

Het effect van HRM-interventies op gedrag van medewerkers volgens HR-professionals

De eerste stappen in het ontwikkelen van een Strategisch HRM- simulatiemodel

Luuk Collou
Guido Bruinsma
Maarten van Riemsdijk

In dit artikel wordt beschreven hoe door middel van workshops met een strategische HRM game een belangrijke stap is gezet in het maken van een realistisch strategisch HRM simulatiemodel. 187 HR-professionals kregen tijdens een workshop 72 HR-praktijken voorgelegd. De door hen verwachte effecten van deze praktijken op het gedrag van medewerkers is op een kwantitatieve manier expliciet gemaakt. Vervolgens maakten ze al spelende deze praktijken concreet tot op een niveau dat voor hen praktisch bruikbaar is. Op basis van de ervaringskennis van deze HR-professionals is het nu mogelijk om deze HR-praktijken en het door hen verwachte genuanceerde effect op medewerkersgedrag te koppelen aan vier strategische ideaaltypen. Dit vormt de basis van een simulatiemodel voor strategisch HRM. HR-professionals hebben zo bijgedragen aan het ontwikkelen van een tool die de beroepsgroep in de toekomst helpt hun werk beter te doen. Met de tool wordt het makkelijker om de organisatiestrategie te vertalen naar een daarbij passend HRM-beleid. De serious game die dat dit inzicht geeft, kan nu al door professionals gespeeld worden. De simulatie vereist nog verdere ontwikkeling, maar de eerste stappen zijn gezet, met dank aan alle deelnemers.

HRM als een systeem

Vraag een willekeurige HR-professional wat zij doet en haar antwoord zal zijn dat ze allerlei HR-activiteiten in onderlinge samenhang uitvoert om gewenst gedrag te stimuleren bij medewerkers. Zou je vervolgens vragen waarom ze zich niet concentreert op één activiteit, bijvoorbeeld belonen, dan zal ze antwoorden dat dit geen zin heeft; belonen, beoordelen, functie inrichting en alle andere HR-praktijken hangen met elkaar samen. HR-professionals weten dat geïsoleerde HRM-acties geen zoden aan de dijk zetten; je moet alle praktijken die je inzet gezamenlijk bekijken en zorgen dat zij consistent zijn met elkaar en met de strategie van

Luuk Collou MSc. is docent bij Saxion, en tevens promovendus bij Universiteit Twente. Dr. Guido Bruinsma is associate lector HRM & Digitalisering bij het lectoraat Strategisch HRM van Saxion. Dr. Maarten van Riemsdijk is lector Smart Industry bij Saxion.

de organisatie. Geen enkele praktiserende HR-professional miskent dan ook de samenhang en de resulterende complexiteit van een HRM-systeem.

Gezien deze complexiteit is het aannemelijk dat HR-professionals baat hebben bij ondersteuning wanneer ze HR-beleid inrichten. Er zijn echter tot op heden nauwelijks instrumenten die deze ondersteuning bieden (Boon, 2008). Een simulatie biedt hier wel de mogelijkheden voor. Door rekening te houden met de complexiteit die ontstaat door het grote aantal mogelijke HR-interventies en hun onderlinge afhankelijkheid, en door tegelijkertijd HR-professionals te voorzien van concrete feedback, is een simulatie een waardevol instrument voor HR-professionals die beleid af willen stemmen op de organisatiestrategie. Om een dergelijke simulatie te ontwerpen moet een aantal stappen worden doorlopen. Er moet een theoretische invalshoek worden gekozen, de onderlinge relaties en aannames moeten gespecificeerd worden, het model moet gebouwd worden, er moet input verzameld worden voor het model en uiteindelijk moet het worden getest (Tsjernikova, 2009).

In dit artikel presenteren wij de bevindingen van een studie waarin we deze stappen doorlopen hebben om te komen tot een dergelijke simulatie. We bespreken allereerst de theoretische invalshoek: de 'configurationele' benadering en de uitdagingen daarvan. Vervolgens beargumenteren wij dat een simulatie een goede manier is om HR-professionals te ondersteunen met het ontwerpen van een coherent HRM-systeem, en bespreken wij de potentiële waarde van het gebruik van simulaties voor HRM-onderzoek. Na de presentatie van het initiële simulatiemodel bespreken we de wijze waarop we input en empirische data hebben verzameld voor het ijken van dit simulatiemodel aan de praktische HRM-werkelijkheid. De resultaten vertegenwoordigen een genuanceerd beeld van welke HR-praktijken, volgens de HR-professionals, het gedrag van medewerkers in de juiste richting beïnvloeden. Deze kennis is onmisbaar voor het bouwen van een voor de HR-praktijk bruikbare simulatie.

De studie besproken in dit artikel maakt deel uit van een groter onderzoek gericht op het ontwikkelen van een strategisch HRM-simulatiemodel. Het doel van deze deelstudie is om de effecten van HR-praktijken op medewerkersgedrag passend bij de strategische doelen van een organisatie te specificeren. De resultaten van deze studie zijn tot stand gekomen door gebruik te maken van 187 HR-professionals die HR-praktijken gekoppeld hebben aan medewerkersgedrag en strategische oriëntaties van bedrijven. Dat is gedaan door hen via workshops uit te dagen hun gestolde ervaringskennis prijs te geven; hun perceptie van de effecten van HR-praktijken op medewerkersgedrag. Die ervaringskennis is belangrijke input voor het simulatiemodel en levert, zoals we zullen laten zien, een heel genuanceerd beeld op over welke effecten verschillende HR-praktijken op medewerkersgedrag hebben. Een simulatiemodel dat de complexiteit en nuance van HRM-ontwerp weerspiegelt en HR-professionals inzicht geeft in de kwaliteit van hun HR-keuzes, is het uiteindelijke doel van ons onderzoek. Maar zo ver zijn we nog niet. De hier gepresenteerde

uitkomsten vertegenwoordigen wel een cruciale eerste stap richting zo'n simulatie.

De theoretische invalshoek van de simulatie: De configurationele benadering in HRM

Elke organisatiestrategie vraagt om specifiek gedrag van medewerkers. HRM is effectief wanneer het bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelstellingen door het gewenste medewerkersgedrag te faciliteren en aan te moedigen (Jackson & Schuler, 1995). Dit wordt gedaan door het ontwerpen en implementeren van een HRM-configuratie bestaande uit een overkoepelend HRM-beleid en individuele HR-praktijken die daaruit voortvloeien. Kenmerkend voor de configurationele benadering is dat HRM meer is dan de som van het HRM-beleid en de individuele HR praktijken; het is een holistisch systeem dat samenhangt met allerlei organisatiefactoren (Delery & Doty, 1996). Daarnaast zijn de HR-praktijken onderling afhankelijk; de manier waarop werving en selectie is ingericht, heeft invloed op de manier waarop beoordelen ingericht zou moeten zijn, hetgeen weer invloed heeft op de beloning binnen een organisatie. Er zijn talloze manieren waarop HR-praktijken ingericht kunnen worden. De uitdaging voor HR-professionals is evident; er zijn veel 'knoppen' waaraan zij kunnen draaien en zodra ze dat doen bewegen alle andere 'knoppen' mee.

