tussen de persoon en zijn baan weergeeft (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Onderzoek naar P-O- en P-J-fit heeft aangetoond dat deze typen afstemming belangrijke voorspellers zijn van onder andere een hoge mate van organisatiebetrokkenheid, motivatie, tevredenheid en medewerkerprestaties, en een lage verloopintentie, verloop en stress. Het doel van deze studie is om de toegevoegde waarde van P-O- en P-J-fit voor strategisch HRM te onderzoeken. In een medewerkervragenlijst werd gevraagd naar de mening van de medewerkers ten aanzien van verschillende HRM-instrumenten, hun P-O- en P-J-fit, en betrokkenheid, tevredenheid, extra-rolgedrag (de extra inzet van een medewerker terwijl dit niet in de functieomschrijving is opgenomen) en vertrekintentie. De vragenlijst werd uitgezet in twee grote organisaties in de retail- en zorgsector.

### **Persoon-omgevingfit, bevindingen uit het onderzoek**

Uit de kwantitatieve resultaten blijkt:

- Er bestaan sterke relaties tussen percepties van HRM-instrumenten, P-O- en P-J-fit en de medewerkeruitkomsten ten aanzien van organisatiebetrokkenheid, extra-rolgedrag, vertrekintentie en tevredenheid.
- Kijkend naar specifieke HRM-instrumenten blijkt dat vooral percepties van de HRM-instrumenten medewerkerparticipatie en -autonomie een sterke samenhang vertonen met P-O- en P-J-fit, evenals met medewerkerattitudes en -gedrag.
- De resultaten tonen bewijs voor de toegevoegde waarde van P-O- en P-J-fit voor strategisch HRM. Deze twee typen fit spelen een belangrijke rol in de relatie tussen medewerkerpercepties van HRM en medewerkerattitudes en -gedrag.
- Een positief beeld van het HR-beleid leidt tot een hogere mate van

- P-O- en P-J-fit, wat op zijn beurt weer leidt tot meer betrokkenheid, tevredenheid, extra-rolgedrag en een lagere vertrekintentie.
- Deels hangt de relatie tussen percepties van HRM en medewerkerattitudes en -gedrag ook af van of medewerkers een hoge of juist lage P-O- of P-J-fit hebben. HRM-instrumenten hebben een verschillend effect op medewerkers die goed bij de organisatie en hun baan passen dan op medewerkers die minder goed bij de organisatie of hun baan passen.

Samenvattend geeft tabel 1 een overzicht van de elementen die van belang zijn voor het behalen van de vijf typen fit.

### Een hiërarchie van 'fits'

De verschillende typen fit hangen sterk met elkaar samen. Als een fit ontbreekt, wordt het ook lastig om andere typen fit te bereiken. Maar de stelling naar aanleiding van dit onderzoek is dat hoe meer fit, hoe beter, niet op gaat. Er zijn verschillende belangen in het spel waardoor de vijf typen fit niet zomaar gemaximaliseerd kunnen worden. Strategische en institutionele fit kunnen bijvoorbeeld met elkaar conflicteren omdat strategische doelen gericht op het onderscheiden van concurrenten kunnen botsen met institutionele druk zoals regelgeving met betrekking tot beloningen en arbeidsvoorwaarden, leidend tot conformeren met normen en regelgeving. Het is daarom van belang om een balans te vinden in het bereiken van fit.

Dit onderzoek biedt een mogelijke leidraad voor het bereiken van fit: de hiërarchie van fit. Deze hiërarchie van fits is gebaseerd op de verdeling in eerste-, tweede- en derde-ordebeslissingen van Purcell en Ahlstrand (1994). Eerste-ordebeslissingen zijn langetermijnbeslissingen over de strategische doelen van de organisatie, tweede-ordebeslissingen zijn beslissingen die gericht zijn op interne procedures en derde-ordebeslissingen zijn strategische keuzen betreffende HRM en andere instrumenten die worden ingezet in de organisatie. Toegepast op de vijf typen fit kunnen we *strategische* en *institutionele* fit aanmerken als eerste-ordefit, *organisatiefit* als tweede-ordefit en *interne fit* en *P-E-fit* als derde-ordefit. Afhankelijk van de specifieke focus van de organisatie zijn er verschillende startpunten voor het bereiken van fit mogelijk.

