

**Black box van HRM op een Kier: De Invloed van Werk Bevlogenheid, Werk
Tevredenheid en Transformationeel Leiderschap**

Master thesis door: Mark Holleman, 429184

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Bestuurskunde

Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste beoordelaar: A.L. van Zijl, MSc

Tweede beoordelaar: dr. B. Vermeeren

Abstract

Het huidige onderzoek heeft een stap gezet om de mechanismen van de *black box* van HRM bloot te leggen. De *black box* betreft de mediërende koppeling tussen HR praktijken en werkprestatie. Meer specifiek is een antwoord gezocht op de vraag: wat is de invloed van HR praktijken op werkprestatie en wat is daarbij de rol van werk bevoegenheid, werk tevredenheid en transformationeel leiderschap? Op basis van de literatuur over HR praktijken en werkprestatie en het *job demands resources* model werd verwacht dat HR praktijken leiden tot meer werk bevoegenheid en werk tevredenheid onder werknemers, waardoor zij beter presteren. De verwachting was daarom dat zowel werk bevoegenheid als werk tevredenheid een mediërende rol vervullen in de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie. Op basis van de *organisational support* theorie werd verwacht dat transformationeel leiderschap zorgt voor een versterking van deze relatie. Dit is onderzocht door een eenmalige vragenlijst uit te zetten binnen een grote gemeente in Nederland. De steekproef bestond uiteindelijk uit 255 participanten. De resultaten van de regressie analyse laten zien dat HR praktijken resulteren in een goede werkprestatie. Werk bevoegenheid vervult hier een mediërende rol, de invloed van HR praktijken op werkprestatie verloopt via werk bevoegenheid. Zo een mediërende rol geldt niet voor werk tevredenheid. Transformationeel leiderschap zwakt de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie via werk tevredenheid af, maar stimuleert de relatie via werk tevredenheid. In het artikel worden limitaties, suggesties voor vervolgonderzoek, bijdragen aan de literatuur en praktische contributies uitgewerkt. HR praktijken zijn zinvol voor organisaties, werknemers en de maatschappij.

Inhoudsopgave

Theoretisch Kader	7
Invloed van HR Praktijken	7
Werk Bevlogenheid en Werk Tevredenheid.....	8
De rol van een Leidinggevende	12
Methode	13
Participanten en Procedure	13
Meetschalen	15
<i>Werk bevlogenheid.....</i>	<i>15</i>
<i>Werk Tevredenheid</i>	<i>15</i>
<i>Werk Prestatie</i>	<i>15</i>
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	<i>16</i>
Statistische Analyse.....	16
Betrouwbaarheid en Factor Analyse.....	17
<i>Factor Analyse HR Praktijken</i>	<i>18</i>
<i>Factor Analyse Werk Bevlogenheid.....</i>	<i>18</i>
Resultaten	19
Steekproef.....	19
Beschrijvende statistiek.....	19
Toetsen van de Assumpties	20
Toetsen van de hypothesen	21
Discussie.....	27
Theoretische Contributies	30
Limitaties en Toekomstig Onderzoek	31
Implicaties Voor de praktijk en Praktische Aanbevelingen	33
Conclusie.....	34
Referenties	36
Bijlagen	43

HRM is either part of the problem or part of the solution in gaining the productive contribution of people (Stone, 1998)

Een aanzienlijk deel van de onderzoeksliteratuur betreft de afgelopen jaren de invloed van HR praktijken op werkprestatie (Vermeeren, 2014). Hoewel er bewijs is voor de positieve relatie tussen HR praktijken en werkprestatie, is het mechanisme waardoor deze praktijken een positieve invloed op werkprestatie hebben nog niet volledig bekend (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Vermeeren, 2014). *Human resource management* (HRM), waaronder de invloed van HR praktijken op werkprestatie, is een onderwerp wat de afgelopen dertig jaar veel populariteit genoot (Tensay & Singh, 2020; Vermeeren, 2014). Armstrong (2009) beschrijft in zijn boek dat HR praktijken uit verschillende onderdelen bestaat, maar gezamenlijk een geïntegreerd en samenhangende bundel vormen. Wat betekent dat HR praktijken niet gezien moeten worden als individuele acties, maar als een systeem waarin de verschillende HR praktijken elkaar versterken.

De manier waarop de inzet van HR praktijken werkprestatie stimuleert, kan worden gevat in de *black box* van *human resource management*. De *black box* van HRM focust op de mediërende link tussen de inzet van HR praktijken enerzijds en werkprestatie anderzijds (Vermeeren et al., 2014). Huselid en Becker (2011) omschrijven dit als de uitdaging om een meer compleet, causaal model te ontwikkelen waarin de inzet van HR praktijken wordt gekoppeld aan organisatie uitkomsten. Nishii en Wright (2008) stellen een model voor waarin de *black box* wordt geduid. Met hun model laten zij zien dat er een verschil bestaat tussen hoe de HR praktijken bedoeld zijn, geïmplementeerd worden en hoe deze door werknemers worden ervaren. De relatie tussen werkprestatie en de verschillende vormen van HR praktijken kan variëren door uitvoer en perceptie.

Om de indirecte relatie tussen HR praktijken en werkprestatie te duiden worden percepties en ervaring als belangrijk verbindend mechanisme gezien (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). De indirecte relatie wordt door soortgelijke variabelen weergegeven in de vorm van attitudes en gedrag (Huselid & Becker, 2006). Vermeeren en collega's (2014) laten bijvoorbeeld in hun onderzoek zien dat de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie via de mediator werk tevredenheid verloopt. Om verdere invulling te geven aan de *black box* van HRM moet er daarom worden gekeken naar werknemers en via welke mechanisme, bijvoorbeeld attitude en gedrag, de relatie vervolgens verloopt. Purcell en Hutchinson (2007) beschrijven dat de inzet van HR praktijken nauw verbonden is met leiderschap, doordat deze gebracht en geactiveerd worden door leidinggevendenden. Daarom is het belangrijk te onderzoeken wat de rol van leiderschap op de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie is.

De relatie tussen HR praktijken en werkprestatie kan beter worden begrepen door te kijken naar de invloed van HR praktijken op het welzijn van werknemers. Daarnaast is een mogelijke rol voor leiderschap weggelegd doordat een leidinggevende betrokken is bij het uitvoeren van HR praktijken. Het doel van dit onderzoek is daarom het uitbreiden van theorie omtrent de invloed van HR praktijken op werkprestatie. De onderzoeksvraag luidt als volgt: Wat is de invloed van HR praktijken op werkprestatie en wat is daarbij de rol van werk bevoegenheid, werk tevredenheid en transformationeel leiderschap? Op basis van het gevalideerde *job demands-resources* (JD-R) model wordt het mechanisme achter de invloed van HR-praktijken op werkprestatie onderzocht. Het JD-R model geeft een verklaring voor de positieve relatie tussen HR praktijken en werkprestatie doordat de HR praktijken positief van invloed zijn op het welzijn, waaronder de gemoedstoestand van werknemers (Schaufeli & Bakker, 2004). De studie onderzoekt middels een cross-sectionele methode, met een eenmalige vragenlijst, de invloed van werk bevoegenheid, werk tevredenheid en leiderschap op de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie.

Wetenschappelijke Relevantie

Het huidige onderzoek levert een aantal belangrijke contributies aan de literatuur, met als doel een uitbreiding te vormen op de reeds bestaande literatuur omtrent de invloed van HR praktijken op werk bevoegenheid. Er wordt een tweetal mechanismen onderzocht hoe de invloed van HR praktijken op werkprestatie mogelijk verloopt. Daarmee vormt het huidige onderzoek een uitbreiding van een eerdere studie van Tensay & Singh (2020). Deze auteurs (2020) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van HR praktijken op werkprestatie. Daarbij is ook gekeken naar de invloed van werk bevoegenheid als mediator. Het onderzoek is uitgevoerd in publieke organisaties in Ethiopië. Tensay en Singh (2020) kijken naar een enkele mediator. In het huidige onderzoek wordt gekeken naar een tweede mechanisme door middel van de mediator werk tevredenheid, hiermee vormt het huidige onderzoek een uitbreiding op het eerdere onderzoek en de *black box* van HRM.

Door de *black box* nader te onderzoeken bij een organisatie die in de publieke sector opereert, speelt het onderzoek in op de vraag om *human resource management* gerelateerd onderzoek ook in publieke organisaties uit te voeren (Knies et al., 2017). Zij geven aan dat HRM gerelateerd onderzoek veelal gebaseerd is op data van private organisaties. Knies en collega's (2017) geven een aantal redenen waarom resultaten vanuit de private sector niet direct kunnen worden toegepast in de publieke sector. Bijvoorbeeld dat het doel van private organisaties het maken van winst is, waar het in de publieke sector draait om het creëren van publieke waarde (Boxall & Purcell, 2011). Het is daarom van belang om onderzoek naar de

invloed van HR praktijken tevens in de publieke organisatie uit te voeren. Werk bevoegenheid, een van de mogelijke mediators in dit onderzoek, en de invloed op prestatie als uitkomstmaat is in de publieke sector eveneens beperkt onderzocht (Borst, Kruijven, & Lako, 2019).

Het toevoegen van een context variabele in de vorm van een moderator vormt eveneens een uitbreiding van de literatuur omtrent de invloed van HR praktijken. Daarnaast wordt de literatuur over transformationeel leiderschap uitgebreid. Transformationeel leiderschap wordt als moderator onderzocht, zo kan mogelijk iets worden gezegd over de bijdrage die leidinggevendenden kunnen leveren aan het versterken van de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie.

Bestuurskundige Relevantie

Het duiden van bepaalde mechanismen achter de invloed van HR praktijken op werkprestatie levert niet alleen een bijdrage aan de literatuur. Door het onderzoeken van indirecte relaties en de invloed van leiderschap kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan de bestuurskunde. Meer specifiek kunnen de resultaten van dit onderzoek mogelijk bijdragen aan beleidsvorming binnen de publieke sector. Er wordt onderzocht wat de rol van werk bevoegenheid en werk tevredenheid is bij de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie. De resultaten van dit onderzoek kunnen voor beleidsvorming duidelijk maken of er wel of niet ingezet moet worden op deze twee vormen van werknemerswelzijn. Wat betreft leiderschap kan de rol van transformationeel leiderschap een handvat bieden of deze leiderschapsstijl al dan niet gestimuleerd moet worden bij het uitdragen van HR praktijken.

Maatschappelijke Relevantie

Naast de wetenschappelijke en bestuurskundige bijdragen die het huidige onderzoek levert, kent het ook een maatschappelijk belang. Het doel van een publieke organisatie is uiteindelijk het dienen van de maatschappij. De prestatie die een werknemer van een publieke organisatie levert, kan zowel direct als indirect invloed hebben op de maatschappij. Dit is afhankelijk van het soort functie. Door te onderzoeken of en hoe HR praktijken aan werkprestatie gerelateerd zijn, kan mogelijk de werkprestatie worden verbeterd. Daarbij ligt de focus op de rol van werk gerelateerde gemoedstoestand van een werknemer in de vorm van werk bevoegenheid en werk tevredenheid. Als gevolg hiervan kan een organisatie beter presteren en daarmee een positievere invloed op de maatschappij hebben. Daarnaast zijn zowel de werknemers als organisaties gebaat bij een vitaal en tevreden werknemersbestand (Wright & Huang, 2012). Door te onderzoeken of de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie via de mediators verloopt, wordt duidelijk of de praktijken een positieve

invloed op de gemoedstoestand hebben (Schaufeli & Taris, 2014). Wanneer HR praktijken bijdragen aan zowel het welzijn van een werknemer alsmede de werkprestaties is dat relevant voor de gehele publieke sector. Dit in combinatie met de invloed van leiderschap kan voor organisaties helpen bij het streven naar een goed presterende organisatie met een gemotiveerd personeelsbestand.

Theoretisch Kader

Invloed van HR Praktijken

HR praktijken die samen een bundel vormen, kunnen elkaar versterken, maar ook afzwakken. Tensay en Singh (2020) beschrijven een aantal HR praktijken, die het meest samen worden gebruikt in dienstverlenende organisaties. Dit is gebaseerd op een artikel over strategisch HR onderzoek (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006). Hieronder vallen werving & selectie, training & ontwikkeling, prestatie beoordeling, compensatie & beloning en autonomie & werknemer participatie. Om de bundel met HR praktijken uit de definitie van Armstrong (2009) meer vorm te geven, zijn onderzoekers met het *ability-motivation-opportunity* (AMO) model van HRM gekomen. Dit model stelt dat HR praktijken onderverdeeld kunnen worden in drie mini-bundels: *ability*, *motivation* en *opportunity* (Guest, Conway, & Dewe, 2004; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012). Voor een goede prestatie hebben werknemers belang bij het kunnen uitvoeren van het werk (*ability*), het willen uitvoeren van het werk (motivatie) en een organisatie die de mogelijkheden biedt om het werk te doen (*opportunity*) (Boxall & Purcell, 2011). De HR praktijken die onder *ability* vallen zijn: werving & selectie en training & ontwikkeling. De mini bundel motivatie bestaat uit prestatie beoordeling en compensatie & beloning. Tot slot vormen autonomie en werknemer participatie de mini bundel *opportunity* (Tensay & Singh, 2020). Hoewel de drie bundels verschillende HR praktijken bevatten, vormen alle HR praktijken bij elkaar een geheel. Deze kunnen dan ook als zodanig worden onderzocht.