Om het gewenste medewerkersgedrag te bereiken moet het HR-beleid en de HR-praktijken volgens de configurationele benadering op drie dimensies uitgelijnd zijn (Gratton & Truss, 2003). Allereerst moet de HRM-configuratie de organisatiestrategie weerspiegelen. Dit noemen we de mate van verticale uitlijning (Bowen & Ostroff, 2004; Macduffie, 1995). Het gedrag dat voorwaardelijk is om strategische doelstellingen te verwezenlijken zou vervolgens door alle individuele HR-praktijken moeten worden ondersteund (Bowen & Ostroff, 2004). De mate waarin individuele HR-praktijken zich richten op dezelfde medewerkersgedragingen noemen we de mate van horizontale uitlijning (Delery & Doty, 1996; Saridakis et al, 2017). Verticale en horizontale uitlijning zijn van belang, maar als medewerkers de HRM-configuratie anders ervaren dan zoals deze bedoeld is, zal het gewenste gedrag uitblijven. De derde vorm van uitlijning, implementatie uitlijning, richt zich dan ook op de mate waarin medewerkers HRM ervaren zoals het in eerste instantie bedoeld is (Gratton & Truss, 2003; Nishii & Wright, 2008).

Deze drie vormen van uitlijning zijn intuïtief begrijpelijk, maar leveren voor de HR-professional nog geen concrete input om HRM vorm te geven. Uitgewerkte 'zuivere' HRM-configuraties voor specifieke organisatie strategieën (Doty & Glick, 1994; Knol & van Riemsdijk, 2009; Meyer, Tsui, & Hinings, 1993) bieden gedeeltelijk uitkomst. Deze ideaaltypische HRM-configuraties bestaan uit een samenstelling van HR-beleid en HR-praktijken die optimaal uitgelijnd zijn voor specifieke organisatie strategieën. Bijvoorbeeld, voor een organisatie met een innovatiestrategie zijn functies zo ingericht dat innovatief medewerkersgedrag optimaal gestimuleerd wordt, en werving en selectie zo is ingericht dat de

organisatie in staat is om innovatieve mensen te werven en te selecteren. Deze HR-praktijken zijn ‘uitgelijnd’ met de organisatiestrategie en elkaar. Voor de HR-professional zijn ideaaltypische configuraties waardevol voor de invulling van het HRM-beleid van de eigen organisatie. Echter, deze ideaaltypische strategieën en configuraties staan ver af van de dagelijkse praktijk. Organisaties volgen doorgaans geen ideaaltypische maar een hybride strategie: een combinatie van elementen uit verschillende ideaaltypische strategieën (Knol, 2013; Rauf, 2015). Ideaaltypische HRM-configuraties zijn dus vooral theoretische constructen.

Ondanks de beperkte directe praktische waarde van ideaaltypische HRM-configuraties kan een HR-professional wel gebruik maken van de kennis die uit het onderzoek naar ideaaltypische configuraties is ontstaan. Ze kan een configuratie construeren waarbij HRM precies evenveel afwijkt van het ideaaltypische HRM als de strategie afwijkt van de ideaaltypische strategie (Delery & Doty, 1996). Hoe dit te realiseren is tot op heden zowel een praktische als theoretische uitdaging gebleken. Er zijn dan ook nauwelijks instrumenten die HR-professionals bij dit belangrijke ontwerpprobleem kunnen ondersteunen (Boon, 2008). Simulatie biedt hier, door het tot de essentie beperken van de complexiteit, wel mogelijkheden voor (Gilbert & Troitzsch, 2005). Om te komen tot een voor HR-professionals functionele simulatie moet een aantal stappen doorlopen worden. Nadat een initieel simulatiemodel is gemaakt is een eerste stap het verzamelen van data over de mate waarin specifieke HR-praktijken passen binnen verschillende ideaaltypische strategieën. In dit artikel ligt de nadruk op deze stap. Gezien deze nadruk volgt nu eerst een summier beschrijving van het simulatiemodel dat de informatie uit deze eerste stap als input nodig heeft. Vervolgens wordt de methode, waarbij tijdens workshops met de serious game InLine een vragenlijst is afgenomen, beschreven. Tot slot worden de resultaten van de dataverzameling gepresenteerd.

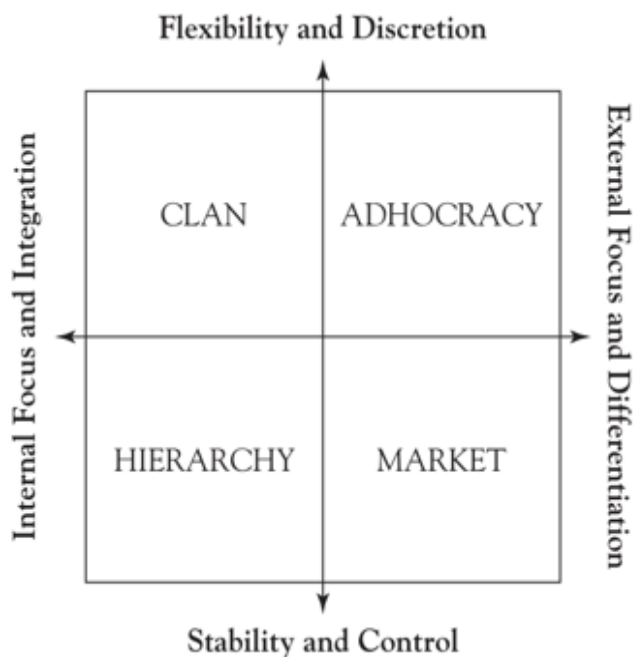
HRM-simulatiemodel

De mate van HRM-uitlijning is cruciaal. Het simulatiemodel moet dus inzicht kunnen geven in de mate waarin HRM uitgelijnd is met de organisatiestrategie (verticale uitlijning) en de mate waarin de HR-praktijken uitgelijnd zijn op elkaar (horizontale uitlijning). Om de complexiteit van het model tot de kern te beperken, is de implementatie uitlijning nu nog geen onderdeel van het simulatiemodel, en hebben we daarover in dit onderzoek geen data verzameld.

Het uitlijnen van HRM op strategie en van HR-praktijken onderling kost tijd. Dus moeten veranderingen in deze dimensies van uitlijning over meerdere jaren heen gesimuleerd kunnen worden. Als de simulatie inzicht geeft in de mate van horizontale en verticale uitlijning over meerdere jaren heen, kunnen HR-professionals een set HR-praktijken selecteren en zien hoe de dimensies van uitlijning daardoor veranderen. Ze zien wat de verwachte effecten kunnen zijn op medewerkersgedrag, ook in de tijd. Op basis van dit inzicht kunnen ze hun keuze voor HR-praktijken aanpassen en uitlijning optimaliseren. De door ons ontwikkelde simulatie

voorziet HR-professionals op de volgende manier van dit inzicht.

Allereerst geeft het simulatiemodel inzicht in de huidige mate van verticale en horizontale uitlijning. Om dit te doen gebruiken we het competing values model van Cameron en Quinn (2006). Het competing values model is een indeling van bedrijven op basis van hun focus op de vier waarden; interne versus externe focus, en stabiliteit versus flexibiliteit. Voor het volledige model, zie figuur 1. Deze typologie van organisaties werd oorspronkelijk door Quinn & Rohrbaugh (1983) ontwikkeld als een organisatie analyse instrument, specifiek gericht op effectiviteit van organisaties en hun inrichting (Quinn, 1988). Cameron en Quinn hebben het later doorontwikkeld met een nadruk op achterliggende cultuurwaarden en de daarbij passende organisaties inrichting. Het uiteindelijke model is vergelijkbaar met vigerende organisatiestrategie indelingen in HRM onderzoek, zoals die van Miles en Snow (1984) in hun onderzoek naar de link tussen HRM en strategie, maar ook die uit het werk van Schuler en Jackson (1987). Ook is het competing values model eerder gebruikt in onderzoek voor het expliciet maken van organisatiestrategie en corresponderende HRM configuraties (Collou, Riemsdijk van, & Bruinsma, 2018; Knol, 2013; O'Neill & Quinn, 1993; Rauf, 2015).



