



DE RELATIE TUSSEN DE PERCEPTIE VAN HRM, PERSOON-TEAM FIT EN VERZUIM

Wilrie de Wilde 315401

Begeleider; Dr. Corine Boon

Meelezer; M. Veld

Rotterdam 25 juni 2009



Voorwoord

Als beginnend manager werd ik geconfronteerd met een zeer hoog verzuim van medewerkers op mijn afdeling. Verschillende colleges over HRM strategie en beleid leidden tot een groeiende interesse in het vraagstuk wat de invloed van HRM activiteiten is op verzuim. In gesprekken met collega's verbaasde ik mij over het gebrek aan vertrouwen in HRM activiteiten en wat HR- instrumenten in de praktijk aan toegevoegde waarde hebben. Dit staat in schril contrast met wat docenten en literatuur aangeven over het belang van HRM. Kennelijk is er een grote kloof tussen onderzoek en praktijk in deze. Dit is de aanleiding geweest tot deze afstudeerscriptie.

Op deze plaats wil ik mijn scriptie begeleidster, vrienden en familie bedanken voor hun steun en geduld tijdens mijn studie en het afstuderen.

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op het bepalen van de relatie tussen de perceptie van HRM, perceptie van Persoon-Team fit en Verzuim. Onderzoek en theorievorming hebben vanaf de jaren '90 aanleiding gegeven tot de veronderstelling dat HRM activiteiten invloed hebben op prestatie. Met name HRM activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van de Persoon-Omgeving fit hebben volgens de literatuur invloed op hoe medewerkers zich voelen en gedragen. Uit onderzoek blijkt dat, als een persoon niet past in zijn omgeving, de gezondheidsrisico's toe nemen. Dit uit zich mogelijk in een hoger verzuimpercentage. Om deze reden hebben organisaties er belang bij te weten of een positieve perceptie van HRM activiteiten tot minder verzuim leidt en wat mogelijke interveniërende variabelen zijn.

Het doel van dit onderzoek is te bepalen in hoeverre de perceptie van Persoon-Team fit invloed heeft op de relatie tussen de perceptie van HRM en verzuim. Vooral de perceptie van fit met een team en de perceptie van HRM zijn volgens theoretische modellen van invloed op resultaten. De perceptie van Persoon-Team fit is bepaald door middel van directe en indirecte vragen.

In dit onderzoek is sprake van een kwantitatief survey onderzoek en zijn uiteindelijk de resultaten van 157 medewerkers uit 22 teams van 2 gezondheidsorganisaties gebruikt.

Uit analyse blijkt dat er geen significant statisch verband kan worden aangetoond tussen de perceptie van HRM, P-T fit en verzuim. Het geconstrueerde conceptueel model wordt niet statistisch ondersteund. Deze uitkomst is niet consistent met theorieën en resultaten van vergelijkbaar onderzoek. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat andere factoren buiten de perceptie van HRM en Persoon-Team fit invloed hebben op verzuim. In de discussie worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

Abstract

Strategic Human Resource Management has predominantly focused on demonstrating a link between HRM practices and performance. Researchers believe that perceived HR practices are related to employee behavioral and attitudinal reaction. Many of the theoretical analyses to explore HRM practices are based on the motivation theory. The interaction between the environment and the employee is dynamic. Both culture and climate in the work environment define organizational performance, job satisfaction and well-being. An imbalance between the individual and the work environment has been proven to increase health risks. In the area of Person-Environment fit, little attention has been paid to the area of Person-Team fit. As health organizations structure work around teams, the concept of perceived Person-Team fit is especially important. The Person-Team fit focuses on the compatibility between individual team members and their team and the link to team level sickness absence. The compatibility of Person-Team fit is conceptualized along the dimensions of culture and values. In this survey the strategy for measuring fit varies from directly asking individuals to report their perceived fit to indirectly assessing fit through explicit comparison of separately rated Person and Team characteristics. The purpose of this thesis is to study the relationship between the perception of Human Resource Management, Person-Team fit and sickness absence. Person-Team fit is conceptualized and examined to distinguish the relationship between Perception of HRM and sickness absence. In this thesis the perception of Person-Team fit has been examined by direct and indirect questions. The atomistic approach examine perceptions of person and environment as separate entities, whereas the molar approach focuses on the perceived similarity.