Vermeeren (2014) beschrijft dat de invloed van HR praktijken op werkprestatie een belangrijk onderwerp is binnen de HR literatuur. Veel bestaande onderzoeken laten zien dat de inzet van HR praktijken resulteert in een goede mate van werkprestatie, bijvoorbeeld de meta-analyses van Combs en Collega's (2006) en Jiang en collega's (2012). Uit het onderzoek van Singh (2004) blijkt dat HR praktijken zowel gerelateerd zijn aan waargenomen werkprestaties als aan werkprestatie op basis van cijfers. Dit onderzoek vond echter wel plaats in de private sector. Vermeeren en collega's (2014) hebben de relatie tussen HR praktijken en verschillende vormen van prestatie onderzocht binnen organisaties in de gezondheidszorg. Hoewel er ook onderzoek wordt gedaan naar een mediator om het mechanisme te verklaren,

blijkt uit de resultaten een positief direct effect tussen HR praktijken en werkprestatie. Tensay & Singh (2020) hebben met hun onderzoek de relatie tussen HR praktijken en organisatie prestatie onderzocht binnen overheidsinstanties in Ethiopië. Hieruit blijkt dat er inderdaad een significant positieve relatie bestaat tussen de twee variabelen. Werkprestaties kunnen op verschillende manieren en niveaus worden gemeten. Singh (2004) heeft onderzoek gedaan naar zowel waargenomen werkprestatie als feitelijke werkprestatie op basis van cijfers. Daarnaast is er onderscheid te maken op het niveau van werkprestatie. Dit kan op individueel, team en organisatie niveau. In dit onderzoek wordt werkprestatie op individueel niveau als uitkomstmaat gehanteerd. Op basis van de beschreven literatuur wordt verwacht dat HR praktijken zorgen voor een betere werkprestatie, wat wordt gesteld in Hypothese 1:

Hypothese 1: HR praktijken zijn positief gerelateerd aan werkprestatie.

Werk Bevlogenheid en Werk Tevredenheid

Ter invulling van de *black box* van HRM moet worden gekeken via welke variabelen de HR praktijken zijn gekoppeld aan werkprestatie. Becker en Huselid (2006) schrijven dat HR praktijken indirect invloed hebben op werkprestatie via de verandering van attitudes en gedragingen in het werkveld. Dit betekent dat attitudes en gedragingen van werknemers kunnen worden gezien als mediërende factor tussen de twee variabelen. Werk bevlogenheid is een positieve, werk gerelateerde gemoedstoestand die wordt gekarakteriseerd door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Deze definitie laat zien dat werk bevlogenheid kan worden gezien als mediërende factor. De gemoedstoestand met bijbehorende karakteristieken kan worden gezien als attitude en gedragingen richting het werk. Werk tevredenheid wordt gedefinieerd als een plezierige of positieve emotionele staat als resultaat van de waardering van het werk of werkervaringen (Locke, 1976). Hieraan is later toegevoegd dat de reacties op het werk bestaan uit cognitieve-, affectieve- en gedragscomponenten (Hulin & Judge, 2003). Meer concreet betekent dit dat er door werknemers op een bepaalde manier wordt gereageerd op gebeurtenissen tijdens het werk. Dit kan worden gezien als een attitude en gedraging richting het werk. Daarom wordt werk tevredenheid in het huidige onderzoek gebruikt als een mogelijke mediator tussen HR praktijken en werkprestatie.

Het *job demands-resources* model laat zien dat door middel van de inzet van HR praktijken de negatieve effecten van *job demands* worden afgezwakt (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Het JD-R model stelt dat werk condities kunnen worden verdeeld in twee brede categorieën: *job demands* en *job resources*. *Demands* zijn fysieke, sociale of organisatie aspecten van het werk die constante inspanning van een werknemer

vragen. De constante inspanning kan onder andere vermoeidheid als gevolg hebben. Demerouti en collega's (2001) stellen met het JD-R model dat ondanks de hoge werkeisen de gezondheid van werknemers gewaarborgd kan blijven middels *resources*. Dit zijn de aspecten van het werk die functioneel zijn in het behalen van werkdoelen, zorgen voor verminderde *job demands* of kunnen persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren. Hoewel in eerste instantie de focus lag op vermoeidheid en burn-out is het model een aantal jaar na de introductie herzien (Schaufeli & Bakker, 2004). Hierbij lag de focus niet langer alleen op de negatieve kant via vermoeidheid, maar ook de positieve kant, het welzijn van de werknemers. Met deze aangepaste versie van het JD-R model wordt duidelijk dat de verbinding tussen *job resources* en prestatie verloopt via het welzijn van de werknemers. *Job resources* leveren daarbij een stimulerende bijdrage aan een positieve, werk gerelateerde gemoedstoestand (Schaufeli & Taris, 2014). Het model suggereert daarmee dat de positieve relatie tussen *job resources* en organisatie uitkomsten gemedieerd kan worden door werk bevoegenheid en werk tevredenheid. Dat de mediërende factor een positieve gemoedstoestand betreft, sluit aan bij de omschrijving van percepties en attitudes die worden gezien als verbindende mechanismes tussen HR praktijken en werkprestatie (Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Huselid & Becker, 2006). Op basis van onderzoek naar de invloed van HR praktijken op percepties en attitudes van werknemers, gesteund door het JD-R model worden in de huidige studie werk bevoegenheid en werk tevredenheid als verbindende mechanismes in de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie onderzocht.

Verschillende HR praktijken zijn in het verleden onderzocht als positief antecedent van werkbevoegenheid (Salanova, Agut, & Peiro, 2005; Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). De positieve invloed van HR praktijken op de werk bevoegenheid van een werknemer kan worden verklaard door de motiverende rol van HR praktijken. Door te sturen op groei, leren en ontwikkeling stimuleert de vorm van *job resources* intrinsieke motivatie bij een werknemer (Schaufeli & Bakker, 2004). Alfes, Shantz en Truss (2013) hebben werk bevoegenheid onderzocht als mediator tussen HR praktijken en organisatie gerelateerde uitkomsten. Uit dit onderzoek blijkt dat HR praktijken een significant positieve relatie hebben met werk bevoegenheid. In een ander onderzoek laten Aybar en Acar (2017) in de private sector zien dat verschillende HR praktijken gerelateerd zijn aan werk bevoegenheid. In de zoektocht naar de invloed van positieve psychologie hebben zij onder andere onderzocht of motivatie-, kansen-, en vaardigheid bevorderende HR praktijken gerelateerd zijn aan werk bevoegenheid. De resultaten van het onderzoek laten zien dat dit het geval is. De verwachting,

op basis van het JD-R model en de eerdere literatuur, is dat HR praktijken zorgen voor meer werk bevlogenheid. Dit resulteert in de volgende hypothese:

Hypothese 2a: HR praktijken zijn positief gerelateerd aan de werk bevlogenheid van werknemers.

Naast werk bevlogenheid van werknemers kijkt het huidige onderzoek ook naar werk tevredenheid van werknemers als mogelijk verklarend mechanisme. Uit de resultaten van een meta-analyse van Kooij en collega's (2010) blijkt dat HR praktijken positief gerelateerd zijn aan werk tevredenheid. Zij hebben onder andere de relatie onderzocht tussen HR praktijken en werk tevredenheid. Op basis van 83 eerdere studies concluderen zij dat de ervaren HR praktijken positief gerelateerd zijn aan de werk tevredenheid van werknemers. Van de 83 studies is niet alles gericht op de publieke sector. Er is immers meer onderzoek gedaan naar de invloed van HR praktijken in de private sector (Knies, et al., 2017). Een studie binnen een gezondheidszorgorganisatie laat echter zien dat HR praktijken gerelateerd zijn aan werk tevredenheid (Harmon, Scotti, Behson, & Farias, 2003). Een zelfde resultaat blijkt uit een meer recent onderzoek binnen de Nederlandse thuiszorg. Vermeeren en collega's (2014) laten een significant positieve relatie zien tussen de twee variabelen. De positieve attitude richting het werk, als gevolg van HR praktijken, kan worden verklaard door de erkenning en commitment die werknemers ervaren (Hannah & Iverson, 2004). Op basis van zowel de link tussen *job resources* en de gemoedstoestand van werknemers zoals het JD-R model laat zien en de beschreven literatuur is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2b: HR praktijken zijn positief gerelateerd aan de werk tevredenheid van werknemers.

Het JD-R model biedt een handvat om de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie en daarmee de *black box* verder vorm te geven. Daarmee is de verwachting dat werk bevlogenheid en werk tevredenheid van werknemers gerelateerd zijn aan werkprestatie. Bakker en Albrecht (2018) beschrijven in hun *state of the art* artikel dat het construct werk bevlogenheid een goede voorspeller is van werkprestatie op zowel persoonlijk als organisatie niveau. De verklaring hiervoor is dat bevlogen werknemers toegewijd en gefocust zijn op de taken die volbracht moeten worden (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Uit een longitudinale studie onder Nederlandse leraren blijkt een positief effect tussen mate van werk bevlogenheid en de prestatie die zij vervolgens leveren (Bakker & Bal, 2010). Dit is een enkel voorbeeld, maar een meta-analyse laat op grote schaal hetzelfde effect zien. Uit 130 studies in de private-, semi publieke- en publieke sector blijkt een significante relatie tussen werk bevlogenheid en werkprestatie (Borst, Kruijven, Lako, & De Vries, 2019). Op basis van de

literatuur en het JD-R model wordt verwacht dat werk bevlogenheid positief van invloed is op werkprestatie, daarbij is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3a: Werk bevlogenheid relateert positief aan werkprestatie.

Werk tevredenheid wordt gezien als een voorspeller van verschillende, voor organisaties relevante, uitkomsten (Meijer & Spector, 2015). De relatie is er onder andere met werkprestatie, *extra role* gedrag en welzijn van werknemers. Een verklaring voor de positieve gevolgen van werkt tevredenheid is dat mensen een positieve attitude laten blijken middels gedrag dat daaraan gerelateerd is (Eagly & Chaiken, 1993; Judge et al., 2001). Dat betekent wanneer een werknemer tevreden is over het werk, resulteert dit in gedrag dat helpt het werk te volbrengen. Vroegere onderzoeken laten echter een bescheiden relatie zien tussen werk tevredenheid en werkprestatie, zo blijkt uit de meta-analyse van Iaffaldano en Muchinsky (1985). Een meer recente meta-analyse laat daarentegen zien dat er sprake is van een sterkere relatie. De meta-analyse naar de correlatie tussen algemene werk tevredenheid en werk prestatie van Judge en collega's (2001) toont de sterkere relatie aan. Het verschil tussen deze correlaties is onder andere ontstaan door de manier waarop werk tevredenheid is gemeten. Op basis van de beschreven studies en het JD-R model wordt de verwachting uitgesproken dat werk tevredenheid positief gerelateerd is aan werkprestatie, wat resulteert in hypothese 3b:

Hypothese 3b: Werk tevredenheid relateert positief aan werkprestatie.

HR praktijken kunnen, volgens het JD-R model, zorgen voor een vermindering van de effecten van *job demands* (Schaufeli & Taris, 2014). Dit model stelt tevens dat relatie tussen HR praktijken en werkprestatie kan ontstaan doordat de HR praktijken een positieve invloed op de gemoedstoestand van werknemers hebben. Vermeeren (2015) onderzocht de relatie tussen HR praktijken en prestatie uitkomsten op organisatieniveau via werk tevredenheid. Uit dit onderzoek blijkt dat de invloed op prestatie deels verloopt via werk tevredenheid. Tensay en Singh (2020) onderzochten eveneens de relatie tussen HR praktijken en organisatie prestatie. Hieruit blijkt dat de deze verbinding deels verloopt via de mediator werk bevlogenheid. De uitkomstmaat die in beide studies wordt gehanteerd is op organisatie niveau. In de huidige studie wordt de afhankelijke variabele werkprestatie gemeten op individueel niveau. De reden hiervoor is dat HR praktijken eveneens gemeten wordt op persoonlijk niveau, het betreft de ervaren HR praktijken door werknemers. Doordat dit voor werknemers verschillend kan zijn, kan werkprestatie eveneens per werknemer verschillen. De verwachting dat de invloed van HR praktijken op werkprestatie op persoonsniveau eveneens verloopt via de twee mediators. Deze verwachting wordt gebaseerd op het JD-R model en de hierboven beschreven hypothesen waarin de invloed van HR praktijken op de twee

mediatoren en van de mediatoren op werkprestatie wordt beschreven. Op basis daarvan zijn de volgende hypothesen gevormd:

Hypothese 4a: HR praktijken zijn positief gerelateerd aan werkprestatie via de werkbevoegdheid van werknemers.

Hypothese 4b: HR praktijken zijn positief gerelateerd aan werkprestatie via werktevredenheid van werknemers.