Figuur 1. *Competing values framework* (gebaseerd op Cameron & Quin, 2006)

In onze simulatie wordt het competing values model gebruikt om de fundamentele strategische keuzes van een organisatie in kaart te brengen, waarop HRM uitgelijnd moet worden. De simulatie drukt de afstand tussen de organisatiestrategie en de huidige set HR-praktijken uit in een verticale fit score. De mate waarin de huidige HR-praktijken onderling samenhangen, gegeven de strategische oriëntatie, wordt uitgedrukt in een horizontale fit score. Vervolgens berekent het simulatiemodel, voor meerdere jaren, nieuwe verticale en horizontale fit scores naar aanleiding

van veranderingen in HR-praktijken. HR-professionals kunnen HR-praktijken selecteren waarvan ze denken dat deze aansluiten bij de strategie en bij elkaar, om het gedrag van medewerkers positief te beïnvloeden. De strategische keuze bepaalt welk gedrag gewenst is. Op basis van de door de professionals geselecteerde HR-praktijken simuleert het model de verandering in horizontale en verticale fit, rekening houdend met het veranderende gedrag van medewerkers, de startsituatie, nieuw geïmplementeerde HR-praktijken en tijdsplanning.

Het daadwerkelijk maken van het simulatiemodel dat dit inzicht kan geven is de eerste stap die doorlopen is. Dit initiële simulatiemodel, en de manier waarop de horizontale en verticale fitscores veranderen, is gebaseerd op theoretische aannames betreffende organisatieverandering en de dynamiek van het competing values model. Echter, om te komen tot een simulatiemodel dat de nuance en complexiteit van HR-ontwerp weerspiegelt is het verzamelen van een genuanceerd beeld over de mate waarin specifieke HR-praktijken passen binnen verschillende strategische oriëntaties van cruciaal belang. Met ‘passen’ wordt hier bedoeld dat ze het gewenste effect hebben op medewerkersgedrag. Zonder deze informatie is het berekenen van verticale en horizontale fitscores (en eventuele veranderingen daarin), op een manier die voor de HR-praktijk waardevol is, niet mogelijk.

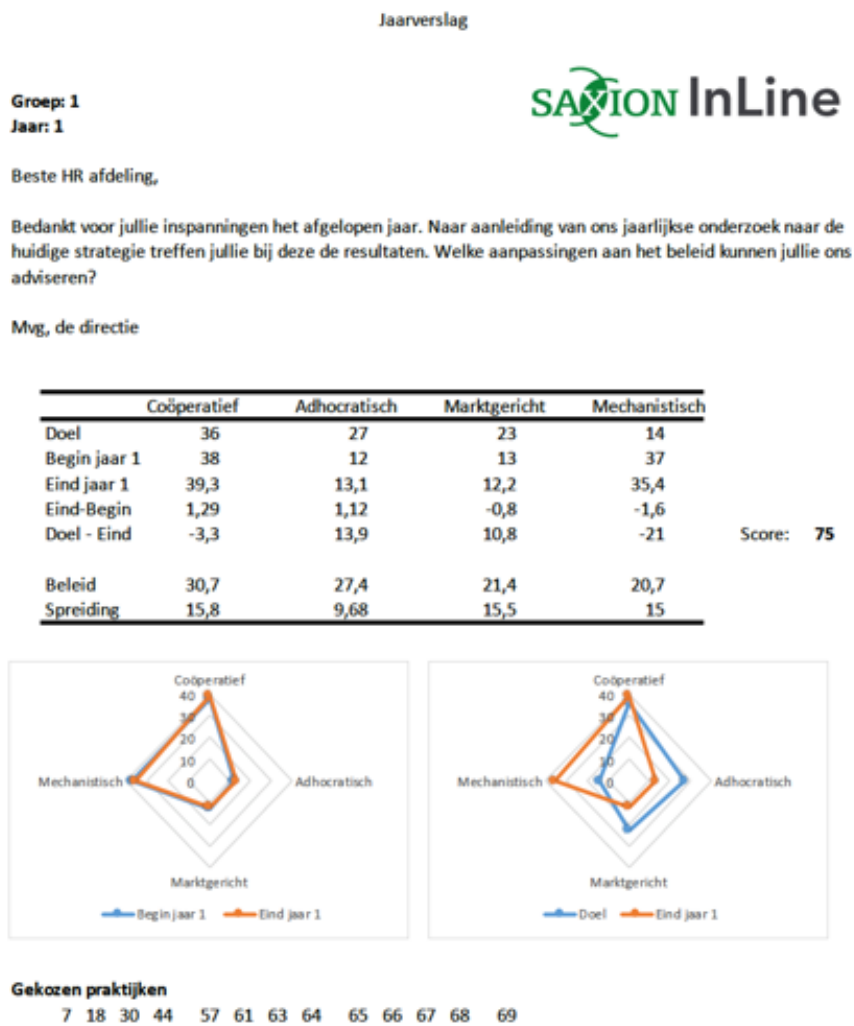
Het ijken van het simulatiemodel

Om een op de HR-praktijk geijkt simulatiemodel te kunnen ontwikkelen is input nodig. Deze input wordt gegenereerd door gebruik te maken van de gestolde kennis van HR-professionals. Dat doen we door workshops te organiseren, waarin we eerst HR-professionals vragen de effecten van een set HR-praktijken op medewerkersgedrag te nuanceren. Vervolgens gebruiken de HR-professionals tijdens de workshop een door ons ontwikkeld bordspel voor strategisch HRM, waarbij ze al spelende de set HR-praktijken prioriteren en concreet maken. Dit is gedaan door HR-professionals uit te nodigen om de serious game InLine te spelen, waar het simulatiemodel dat we ontwikkelen een onderdeel van is (Collou & Bruinsma, 2017). Het initiële simulatiemodel is vanaf de eerste workshop voorzien van een groeiende hoeveelheid input. Tijdens elke workshop werd data verzameld over de effecten van HR-praktijken op medewerkersgedrag, en als input gebruikt voor het simulatiemodel. Gezien de centrale rol van InLine tijdens deze workshops volgt nu een beschrijving van deze serious game, waarna het verzamelen van de voor het simulatiemodel essentiële input toegelicht wordt.

De serious game InLine

InLine geeft inzicht in de mate waarin HRM-professionals overeenkomstig hun hybride strategie vormgeven aan het HRM-beleid middels HR-praktijken. HRM-professionals krijgen de opdracht om in overleg HR-praktijken te selecteren, te prioriteren en concreet te maken waarvan zij denken dat deze bijdragen aan het stimuleren van het gewenste medewerkersgedrag gegeven de strategie van de organisatie. Op basis van de geselecteerde HR-praktijken berekent het simulatiemodel de verticale

en horizontale uitlijning. De HR-professionals krijgen per ronde inzicht in de kwaliteit van hun gemaakte keuzes in de vorm van een jaarverslag (figuur 2). In dit jaarverslag zien de ze onder andere het doel dat ze willen bereiken (doel), hun startpositie (Begin jaar 1), de mate waarin de geselecteerde HR-praktijken gelijkmatig scoren op de vier respectievelijke strategieën (spreiding, horizontale uitlijning) en ook de verticale uitlijningscore; een score van 0 staat voor een volledig gebrek aan verticale uitlijning, een score van 100 staat voor perfecte verticale uitlijning. InLine wordt over meerdere rondes (jaren) gespeeld en aan het einde van elke ronde wordt een jaarverslag gepresenteerd.