The model of perception of HRM, Person-Team fit and sickness absence was tested using data of 157 employees and 22 teams of 2 health organizations. The variables were not significantly related and the conceptual model was not statistically supported. This was not in line with theory. In the discussion, the implications of the findings offer a guidance for future studies of perception of HRM, Person Team fit and sickness absence.

INHOUDSOPGAVE

	Blz.
1. Inleiding	6
2. Ontwikkeling van een theoretisch model en opstellen van hypothesen.	9
2.1 Relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten	9
2.2 HRM en verzuim	11
2.3 Relatie tussen Persoon-Team fit en verzuim	11
2.4 Het effect van Persoon-Team fit op de relatie tussen de perceptie van HRM en verzuim	15
3. Methode	18
3.1 Verzuim	19
3.2 Controle variabelen	19
3.3 Perceptie van HRM	20
3.4 Persoon-Team fit	20
4. Onderzoekresultaten	22
4.1 Respons	22
4.2 Betrouwbaarheid	23
4.3 Analyse op individueel niveau	23
4.4 Analyse op team niveau	30
5. Discussie	32
6. Conclusie en adviezen voor vervolgonderzoek	35
Literatuur	37
Bijlage 1	40
Bijlage 2	41

1. Inleiding

Sinds de invoering van de marktwerking is het voor gezondheidszorgorganisaties steeds belangrijker geworden de organisatie efficiënt en effectief aan te sturen. Naast het zo goed mogelijk presteren op financieel gebied blijkt ook van belang te zijn dat medewerkers zich binnen een organisatie op hun plaats voelen (G. Ash, S. Salem, W. Karwowski, O. Paez, S. Tuncel, 2007). Er zijn indicaties dat het op een goede manier toepassen van Human Resource Management (HRM) een belangrijke bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de prestatie binnen de gezondheidszorg (Buchan 2004). Het onderscheid maken tussen gezondheidszorg en andere organisaties is van belang omdat er een aantal sector specifieke factoren een rol spelen bij het bepalen van het HRM beleid. Externe factoren die een rol spelen zijn het dreigend personeelstekort, de beheersing van personeelskosten en de druk om effectiever te werken (P. Hyde, A. McBride, R. Young, K. Walshe 2005.). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat de zorgsector gekenmerkt wordt door een hoog ziekteverzuim en een groeiend bestand van langdurige WAO'ers (F. Reijenga, W. Zwinkels, T. van Vuuren 2004). Tot nu toe is nog weinig onderzoek gedaan naar de daadwerkelijke oorzaken van verzuim en de effecten van HRM in gezondheidsorganisaties (Reijenga e.a. 2004, Buchan 2004).

Het vakgebied Human Resource Management is gericht op het competitief voordeel behalen op het gebied van personeelsbeleid. Onderzoek op het gebied van HRM heeft zich sinds midden jaren '90 vooral gericht op de relatie tussen HRM en prestatie (Boselie & Paauwe 2002, Purcell & Kinnie 2007). Uit onderzoek blijkt dat er een voorkeur is voor de systeem benadering van HRM activiteiten waarin afzonderlijke activiteiten op elkaar afgestemd zijn (internal fit) zodat het geheel een positieve bijdrage kan leveren aan de prestatie (Boselie & Paauwe 2002, Buchan 2004, Wright & Nishii 2005, Purcell & Kinnie 2007, S.M. Toh, F.P. Morgeson, M.A. Campion 2008). Volgens Toh e.a. (2008) zijn organisaties geneigd HR bundels te kiezen die zowel aansluiten bij de waarden van de organisatie als bij de organisatiestructuur en werknemers. Tevens blijkt dat er zowel een significante relatie tussen HRM activiteiten en uitkomsten is (Boselie & Paauwe 2002, Wright & Nishii 2005), als een mogelijk omgekeerde causaliteit (Boselie & Paauwe 2002). Bedrijven zijn als ze meer winst maken bereid meer te investeren in HRM activiteiten. Naast financiële prestatie uitkomsten kunnen prestatie uitkomsten worden onderscheiden in medewerker, organisatie en marktwaarde uitkomsten (Wright & Nishii 2005). Bij het bepalen of HRM beleid effectief is geven indicatoren die direct verband houden met het HRM beleid de meeste informatie (Purcell & Kinnie 2007). De voorkeur gaat om deze reden, bij onderzoek naar effectiviteit van HRM beleid, uit naar medewerker uitkomsten zoals bijvoorbeeld medewerkers