De rol van een Leidinggevende

HR praktijken kunnen niet zonder leidinggevend, maar andersom kunnen leidinggevend niet zonder HR praktijken. Dit is het idee dat onderliggend is aan het concept *people management*. Purcell en Hutchinson (2007) lieten met de introductie van dit concept zien dat de perceptie van werknemers over HR praktijken wordt gevormd door enerzijds de implementatie van HR praktijken en anderzijds de leiderschapsactiviteiten. Knies en Leisink (2014) beschrijven dat door middel van leiderschapsactiviteiten een leider de werknemers kan steunen uit naam van de organisatie. Dit wordt gesteld op basis van de *organisational support* theorie. Een theorie waaruit blijkt dat werknemers een perceptie vormen in hoeverre de organisatie de inzet waardeert en zich bekommert om het welzijn van de werknemer (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986). Een vorm van leiderschap die hierbij past is transformationeel leiderschap. Dit is een leiderschapsstijl die onder andere individuele steun biedt en innovatie probeert te stimuleren (Long, Yusuf, Kowang, & Heng, 2014). Daarmee bieden leidinggevend steun aan werknemers, die vervolgens het gevoel hebben gewaardeerd te worden. Bass en Avolio (1995) beschrijven dat transformationeel leiderschap bestaat uit vier componenten waaronder de invloed die de leider uitoefent, enerzijds door gedrag en anderzijds door belangrijke elementen te benadrukken. Dit kan bijvoorbeeld door het belang van een gezamenlijk doel te benadrukken. Een leider met deze stijl uit inspirerende motivatie door uitdagende doelen te stellen. Daarnaast wordt gezorgd voor intellectuele stimulatie, door onder andere tegenslagen te hervormen en aannames ter discussie te stellen. Tot slot kent transformationeel leiderschap het component individuele aandacht, waarbij de leider betrokken is bij de persoonlijke ontwikkeling van een werknemer. De verwachting van dit onderzoek is, op basis van de theorie over steun vanuit de organisaties en *people management*, dat een betrokken leidinggevende van invloed kan zijn op de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie. Meer specifiek zorgt een leidinggevende met een transformationele stijl, naast de uitvoering van HR praktijken, voor steun en is daarmee van invloed op het gedrag van de werknemers. Een leidinggevende met grote mate van transformationeel leiderschap ontwikkelt bij werknemers een positievere perceptie van de HR

praktijken dan een leidinggevende met een minder transformationele stijl. Daarom wordt verwacht dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de indirecte relaties tussen HR praktijken en werkprestatie. Dit wordt omschreven in onderstaande hypothesen:

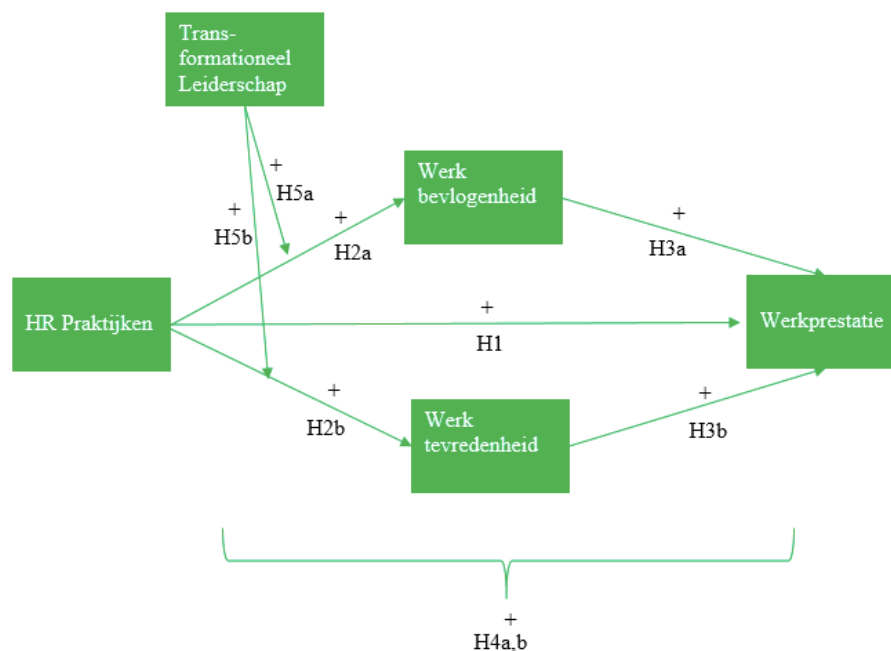
Hypothese 5a: Transformationeel leiderschap versterkt de indirecte relatie tussen HR praktijken en werkprestatie via werk bevoegenheid van werknemers.

Hypothese 5b: Transformationeel leiderschap versterkt de indirecte relatie tussen HR praktijken en werkprestatie via werk tevredenheid van werknemers.

Kort samengevat zijn in dit hoofdstuk de verwachtingen beschreven dat HR praktijken van invloed zijn op werkprestatie (Hypothese 1), maar dat deze relatie verloopt via zowel werk bevoegenheid als werk tevredenheid (Hypothese 4). De indirecte relaties zijn opgedeeld in de invloed van HR praktijken op de mediators (Hypothese 2) en de invloed van de mediators op werkprestatie (Hypothese 3). Tot slot wordt transformationeel leiderschap gezien als een variabele dat zorgt voor een versterking van de indirecte relatie tussen HR praktijken en werkprestatie. Het gehele model wordt hieronder weergegeven in figuur 1.

Figuur 1

Model 1 met de te testen hypothesen.



Methode

Participanten en Procedure

Het verzamelen van de data voor deze kwantitatieve studie vindt plaats binnen een grote gemeente in Nederland. De participanten worden geworven door middel van het

versturen van e-mails. De reden voor een louter digitale benadering is dat via deze weg veel werknemers bereikt kunnen worden. Daarnaast werken de medewerkers, als gevolg van het Covid-19 virus, zoveel mogelijk thuis. Omdat het onderzoek ingaat op de HR praktijken zoals deze ervaren worden, is ervoor gekozen de participanten te werven buiten de HR afdelingen. Binnen de HR afdelingen is de kennis over het beleid rondom HR praktijken groter dan binnen andere afdelingen. De mogelijkheid bestaat dat de werknemers hun antwoord dan deels daarop baseren. Door hen niet mee te nemen in de steekproef wordt geprobeerd de zuivere ervaren HR praktijken te meten. Buiten de uitsluiting van HR medewerkers zijn er verder geen inclusie criteria. Met als doel dat er een representatieve steekproef ontstaat.

Het onderzoek heeft een cross-sectioneel design, wat betekent dat het antwoord op de onderzoeksvraag wordt gezocht middels data afkomstig van een eenmalige vragenlijst. Er is voor deze methode gekozen omdat de relaties op basis van eerdere literatuur al worden verwacht, maar de vraag is in hoeverre de variabelen samenhangen. Sukamolsen (2007) beschrijft dat deze methode geschikt is voor het toetsen van hypothesen en het duiden van relaties tussen variabelen. In de uitnodiging voor de studie wordt de link naar de vragenlijsten in het survey-programma Qualtrics direct meegezonden. Hiermee is de verwachting dat de respons op de uitnodiging groter is dan wanneer de uitnodiging eerst om een reactie vraagt. In de uitnodiging wordt omschreven wat de opzet van het onderzoek is samen met de instructie om de link naar de vragenlijsten te volgen (Bijlagen 1 en 2). Hierbij wordt benadrukt dat het participeren aan dit onderzoek op vrijwillige basis is en de gegevens anoniem worden verwerkt. Ook wordt uitgelegd dat de data in een beveiligde omgeving wordt opgeslagen. Voor vragen kan de participant contact opnemen met de onderzoeker. Een participant kan ook zonder opgaaf van reden de deelname op elk gewenst moment beëindigen. Zodra de participant de link naar het onderzoek opent, wordt een korte omschrijving gegeven van het onderzoek. Hierbij wordt vermeld dat het om een onderzoek gaat omtrent de invloed van HR praktijken. Vervolgens wordt gevraagd om een akkoord voor de informatie die de participant heeft gelezen, de vrijwillige deelname en het verwerken van gegevens (anoniem). Wanneer de participant akkoord gaat, kan de vragenlijst verder worden gevolgd. Allereerst wordt gevraagd om een aantal achtergrond gegevens. Hieronder vallen leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en de afdeling waarbij zij werkzaam zijn. Daarnaast wordt nog gevraagd naar het soort contract en het aantal jaren dat de participant voor de organisatie werkzaam is. De hierop volgende vragen gaan in op de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Iedere schaal wordt getoond op een nieuwe pagina.

Meetschalen

HR praktijken

Het meten van HR praktijken gebeurt op het niveau van hoe deze ervaren wordt door de werknemers. Hiervoor is gekozen omdat Vermeeren (2014) onderschrijft dat het belangrijk is te kijken naar de perceptie van werknemers op HR praktijken. De relatie tussen geïmplementeerde HR praktijken en organisatie prestatie verloopt via ervaren HR praktijken. De metingen worden verricht middels de vragenlijst ontwikkeld door Vermeeren (2014). In deze vragenlijst worden de meest gebruikte HR praktijken aangehaald aan de hand van twintig stellingen, onderverdeeld in de mini bundels. Een voorbeeldstelling is: Ik kan bepalen in welke volgorde ik mijn werk doe. De antwoordmogelijkheden, op een 5-punts-Likert-schaal, lopen uiteen van helemaal oneens tot helemaal eens. Om de betrouwbaarheid van de schaal met de huidige data te meten wordt gebruik gemaakt van Cronbach's alpha, deze is: 0.87. Daarnaast worden de betrouwbaarheden weergegeven op de diagonaal van tabel 1.

Werk bevlogenheid

Voor het meten van de werk bevlogenheid van werknemers wordt gebruik gemaakt van de 9-items tellende *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9). Dit is de kortere, maar gevalideerde versie van de UWES-17 (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Werk bevlogenheid bestaat uit de drie dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli et al., 2002). Iedere dimensie wordt getoetst middels 3 statements, wat resulteert in een 9 items tellende vragenlijst. Een van de negen items is: Ik ben enthousiast over mijn baan. De antwoorden worden gegeven op een 7-punts-Likert-schaal variërend van nooit tot altijd. De betrouwbaarheid middels Cronbach's alpha is: 0.92

Werk Tevredenheid

Werk tevredenheid kan worden gemeten door een enkel item (Nagy, 2002). Dit is onder andere meer efficiënt en kent een hogere validiteit dan een langere vragenlijst. Het item om werk tevredenheid te meten is afgeleid van Vermeeren en collega's (2014) en luidt: Ik geniet ervan om naar/aan het werk te gaan. Oorspronkelijk ging het statement over naar het werk gaan, hieraan is 'aan het werk gaan' toegevoegd omdat het overgrote deel van de organisatie op het moment van afname thuiswerkt. De antwoorden worden gegeven op een 5-punts-Likert-schaal, van nooit tot altijd.

Werk Prestatie

De werk prestatie van de participanten wordt getoetst middels de samengestelde vragenlijst van Reina-Tamayo, Bakker en Derks (2018). De vragenlijst bestaat uit drie items

afkomstig van twee onderzoeken, deze zijn aangepast op de algemene werkcontext die het huidige onderzoek heeft. Het eerste item, afkomstig van de *performance scale* van Fisher en Noble (2004), luidt: Gemiddeld genomen zijn mijn prestaties goed. De overige twee items zijn afkomstig van de *self-rated performance scale* (Casimir, Waldman, Bartram, & Yang, 2006). Dit betreffen statements over het goed gebruik maken van werktijd en hard werken. Op een 5-punts-Likert-schaal worden deze statements beoordeeld, uiteenlopend van helemaal oneens tot helemaal eens. Cronbach's alpha = 0.79

Transformationeel Leiderschap

Tot slot vullen de participanten de *Multiple Leadership Questionnaire* (MLQ) in (Bass & Avolio, 1995). Deze vragenlijst gaat middels vijf items in op de vier componenten van transformationeel leiderschap. De componenten zijn: ideale invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht. De vijf items kunnen door de participanten worden beantwoord op een 5-punts-Likert-schaal, wederom variërend van helemaal oneens tot helemaal eens. Cronbach's alpha = 0.87

Statistische Analyse

De data van alle variabelen wordt in deze studie verzameld op persoonsniveau. Waarbij de participanten eenmalig de vragenlijst invullen. Het meetniveau van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen is ordinaal. Dit betekent dat er een verschil tussen de antwoorden bestaat, maar de verschillen bijvoorbeeld niet rangordelijk te duiden zijn. Bij het ontvangen van de vragenlijsten wordt benadrukt dat de gegevens op een beveiligde omgeving worden opgeslagen en de data volledig anoniem wordt verwerkt. Vervolgens wordt de data vanuit Qualtrics verwerkt met SPSS versie 27. Alvorens de data geanalyseerd kan worden, dient deze eerst gecontroleerd en mogelijk opgeschoond te worden. Dit betekent dat er gekeken moet worden of de data compleet is en er wordt voldaan aan de assumpties van een regressie analyse. Daarnaast worden ook de betrouwbaarheden berekend en voor een aantal variabelen een factor analyse uitgevoerd.

Assumpties die voorafgaand aan een regressie analyse worden uitgevoerd zijn belangrijk om aan de hand van de steekproef iets te kunnen zeggen over de populatie (Field, 2013). De eerste assumptie is dat er een lineaire relatie bestaat tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Dit wordt gedaan door middel van het vormen van een scatterplot. Ten tweede wordt de data gecontroleerd op multicollineariteit. De onafhankelijke variabelen van het onderzoek mogen dan niet te sterk aan elkaar gecorreleerd zijn. Field (2013) beschrijft dat dit kan worden gecontroleerd middels de VIF waardes, waarbij deze waarde niet de grens van 4 mag overschrijden. Als derde assumptie wordt,

middels een p-p plot gekeken of de standaardfouten normaal verdeeld zijn. Tot slot wordt de assumptie van homoscedasticiteit getoetst. De variantie van de fout mag hierbij niet teveel afwijken voor hoge of lage waarden van de afhankelijke variabele.