Figuur 2. Jaarverslag InLine

Tijdens de workshop starten we in de serious game InLine met het bepalen van de overeenkomst tussen de huidige strategie en de ideaaltypische strategieën. In tabel 1 zijn de ideaaltypische strategieën op basis van de competing values en de corresponderende HRM-configuraties weergegeven. Cameron en Quinn (2006) onderscheiden vier ideaaltypische strategieën: coöperatief, adhocratisch, mechanistisch, en marktgericht. Elke HRM-configuratie bestaat uit een strategie specifieke invulling van het HRM-beleid en daarbij horende HR-praktijken. Het HRM-beleid bestaat

uit een ideale invulling van de ‘person organisation fit’ (P-O fit) en het gewenste rolgedrag. Uit tabel 1 blijkt bijvoorbeeld dat voor de coöperatieve HRM-configuratie de P-O fit gericht is op het creëren van onderlinge betrokkenheid en dat het gewenste rolgedrag hierbij gericht is op brede inzetbaarheid. Voor de zes gangbare HR-praktijken (functie-inrichting, werving, selectie, training en ontwikkeling, beoordeling en belonen) zijn strategie specifieke invullingen geformuleerd. Zo is werving binnen de coöperatieve HRM-configuratie bijvoorbeeld gericht op brede inzetbaarheid, maar in een adhocratische HRM-configuratie eerder op het probleemoplossend vermogen van de kandidaat. Per HR-praktijk zijn dus -net als in de werkelijkheid- meer invullingen denkbaar, hetgeen pleit voor het zeer specifiek maken van elke praktijk in relatie tot de gekozen strategie.

Tabel 1. *Ideaaltypische strategieën, competing values, en corresponderende HRM-configuraties*

Coöperatieve strategie <i>Flexibel en intern gericht</i>	Adhocratische strategie <i>Flexibel en extern gericht</i>
<i>Focus HRM-beleid</i>	<i>Focus HRM-beleid</i>
P-O fit Focus op de werksfeer, medewerkers voelen zich thuis, sterke onderlinge betrokkenheid	P-O fit Focus op ontwikkelingsmogelijkheden, inhoudelijke uitdaging, waardering voor unieke expertise
Vereist rolgedrag Brede inzetbaarheid, nauwkeurig zijn, samenwerkingsgericht zijn	Vereist rolgedrag Medewerkers zijn kritisch, innovatief, zijn in staat ingewikkelde vragen op te lossen
Bijbehorende HR-praktijken	Bijbehorende HR-praktijken
1. Werving & 2. Selectie Gebaseerd op nauwkeurig werken, breed inzetbaar zijn, vakwerk kunnen leveren	1. Werving & 2. Selectie Gebaseerd op expertise nodig in de organisatie, ingewikkelde problemen kunnen oplossen, komen met vernieuwende oplossingen
3. Functie inrichting Gebaseerd op eigen werktempo bepalen, regelmatig werk van elkaar overnemen, verschillende soorten werkzaamheden uitvoeren	3. Functie-inrichting Gebaseerd op ingewikkelde problemen oplossen, deel uit maken van project-team(s), uniek maatwerk leveren aan de klant
4. Training & ontwikkeling Verbreden van vakkennis, verbeteren van samenwerking met collega's, verbeteren van kwaliteit ongeacht snelheid	4. Training & ontwikkeling Verdiepen van expertise, aanleren meerdere rollen binnen een team, zoeken naar nieuwe oplossingen
5. Beoordelen & 6. Belonen Gebaseerd op zorgvuldigheid, samenwerking met anderen, vakmanschap	5. Beoordelen & 6. Belonen Gebaseerd op Innovatief vermogen, specifieke kennis en capaciteiten, uitvoeren van rol in projectteams

Mechanische strategie <i>Stabiel en intern gericht</i>	Marktgericht strategie <i>Stabiel en extern gericht</i>
<i>Focus HRM-beleid</i>	<i>Focus HRM-beleid</i>
P-O fit Gebaseerd op duidelijke regels, makkelijk werk, zekerheid	P-O fit Gebaseerd op financiële beloning, commercieel contact met klanten, mogelijkheid om zelfstandig voor omzet te zorgen
Vereist rolgedrag Doen wat er gevraagd wordt, efficiency, productie draaien	Vereist rolgedrag Omzet genereren, competitief, commercieel
Bijbehorende HR Praktijken	Bijbehorende HR-praktijken
1. Werving & 2. Selectie Gebaseerd op efficiënt werken, snel kunnen beginnen, snel ingewerkt kunnen worden	1. Werving & 2. Selectie Gebaseerd op klanten binnenhalen, resultaatgericht werken, commercialiteit
3. Functie inrichting Gebaseerd op opgedragen werk uitvoeren, overzichtelijk werk, routine	3. Functie inrichting Medewerkers op zichzelf aangewezen, eigen opdrachten binnen halen, zelf beslissen hoe werk uitgevoerd wordt
4. Training & ontwikkeling Sneller werken, efficiency, huidige taken zo goed mogelijk uit kunnen blijven voeren	4. Training & ontwikkeling Beter worden waar medewerkers als goed in zijn, persoonlijke resultaten verbeteren, commerciële vaardigheden
5. Beoordelen & 6. Belonen Gebaseerd op werktempo, productie, tijd uitvoeren van werkzaamheden	5. Beoordelen & 6. Belonen Commerciële vaardigheden, mate waarin streefdoelen worden behaald, zelfstandigheid

Kwantitatieve studie d.m.v. workshops met HR-professionals

Tot zover de beknopte beschrijving van de achtergrond en uitwerking van InLine. Om door het simulatiemodel, op een genuanceerde en praktijk weerspiegelende manier, te kunnen laten bepalen wat de effecten zijn van deze HR-praktijken op medewerkersgedrag moeten scores toegewezen worden aan de individuele HR-praktijken. Deze scores vertegenwoordigen de mate waarin één HR-praktijk de vier types van medewerkersgedrag aanmoedigen die passen bij de vier ideaaltypische strategieën. Om het gebrek aan onderzoek en kennis waar het gaat om de mate waarin deze HR-praktijken vallen binnen de theoretische ideaaltypen te adresseren is een kwantitatieve studie opgezet.

Om te waarborgen dat het simulatiemodel geijkt wordt naar de praktische HRM-werkelijkheid is het van belang dat de resultaten van deze studie

de ervaring van HR-professionals weerspiegelen. Zodoende zijn er voor deze studie HR-professionals benaderd die ervaring hebben met, dan wel geschoold zijn in, het ontwerpen en implementeren van HR-praktijken. In de periode van december 2016 tot maart 2018 hebben 23 workshops plaatsgevonden. Tijdens deze workshops zijn de HR-praktijken voorgelegd aan 187 HR-professionals. 81 respondenten zijn HR-adviseur (43%), 26 respondenten zijn HR-manager (14%), 5 respondenten hebben een administratieve HR-functie (3%) en 4 respondenten waren student HR (2%). Deze laatste groep (HR studenten) kwam tijdens hun stage mee met de begeleidende HR-professional naar de workshop. De overige 71 respondenten bekleden een andere functie (38%). Enkele voorbeelden van functies in deze categorie zijn: loopbaan/HR-adviseur, personeel mobiliteitsadviseur, specialist duurzaamheid, adviseur strategie, HR-onderzoeker, teamleider, (lijn)manager, directeur/groot aandeelhouder binnen MKB, HR-consultant en senior HR docent. Van 81 respondenten (43%) is hun opleidingsniveau bekend, van deze 81 respondenten zijn er 40 geschoold op hbo-niveau (49%), 37 op universitair niveau (46%), 3 op havoniveau (4%) en 1 op vwo-niveau (1%). Tot slot, 32 respondenten (17%) hebben hun aantal jaren werkervaring in het HRM-vakgebied gedeeld. Het gemiddelde aantal jaren werkervaring in het HRM-vakgebied van deze groep is 16,75 (SD = 10,59).