Als de competitieve strategie bepaalt hoe een organisatie opereert, is de eerste stap het bereiken van strategische en institutionele fit. Hierna kunnen HRM-instrumenten op de organisatieprocessen worden afgestemd (organisatiefit) om de gewenste kennis, vaardigheden en gedrag

*Het is van belang om een balans te vinden in het bereiken van fit*

van medewerkers te stimuleren, gevolgd door het bereiken van interne fit en P-E-fit. In het geval dat een organisatie sterk wordt beïnvloed door het productieproces, zoals bij een productie- of distributiebedrijf, start de hiërarchie met het afstemmen van HR-praktijken met deze organisatiesystemen (organisatiefit). De tweede stap is dan het bereiken van strategische en institutionele fit, gevolgd door interne en P-E-fit. In alle gevallen lijkt het bereiken van eerste-ordefits (strategische en institutionele fit) en de tweede-ordefit (organisatiefit) nodig te zijn om derde-ordefits (interne en P-E-fit) mogelijk te maken.

### **Wat is de relevantie van 'fit'?**

Na te hebben beschreven welke elementen van belang zijn voor fit, en in welke volgorde fit kan worden bereikt, rijst nu de vraag welke bijdrage fit kan leveren aan het functioneren van organisaties. Ofwel, wat is het nut van fit? De bevindingen in dit onderzoek laten zien dat de onderzochte organisaties bewust bezig zijn met het bereiken van fit. Bovendien suggereren de bevindingen dat organisaties het bereiken van fit zien als nuttig en relevant voor de organisatie. Maar wat is precies het doel van fit? In de literatuur over strategisch HRM hebben onderzoekers zich voornamelijk geconcentreerd op financiële prestaties om de effecten van HRM te meten. Vanuit een stakeholderperspectief zijn er echter veel meer prestatie-indicatoren relevant, zoals organisatiegerelateerde uitkomsten (bijvoorbeeld productiviteit, product-/dienstkwaliteit, servicekwaliteit) en HR-gerelateerde uitkomsten (bijvoorbeeld arbeidstevredenheid, betrokkenheid, verloopintentie, feitelijk verloop, ziekteverzuim) (Dyer & Reeves, 1995). Gezien de aard van de verschillende typen fit (strategische fit: marktfocus, institutionele fit: institutionele focus, organisatiefit: organisatiefocus, interne fit: HRM focus, P-E-fit: individuele focus) zullen deze fits samenhangen met verschillende typen prestatie maatstaven. Er wordt bijvoorbeeld verwacht dat interne fit effect zal hebben op HR-gerelateerde maatstaven, terwijl organisatiefit mogelijk samenhangt met organisatiegerelateerde uitkomsten. De mogelijke prestatie maatstaven per type fit zijn in tabel 1 weergegeven.

### **Conclusie**

Het doel van het onderzoek beschreven in dit artikel is een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van 'fit' in HRM. Het bereiken van deze typen fit draagt bij aan het optimaliseren van het HR-beleid en aan het behalen van betere organisatieprestaties. Dit onderzoek heeft een start gemaakt met het ontwikkelen van meetinstrumenten voor deze typen fit. Met behulp van zowel theorie als empirie hebben we verschillende aanwijzingen gevonden voor elk type fit, die in de praktijk kunnen worden gebruikt om de fit in organisaties te beoordelen (zie tabel 1). De uitdaging voor organisaties ligt in het vinden van een optimale balans in het bereiken van fit. Organisaties kunnen ervoor kiezen om een be-

Fit	Aanwijzingen	Mogelijke KPI's
<i>Strategische fit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- samenhang tussen elementen van strategie en van HRM</li> <li>- de rol van HRM in strategieformulering</li> <li>- de implementatie van de HRM-strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- winstmarge</li> <li>- marktwaarde</li> <li>- marktgroei</li> </ul>
<i>Interne fit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de sterkte van de interactie tussen HRM-instrumenten</li> <li>- de afstemming van het HRM-systeem met dominante doelen van de organisatie</li> <li>- de mate van consistentie in HRM-systemen voor verschillende werknemersgroepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tevredenheid</li> <li>- betrokkenheid</li> <li>- vertrekintentie</li> <li>- verloop</li> </ul>
<i>Organisatiefit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de samenhang van HRM met het productiesysteem</li> <li>- de samenhang van HRM met het controlsysteem</li> <li>- de samenhang van HRM met de organisatiecultuur</li> <li>- de mate van doordringendheid ('pervasiveness') van HRM-instrumenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- productiviteit</li> <li>- product- en servicekwaliteit</li> <li>- flexibiliteit</li> </ul>
<i>Institutionele fit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- het balanceren van markt- en institutionele invloeden</li> <li>- de speelruimte van HRM</li> <li>- de rol van 'human agency' in strategische beslissingen</li> <li>- strategische keuze: conformerend, innovatief of afwijkend?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- balans tussen reputatie/legitimiteit en financiële of marktprestaties</li> </ul>
<i>Persoon-omgevingfit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de afstemming van medewerkers met hun baan</li> <li>- de afstemming van medewerkers met de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisatiebetrokkenheid</li> <li>- extra-rolgedrag</li> <li>- vertrekintentie</li> <li>- werktevredenheid</li> </ul>