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek is de ervaren HR praktijken door werknemers. De afhankelijke variabele betreft de werkprestatie van diezelfde werknemers. Voor de beschrijvende statistiek worden middels SPSS de gemiddeldes, standaarddeviaties en betrouwbaarheid gemeten. Daarnaast worden de correlaties tussen de onafhankelijke variabelen berekend. Vervolgens wordt voor het toetsen van de hypothesen het volledige model geanalyseerd. Het model betreft een gemodereerde mediatie, die geanalyseerd wordt met de applicatie PROCESS in SPSS (Hayes, 2018; Hayes & Rockwood, 2020). Onderzocht wordt of de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie verloopt via twee mediators. Respectievelijk werk bevoegdheid en werkprestatie, beide van de werknemers. Naast deze variabelen wordt ook transformationeel leiderschap als moderator onderzocht. Bij het toetsen van de hypothesen wordt een significantielevel van 0.05 aangehouden.

Betrouwbaarheid en Factor Analyse

De betrouwbaarheid van de vragenlijsten is gemeten middels Cronbach's alpha. Deze meting schat de betrouwbaarheid van de testcores aan de hand van de covarianties tussen de items (Evers, Lucassen, Meijer, & Sijtsma, 2009). Hierbij is eveneens gekeken naar Cronbach's alpha '*if item deleted*', de betrouwbaarheid waarden worden echter niet significant hoger door het verwijderen van een item. Alle schalen hebben een hogere Cronbach's alpha dan de ondergrens van 0.7 en zijn daarmee betrouwbaar (Evers et al., 2009). In tabel 1 staan de betrouwbaarheden vermeld. Werk tevredenheid is in dit onderzoek gemeten middels een enkel item, waardoor een Cronbach's alpha niet berekend kan worden. Nagy (2002) laat echter zien dat het mogelijk is dit construct middels één stelling op een valide manier te meten.

Hoewel er gebruik wordt gemaakt van gevalideerde meetinstrumenten, wordt een aantal van de meetschalen onderworpen aan een factor analyse. De reden hiervoor is dat, omwille van de organisatie, de vragenlijst naar het Nederlands is vertaald. Het doel van de factor analyses is niet het verkleinen van de vragenlijst, maar het toetsen van de validiteit. Met een factor analyse kunnen de onderliggende factoren van een vragenlijst worden geschat (Field, 2013). Op basis hiervan kan worden gekeken of de vragenlijst daadwerkelijk de beoogde dimensies meet. Werk tevredenheid bestaat uit een enkele dimensie en werkprestatie uit een enkel item, waardoor deze niet in de analyse kunnen worden meegenomen. Dit geldt

eveneens voor transformationeel leiderschap, deze schaal bestaat uit 5 items waardoor het niet mogelijk is om verschillende factoren te onderscheiden.

Factor Analyse HR Praktijken

Factor analyse begint met een tweetal testen, waarbij wordt gekeken of de factor analyse en data geschikt zijn. De *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) *Measure of Sampling Adequacy* test in hoeverre de data geschikt is voor de factor analyse. De items van HR praktijken kennen een waarde van 0.85, wat een verdienstelijke waarde is (Kaiser, 1974). Dit betekent dat de data geschikt bevonden wordt voor de factor analyse. De tweede test betreft *Bartlett's test of sphericity*, waarmee de nulhypothese wordt getoetst dat de items niet gecorreleerd zijn. De hypothese wordt verworpen, wat betekent dat de kans op correlatie significant is ($p < .001$). Volgens de gebruikte literatuur bestaat de meting van HR praktijken uit vijf dimensies (Vermeeren, 2014). Middels deze vijf dimensies, bestaande uit meerdere items, wordt uiteindelijk één variabele gemeten. De rotatie van deze factor analyse is daarom *oblique*, wat betekent dat er inter-correlatie tussen de items kan bestaan (Field, 2013). Meer specifiek is er, op basis van de omvang van de dataset, gekozen voor de oblimin rotatie. De uitkomst van de factor analyse laat zien dat er vijf factoren zijn met een *Eigenvalue* groter dan 1. Dit komt overeen met de vijf dimensies, dus meet de schaal HR praktijken zoals beoogd. In bijlage 3, tabellen B6 en B7 worden de exacte waarden en rotatie uitkomsten weergegeven.

Factor Analyse Werk Bevlogenheid

De werk bevlogenheid schaal is eveneens onderworpen aan een factor analyse. De KMO toets laat zien dat de data omtrent deze variabele geschikt zijn voor de analyse (KMO = 0.91). Bartlett's test is significant ($p < .001$), dit laat zien dat de items waarschijnlijk onderling gecorreleerd zijn. De instelling voor deze factor analyse komen overeen met de analyse voor HR praktijken. De UWES-9 vragenlijst van Schaufeli en collega's (2006) bestaat uit drie dimensies. De factor analyse laat daarentegen zien dat er slechts twee factoren een *Eigenvalue* hebben die in de buurt van de grenswaarde van 1.00 komen. Zoals in tabel B8 in bijlage 3 weergegeven wordt, zijn de waardes op de factoren 1 en 2 respectievelijk 5.53 en 0.96. Hoewel Kaiser (1960) een grenswaarde van 1.00 adviseert, gaan er ook geluiden op dat dit een te strenge benadering is. Meer realistisch is een grenswaarde van 0.70 (Jolliffe, 1986; Field, 2013). Dit wordt ondersteund door de screeplot, waaruit blijkt dat de twee factoren boven het snijpunt vallen. Hierbij in acht nemende dat het participanten aantal boven de 200 ligt (Stevens, 2012). De uitkomst van deze factor analyse komt niet overeen met de drie dimensies die de schaal beoogd te meten. De inhoud van de items over toewijding laden op de factor vitaliteit (tabel B9). Dit betekent dat de vragenlijst voornamelijk vitaliteit en absorptie

meet en in mindere mate toewijding. De schaal wordt echter als totaal meegenomen, wat betekent dat de variabele werk bevoegenheid als totaal, in plaats van de losse dimensies in het model is opgenomen. De uitkomst van de factor analyse vormt dus geen belemmering om de data in het model mee te nemen. Het betekent daarentegen wel dat de focus van de vragenlijst meer ligt op vitaliteit en de dimensie absorptie.

Resultaten

Steekproef

De uitnodiging voor deelname is verzonden naar 2185 werknemers van de organisatie. Hiervan hebben 316 personen gereageerd door de vragenlijst te openen. Zes van deze personen heeft besloten niet akkoord te gaan met het verzamelen van de data, voor hen is de vragenlijst daarmee beëindigd. Dit resulteert in responspercentage van 14.19%. Een deel van deze participanten heeft niet de volledige vragenlijst ingevuld. Om deze reden zijn er nog 55 participanten verwijderd uit de dataset. De uiteindelijke sample bestaat daarmee uit 255 personen. Onder de participanten zijn iets meer vrouwen dan mannen, respectievelijk 95 mannen (37%) en 156 vrouwen (61%). Een enkeling zegt liever niets over hun geslacht (1.6%). De gemiddelde leeftijd is 47 jaar ($SD = 11.73$, uiteenlopend van 20 tot 66). Meer dan driekwart van de steekproef heeft een diploma op academisch- of hbo niveau, bijna 16% heeft een middelbaar beroepsonderwijs diploma. Uit gegevens van de organisatie blijkt dat de uiteindelijke sample representatief is voor het personeelsbestand. Met de kanttekening dat er meer vrouwen dan mannen hebben gereageerd. De man-vrouw verhouding is in werkelijkheid 49-51%. De gemiddelde leeftijd, inclusief standaard deviatie, is in zowel de sample als het personeelsbestand gelijk. Over het opleidingsniveau van de populatie zijn geen gegevens beschikbaar.

Beschrijvende statistiek

Tabel 1 geeft inzicht in de verzamelde data door middel van de gemiddeldes en standaarddeviaties van zowel de afhankelijke variabele als de onafhankelijke variabelen. Op de diagonaal worden, middels Cronbach's alpha, de betrouwbaarheden van de schalen weergegeven. Van zowel de onafhankelijke- als afhankelijke variabele(n) worden de onderlinge correlaties in de tabel weergegeven.

Werk bevoegenheid is de enige variabele waarbij de antwoordmogelijkheden op een 7 puntsschaal worden gegeven. Het gemiddelde hiervan ligt dan dus ook iets hoger dan de andere onafhankelijke variabelen ($M = 5.38$). Opvallend is het hoge gemiddelde op de afhankelijke variabele werkprestatie ($M = 4.29$). De spreiding van de antwoorden wijkt niet ver van elkaar af, de standaarddeviaties variëren van 0.49 tot en met 0.64. Hierbij vormt werk

bevlogenheid wederom een uitzondering, doordat er meer antwoord mogelijkheden zijn. Alle variabelen zijn positief aan elkaar gerelateerd, waarvan vrijwel allemaal significant. Alleen transformationeel leiderschap is niet significant gerelateerd aan werk prestatie. Dit komt overeen met het theoretisch model waarin transformationeel leiderschap als moderator in plaats van mediator is opgenomen. Een moderator zorgt, door middel van interactie, voor een versterking van een relatie in plaats van dat de relatie via de variabele verloopt (Hayes, 2018). In het huidige model is dus de verwachting dat transformationeel leiderschap interacteert met HR praktijken en zo de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie versterkt. Dat leiderschap niet significant met werk prestatie correleert, is daarom geen vreemde waarneming van de dataset. Wat nog meer opvalt is het verschil tussen werk bevlogenheid en werk tevredenheid wat betreft de correlatie met werk prestatie. Hoewel beiden significant, correleert bevlogenheid sterker dan tevredenheid. Dit zegt mogelijk iets over de bijdrage die beide mediators kunnen leveren.

Tabel 1

Gemiddeldes, standaarddeviaties, betrouwbaarheden (tussen haakjes) en correlaties tussen de onafhankelijke variabelen (N = 255).

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.
1. Werkprestatie	4.29	.48	(.79)				
2. HR Praktijken	3.69	.46	.16*	(.87)			
3. Werk Bevlogenheid	5.38	.76	.32***	.39***	(.92)		
4. Werk Tevredenheid	3.86	.63	.16*	.31***	.78***		
5. Transformationeel Leiderschap	3.75	.64	.11	.36***	.32***	.20**	(.87)

Noot. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. Werk bevlogenheid wijkt af van de overige variabelen met een 7-punts-Likert schaal ten opzichte van een 5-punts-Likert schaal.

Toetsen van de Assumpties

Assumpties toetsen voorafgaand aan een regressie analyse is belangrijk om aan de hand van de resultaten conclusies te kunnen trekken met betrekking tot de populatie. De eerste assumptie is getoetst middels scatterplots. De plots laten zien dat er een lineaire relatie bestaat tussen de onafhankelijke- en afhankelijke variabelen. Ook wordt de assumptie multicollineariteit niet geschonden. Hoewel tabel 1 laat zien dat de correlatie tussen werk tevredenheid en werk bevlogenheid 0.78 is, blijft de VIF waarde onder de grens van 4.00. Werk bevlogenheid en werk tevredenheid hebben een VIF waarde van respectievelijk 2.67 en 2.49, wat geen reden geeft om de assumptie te schenden. Op basis van de p-p plot kan worden

geconcludeerd dat aan de assumptie van een normaal verdeelde standaardfout eveneens wordt voldaan. Tot slot wordt voldaan aan de assumptie van homoscedasticiteit, doordat de variantie van de fout niet te ver afwijkt.

Toetsen van de hypothesen

In tabellen 2 en 3 worden de resultaten van de regressie analyse weergegeven. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen de directe relaties (Hypothesen 1,2 en 3), de indirecte relaties (Hypothese 4) en de invloed van de moderator transformationeel leiderschap op de indirecte relaties (Hypothese 5). Tabel 2 gaat daarbij in op de relaties met werkbevoegenheid en tevredenheid als afhankelijke variabelen en tabel 3 op de relaties met werkprestatie als uitkomstmaat. In Hypothese 1 is de verwachting uitgesproken dat de door een werknemer ervaren HR praktijken positief van invloed zijn op de werkprestatie van de werknemer. Uit de resultaten blijkt dat HR praktijken significant, positief van invloed zijn op werkprestatie, de regressie coëfficiënt $b = 0.16$, de $SE = 0.06$, $p = <.05$, en het 95% *confidence interval* bevindt zich tussen .04 en .29. Daarmee wordt Hypothese 1 bevestigd.

Hypothese 2 gaat in op de relatie tussen HR praktijken en de twee mediators, werkbevoegenheid en werk tevredenheid. De verwachting is dat HR praktijken zorgen voor een positieve, werk gerelateerde gemoedstoestand in de vorm van werk bevoegenheid en werk tevredenheid. Voor de relatie tussen HR praktijken en werk bevoegenheid is de regressie coëfficiënt $b = 0.64$, de $SE = 0.09$, $p = <.001$ en het 95% *confidence interval* bevindt zich tussen .46 en .83. Deze resultaten bevestigen Hypothese 2a. Hypothese 2b wordt eveneens bevestigd, HR praktijken zijn positief gerelateerd aan werk tevredenheid ($b = 0.42$, $SE = 0.08$, $p = <.001$, 95% *CI* [.26, .58]).