Werkwijze workshops

Het ijken van de simulatie heeft plaatsgevonden in een kwantitatieve studie waarbij data is verzameld tijdens de workshops InLine. Bij aanvang van de workshop werd de HR-professionals gevraagd te bepalen in welke mate een specifieke HR-praktijk resulteert in een verandering van het medewerkersgedrag dat past bij de verschillende strategische ideaaltypen. Dit is gedaan door elke HR-professional een subset van de in totaal 72 uit de theorie afgeleide HR-praktijken voor te leggen waarbij per ideaaltipe (coöperatief, adhocratisch, markt en mechanistisch) en per categorie (functie-inrichting, werving, selectie, training en ontwikkeling, beoordeling, belonen) 3 verschillende HR-praktijken gepresenteerd werden die theoretisch tot verandering van medewerkersgedrag zouden moeten leiden ($4 \times 6 \times 3 = 72$). Elke HR-professional kreeg een willekeurige subset van 24 HR-praktijken voorgelegd waarbij ze aan moest geven in welke mate deze specifieke HR-praktijken het gedrag aanmoedigt dat past bij de vier ideaaltypische strategieën. Dit deden ze door per HR-praktijk 100 punten te verdelen over de vier ideaaltypische strategieën. De mogelijkheid om 100 punten te verdelen geeft respondenten de gelegenheid om op een genuanceerde manier de effecten van de HR-praktijken op medewerkersgedrag in te schatten. Het gaat hier dus om de percepties van HR-professionals met veel werkervaring in het vakgebied.

Deze methode stelt ons in staat om voort te bouwen op eerder onderzoek naar configurationeel HRM. Wij gebruiken de gangbare HR-praktijken maar zijn specifiek en gedetailleerder; eerdere studies maken vaak gebruik van Likert dan wel dichotome schalen voor het in kaart brengen van HR-praktijken (zie bijvoorbeeld Toh, Morgeson, & Campion, 2008). Daarnaast is verdelen van 100 punten ook overeenkomstig met de me-

thodiek van het in kaart brengen van de organisatiestrategie binnen het competing values model en past het daarom goed bij het ontwikkelde simulatiemodel. De gemiddeldes van de door HR-professionals gegeven scores op de individuele HR-praktijken gebruiken wij vervolgens direct in ons simulatiemodel als effectscores van diezelfde HR-praktijken op de vier type gedragingen. De scores die opgehaald zijn tijdens de workshops, zijn tijdens dezelfde workshops gebruikt als input voor het simulatiemodel; het verzamelen van input had daarmee een iteratief karakter. Data die verzameld werd tijdens de workshop is toegevoegd aan de data die tijdens eerdere workshops is opgehaald en gebruikt als input voor het simulatiemodel tijdens de betreffende workshop.

Resultaten workshops

Alle praktijken hebben effect op werknemersgedrag, zij het in verschillende mate

Uit de resultaten blijkt dat geen enkele van de 72 HR-praktijken volgens de HR-professionals volledig en uitsluitend bij 1, 2 of 3 strategieën past. Volgens de HR-professionals hebben alle praktijken effect op medewerkersgedrag behorende bij alle strategische ideaaltypen, zij het in verschillende mate. We zien bijvoorbeeld dat een mechanistische inrichting van een HR-praktijk die gericht is op *“functie inrichting”* (*“binnen een functie moeten medewerkers opgedragen werk uitvoeren”*) zoals verwacht goed past bij een mechanistische strategie. Opmerkelijk is echter dat deze HR-praktijk volgens de HR-professionals ook gedrag aanjaagt dat past binnen de coöperatieve strategie. De mate waarin het deze verschillende medewerkersgedragingen aanjaagt verschilt echter wel. Dit resultaat bevestigt het idee dat ideaaltypische HRM-configuraties slechts theoretische constructen zijn. In deze theoretische werkelijkheid passen HR-praktijken slechts bij één strategie, de nuance die door deze studie aan wordt gebracht laat zien dat de praktijk weerbarstiger en veel genuanceerder is, in de perceptie van professionals die al jaren in het vak zitten. Verschillende HR-praktijken passen in verschillende mate bij verschillende organisatiestrategieën.

De bijlage bevat een volledig overzicht van alle 72 HR-praktijken en gemiddelde afgeronde scores. Tabel 2 geeft een voorbeeld van de scores voor de HR-praktijk werving, waarin de 4 invullingen van de HR-praktijk *“werving”* zijn weergegeven die het beste aansluiten bij de 4 onderscheidde strategieën. In deze tabel worden de afgeronde gemiddelde scores gepresenteerd die gegeven zijn door de HR-professionals aan de individuele HR-praktijken over de effecten op de gedragingen die passen bij de vier strategieën. De scores per HR-praktijk per strategie kunnen variëren van 0 tot 100. Een score van 0 betekent helemaal geen effect op het gewenste gedrag binnen die strategie, een score van 100 betekent uitsluitend een effect op het gewenste gedrag binnen die strategie. Doordat dit gemiddelde afgeronde scores zijn is het totaal per HR-praktijk niet altijd 100. Het aantal deelnemende HR-professionals is 187 personen, maar per HR-praktijk varieert het aantal respondenten aangezien subsets werden voorgelegd en enkele HR-professionals de vragenlijst niet volledig ingevuld hebben.

Tabel 2. Gemiddelde afgeronde scores voor 4 invullingen van de HR-praktijk werving die het beste passen bij de 4 onderscheidde strategieën

HR-praktijk invulling	Coöperatie Flexibel & in- tern gericht	Adhocratisch Flexibel & extern gericht	Markt Stabiel & ex- tern gericht	Mechanis- tisch Stabiel & in- tern gericht
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers vakwerk kunnen leveren (n=52)	40	22	19	19
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers vernieuwende oplossingen kunnen vinden (n=53)	17	56	22	6
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers klanten binnen kunnen halen (n=53)	15	17	60	6
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers snel ingewerkt kunnen worden (n=51)	23	11	15	51

Naast het identificeren van het medewerkersgedrag dat volgens de HR-professionals beïnvloed wordt door de verschillende HR-praktijken is op basis van de resultaten ook duidelijk geworden in welke mate ze dit doen. In tabel 3 wordt een voorbeeld gepresenteerd van de mate waarin 4 invullingen van de HR-praktijk ‘functie inrichting’ volgens de professionals aansluiten bij de 4 onderscheiden strategieën.

Tabel 3. Gemiddelde afgeronde scores voor 4 invullingen van de HR-praktijk functie inrichting

HR-praktijk invulling	Coöperatie Flexibel & intern gericht	Adhocratisch Flexibel & extern gericht	Markt Stabiel & extern gericht	Mechanistisch Stabiel & intern gericht
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers vakwerk kunnen leveren (n=52)	40	22	19	19
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers vernieuwende oplossingen kunnen vinden (n=53)	17	56	22	6
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers klanten binnen kunnen halen (n=53)	15	17	60	6
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers snel ingewerkt kunnen worden (n=51)	23	11	15	51

Wij zien in tabel 3 bijvoorbeeld dat “functie inrichting op basis van eigen werktempo kunnen bepalen” het beste past bij de coöperatieve organisatiestrategie (35). Met andere woorden, deze manier van functie inrichting zal medewerkersgedrag dat past bij deze coöperatieve strategie het meest doen toenemen. Echter zien we ook dat het op deze manier invullen van functie inrichting bijdraagt aan adhocratisch medewerkersgedrag (33). Een andere invulling van functie inrichten; op een manier zodat medewerkers het opgedragen werk uit moeten voeren, past op basis van deze uitkomsten het beste bij de mechanistische strategie (64) maar ook enigszins bij de coöperatieve strategie (18).