Tabel 1. Aanwijzingen voor typen van fit.

paalde fit te optimaliseren, maar soms is het bereiken van een toereikend niveau van fit genoeg. We adviseren om een niveau van institutionele fit te bereiken dat toereikend is om de verschillende stakeholders tevreden te stellen, terwijl de andere typen fit worden geoptimaliseerd. De resultaten van dit onderzoek suggereren bovendien dat de verschillende typen fit onderling samenhangen, zodat als een fit ontbreekt, sommige andere typen fit ook niet bereikt zullen worden. Dit heeft geleid tot het vaststellen van de eerder genoemde hiërarchie van fit. Deze hiërarchie kan organisaties richting geven in het bereiken van fit.

Naast de vijf typen fit die in dit onderzoek zijn bestudeerd, kan er een belangrijke toevoeging worden gedaan: *adaptive capabilities* als een dynamische component van fit. Vergelijkende analyses van de vijf typen fit laten zien dat voor het bereiken van een sterke fit van belang is dat een organisatie zich snel kan aanpassen aan veranderingen. Het vermogen om zich aan te passen zorgt voor een dynamische fit, die kan zorgen voor succes op lange termijn.

Samenvattend heeft dit onderzoek een start gemaakt met het ontwikkelen van fit in HRM en geeft het veel aanknopingspunten voor verder onderzoek naar fit. Zowel de ontwikkelde conceptualiseringen en

operationalisering als het verkennen van de toegevoegde waarde van persoon-omgevingfit voor strategisch HRM-onderzoek brengen mogelijkheden voor toekomstig onderzoek in verschillende contexten met zich mee.

### Literatuur

- Baron, J.N. & D.M. Kreps (1999), *Strategic human resources: Frameworks for general managers*, Danvers, MA: John Wiley & Sons.
- Becker, B., M.A. Huselid, P.S. Pickus & M.F. Spratt (1997), 'HR as a source of shareholder value: Research and recommendations', *Human Resource Management* 36 (1), p. 39-47.
- Bowen, D.E. & C. Ostroff (2004), 'Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system', *Academy of Management Review* 29 (2), p. 203-221.
- Boxall, P. & J. Purcell (2008), *Strategy and human resource management* (2e druk), New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Delery, J.E. (1998), 'Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research', *Human Resource Management Review* 8 (3), p. 289-309.
- Den Hartog, D.N., P. Boselie & J. Paauwe (2004), 'Performance management: A model and research agenda', *Applied psychology* 53 (4), p. 556-569.
- Dyer, L. & T. Reeves (1995), 'Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?', *International Journal of Human Resource Management* 6 (3), p. 657-667.
- Gerhart, B. (2004), *Research on human resources and effectiveness: Selected methodological challenges* (working paper presented at the international seminar on HRM: What's next?) Rotterdam: Erasmus University.
- Golden, K.A. & V. Ramanujam (1985), 'Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes', *Human Resource Management* 24 (4), p. 429-452.
- Gratton, L. & C. Truss (2003), 'The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action', *Academy of Management Executive* 17 (3), p. 74-86.
- Guest, D.E. (1999), 'Human resource management – the worker's verdict', *Human Resource Management Journal* 9 (3), p. 5-25.
- Kristof-Brown, A.L., R.D. Zimmerman & E.C. Johnson (2005), 'Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit', *Personnel Psychology* 58 (2), p. 281-342.
- Paauwe, J. (2004), *HRM and performance: Achieving long-term viability*, Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. & P. Boselie (2007), 'HRM and societal embeddedness', in: P. Boxall, J. Purcell & P.M. Wright (red.), *The Oxford handbook of human resource management*, New York, NY: Oxford University Press.
- Purcell, J. & B. Ahlstrand (1994), *Human resource management in the multi-divisional company*, Oxford: Oxford University Press.



Wood, S. (1999), 'Human resource management and performance', *International Journal of Management Reviews* 1 (4), p. 367-413.

P.M. Wright & L.H. Nishii (2007), *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis* (No. 07-03), Ithaca, NY: CAHRS at Cornell University.

### Noten

- 1 Een internationale woningrichtingorganisatie met 5000 medewerkers verdeeld over 11 vestigingen in Nederland en een Nederlandse organisatie gericht op de verkoop van dagelijkse producten, met ongeveer 9600 medewerkers in 300 vestigingen in Nederland.
- 2 Een regionale ouderenzorgorganisatie in de Randstad met 7 vestigingen en 1850 medewerkers.
- 3 Het conformeren aan regels en verwachtingen betreffende HRM.
- 4 Het op een innovatieve wijze creëren van speelruimte voor het HR-beleid.
- 5 Het creëren van speelruimte voor HRM om zich af te zetten tegen de heersende regels en normen.