Het model met de te toetsen hypothesen geeft nog twee directe relaties weer, het betreft Hypothese 3a en 3b. De derde hypothese schetst de verwachting dat zowel werkbevoegenheid als werk tevredenheid een positieve invloed hebben op werkprestatie. De regressie coëfficiënt voor de relatie tussen werk bevoegenheid en werkprestatie is: 0.20, waarbij de $p = <.001$ ($SE = 0.04$, 95% *CI* [.03, .21]). De significante coëfficiënt betekent dat Hypothese 3a wordt bevestigd. De derde hypothese veronderstelt ook een positieve relatie tussen werk tevredenheid en werkprestatie. Hypothese 3b wordt op basis van de regressie analyse resultaten bevestigd ($b = 0.12$, $SE = 0.05$, $p = <.05$, 95% *CI* [.03, .21]). Werk tevredenheid is dus significant, positief gerelateerd aan werkprestatie.

De bovenstaande resultaten betreffen de indirecte relaties van het model. De vierde hypothese bouwt hierop voort door de indirecte relaties tussen HR praktijken en werkprestatie te beschrijven. De verwachting is uitgesproken dat HR praktijken positief relateren aan

werkprestatie via de werk bevoegenheid van werknemers. Het 95% *confidence interval* bevindt zich tussen .05 en .22, wat erop duidt dat deze relatie significant is. Dit wordt bevestigd door de regressie coëfficiënt $b = 0.12$ ($SE = 0.04$, $p = <.05$), daarmee wordt Hypothese 4a bevestigd. In model 3 van tabel 3 wordt weergegeven dat de directe relatie tussen HR praktijken en werkprestatie niet langer significant is. Dat suggereert een volledige mediatie via werk bevoegenheid. Hoewel op basis van het *job demands-resources* model ook een positieve indirecte relatie via werk tevredenheid wordt verwacht, kan Hypothese 4b niet worden bevestigd. De regressie coëfficiënt $b = 0.04$ is te marginaal en daarmee niet significant ($SE = 0.04$, $p = .066$, 95% *CI* [-.01, .10]). Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan geen significante relatie tussen HR praktijken en werkprestatie via werk tevredenheid worden bevestigd.

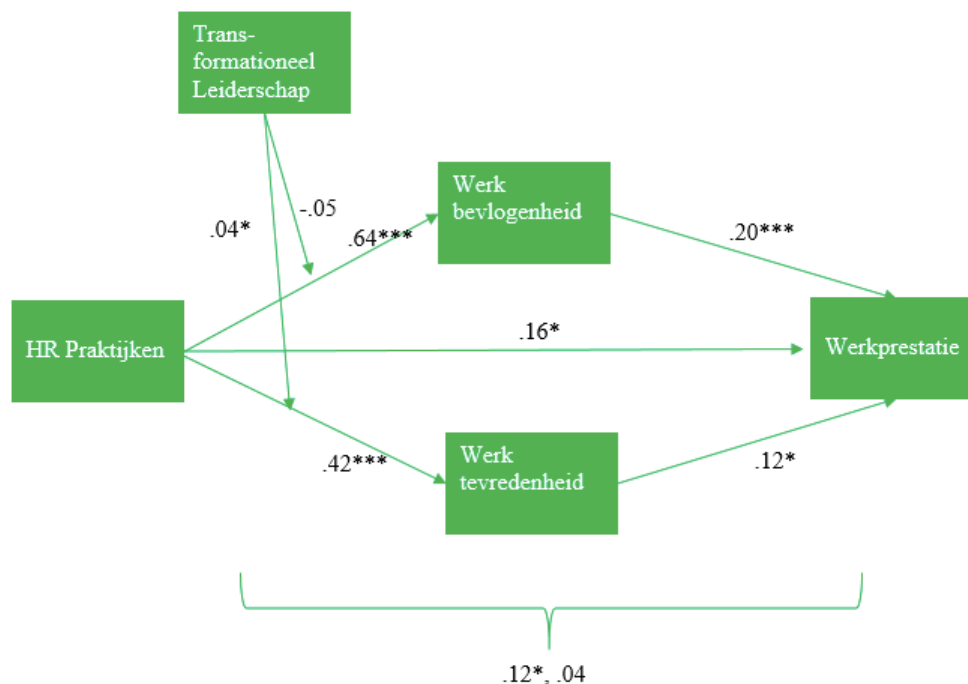
Op basis van het concept *people management* en de theorie over support vanuit de organisatie wordt verwacht dat een transformationele leiderschapsstijl een positieve bijdrage kan leveren aan de invloed van HR praktijken op werkprestatie. De indirecte relatie via werk bevoegenheid verdwijnt echter na het toevoegen van transformationeel leiderschap. De resultaten bieden geen grond om de hypothese te bevestigen ($b = -0.05$, $SE = 0.04$, 95% *bootstrapped CI* [-.14, .03]), Hypothese 5a wordt daarmee verworpen. Figuur 3 laat zien dat het effect van HR praktijken sterker is voor de werknemers die een laag transformationeel leiderschap ervaren. Dit effect is echter niet significant bevonden. In tegenstelling tot Hypothese 5a wordt Hypothese 5b niet verworpen. De resultaten laten een positief significant effect zien ($b = 0.04$, $SE = 0.03$, 95% *bootstrapped CI* [.00, .11]). Waar de indirecte relatie tussen HR praktijken en werkprestatie via werk tevredenheid aanvankelijk niet significant werd bevonden, gebeurt dat wel na het toevoegen van transformationeel leiderschap. In figuur 4 is zichtbaar dat er een groot verschil bestaat tussen lage en hoge HR praktijken voor werknemers die weinig transformationeel leiderschap ervaren van hun leidinggevend. Voor hoog transformationeel leiderschap is dit daarentegen niet het geval.

Tabel 4 gaat in op het indirecte effect van HR praktijken op werkprestatie onder de verschillende mate van transformationeel leiderschap. In deze tabel wordt weergegeven dat de indirecte relatie via werk bevoegenheid sterker is bij een lage mate van transformationeel leiderschap ($b = 0.20$, $SE = 0.07$, 95% *CI* [.09, .36]) dan bij hoge mate van deze leiderschapsstijl ($b = 0.13$, $SE = 0.05$, 95% *CI* [.05, .26]). Het verschil hiertussen is echter klein, waardoor het toevoegen van transformationeel leiderschap niet resulteert in een significant negatief effect van de indirecte relatie van HR praktijken op werkprestatie via werk bevoegenheid (tabel 3, model 4). De significantie van de indirecte relatie verdwijnt

echter wel. Tabel 5 weergeeft de verschillen voor een hoge en lage mate van transformationeel leiderschap bij de indirecte relatie tussen HR praktijken en werkprestatie via werk tevredenheid. Een lage hoeveelheid transformationeel leiderschap, ervaren door werknemers, resulteert in een correlatie coëfficiënt $b = -0.10$, $SE = 0.05$ en het 95% *confidence interval* bevindt zich tussen -0.21 en -0.01 . Voor een gemiddelde en hoge mate van transformationeel leiderschap gelden respectievelijk de volgende waarden: ($b = -0.07$, $SE = 0.04$, 95% *CI* $[-.15, -.01]$) en ($b = -0.04$, $SE = 0.03$, 95% *CI* $[-.11, -.00]$). Deze waarden resulteren in een significante relatie tussen HR praktijken en werk prestatie via werk tevredenheid (tabel 3, model 4). De invloed van transformationeel leiderschap resulteert dus in een afzwakking van de invloed van HR praktijken op werkprestatie via werk bevlogenheid. Daarentegen versterkt het de invloed van de HR praktijken via werk tevredenheid.

Figuur 2

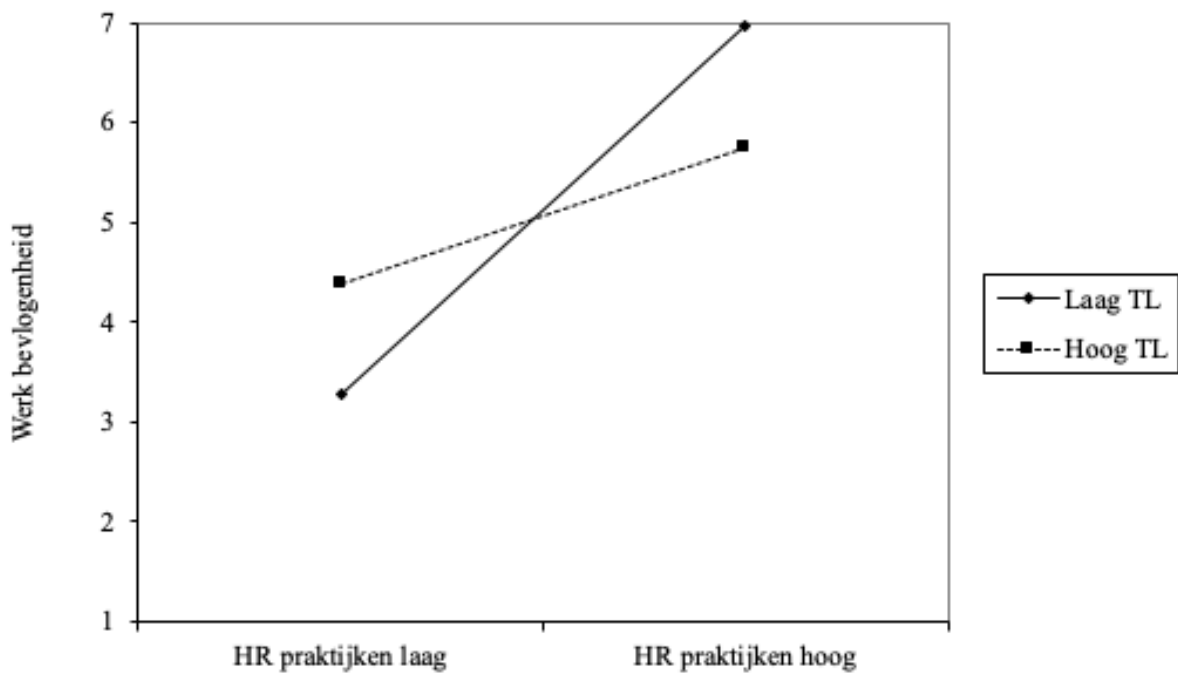
Getoetst model met regressie coëfficiënten.



Noot. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

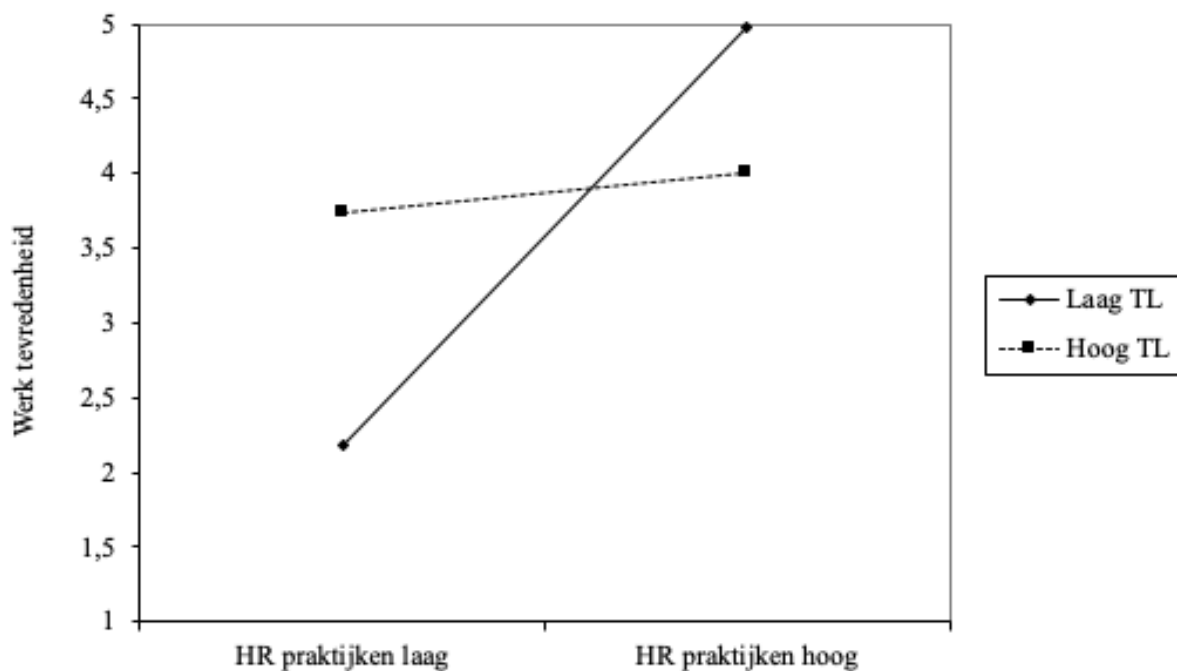
Figuur 3

Interactie effect van transformationeel leiderschap en HR praktijken op werk bevlogenheid.



Figuur 4

Interactie effect van transformationeel leiderschap en HR praktijken op werk tevredenheid.