Hybride HRM-configuraties

In de bijlage wordt voor alle 72 HR-praktijk gepresenteerd in welke mate ze volgens de professionals passen bij de 4 strategieën. Met deze informatie ontstaat er een veel preciezer beeld over welke HR-praktijken volgens hen in welke mate het beste passen bij de verschillende ideaaltypische strategieën. Op basis van deze scores kunnen hybride HRM-configuraties in kaart gebracht worden die beter aansluiten bij hybride strategieën. Dit kan een HR-professional ondersteunen bij het maken van een HRM-configuratie voor haar bedrijf. Zo kan nu bijvoorbeeld een selectie worden gemaakt van die HR-praktijken die het beste passen bij een hybride strategie, bestaande uit een combinatie van coöperatieve en adhocistische strategieën. De professional kan daarbij gebruik maken van de invullingen van HR-praktijken die minder uitgesproken op één strategie maar meer verdeeld over deze beide strategieën scores.

Verticaal en horizontaal uitlijnen

Op basis van deze uitkomsten is het aannemelijk dat het ontwerpen van een verticaal uitgelijnde HRM-configuratie complex maar mogelijk is. Zo presenteren wij bijvoorbeeld in tabel 4 de zes HR-praktijken, één uit elke HR-praktijk categorie (functie inrichting, werving, selectie, training en ontwikkeling, beoordeling, belonen), die het beste aansluiten bij de coöperatieve strategie. Hoewel de mate van aanmoediging van coöperatief gedrag per HR-praktijk wellicht niet precies overeenkomt met de mate waarin de coöperatieve strategie aanwezig is binnen een bedrijf, kunnen wel die HR-praktijken geselecteerd worden die gecombineerd met name coöperatief gedrag aanmoedigen. Op een vergelijkbare manier is de mate van horizontale uitlijning mogelijk; hoewel er geen enkele HR-praktijk precies overeenkomt met een andere HR-praktijk is het wel mogelijk om een set te selecteren die met name hetzelfde gedrag aanmoedigt. Zo zien wij bijvoorbeeld dat de HR-praktijk “medewerkers belonen op samenwerking met anderen” en “personele ontwikkelingen gericht op verbeteren van samenwerking met collega’s” nagenoeg overeenkomen waar het gaat om de mate waarin ze passen bij de coöperatieve strategie (57 en 58 respectievelijk). Waar het gaat om coöperatief gedrag aanmoedigen zijn deze twee HR-praktijken horizontaal uitgelijnd. Wel is er een verschil in de mate waarin deze twee HR-praktijken passen bij de marktstrategie (11 en 7 respectievelijk).

Tabel 4. HR-praktijken uit elke praktijk categorie die het beste aansluiten bij de coöperatieve strategie

HR-praktijk invulling	Coöperatie <i>Flexibel & intern gericht</i>	Adhocratisch <i>Flexibel & extern gericht</i>	Markt <i>Stabiel & extern gericht</i>	Mechanistisch <i>Stabiel & intern gericht</i>
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers vakwerk kunnen leveren (n=52)	40	22	19	19
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers vernieuwende oplossingen kunnen vinden (n=53)	17	56	22	6
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers klanten binnen kunnen halen (n=53)	15	17	60	6
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers snel ingewerkt kunnen worden (n=51)	23	11	15	51

Op basis van deze genuanceerde scores is er een aantal HR-praktijken dat erg hoog scoort op één specifieke strategie. Zo past bijvoorbeeld functie inrichting op basis van overzichtelijk werk moeten uitvoeren, volgens de HR-professionals, erg goed bij de mechanistische strategie. In tabel 5 worden de HR-praktijken gepresenteerd die goed passen (≥ 65) bij één strategie.

Tabel 5. HR-praktijken die zeer goed aansluiten bij één van de strategieën

HR-praktijk invulling	Coöperatie <i>Flexibel & intern gericht</i>	Adhocratisch <i>Flexibel & extern gericht</i>	Markt <i>Stabiel & extern gericht</i>	Mechanistisch <i>Stabiel & intern gericht</i>
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers vakwerk kunnen leveren (n=52)	40	22	19	19
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers vernieuwende oplossingen kunnen vinden (n=53)	17	56	22	6
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers klanten binnen kunnen halen (n=53)	15	17	60	6
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers snel ingewerkt kunnen worden (n=51)	23	11	15	51

Door de HR-praktijken op deze manier te presenteren kunnen HR-professionals ondersteund worden bij het selecteren van een set HR-praktijken die past bij een (hybride) organisatiestrategie. Ook zijn deze genuanceerde scores cruciaal als input om te komen tot een simulatiemodel dat de nuance en complexiteit van de praktijk van HRM ontwerp weerspiegelt.

Conclusie

Doel van deze studie was om een genuanceerd en gedetailleerd beeld te krijgen van HR-praktijken en hun impact op medewerkersgedrag, op basis van gestolde kennis van HR-professionals. Dat willen we koppelen aan de strategische oriëntatie van bedrijven, zodat we uiteindelijk een realistische simulatie kunnen bouwen die HR-professionals helpt HR-praktijken verticaal en horizontaal uit te lijnen (Schuler & Jackson, 1987). Een dergelijke simulatie zal HR-professionals helpen effectieve hybride HRM-configuraties te ontwerpen, die aansluiten bij de vaak eveneens hybride strategieën die bedrijven nastreven.

Om dit te doen werden workshops met HR-professionals opgezet, waarin we hen hebben uitgenodigd een strategisch HRM spel (InLine) te spelen. Tijdens die workshops werden 72 verschillende HR-praktijken voorgesteld aan 187 HR-professionals en werd hen gevraagd hun gestolde kennis bloot te geven door de effecten van deze HR-praktijken op medewerkersgedrag kenbaar te maken. Deze aanpak garandeert dat de HR-praktijken die we bij de HR-professionals hebben 'opgehaald' in de latere (nog verder te ontwikkelen) simulatie direct aansluiten op de ervaringswereld van HR-professionals. Het zorgt er tevens voor dat de praktijken specifiek gemaakt zijn voor de vier verschillende strategieën.

De resultaten laten zien dat HR-professionals een heel genuanceerd en gedetailleerd beeld hebben over de verschillende HR-praktijken en hun invloed op medewerkersgedrag. HR-professionals konden de praktijken koppelen aan de vier door ons onderscheiden strategieën. Dat konden zij zo genuanceerd, dat het mogelijk bleek specifieke invullingen van elke praktijk te verbinden met elk van de vier strategische oriëntaties. De hier gepresenteerde resultaten dragen bij aan configurationeel HRM-onderzoek door de HR-praktijken en effecten te specificeren op een nieuw niveau van detail. Het verkrijgen van deze resultaten is voor het ontwikkelen van een strategisch HRM-simulatiemodel een cruciale eerste stap.

Verschillende vervolgstudies zijn mogelijk op basis van de in dit artikel gepresenteerde methode en resultaten. Allereerst kan deze studie opgevolgd worden met een analyse van de HR-praktijk keuzes die HR-professionals hebben gemaakt tijdens het spelen van InLine (Collou, Bruinsma, & Riemsdijk, 2017). Inhoudelijk zou het waardevol zijn om te bekijken of de keuzes die HR-professionals in deze setting maken overeenkomen met onze theoretisch HRM-kennis. Vervolgens, om de kwaliteit van het simulatiemodel te toetsen, zou in vervolgonderzoek het model gevalideerd moeten worden in de praktijk. De keuzes die gemaakt worden binnen een organisatie waar het gaat om de HR-praktijken kunnen ingevoerd worden in het simulatiemodel en de verwachte effecten kunnen in de werkelijkheid worden gemonitord. Daarnaast bieden de resultaten van dit onderzoek de mogelijkheid om gerichte hypotheses te formuleren voor de effecten van de 72 HR-praktijken, en daarmee is een rijk scala aan vervolgonderzoek mogelijk. Tot slot is het gebruik van een serious game en/of simulatiemodel onontgonnen maar beloftevol terrein voor HRM onderzoek (zie bijvoorbeeld voor een goede poging Klabbers, 2004). Simulaties zijn goede tools om complexe systemen te verkennen (Collou, Bondarouk, & Bruinsma, 2019) en zijn in andere domeinen binnen de sociale wetenschap gebruikt (Gilbert & Troitzsch, 2005). Ook geven simulatie en/of serious games onderzoekers de mogelijkheid het gedrag van deelnemers te observeren en zijn het daardoor waardevolle tools voor de HRM-onderzoeker. De effectiviteit van serious gaming en simulaties als onderzoeksmethodiek in HRM-onderzoek zien wij als een veelbelovend en interessant onderwerp voor vervolgonderzoek.