tevredenheid en verzuim. Dit sluit aan bij de ideeën van Boxall & Purcell (2003) en Wright & Kinnie (2005) die aangeven dat HR activiteiten gericht moeten zijn op het behouden, motiveren en ontwikkelen van personeel.

Naast het goed afstemmen van HRM activiteiten op de omgeving blijkt uit verschillende onderzoeken dat de Persoon-Omgeving fit (P-E fit) bepalend is voor de medewerkers uitkomsten (J.R. Edwards, D.M. Cable, I.O. Williamson, L.S. Lamberts, A.J. Shipp, 2006.). P-E fit wordt omschreven als de mate waarin een persoon, en de omgeving waarin die persoon werkt, op elkaar aansluiten (A.L. Kristof-Brown, R.D. Zimmerman, E.C. Johnson, 2005.). Volgens Kristof-Brown e.a. (2005) kan de P-E fit onderscheiden worden in Persoon – Job fit (P-J fit), Persoon - Groep fit (P-G fit), Persoon - Organisatie fit (P-O fit) en Persoon-Supervisor fit (P-S fit). De verschillende vormen van P-E fit blijken goede voorspellers voor prestatie te zijn (Kristof-Brown e.a. 2005). Dit onderzoek zal zich richten op de Persoon – Team fit, aangezien in de gezondheidszorg over het algemeen gewerkt wordt in teams. In dit onderzoek zal, ervan uitgaande dat P-G fit te vergelijken is met P-T fit, de term Persoon-Team fit gebruikt worden.

Naast het bepalen van een fit op basis van persoonskenmerken of organisatiekenmerken komt de laatste jaren in onderzoek steeds vaker de nadruk te liggen op de perceptie (Edwards e.a. 2006). Hiermee wordt bedoeld dat er aan de individuele interpretatie en verwerking van de omgeving en activiteiten in de omgeving steeds meer waarde wordt toegekend. Voor de perceptie van HRM geldt dat HR beleid, dat door managers wordt geïmplementeerd, door medewerkers verschillend kan worden ontvangen en beleefd (Wright & Nishii 2005). De perceptie van de fit met een team en de perceptie van HRM zijn van belang voor het zich binden aan een organisatie en tevredenheid (Purcell & Kinnie 2007, Edwards e.a. 2006). Als medewerkers ontevreden zijn, blijkt het verzuim hoger te zijn (Van Wijk 2006).

Ondanks dat duidelijk is dat er een relatie is tussen de perceptie van HRM en verzuim én Persoon-Team fit en verzuim, is nog niet duidelijk hoe de perceptie van HRM, verzuim en Persoon-Team fit precies met elkaar samenhangen. Organisaties hebben er belang bij te weten of een positieve perceptie van HRM activiteiten tot minder verzuim leidt en wat mogelijke interveniërende variabelen zijn. Een Persoon-Team fit zou een positieve invloed kunnen hebben op de relatie tussen HRM en de medewerkers uitkomst verzuim. Uit onderzoek blijkt dat, wanneer een persoon niet past in zijn omgeving, de gezondheidsrisico's toenemen (Ash e.a.2007). Gezien het feit dat personeelskosten het meeste drukken op het budget van gezondheidsorganisaties (J. Head, M. Kivimäki, M. Siegrist, J.E. Ferrie, J.

Vahtera, M.J. Shipley, M.G. Marmot 2007) is het van belang de gezondheidsrisico's zo veel mogelijk te beperken.

De doelstelling van dit onderzoek is om door middel van gestandaardiseerde vragenlijsten in verschillende gezondheidsorganisaties, te bepalen in hoeverre Persoon-Team fit invloed heeft op de relatie tussen de perceptie van HRM en verzuim.