Tabel 2

Resultaten van de regressie analyse met als uitkomstvariabelen werk bevlogenheid en werk tevredenheid.

Relatie en variabele	Model 1				Model 2			
	Werk bevlogenheid		Werk tevredenheid		Werk bevlogenheid		Werk tevredenheid	
	<i>b (SE)</i>	<i>CI</i>	<i>b (SE)</i>	<i>CI</i>	<i>b (SE)</i>	<i>CI</i>	<i>b (SE)</i>	<i>CI</i>
<i>Directe relaties</i>								
HR Praktijken	.64*** (.09)	.46, .83	.42*** (.08)	.26, .58				
Werk bevlogenheid								
Werk tevredenheid								
<i>Indirecte relaties</i>								
HR via bevlogenheid								
HR via tevredenheid								
<i>Interactie</i>								
HR x Transformationeel leiderschap					-.19 (.12)	-.42, .04	-.28** (.10)	-.48, -.08

Noot. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabel 3

Resultaten van de regressie analyse met als uitkomstvariabele werk prestatie.

Relatie en variabele	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	<i>b (SE)</i>	<i>CI</i>	<i>b (SE)</i>	<i>CI</i>	<i>b (SE)</i>	<i>CI</i>	<i>b (SE)</i>	<i>CI</i>
<i>Directe relaties</i>								
HR Praktijken	.16* (.06)	.04, .29			.04 (.07)	-.09, .17		
Werk bevlogenheid			.20*** (.04)	.12, .27				
Werk tevredenheid			.12* (.05)	.03, .21				
<i>Indirecte relaties</i>								
HR via bevlogenheid					.12* (.04)	.05, .22		
HR via tevredenheid					.04 (.04)	-.01, .10		
<i>Interactie</i>								
HR x Transformationeel leiderschap (via bevlogenheid)							-.05 (.04)	-.14, .03
HR x Transformationeel leiderschap (via tevredenheid)							.04* (.03)	.00, .11

Noot. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabel 4

Indirect effect van HR praktijken op werkprestatie via werk bevoegenheid, voor verschillende niveaus van transformationeel leiderschap.

Transformationeel leiderschap	b	(SE)	95% bootstrap CI (bias gecorrigeerd)
-1 SD	.20	.07	.08, .36
M	.16	.06	.08, .30
+1 SD	.13	.05	.05, .26

Noot. De 95% CI zijn gebaseerd op 5000 bootstrap samples.

Tabel 5

Indirect effect van HR praktijken op werkprestatie via werk tevredenheid, voor verschillende niveaus van transformationeel leiderschap.

Transformationeel leiderschap	b	(SE)	95% bootstrap CI (bias gecorrigeerd)
-1 SD	-.10	.05	-.21, -.01
M	-.07	.04	-.15, -.01
+1 SD	-.04	.03	-.11, -.00

Noot. De 95% CI zijn gebaseerd op 5000 bootstrap samples.

Discussie

Het belangrijkste doel van dit onderzoek is de theorie omtrent de invloed van HR praktijken op werkprestatie uitbreiden. De bijbehorende onderzoeksvraag luidt: Wat is de invloed van HR praktijken op werkprestatie en wat is daarbij de rol van werk bevoegenheid, werk tevredenheid en transformationeel leiderschap? Hierbij zijn eerder onderzochte relaties nader onder de loep genomen en zijn nieuwe verbindingen getoetst. Op basis van het JD-R model en eerder onderzoek werd de verwachting uitgesproken dat HR praktijken een positieve invloed hebben op de werkprestatie van werknemers. HR praktijken kunnen worden gezien als zogeheten *job resources* waardoor de negatieve effecten van een baan, *demands*, worden verminderd (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). HR praktijken zorgen ervoor dat werknemers hun werk kunnen doen, werken motiverend en bieden mogelijkheden. De resultaten laten een significante invloed zien van HR praktijken op de

werkprestatie van werknemers. De invloed van HR praktijken op werkprestatie is positief, het ervaren van meer HR praktijken zorgt dus voor een betere werkprestatie.

Om de rol van werk bevlogenheid te onderzoeken is eerst gekeken naar de directe relaties om vervolgens de mediërende rol te onderzoeken. Op grond van eerdere onderzoeken werd aangenomen dat HR praktijken een antecedent vormen voor een positieve werk gerelateerde gemoedstoestand zoals werk bevlogenheid (Salanova, Agut, & Peiro, 2005; Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). De positieve invloed van HR praktijken wordt wederom ondersteund door het JD-R model, doordat HR praktijken zorgen voor een afzwakking van de *demands*. De resultaten van het huidige onderzoek laten zien dat een goede ervaring van de HR praktijken zorgt voor een hogere mate van werk bevlogenheid. Naast werk bevlogenheid vormen HR praktijken ook een antecedent van werk tevredenheid. Verschillende onderzoeken laten zien dat de juiste HR praktijken leiden tot meer tevredenheid onder werknemers, zie bijvoorbeeld de meta-analyse van Kooij en collega's (2010). Het huidige onderzoek bevestigt de verwachting die gebaseerd is op basis van de eerdere resultaten. Wanneer werknemers een hoge mate van HR praktijken ervaren, komt dit overeen met een hoge mate van werk tevredenheid.

Naast HR praktijken als antecedent van positieve werk gerelateerde gemoedstoestanden, is er ook gekeken naar een consequentie van werk bevlogenheid en werk tevredenheid. Hierbij wordt als uitkomstmaat werkprestatie gehanteerd. De resultaten laten zoals verwacht zien dat hoge mate van werk bevlogenheid leidt tot een goede werkprestatie. Eveneens op basis van het JD-R model was de verwachting, net als voor werk bevlogenheid, dat werk tevredenheid als positief gevolg heeft dat een werknemer een goede werkprestatie levert. Dit onderzoek laat zien dat werk tevredenheid onder werknemers inderdaad resulteert in een goede werkprestatie.

Op basis van de uitkomsten van de statistische analyse kan eveneens worden gesteld dat werk bevlogenheid een mediërende rol vervult in de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie. HR praktijken hebben invloed op de werk bevlogenheid van werknemers, wat vervolgens weer invloed heeft op werkprestatie. De resultaten laten zien dat de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie verloopt via de mediator werk bevlogenheid. Het toevoegen van werk bevlogenheid aan het model leidt ertoe dat de directe invloed van HR praktijken op werkprestatie verdwijnt. Dat de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie volledig verloopt via werk bevlogenheid bevestigt de mediërende rol van deze positieve, werk gerelateerde gemoedstoestand.

De relaties tussen HR praktijken en werk tevredenheid en werkprestatie zijn significant positief. Er kan echter niet worden gesteld dat werk tevredenheid een mediërende rol vervult in de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie. Tegen de verwachtingen in laten de resultaten zien dat deze relatie niet significant bevonden is. Een verklaring hiervoor is mogelijk de sterkte van de invloed van werk tevredenheid ten opzichte van werk bevlogenheid. De directe relaties met werk tevredenheid zijn minder sterk dan de directe relaties met werk bevlogenheid. Het verschil tussen de mate van invloed van werk bevlogenheid en werk tevredenheid kan verklaard worden doordat beide variabelen een verschillende benadering van welzijn representeren. De zogeheten *eudaimonic* en *hedonic* welzijn benaderingen (Ryan & Deci, 2001). Het verschil betreft de focus van de variabelen. *Eudaimonic*, wat past bij werk bevlogenheid, focust op de betekenis en zelfverwerkelijking. De hedonistische benadering daarentegen focust zich op tevredenheid en genoeg, wat meer overeenkomt met werk tevredenheid. Hierbij past ook dat het draait om het voorkomen van leed en het nastreven van genoeg en tevredenheid (Kahneman, Diener, & Schwarz, 1999). De meer in diepte gefocuste *eudaimonic* benadering richt zich op het realiseren van iemands ware potentie (Ryff, 1995). Rothausen (2013) beschrijft het als een baan die ertoe doet tegenover het genieten van een baan. Peiró en collega's (2019) stellen dat beide vormen van welzijn bijdragen aan werkprestatie, maar de benadering die past bij werk bevlogenheid sterker gerelateerd is. De zelfverwerkelijking, dus het realiseren van potentie maakt dat werk bevlogenheid meer zorgt voor een betere werkprestatie, dit wordt onderschreven door verschillende onderzoeken (Sonnentag, 2015; Peiró, Kozusznik, Soriano, 2019).

De mediërende rol van werk tevredenheid in de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie werd onder ander verwacht op basis van eerdere resultaten van Vermeeren en collega's (2014). In de studie werd een positieve invloed van HR praktijken, via werk tevredenheid, op organisatie gerelateerde uitkomsten gevonden. De uitkomstmaat is hierbij in de vorm van klanttevredenheid gemeten op organisatie niveau. Het verschil in bevindingen blijkt al uit de discrepantie tussen de resultaten van de directe relaties. De resultaten van Vermeeren en collega's (2014) laten sterkere directe relaties zien dan in de huidige studie het geval is. De verschillende uitkomstmaten kunnen een verklaring zijn voor het wel of niet mediëren van de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie door werk tevredenheid. Zowel klanttevredenheid als (individuele) werkprestatie worden geschaard onder organisatie gerelateerde uitkomsten (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). De mogelijkheid bestaat echter dat er deze uitkomstmaten van elkaar verschillen. Klanttevredenheid hoeft niet altijd gelijk op te gaan met een eigen perceptie van werkprestatie door werknemers.

In het laatste deel van de statistische analyse is gekeken naar de mogelijke invloed van transformationeel leiderschap op de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie.

Aanvankelijk werd een modererende rol voor transformationeel leiderschap verwacht, waarbij de leiderschapsstijl zou zorgen voor sterkere indirecte relaties via zowel werk bevoegenheid als werk tevredenheid. Het begrip *people management* veronderstelt immers dat leidinggevend en HR praktijken niet zonder elkaar kunnen (Purcell en Hutchinson, 2007). Deze veronderstelling, gesteund door de *organisational support* theorie, maakt het aannemelijk dat een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl kan zorgen voor een sterkere invloed van HR praktijken op werkprestatie. Voor de indirecte relatie via werk bevoegenheid geldt dat transformationeel leiderschap zorgt voor een afzwakking van de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie. De afzwakking is dusdanig dat HR praktijken, via werk bevoegenheid, niet langer resulteert in een goede werkprestatie. De indirecte relatie van HR praktijken op werkprestatie via werk tevredenheid wordt, zoals vooraf verwacht, versterkt door transformationeel leiderschap. De indirecte relatie via werk tevredenheid was aanvankelijk niet significant. Het toevoegen van transformationeel leiderschap heeft als resultaat dat HR praktijken, via werk tevredenheid, positief van invloed is op werkprestatie.

De resultaten laten dus zien dat de invloed van transformationeel leiderschap zowel positief als negatief kan zijn voor de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie. Dit maakt de rol van transformationeel leiderschap complex. Enerzijds voorkomt het gebruik van transformationeel leiderschap dat HR praktijken, via werk tevredenheid, geen significante invloed heeft op werkprestatie. Anderzijds resulteert het juist in een uitdoving van de positieve invloed die HR praktijken hebben op werkprestatie, via werk bevoegenheid.

Theoretische Contributies

Met als doel de theorie omtrent de invloed van HR praktijken op werkprestatie uit te breiden heeft het huidige onderzoek getracht de *black box* van HRM een stukje te openen. Het huidige onderzoek levert daarbij een aantal belangrijke contributies aan de bestaande literatuur. Allereerst de bijdrage aan de literatuur omtrent de invloed van HR praktijken op werkprestatie, ofwel de *black box* van HRM. De resultaten van dit onderzoek vormen een bevestiging van de reeds bestaande literatuur. Wanneer de inzet van HR praktijken daadwerkelijk als goed worden ervaren door de werknemers, resulteert dit in een hoge mate van werkprestatie. Om meer invulling te geven aan de *black box* is ervoor gekozen om door middel van twee mediators de mechanismes in kaart te brengen. De bevestiging van een indirecte relatie tussen HR praktijken en werkprestatie via werk bevoegenheid zorgt voor een aanvulling op het onderzoek van Tensay en Singh (2020) waar de invloed op organisatie

prestatie werd onderzocht en bevestigd. In het model van Nishii en Wright (2008) heeft het huidige onderzoek een meer proximale uitkomstmaat onderzocht. Hoewel de mediërende invloed van werk tevredenheid uitbleef in dit onderzoek, levert dit alsnog een contributie op. Uit het onderzoek van Vermeeren (2017) blijkt een significante indirecte relatie tussen HR praktijken en klanttevredenheid via werk tevredenheid. Voor de literatuur blijft dus de vraag open in hoeverre de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie verloopt via werk tevredenheid en op welke uitkomstmaten deze invloed van toepassing is.

Naast de bijdrage aan de *black box* van HRM wordt eveneens een bijdrage geleverd aan de literatuur omtrent *human resource management* en het welbevinden van werknemers. Voor het onderzoeken van de indirecte relaties via de twee mediatoeren is eerst gekeken naar de directe invloeden omtrent werk bevlogenheid en tevredenheid. De resultaten van het huidige onderzoek onderschrijven daarmee eerdere onderzoeken naar deze twee vormen van welbevinden, zowel voor de antecedenten als consequenties van werk bevlogenheid en werk tevredenheid. Een extra implicatie is dat de twee concepten tegelijk onderzocht zijn in hetzelfde model. Binnen dezelfde steekproef blijkt dat de relaties sterker zijn voor werk bevlogenheid dan werk tevredenheid.