Discussie

Het zo concreet maken en nuanceren van de impact van HR-praktijken op het gedrag van medewerkers gebeurt zelden in onderzoek naar configurationeel HRM. Het is ondanks deze stap voorwaarts, met de nu verkregen informatie, nog steeds niet gemakkelijk om een HRM-configuratie te maken die zowel horizontaal als verticaal is uitgelijnd. Het aantal keuzemogelijkheden blijft groot. Een simulatie kan HR-professionals ondersteunen bij het maken van een effectieve HRM-configuratie. In deze studie presenteren wij de eerste stap voor het ontwerpen van een strategische HRM-simulatie.

De hier gepresenteerde resultaten zijn “slechts” de gecombineerde mening van 187 HR-professionals. Echter de mate van nuance en precisie waar het gaat om de effecten van HR-praktijken op medewerkersgedrag is groter dan wij tot nu toe tot onze beschikking hadden op basis van configurationeel HRM-onderzoek. Daarnaast zorgt de gebruikte methode ervoor dat de effecten en ook het concrete niveau van de HR-praktijken direct aansluiten bij de praktijk.

Het simulatiemodel en de serious game InLine maken het mogelijk HR-professionals te ondersteunen om tot een preciezere invulling van het HRM-beleid te komen. Het gaat er hierbij om te komen tot een juiste mix van praktijken die samen het HRM-beleid vormen. Dat wordt nu de basis van ons simulatiemodel voor het configureren van een HRM-beleid dat rechtstreeks aansluit op de strategische oriëntatie van een bedrijf. InLine is daarmee een voorbeeld van een serious game voor HRM. Gezien de positieve effecten op het werven van nieuwe kennis (Boyle et al., 2016) worden serious games in de praktijk gebruikt voor HR-activiteiten als trainen, opleiden, werven en selecteren, en door bedrijven als General electric, Airbus group, HP, Danone en Randstad (Allal-Cherif & Makhoul, 2015).

Aanbevelingen voor de praktijk

In dit artikel staan meerdere aanknopingspunten voor HR-professionals in de praktijk, samenvattend zijn dat de volgende:

- Inventariseer systematisch welke (hybride) strategie uw organisatie aanhangt
- Kies door gebruik te maken van de genuanceerde effecten van HR-praktijken op medewerkersgedrag die samenstelling van HR-praktijken die past bij deze hybride strategie.
- Gebruik simulaties en/of serious games om de effecten van deze selectie over meerdere jaren heen inzichtelijk te maken.
- Pas de selectie van HR-praktijken aan op basis van deze inzichten

SUMMARY

In this paper we elaborate how, through the use of workshops using a serious game, we took an important step for the development of a strategic human resource management simulation model. During these workshops, 72 HR-practices were presented to 187 HR-professionals. Based on their HR experience, the HR-professionals quantified and nuanced the effects of these HR-practices on employee behavior. Subsequently, while playing the serious game InLine, the HR-practices were specified by the HR-professionals to a practice level of detail. Based on the experiential knowledge of these HR-professionals we can now link the HR-practices and their nuanced effects to strategic ideal types. This linkage is used as the basis for our simulation model.

Literatuur

- Boon, C. (2008). HRM en fit: hoe meer 'fit' met de organisatie, hoe beter? Tijdschrift Voor HRM, 4, 29-45.
- Bowen, D., & 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.
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. (Revised ed). San Fransisco: Jossey - Bass.
- Collou, L., Bondarouk, T., & Bruinsma, G. (2019). The configurational mode of theorizing in HRM: a way forward. In *Human resources international conference* (pp. 1-10). Dublin.
- Collou, L. D., & Bruinsma, G. W. J. (2017). InLine: A Serious Game for Configurational Human Resource Management. In *Proceedings European conference on game based learning* (pp. 507-514). Graz.
- Collou, L. D., Bruinsma, G. W. J., & Riemsdijk, M. Van. (2017). HR professionals exploring configurational human resource management using a serious game : what do they miss ? In *Proceedings Dutch HRM conference*. Nijmegen.
- Collou, L., Riemsdijk van, M., & Bruinsma, G. (2018). HRM alignment: a toolbox. In *Proceedings International workshop on HRM*. Sevilla.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational

- tional Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <http://doi.org/10.2307/256713>
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230–251. <http://doi.org/10.1177/0891243204273076>
- Gilbert, N., & Troitzsch, K. G. (2005). *Simulation for the Social Scientist* (2nd ed.). Berkshire: McGraw - Hill education.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The Three Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 74–86. <http://doi.org/10.5465/AME.2003.10954760>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264. <http://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>
- Klabbers, J. H. . (2004). Transforming Knowledge into Action through Gaming and Simulation. In *Proceedings ASAGA conference*. Munich.
- Knol, H. (2013). *Effectief personeelsbeleid in het kleine MKB*. Saxion university for applied sciences.
- Knol, H., & Riemsdijk, M. Van. (2009). Is HRM er ook in kleine maten? Een verkenning van ‘best fits’ in kleine bedrijven. *Tijdschrift Voor HRM*, 3, 37–61.
- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197–221. <http://doi.org/10.2307/2524483>
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational Approaches To Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195. <http://doi.org/10.2307/256809>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52. [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](http://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. *The People Make the Place: Dynamic Linkages between Individuals and Organizations*, 225–248. <http://doi.org/10.4324/9780203809549>
- O’Neill, R.M & Quinn, R.E. (1993). Editor’s Note: Applications of the Competing Values Framework. *Human Resource Management*, 32, (1), 1-7.

- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rauf, M. A. (2015). *HRM effectivity in small and medium sized enterprises. A multiple cross-case study of Pakistani and Dutch SMEs*. University Twente.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005>
- Schuler, R. S. (1992). *Linking the People with the Strategic Needs of the Business*. *Organizational Dynamics*.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219. <http://doi.org/10.2307/4164753>
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. a. (2008). Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. *The Journal of Applied Psychology*, 93(4), 864-82. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.864>
- Tsjernikova, I. I. (2009). *Developing and investigating validity of a knowledge management game simulation model*. University Twente. Retrieved from <http://purl.org/utwente/doi/10.3990/1.9789036529150>

Bijlage 1

Volledig overzicht van alle 72 HR-praktijken en gemiddelde afgeronde scores. Deze scores zijn verkregen door HR-professionals (N=187) een (subset) van een vragenlijst voor te leggen waarbij ze 100 punten moesten verdelen over de vier strategieën per gepresenteerde HR-praktijk. Vervolgens hebben wij deze scores gemiddeld en afgerond. Deze scores worden als input gebruikt voor het simulatiemodel. Het aantal deelnemende HR-professionals is 187, per HR-praktijk varieert het aantal respondenten aangezien subsets werden voorgelegd en enkele HR-professionals de vragenlijst niet volledig ingevuld hebben.