Probleemstelling

In dit onderzoek zal antwoord gezocht worden op de vraag wat de invloed is van de Persoon-Team fit op de relatie tussen de perceptie van HRM en verzuim.

Om antwoord te krijgen op deze vraag zullen de volgende vragen beantwoord worden:

- Wat is de perceptie van HRM?
- Wat is de relatie tussen de perceptie van HRM en verzuim?
- Wat is de invloed van Persoon-Team fit op de relatie tussen de perceptie van HRM en verzuim?

De afstudeerscriptie bestaat uit 6 hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk bevat de inleiding waarin de aanleiding tot het onderzoek beschreven wordt en waarin vervolgens de probleemstelling met deelvragen zijn geformuleerd. Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader waarin begrippen worden gedefinieerd en de theorie, naar aanleiding waarvan de probleemstelling is geformuleerd, wordt besproken. In eerste instantie zal de literatuur die betrekking heeft op HRM en prestatie besproken worden waarna literatuur over Persoon-Team fit in relatie tot verzuim besproken wordt. De perceptie van HRM, Persoon-Team fit en Verzuim worden tot slot geïntegreerd in een conceptueel model. In Hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode beschreven. Hoofdstuk 4 bevat de onderzoekresultaten en de analyse van deze onderzoekresultaten. Antwoord wordt gegeven in hoeverre de gestelde hypothesen kunnen worden verworpen of aangenomen. In hoofdstuk 5 worden resultaten en de analyse ter discussie gesteld. Tot slot worden in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek beschreven.

2. Ontwikkeling van een theoretisch model en opstellen van hypothesen.

In dit hoofdstuk worden in de op elkaar volgende paragrafen de theorieën die ten grondslag liggen aan de veronderstelde relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten, HRM en Verzuim, Persoon-Team fit en Verzuim en tot slot het effect van Persoon-Team fit op de relatie tussen HRM en Verzuim beschreven. Op grond van het theoretisch kader worden hypothesen geformuleerd en wordt een conceptueel model geconstrueerd.

2.1 Relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten

Voordat onderzoek gedaan kan worden naar de perceptie van HRM is het van belang HRM eenduidig te definiëren. In dit onderzoek wordt HRM gedefinieerd als;

“een specifieke benadering van personeelsbeleid, die er naar streeft competitief voordeel te halen en te behouden door het op een strategische wijze inzetten van sterk betrokken en bekwame medewerkers, en hierbij gebruik maakt van een waaier van culturele, structurele en personeelstechnieken” (Vloeberghs 2000: paragraaf 1.4) .

Verschillende theorieën proberen de relatie tussen HRM en bedrijfsresultaten te verklaren. Er is echter nog geen consensus over de theorie die laat zien hoe HRM activiteiten het beste tot uiting komen in relatie tot bedrijfsresultaten. Lepak & Snell (1999) betogen dat verschillende groepen medewerkers verschillende HRM pakketten vereisen. Buchan (2004) en Toh e.a. (2008) voegen hieraan toe dat er een fit moet bestaan tussen HRM activiteiten en de karakteristieken, context en prioriteiten van een organisatie waar de HRM activiteiten worden toegepast. Toh e.a. (2008) plaatsen organisaties op het spectrum van organisaties die zo min mogelijk uit willen geven aan HRM tegenover organisaties die streven naar maximale commitment en daarmee meer geld uitgeven aan HRM. Bij organisaties die zich richten op optimale commitment wordt gestreefd naar maximale motivatie en binding van medewerkers. In deze organisaties wordt een breed scala aan HR activiteiten ingezet om de prestatie van de organisatie te verbeteren. Uit onderzoek is gebleken dat de context de effectiviteit van HRM activiteiten kan beïnvloeden en daarmee ook de acceptatie (Toh e.a.2008).