Tot slot levert het onderzoeken van transformationeel leiderschap als moderator een bijdrage voor de literatuur omtrent transformationeel leiderschap en *people management*. Uit de resultaten blijkt dat de invloed van transformationeel leiderschap complex is. Het leidt niet perse tot een sterkere invloed van HR praktijken op werkprestatie. Het versterkt weliswaar de indirecte relatie via werk tevredenheid, maar het zorgt voor een afzwakking van de indirecte relatie tussen HR praktijken en werkprestatie via werk bevlogenheid. Voor de literatuur betekent dit dat deze vorm van leiderschap niet louter positieve uitkomsten kent. Leiderschap kan niet zonder HR praktijken en vice versa, gaat dus niet in zijn geheel op voor transformationeel leiderschap en de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie via werk bevlogenheid.

Limitaties en Toekomstig Onderzoek

Een onvermijdelijke bijkomstigheid tijdens het doen van onderzoek is dat limitaties zich voordoen. Zo is er in de huidige studie gebruik gemaakt van zogeheten *self reports*, ofwel de participanten reflecteren zelf op onder andere hun gemoedstoestand en werkprestatie. Zelf rapportage brengt het risico met zich mee dat participanten, bewust of onbewust, een sociaal wenselijk antwoord geven (Devaux & Sassi, 2015). Bijvoorbeeld wanneer het gaat om hoe bevlogen een werknemer is tijdens het werk kan de indruk bestaan dat er een goed antwoord gegeven moet worden. De stelling: Ik ben enthousiast over mijn

baan, kan worden beantwoord met ‘altijd’, terwijl de werknemer zich in werkelijkheid slechts regelmatig zo voelt. Er is zoveel als mogelijk geprobeerd deze respons bias te voorkomen. Er wordt bijvoorbeeld een aantal keer vermeld dat het invullen van de vragenlijst volledig anoniem is. Daarnaast wordt er aan het begin van de vragenlijst benoemd dat het gaat om een eigen interpretatie van een situatie en er dus geen goed of fout antwoord mogelijk is. Conway en Lance (2010) stellen dat het gebruik van zelf rapportage geen problemen oplevert als het gaat om persoonlijke ervaringen en gebeurtenissen. Desondanks kan in toekomstig onderzoek het meten van de variabelen worden uitgebreid. Om een meer objectieve meting van bijvoorbeeld werkprestatie te verkrijgen, kan naast de eigen beoordeling de vragenlijst ook aan een leidinggevende worden voorgelegd. Ditzelfde geldt voor de overige variabelen transformationeel leiderschap, werk bevlogenheid en werk tevredenheid. Op deze manier kan dit onderzoek mogelijk worden gevalideerd met meer objectieve metingen.

Een tweede limitatie is de schaal die gebruikt is voor het meten van werk bevlogenheid. Uit de factor analyse blijkt dat de drie dimensies die de schaal beoogt te meten, niet daadwerkelijk terug gevonden worden. De analyse laat zien dat de factoren slechts op twee van de drie dimensies laden. Meer specifiek worden de dimensies vitaliteit en absorptie gevonden en zijn de items omtrent toewijding verspreid over deze twee dimensies. Desondanks vormt deze limitatie geen belemmering voor het interpreteren van de resultaten, doordat werk bevlogenheid als gehele variabele wordt gemeten. Tijdens toekomstig onderzoek kan hier echter rekening mee worden gehouden door de naar het Nederlands vertaalde versie van de UWES-9 te valideren en mogelijk aan te passen. Hiermee kan worden bereikt dat de drie verschillende dimensies beter worden gemeten.

Het huidige onderzoek is uitgevoerd in een tijd waarin een wereldwijde pandemie heerst door het Covid-19 virus. Als gevolg hiervan werken (publieke) organisaties zoveel als mogelijk thuis. De mogelijkheid bestaat dat het thuiswerken invloed heeft op de beoordelingen van participanten, bijvoorbeeld wat betreft hun visie op de leidinggevende. Doordat een werknemer niet meer dagelijks in contact staat met de leidinggevende kan dit van invloed zijn op de communicatie tussen hen (Poulsen & Ipsen, 2017). Vervolgonderzoek kan zich mogelijk richten op een vergelijkend onderzoek tussen een situatie waarin hoofdzakelijk werd thuisgewerkt en een situatie waarin dat niet meer het geval is. Daar kan nog een groep aan worden toegevoegd waarin hybride-werken de meest gebruikte werkvorm is. Het voorstel is om een zelfde soort onderzoek uit te voeren, met de steekproef onderverdeeld in de verschillende groepen. Voor de toekomst geeft dat een goed beeld hoe de invloed van HR

praktijken op werkprestatie zich verhoudt ten opzichte van verschillende manieren van werken.

Naast de limitaties met mogelijkheden voor volgende onderzoeken is er nog een suggestie voor vervolgonderzoek. Om de literatuur omtrent de *black box* van HRM verder uit te breiden kan de rol van HR praktijken verder worden gespecificeerd. Een voorbeeld hiervan is de HR praktijken op te delen in de drie benoemde bundels, *ability*, *motivation* en *opportunity*, om op die manier de *black box* verder te openen. Uit onderzoek van Vermeeren (2017) blijkt dat de bundels verschillend van invloed zijn op prestatie uitkomsten. Door het onderscheid door middel van bundels te combineren met mediators wordt meer specifiek antwoord gevonden op de vraag wat de invloed van HR praktijken precies is en hoe deze verloopt. Dit kan met een zelfde soort onderzoek, waarbij in de analyse onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende HR praktijken

Implicaties Voor de praktijk en Praktische Aanbevelingen

Naast de contributie aan de literatuur, in het bijzonder de literatuur over de invloed van HR praktijken binnen de publieke sector, levert het huidige onderzoek ook implicaties op voor de praktijk. In het algemeen onderstrepen de resultaten het belang van HR praktijken. Een goede ervaring van HR praktijken door een werknemer heeft als resultaat dat er een goede werkprestatie wordt geleverd, zo blijkt uit de resultaten. Doordat het onderzoek gericht is op de publieke sector is er indirect een belanghebbende die voordeel haalt uit de inzet van de juiste HR praktijken. Doordat HR praktijken leiden tot een betere werkprestatie, zal uiteindelijk de burger er profijt van hebben. Het primaire doel van een publieke organisatie is het creëren van publieke waarde voor de maatschappij. Hoewel niet alle werkzaamheden direct invloed op de burger hebben, is een publieke organisatie wel zo ingericht dat het uiteindelijk diensten levert ten gunste van de maatschappij. Bijvoorbeeld in het geval van een ondersteunende functie, levert een medewerker een indirecte bijdrage.

De goede ervaring van HR praktijken die leidt tot goede prestaties bieden niet alleen voordelen voor de organisatie en de maatschappij. Werknemers hebben eveneens baat bij goede HR praktijken. De inzet van deze praktijken zorgt voor een positieve gemoedstoestand in de vorm van werk bevoegenheid en werk tevredenheid. Een bevoegen, tevreden en vitaal werknemersbestand is niet alleen goed voor de werkprestatie, maar kent ook tal van andere positieve bijkomstigheden. Dit geldt voor zowel de organisatie als de werknemers.

Op basis van de resultaten en de hierboven beschreven implicaties is het advies om in te blijven zetten op een voldoende hoeveelheid HR praktijken en het goed uitdragen hiervan. Hierbij is het belangrijk dat er een verschil kan bestaan tussen de beoogde, uitgevoerde en

ervaren HR praktijken (Nishii en Wright, 2008). Er kan worden geïnventariseerd welke HR praktijken er daadwerkelijk binnen de organisatie bestaan en of deze ook als zodoende worden uitgevoerd. De resultaten van de huidige studie, zijn gebaseerd op hoe de praktijken worden ervaren door werknemers, omdat dit het meest van invloed is op werkprestatie (Vermeeren, 2014). Een manier om dit te bereiken is door de afzonderlijke groepen van HR praktijken, zoals bijvoorbeeld werving en selectie, na te gaan en kijken hoe het overkomt op werknemers. Vermeeren (2017) beschrijft dat de invloed op prestatie per bundel van HR praktijken kan verschillen. Daarnaast kan uit opsplitsing blijken dat een van de HR praktijken achterblijft ten opzichte van de anderen. Op deze manier kunnen de HR praktijken gehandhaafd, verbeterd en veranderd worden.

Het advies omtrent de inzet van transformationeel leiderschap door leidinggevend is complex. Transformationeel leiderschap is een stimulans voor de invloed van HR praktijken op werkprestatie via werk tevredenheid. Het zorgt echter ook voor een afzwakking van de indirecte relatie van HR praktijken, via werk bevoegenheid, op werkprestatie. Het advies is daarom om de mate van transformationeel leiderschap uit te breiden of te beperken afhankelijk van de situatie. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan aan de hand van de resultaten van een medewerkers tevredenheidsonderzoek. In teams waar blijkt dat de werk tevredenheid achterblijft, maar de werk bevoegenheid hoog is, kan ervoor worden gekozen om leidinggevend meer te stimuleren een transformationele leiderschapsstijl toe te passen. Op die manier kan een zo hoog mogelijke werkprestatie worden bereikt.

Conclusie

Dit onderzoek zorgt ervoor dat de *black box* van HRM op een kier wordt gezet, waardoor de mechanismes onderliggend aan de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie meer worden geduid. De bijbehorende onderzoeksvraag is: wat is de invloed van HR praktijken op werkprestatie en wat is daarbij de rol van werk bevoegenheid, werk tevredenheid en transformationeel leiderschap? Hierbij is eerst gekeken of de positieve invloed van HR praktijken op werkprestatie verloopt via zowel werk bevoegenheid als werk tevredenheid. Uit het onderzoek blijkt dat HR praktijken inderdaad een positieve invloed op werkprestatie hebben. Indirect verloopt deze relatie wel via werk bevoegenheid, maar niet via werk tevredenheid. Dit betekent dat de ervaren HR praktijken een positieve invloed hebben op de werk bevoegenheid van een werknemer, wat vervolgens leidt tot een goede werkprestatie. Hoewel HR praktijken wel van invloed zijn op de werk tevredenheid, verloopt de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie niet via deze werk gerelateerde gemoedstoestand. Vervolgens is de invloed van een leidinggevende met een transformationele

leiderschapsstijl eveneens onderzocht. Het onderzoek wijst uit dat transformationeel leiderschap niet altijd leidt tot een versterking van de relatie tussen HR praktijken en werkprestatie van werknemers. De invloed van HR praktijken op werkprestatie via werkbevoegenheid wordt verzwakt door transformationeel leiderschap. De invloed van HR praktijken is negatief, wat betekent dat de indirecte relatie niet langer significant is. De indirecte relatie via werktevredenheid daarentegen wordt wel versterkt door transformationeel leiderschap. Dit maakt de invloed van transformationeel leiderschap complex en geeft dus aan dat deze leiderschapsstijl niet alleen positief is. Hoewel de invloed van transformationeel leiderschap niet volledig is zoals verwacht, vormt het huidige onderzoek wel een uitbreiding op de literatuur omtrent de invloed van HR praktijken. Ook vormt het een bevestiging van het belang van HR praktijken en de invloed ervan binnen de publieke sector. Wanneer HR praktijken goed worden ervaren door werknemers is dit voordelig voor de werknemers, de organisatie en de maatschappij.