HR-praktijk invulling	Coöperatief <i>Flexibel & intern gericht</i>	Adhocratisch <i>Flexibel & extern gericht</i>	Markt <i>Stabiel & extern gericht</i>	Mechanistisch <i>Stabiel & intern gericht</i>
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers vakwerk kunnen leveren (n=52)	40	22	19	19
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers vernieuwende oplossingen kunnen vinden (n=53)	17	56	22	6
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers klanten binnen kunnen halen (n=53)	15	17	60	6
De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers snel ingewerkt kunnen worden (n=51)	23	11	15	51
9. De functies binnen het bedrijf worden zo ingericht dat het belangrijkste kenmerk voor de functies binnen dit bedrijf is dat medewerkers verschillende soorten werkzaamheden uit moeten voeren (N=55)	38	31	17	14
10. De functies binnen het bedrijf worden zo ingericht dat het belangrijkste kenmerk voor de functies binnen dit bedrijf is dat medewerkers uniek maatwerk moeten leveren aan de klant (N=55)	27	31	32	11
11. De functies binnen het bedrijf worden zo ingericht dat het belangrijkste kenmerk voor de functies binnen dit bedrijf is dat medewerkers zelf moeten beslissen hoe ze hun werk uitvoeren (N=54)	31	40	22	7
12. De functies binnen het bedrijf worden zo ingericht dat het belangrijkste kenmerk voor de functies binnen dit bedrijf is dat medewerkers werk op routine moeten doen (N=55)	16	9	12	64
13. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers nauwkeurig zijn (N=53)	23	10	14	51
14. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers de experts zijn die het bedrijf nodig heeft (N=53)	24	38	25	12
15. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers klanten binnen kunnen halen (N=53)	15	17	60	6
16. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers efficiënt werken (N=53)	25	11	14	49
17. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers breed inzetbaar zijn (N=54)	37	31	21	12
18. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers ingewikkelde problemen op kunnen lossen (N=54)	22	48	21	8
19. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers resultaatgericht werken (N=53)	19	22	41	18
20. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de snelheid waarmee nieuwe medewerkers kunnen beginnen, hoe sneller hoe beter (N=54)	15	23	25	36
21. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers vakwerk kunnen leveren (N=52)	40	22	19	19

HR-praktijk invulling	Coöperatief <i>Flexibel & intern gericht</i>	Adhocratisch <i>Flexibel & extern gericht</i>	Markt <i>Stabiel & extern gericht</i>	Mechanistisch <i>Stabiel & intern gericht</i>
22. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers met vernieuwende oplossingen kunnen vinden (N=53)	17	56	22	6
23. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers commercieel zijn (N=52)	12	21	59	8
24. De werving van nieuwe medewerkers is gefocust op de mate waarin potentiële nieuwe medewerkers snel ingewerkt kunnen worden (N=51)	23	11	15	51
25. In het beoordeling-systeem worden medewerkers beoordeeld op hun zorgvuldigheid (N=54)	25	7	9	60
26. In het beoordeling-systeem worden medewerkers beoordeeld op hun innovatief vermogen (N=53)	12	62	22	5
27. In het beoordeling-systeem worden medewerkers beoordeeld op hun commerciële vaardigheden (N=53)	14	18	61	7
28. In het beoordeling-systeem worden medewerkers beoordeeld op hun werktempo (N=54)	15	10	23	53
29. In het beoordeling-systeem worden medewerkers beoordeeld op hun vakmanschap (N=53)	38	25	16	21
30. In het beoordeling-systeem worden medewerkers beoordeeld op de mate waarin ze hun rol uitvoeren in een of meerdere projectteams (N=53)	40	33	15	13
31. In het beoordeling-systeem worden medewerkers beoordeeld op de mate waarin streefdoelen behaald worden (N=53)	20	15	45	19
32. In het beoordeling-systeem worden medewerkers beoordeeld op hun productie (N=53)	20	12	27	41
33. In het beoordeling-systeem worden medewerkers beoordeeld op hun samenwerking met anderen (N=54)	50	21	14	13
34. In het beoordeling-systeem worden medewerkers beoordeeld op hun specifieke kennis en capaciteiten (N=54)	21	35	26	17
35. In het beoordeling-systeem worden medewerkers beoordeeld op hun zelfstandigheid (N=54)	18	32	33	14
36. Medewerkers worden beoordeeld op het tijdig uitvoeren van opgedragen werkzaamheden (N=54)	19	8	17	54
37. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze nauwkeurig kunnen werken (N=50)	22	12	10	56
38. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze de experts zijn die het bedrijf nodig heeft (N=50)	21	45	20	14
39. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze klanten binnen halen (N=50)	14	14	65	7
40. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze efficiënt kunnen werken (N=49)	21	10	13	56
41. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze breed inzetbaar zijn (N=48)	45	27	18	11
42. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze ingewikkelde problemen op kunnen lossen (N=49)	20	53	19	7
43. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze resultaatgericht werken (N=48)	21	17	45	17

HR-praktijk invulling	Coöperatief <i>Flexibel & intern gericht</i>	Adhocratisch <i>Flexibel & extern gericht</i>	Markt <i>Stabiel & extern gericht</i>	Mechanistisch <i>Stabiel & intern gericht</i>
44. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze snel kunnen beginnen (N=49)	22	24	25	29
45. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze vakwerk kunnen leveren (N=50)	35	22	15	27
46. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze met vernieuwende oplossingen komen (N=50)	15	58	21	5
47. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze commercieel zijn (N=50)	12	19	62	5
48. Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze snel ingewerkt kunnen worden (N=49)	21	14	15	48
49. Medewerkers worden beloofd op hun zorgvuldigheid (N=51)	27	9	9	54
50. Medewerkers worden beloofd op hun innovatief vermogen (N=51)	15	61	20	5
51. Medewerkers worden beloofd op hun commerciële vaardigheden (N=51)	11	17	66	7
52. Medewerkers worden beloofd op hun werktempo (N=51)	17	8	23	52
53. Medewerkers worden beloofd op hun vakmanschap (N=48)	30	26	18	25
54. Medewerkers worden beloofd op de mate waarin ze hun rol uitvoeren in een of meerdere projectteams (N=48)	37	34	16	11
55. Medewerkers worden beloofd op de mate waarin streefdoelen behaald worden (N=48)	10	17	54	17
56. Medewerkers worden beloofd op hun productie (N=47)	11	6	26	56
57. Medewerkers worden beloofd op hun samenwerking met anderen (N=50)	57	21	11	11
58. Medewerkers worden beloofd op specifieke kennis en capaciteiten (N=50)	23	37	19	21
59. Medewerkers worden beloofd op hun zelfstandigheid (N=49)	21	32	34	14
60. Medewerkers worden beloofd op het tijdig uitvoeren van opgedragen werkzaamheden (N=50)	23	11	13	53
61. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op het verbeteren van vakkennis (N=37)	34	39	11	17
62. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op het verdiepen van expertise (N=36)	26	50	14	11
63. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op het beter worden waar medewerkers al goed in zijn (N=37)	29	32	13	25
64. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht sneller werken (N=37)	14	16	19	51
65. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op het verbeteren van samenwerking met collega's (N=39)	58	23	7	12
66. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op het aanleren van meerdere rollen binnen het team (N=39)	48	29	11	13
67. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op het verbeteren van persoonlijke resultaten (N=38)	14	28	44	15
68. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op efficiënter werken (N=39)	18	12	17	53
69. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op het verbeteren van de kwaliteit die geleverd wordt, ongeacht de snelheid (N=36)	37	29	19	15

HR-praktijk invulling	Coöperatief <i>Flexibel & intern gericht</i>	Adhocratisch <i>Flexibel & extern gericht</i>	Markt <i>Stabiel & extern gericht</i>	Mechanistisch <i>Stabiel & intern gericht</i>
70. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op het verbeteren van de commerciële vaardigheden van medewerkers (N=36)	15	17	60	7
71. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op het zo goed mogelijk uit kunnen blijven voeren van bestaande taken van de medewerkers (N=36)	20	6	10	63
72. De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op het zoeken naar nieuwe oplossingen (N=36)	10	63	23	49