2.2 HRM en verzuim

Sinds de jaren '90 is er veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen werkomstandigheden en verzuim (A. Väänänen, S. Toppinen-Tanner, R. Kalimo, P. Mutanen, J. Vahtera, J.M. Peiro 2003.). Uit deze onderzoeken blijkt dat ongeveer 60-70% van het verzuim kan worden verklaard door werkomstandigheden. Daarnaast wordt aangegeven dat werkomstandigheden een grotere verklarende waarde hebben dan demografische factoren of psychologische

karakteristieken van een individu (Väänänen e.a. 2003). Zowel Wright & Nishii (2005) als Kritof-Brown e.a. (2005) geven aan dat persoonskenmerken van belang zijn omdat de persoonskenmerken de reactie op HRM bepalen.

De theoretische basis van de relatie tussen HRM en verzuim ligt in de motivatie theorie (Wright & Nishii 2005, T.A. Wright, R. Cropanzano, D.G. Bonett 2007). Volgens deze theorie is er een directe relatie tussen medewerkers tevredenheid en effectief werkgedrag. De causale relatie tussen werkomstandigheden, welbevinden en/of tevredenheid en werkgedrag wordt door Wright & Nishii (2005) omschreven als de causale relatie tussen 'perceived HRM', 'employee reaction' en 'performance'. In deze context zijn verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op de reactie van medewerkers onderzocht (Wright e.a. 2007). Een conceptueel model waarin de factoren die van invloed zijn op het welbevinden van medewerkers worden samengevoegd is 'Het Work Compatible Model' (WCM) dit model omvat:

- ⇒ de motivatie-hygiene theorie
- ⇒ werkomstandigheden theorie
- ⇒ demand-control model
- ⇒ evenwicht theorie
- ⇒ persoon-omgeving fit
- ⇒ effort-reward imbalance.

Deze verschillende theorieën benadrukken dat de interactie tussen een persoon en zijn omgeving een dynamisch proces is. Tevens wordt onderscheid gemaakt tussen objectieve eigenschappen van een omgeving (intended) en de subjectieve ervaring van personen (perceived). Centraal in dit model staat dat als er een disbalans is, in factoren die binnen dit model worden beschreven, dit invloed zal hebben op de gezondheid van medewerkers. Om deze reden geven Ash e.a.(2007) aan dat het welbevinden van medewerkers op fysiek, psychisch en sociaal gebied meer aandacht moet krijgen. Head e.a.(2007) geven in hun onderzoek aan dat vooral de effort-reward imbalance van invloed is op gezondheid, commitment en motivatie. Onderzoeksresultaten laten zien dat de effort- reward imbalance resulteert in frequent kort verzuim (Head e.a. 2007).

Naast het belang van welbevinden en gezondheid op individueel niveau is volgens Head e.a. (2007) aandacht voor verzuim van groot belang omdat verzuim grote invloed heeft op de productiviteit en veel kosten met zich meebrengt. Uit onderzoek blijkt dat verzuim beïnvloed wordt door rechtvaardige beloning en behandeling (Head e.a. 2007), in hoeverre andere medewerkers werkzaamheden over kunnen nemen, complexiteit van werkzaamheden, en sociale steun binnen een team of organisatie (Väänänen e.a. 2003, S.F.A. Duijts, I. Kant, G.M.H. Swaen, P.A. Brandt van den, M.P.A. Zeegers 2007, Head e.a. 2007).

Väänänen e.a. (2003) en Duijts e.a.(2007) geven aan dat naast de relatie tussen de grootte van een organisatie en verzuim er nog weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen organisationele factoren en verzuim. Het is nog niet bekend wat de invloed is van HRM op de medewerkers uitkomst verzuim. HRM speelt mogelijk een rol bij de tevredenheid van medewerkers en zou daarmee het verzuim kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek wordt de relatie tussen HRM activiteiten en verzuim bepaald.

Hypothese 1: De perceptie van HRM activiteiten heeft invloed op verzuim

Als binnen een organisatie door HRM activiteiten medewerkers betrokken worden bij beslissingen, er sprake is van een zekere autonomie, medewerkers eerlijk behandeld worden en er mogelijkheden zijn voor het volgen van trainingen, is te verwachten dat de medewerkers meer gemotiveerd zijn en dientengevolge minder afwezig zijn (Wright & Nishii 2005, G. Chen, B.L. Kirkman, R.D. Kanfer, D. Allen, B. Rosen 2007., Ash e.a. 2007).