Referenties

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*, 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11e ed.). Kogan Page.
- Aybas, M., & Acar, A. C. (2017). The effect of hrm practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, *7*, 363-372.
<https://researchgate.net>
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, *83*, 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* (2e ed). Mind Garden.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, *32*, 898–925.
<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, *39*, 372-397.
<https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2019). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, *40*, 613-640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, *15*, 67-94.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3e ed.). Palgrave.
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T., & Yang, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and

- China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 68-84. <https://doi.org/10.1177/107179190601200305>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64, 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59, 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25, 325-334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86, 499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Devaux, M., & Sassi, F. (2015). Social disparities in hazardous alcohol use: Self-report bias may lead to incorrect estimates. *The European Journal of Public Health*, 26, 129–134. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckv190>
- Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W., & Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and validity of a single-item measure of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 19(3), 194-198. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-19.3.194>
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt brace Jovanovich college publishers.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Evers, A. V. A. M., Lucassen, W., Meijer, R., & Sijtsma, K. (2009). *COTAN beoordelingsstelsel voor de kwaliteit van tests* (geheel herziene versie). NIP.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4e ed.). Sage Publications Ltd.
- Fisher, C. D., & Noble, C. S. (2004). A within-person examination of correlates of performance and emotions while working. *Human Performance*, 17, 145-168. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_2

- Guest, D., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14, 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00113.x>
- Hannah, D. and Iverson, R. (2004). Employment relationships in context: implications for policy and practice, in Coyle-Shapiro, Shore, L., Taylor, S., & Tetrick, L. (eds), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford University Press, pp. 332– 350.
- Harmon, J., Scotti, D. J., Behson, S., & Farias, G. (2003). Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veterans healthcare. *Journal of healthcare management*, 48, 393. <https://doi.org/10.1097/00115514-200311000-00009>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85, 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2020). Conditional process analysis: Concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. *American Behavioral Scientist*, 64, 19-54. <https://doi.org/10.1177/0002764219859633>
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. *Handbook of psychology*, 255-276. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1211>
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37, 421–428. <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Jolliffe, I. T. (1986). Principal components in regression analysis. In *Principal component analysis* (pp. 129-155). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-1904-8_8
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127, 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.). (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and psychological measurement*, 20, 141-151. doi:10.1177/001316446002000116

- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
<https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15, 245-261.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-13.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24, 57-76.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12023>
- Knies, E., Leisink, P., & Van De Schoot, R. (2020). People management: developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 705-737. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375963>
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136.
<https://doi.org/10.1002/job.666>
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2, 1-13. <https://researchgate.net/>
- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E.E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In: Martocchio, J.J. (Red.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 25), 217-271 Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29, 117-124. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.29.01.1521>

- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job satisfaction. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). Lawrence Erlbaum Associates.
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., & Soriano, A. (2019). From happiness orientations to work performance: The mediating role of hedonic and eudaimonic experiences. *International journal of environmental research and public health*, 16, 5002. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245002>
- Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety science*, 100, 37-45. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17, 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2018). The work engagement–performance link: An episodic perspective. *Career Development International*, 23, 478-496. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2017-0179>.
- Rothausen, T. J. (2013). Hedonic and eudaimonic job-related well-being: Enjoyment of job and fulfillment of job purpose. <https://ir.stthomas.edu>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52, 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4, 99-104. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90, 1217. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement, 66*, 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health, 43-68*. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 42*, 301-317. <https://doi.org/10.1177/1038411104048170>
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 2*. 261-293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
- Stevens, J. P. (2012). Applied multivariate statistics for the social sciences. Routledge.
- Stone, R. (1998) Human Resource Management. Wiley.
- Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University, 1*, 2-3.
- Tensay, A.T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon, 6*, e04094. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>
- Vermeeren, B., (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: a 2-1-2 mediational multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management, 25*, 3039–3059. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934891>
- Vermeeren, B., (2017). Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences, 83*, 717-737. <https://doi.org/10.1177/0020852315591642>

Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R. J., & Van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human resources for health, 12*, 1-9.

<https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-35>

Wright, T. A., & Huang, C. C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 1188-1192.

<https://doi.org/10.1002/job.1828>

Bijlagen

Bijlage 1 Uitnodigingsmail

Beste collega,

Mijn naam is Mark Holleman, master student bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Momenteel loop ik stage bij het team HR beleid, analytics en projecten en ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek. Graag vraag ik u via deze weg een aantal minuten van uw tijd voor het invullen van een vragenlijst. Het invullen is eenmalig en volledig vrijwillig. Via onderstaande link komt u bij de vragenlijst, waarin tevens meer informatie staat over het onderzoek en de deelname.

Met vriendelijke groet,

Mark Holleman

Bijlage 2 Vragenlijst

Introductie vragenlijst

Beste collega,

Bedankt dat u wilt deelnemen aan dit onderzoek, uw bijdrage helpt mij bij het schrijven van mijn afstudeerscriptie. Na deze korte introductie volgt een vragenlijst waarvan het invullen ongeveer 5 minuten van uw tijd in beslag zal nemen. De vragenlijsten gaan in op hoe u bepaalde praktijken ervaart bij de gemeente X. Het invullen is geheel op vrijwillige basis en het stoppen van de deelname kan zonder opgave van reden. Het verzamelen van de data en het verwerken hiervan gebeurt volledig anoniem. Meer concreet betekent dit dat de data geaggregeerd verwerkt wordt en persoonlijke- en/of vertrouwelijke informatie niet gebruikt wordt voor de uitkomsten van het onderzoek. Daarnaast wordt de data op een beveiligde computer opgeslagen, niet in een online omgeving. De data wordt uitsluitend gedeeld met de scriptiebegeleiders vanuit de Erasmus Universiteit voor het schrijven van de masterscriptie, hierbij is de data niet naar een persoon te herleiden.

Voor het invullen van de vragenlijst hebt u tot en met dag-maand. Mocht u vragen willen stellen kunt u contact opnemen met mij via: m.holleman@gemeenteX.nl

Mocht u geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van het onderzoek en dus een terugkoppeling willen met de resultaten, laat dan hierna uw e-mailadres achter.

Met vriendelijke groet,

Mark Holleman (afstudeer stagiair team Beleid, Analytics en Projecten)

Vraag 1: Ik heb bovenstaande informatie gelezen en ga akkoord met de vrijwillige deelname, het verzamelen van mijn gegevens en de verwerking hiervan in het onderzoek.


- Akkoord
- Niet akkoord

Achtergrond variabelen

Hieronder volgen een aantal vragen over u en uw werkzaamheden bij de Gemeente X

Vraag 2: Wat is uw leeftijd?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Leeftijd in jaren ()	
----------------------	--

Vraag 3: Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders
- Zeg ik liever niet

Vraag 4: Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?

- Middelbare school
- Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
- Hoger beroepsonderwijs (HBO)
- Academisch onderwijs (Universiteit)
- Anders, namelijk...


Anders namelijk:

Vraag 5: Wat voor soort contract heeft u?

- Vast contract
- Tijdelijk contract
- Externe inhuur
- Stage contract

Vraag 6: Hoeveel jaar bent u werkzaam voor de Gemeente X?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Aantal jaren ()	
-----------------	--

Schaal HR Praktijken

Vraag 7: De volgende stelling gaan over personeelsmanagement binnen de Gemeente X. We zijn benieuwd naar uw eigenervaring. Er is dus geen goed of fout antwoord mogelijk, kiest u het antwoord wat het best bij uw persoonlijke werkbeleving past.

Tabel B1

Items en antwoordmogelijkheden voor HR praktijken schaal

Items	Antwoordmogelijkheden				
	Helemaal oneens	Mee oneens	Noch mee oneens/ mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb een uitgebreide selectie procedure ervaren voordat ik werd aangenomen (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tijdens de procedure is de organisatie nagegaan of mijn vaardigheden passen bij de functie vereisten (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tijdens de procedure is de organisatie nagegaan of ik bij de afdeling pas (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tijdens de procedure is de organisatie nagegaan of mijn opleiding(en) bij de functievereisten pas(t)(sen) (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb de mogelijkheid om deel te nemen aan trainingen, cursussen en workshops (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb de mogelijkheid te stijgen in positie (6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik zou ergens anders in de organisatie kunnen gaan werken (7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik word aangemoedigd om mij verder te ontwikkelen (8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik word gesteund in mijn toekomstige ontwikkelingsplannen (9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mijn prestaties worden op regelmatige basis met mij doorgenomen (10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn beoordeling vormt de basis van mijn ontwikkeling (11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben bekend met de prestatie criteria waaraan ik moet voldoen (12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ontvang mijn beoordeling zwart op wit (13)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn prestatie speelt een rol in mijn beloningen (14)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In vergelijking met andere bedrijven betaalt de gemeente X mij een goed salaris (15)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bij de Gemeente X zijn voldoende financiële doorgroei mogelijkheden (16)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werkzaamheden indeel (17)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb invloed op de invulling van mijn rol (18)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik krijg de kans om mijn eigen ideeën te ontwikkelen (19)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik kan bepalen in welke volgorde ik mijn werk uitvoer (20)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Noot. Bij de volgende dimensies horen de nummers van de items: werving & selectie = 1-4, training & ontwikkeling = 5-9, prestatie = 10-13, compensatie en beloning = 14-16, autonomie en werknemer participatie = 17-20.

Schaal Werk Bevlogenheid

Vraag 8: De volgende statements gaan in op hoe u zich voelt tijdens het werk

Tabel B2

Items en antwoordmogelijkheden voor werk bevoegenheid schaal

Items	Antwoordmogelijkheden						
	Nooit	Sporadisch	Zelden	Gematigd	Regelmatig	Zeer frequent	Altijd
Tijdens mijn werk voel ik mij energiek (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tijdens mijn werk voel ik mij sterk en opgewekt (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben enthousiast over mijn baan (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn werk inspireert mij (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wanneer ik in de ochtend wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik voel mij gelukkig wanneer ik intensief aan het werk ben (6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben trots op het werk dat ik doe (7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik verdiep mij in mijn werk (8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik word meegesleept in mijn werk (9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Noot. Bij de volgende dimensies horen de nummers van de items: vitaliteit = 1-3, toewijding = 4-6 en absorptie = 7-9.

Schaal Werk Tevredenheid

Vraag 9: Het volgende statement gaat in op hoe u zich voelt over uw werk

Tabel B3

Items en antwoordmogelijkheden voor werk tevredenheid schaal

Items	Antwoordmogelijkheden				
	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Ik geniet ervan om naar/aan het werk te gaan (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Schaal Werkprestatie

Vraag 10: Geeft u bij de volgende statements aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.

Tabel B4

Items en antwoordmogelijkheden voor werkprestatie schaal

Items	Antwoordmogelijkheden				
	Helemaal oneens	Oneens	Noch oneens/ noch eens	Eens	Helemaal eens
Gemiddeld genomen zijn mijn prestaties goed (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemiddeld genomen maak ik goed gebruik van mijn werktijd (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemiddeld genomen werk ik hard (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Schaal Transformationeel Leiderschap

Vraag 11: De volgende statements betreffen uw mening over uw leidinggevende. Mocht u meerdere leidinggevenden hebben, richt u zich dan op degene met wie u het grootste deel van de tijd werkt.

Tabel B5

Items en antwoordmogelijkheden voor transformationeel leiderschap schaal

Items	Antwoordmogelijkheden				
	Helemaal oneens	Oneens	Noch oneens/ noch eens	Eens	Helemaal eens
Mijn leidinggevende spreekt enthousiast over wat bereikt moet worden (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn leidinggevende laat mij vanuit verschillende perspectieven naar een probleem kijken (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn leidinggevende helpt bij het ontwikkelen van mijn sterktes en zwaktes (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn leidinggevende benadrukt het hebben van een gezamenlijk doel (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn leidinggevende spreekt vertrouwen uit dat doelen behaald zullen worden (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Noot. Bij de volgende dimensies horen de nummers van de items: inspirerende motivatie = 1 & 5, intellectuele stimulatie = 2, individuele aandacht = 3 en ideale invloed = 4.

Mogelijkheid tot terugkoppeling

Ruimte voor uw e-mailadres indien u een terugkoppeling wenst:

Bijlage 3 Resultaten Factor Analyse***Factor Analyse HR Praktijken*****Tabel B6***Verklaarde variantie factor analyse HR praktijken*

Component	Eigenvalue	Variantie %	Cumulatief %
1	6.36	31.80	31.80
2	2.44	12.18	43.98
3	1.94	9.70	53.68
4	1.36	6.77	60.45
5	1.01	5.07	65.52

Tabel B7*Het laden van de items op de componenten (rotatie resultaten) HR praktijken*

Items	Componenten				
	1	2	3	4	5
HR-aw-1	-.16	.09	.69	.03	.00
HR-aw-2	.03	-.04	.85	.07	-.03
HR-aw-3	.10	-.03	.79	-.01	.11
HR-aw-4	.08	-.05	.67	-.17	-.16
HR-at-5	.22	-.46	.05	-.24	-.49
HR-at-6	-.11	.00	-.04	.27	-.81
HR-at-7	.11	.00	.19	-.06	-.67
HR-at-8	.28	-.30	.02	.27	-.81
HR-at-9	.16	-.43	.02	.22	-.42
HR-mp-10	.02	-.67	.14	.36	.12
HR-mp-11	.02	-.43	.08	.62	.13
HR-mp-12	-.12	-.84	-.04	-.12	-.11
HR-mp-13	.05	-.78	-.03	.01	.03
HR-mc-14	-.08	-.03	-.09	.70	-.05
HR-mc-15	.32	.09	.06	.41	-.25
HR-mc-16	.12	.07	.06	.73	-.21
HR-oa-17	.93	-.05	-.09	-.02	.01
HR-oa-18	.87	.02	.05	-.01	.05
HR-oa-19	.81	.05	.10	.15	.00
HR-oa-20	.78	.04	-.03	-.12	-.13

Noot. aw = werving & selectie, at = training & ontwikkeling, mp = prestatie, mc = compensatie en beloning, oa = autonomie en werknemer participatie. De nummers van de items komen overeen met de nummers zoals in de vragenlijsten vermeld.

Factor Analyse Werk Bevlogenheid**Tabel B8***Verklaarde variantie factor analyse werk bevlogenheid*

Component	Eigenvalue	Variantie %	Cumulatief %
1	5.53	61.45	61.45
2	.96	10.66	72.11

Tabel B9*Het laden van de items op de componenten (rotatie resultaten) werk bevlogenheid*

Items	Componenten	
	1	2
Werk bevlogenheid-v1	.82	-.36
Werk bevlogenheid-v2	.83	-.34
Werk bevlogenheid-v3	.89	-.05
Werk bevlogenheid-t4	.86	.01
Werk bevlogenheid-t5	.84	-.17
Werk bevlogenheid-t6	.76	-.03
Werk bevlogenheid-a7	.78	.12
Werk bevlogenheid-a8	.68	.47
Werk bevlogenheid-a9	.54	.67

Noot. v = vitaliteit, t = toewijding en a = absorptie. De nummers van de items komen overeen met de nummers zoals in de vragenlijsten vermeld.