Verwacht wordt dat een positieve perceptie van HRM een positieve invloed heeft op het welbevinden van medewerkers en daarmee op gedrag van deze medewerkers heeft. Dit uit zich in een lager verzuimpercentage.

2.3 Relatie tussen Persoon-Team fit en Verzuim

Het idee dat gedrag verklaard kan worden uit de interactie tussen persoon en omgeving (Person–Environment) wordt in onderzoek gebruikt als algemeen aanvaard theoretisch perspectief (DeRue & Morgeson 2007). In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen werkomstandigheden en de invloed van waarden en cultuur die gelden in een bepaalde omgeving. Waarden en cultuur leveren de basisvoorwaarden van een werkomgeving (Ash e.a. 2007). Volgens Toh e.a. (2008) zijn de waarden van een organisatie de bindende factor van medewerkers aan een organisatie en bepalen de waarden de motivatie en de daarmee samenhangende houding en het gedrag. Daarnaast bepalen de werkomstandigheden hoe dagelijkse werkzaamheden door medewerkers worden ervaren. Cultuur, waarden en werkomstandigheden bepalen gezamenlijk de gezondheid en prestatie van medewerkers (Ash e.a. 2007).

Op basis van de relatie tussen waarden, cultuur en werkomgeving kan P-E fit worden gedefinieerd als:

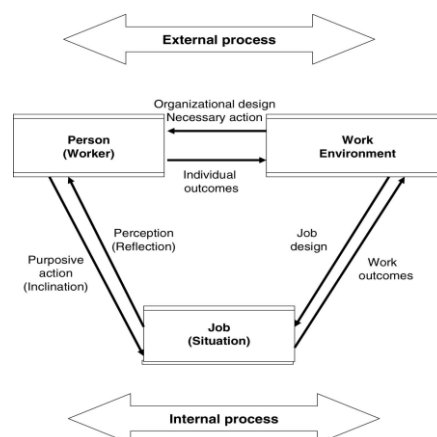
“The compatibility between an individual and a particular work environment that occurs when their characteristics are well matched” (A.L. Kristof-Brown, R.D. Zimmerman & E.C. Johnson 2005 :281).

Edwards e.a. (2006) en Kristof-Brown e.a. (2005) maken onderscheid tussen de complementaire en supplementaire fit waarin de complementaire fit de omgeving en de persoon elkaar versterken door afstemming van verschillende behoeften en eisen, en de

supplementaire fit bepaald wordt door overeenkomende normen en waarden. Door socialisatie activiteiten toe te passen wordt op individueel niveau aandacht besteed aan het goed laten aansluiten van een individu op de omgeving waardoor een betere prestatie wordt verwacht (DeRue & Morgeson 2007, Chen e.a. 2007, Toh e.a 2008).

Volgens Ash e.a. (2007) wordt de P-E fit verklaard vanuit de motivatie theorie. Dit betekent dat de demands (wat een individu nodig heeft vanuit de omgeving) en supplies (wat de omgeving nodig heeft van een individu) op elkaar moeten zijn afgestemd. Volgens motivatie theorieën is het van belang dat tegemoet wordt gekomen aan persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers. Als binnen een team tegemoet gekomen wordt aan deze behoeften van medewerkers blijkt de perceptie van Persoon-Team fit te verbeteren.(DeRue & Morgeson 2007).

Met name de toegepaste psychologie heeft inzicht gegeven in de interactie tussen het individu en de omgeving (Ash e.a. 2007). Kaplan was in 1983 de eerste onderzoeker die op het gebied van interactie tussen medewerker en werkomgeving onderscheid maakte in het perspectief vanuit de medewerker en van de omgeving (Ash e.a. 2007). Hij voegde de interne procestheorieën en externe procestheorieën samen. De interne procestheorieën zijn gebaseerd op de Balance theory van Heider (1958). Deze theorie benadrukt dat de verwachtingen van de medewerker moet passen bij de werkomstandigheden. De externe theorieën zijn gebaseerd op de Principles of Operant Conditioning (Skinner 1953). Deze theorie benadrukt dat er een causaal verband is tussen de reactie van een persoon op een omgeving of situatie en uitkomst. Door iets in de omgeving of situatie te veranderen zal de reactie van de persoon veranderen.



*Framework of the human –at work system (adapted from Kaplan (1983)
(Uit; Ash e.a. 2007)*

In dit schema zijn de 6 niveaus verwerkt waarin de interactie tussen medewerker en werkomgeving plaatsvindt namelijk; omgeving-persoon (E-P), omgeving-werk (E-J), persoon – werk (P-J). De verschillende theorieën die ten grondslag liggen aan dit model hebben als overeenkomst dat gezondheidsproblemen ontstaan als de elementen van het systeem niet goed op elkaar zijn afgestemd. Als er een disbalans is tussen de omgeving en de medewerker blijkt dit van invloed te zijn op gezondheidsrisico's wat vervolgens van invloed is op bedrijfsresultaten (Ash e.a. 2007, Head e.a. 2007). De bottom-up benadering waarbij de nadruk ligt op de werkomstandigheden van een individuele medewerker, resulteert in optimale prestatie voor de organisatie omdat medewerkers gezond blijven (Ash e.a. 2007).

Zowel Ash e.a. (2007) als DeRue & Morgeson (2007) benadrukken dat vooral onderzoek naar Persoon-Team fit van belang is omdat teams onafhankelijke, complexe en dynamische sociale systemen zijn die mogelijk veel invloed hebben op het welbevinden van medewerkers. DeRue & Morgeson (2007) leggen in hun onderzoek de nadruk op waarden die in de loop van de tijd ontstaan en van invloed zijn op Persoon- Team fit. Aangezien organisaties en in het bijzonder organisaties in de gezondheidszorg, steeds vaker werk organiseren rondom teams is het concept van de perceptie van fit steeds belangrijker geworden omdat P-T fit een voorspeller blijkt te zijn van een betere prestatie ten opzichte van de omgeving (DeRue & Morgeson 2007, Kristof-Brown e.a. 2005, DeRue & Morgeson 2007). Van alle typen omgeving fit met een individu is het onderzoek naar de fit met een team nog het meest in een begin stadium (Kristof-Brown e.a. 2005). Vooral naar de invloed van medewerkers binnen een team op de individuele prestatie is nog weinig onderzoek gedaan.

In de concepten waarin Persoon-Team fit centraal staan worden doelen, waarden, routines en persoonlijkheden betrokken. Deze aspecten worden gekoppeld aan de medewerkers uitkomsten zoals, tevredenheid, binding aan een organisatie of de intentie een andere baan te zoeken (DeRue & Morgeson 2007). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een positieve perceptie van Persoon-Omgeving fit van invloed is op prestatie. Tevens wordt door Ash e.a. (2007) aangegeven dat de omgeving fit of de afwezigheid daarvan directe invloed heeft op gezondheidswaarden. De relatie van Persoon-Team fit ten opzichte van verzuim is nog niet onderzocht.

Dit onderzoek zal zich toespitsen op de Persoon-Team fit als onderdeel van de Persoon-Omgeving fit. In dit onderzoek wordt de werkomgeving, waarden en cultuur bepaald met behulp van vragenlijsten over Persoon-Team fit. In navolging van DeRue & Morgeson (2007) wordt Persoon-Team fit geconceptualiseerd op basis van de perceptie van waarde & cultuur omdat deze stabiel zijn in de loop van de tijd.

Hypothese 2: Persoon- Team fit heeft een positieve invloed op verzuim

Edwards e.a. (2006) en Chen e.a.(2007) leggen in hun onderzoeken de nadruk op de perceptie van persoonlijkheid, omgeving en fit omdat de perceptie een belangrijke voorspeller blijkt te zijn van uitkomsten. Wright & Nishii (2005) geven aan dat, onder andere in de fase waarin de objectieve HRM activiteiten vertaald worden naar de individuele perceptie van die activiteiten, variatie op kan treden in interpretatie van HRM activiteiten. Deze interpretatie heeft volgens het concept van Wright & Nishii (2005) directe invloed op prestatie en gedrag van een medewerker en vervolgens op de prestatie van een team.

Edwards e.a. (2006) geven in hun onderzoek duidelijk aan hoe de perceptie van fit zich verhoudt tot prestatie en onderzocht dient te worden. Volgens Edwards e.a. (2006) zijn er naast de methode waarin de eisen van de omgeving en de persoon (demands-supplies) worden weergegeven drie manieren om de perceptie van Persoon- Omgeving fit te bestuderen namelijk:

- Atomistic; De perceptie van de persoon en de omgeving worden apart onderzocht waarna de resultaten worden gecombineerd zodat er een concept ontstaat waardoor een relatie met P-E fit wordt gelegd (difference score).
- Molecular; Het verschil tussen de perceptie van de persoon en de omgeving worden middels directe vragen onderzocht (perceived difference).
- Molar; Er wordt direct gevraagd naar de perceptie van fit tussen persoon en omgeving (similarity).

Figure 1

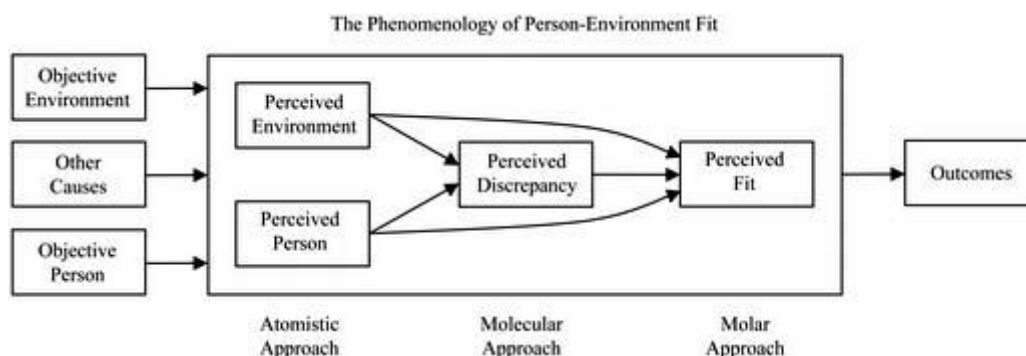


Figure 1. The phenomenology of person–environment fit.

From: Edwards e.a.: J Appl Psychol, Volume 91(4).July 2006.802–827

In dit onderzoek wordt bij de Persoon-Team fit onderscheid gemaakt tussen de atomistic en molar benadering zodat zowel aandacht besteed wordt aan de objectieve en subjectieve aspecten als ook verschil en overeenkomst. De molar en atomistic benadering blijken van belang in studies waarin de perceptie van 'waarden' in algemene zin worden onderzocht in relatie tot fit (Edwards e.a. 2006).

Hypothese 2a: Persoon- Team fit volgens de molar benadering heeft een positieve invloed op verzuim

Hypothese 2b: Persoon- Team fit volgens de atomistic benadering heeft een positieve invloed op verzuim

2.4 Het effect van Persoon-Team fit op de relatie tussen de perceptie van HRM en verzuim

Vanuit dit interactie perspectief zijn verschillende concepten ontstaan waarin de relatie gelegd wordt tussen HRM activiteiten en P-E fit. (Edwards e.a. 2006). Modellen die gebruikt worden om de P-E fit te conceptualiseren zijn het attraction- selection- attrition (ASA) model van Schneider (1987) (Kristof-Brown e.a. 2005, Toh e.a. 2008), socialization practices (DeRue & Morgeson 2007, Chen e.a. 2007) en de motivatie theorie. Deze modellen verklaren slechts een deel van de relatie tussen HRM, P-E fit en prestatie. Het ASA model benadrukt dat HRM door een accurate werving en selectie procedure bijdraagt aan P-E fit. Volgens de theorie waarop het AS model gebaseerd is leiden HRM activiteiten tot de juiste mensen op de juiste plaats en betere prestaties. Hoe de fit verandert in de loop van de tijd wordt door dit model niet verklaard.

Kristof-Brown e.a. (2005) geven aan dat uit literatuuronderzoek blijkt dat Persoon-Team fit direct in verband staat met arbeidstevredenheid, commitment en intentie tot ontslag van medewerkers. Matthieu & Gilson (2006) komen tot de conclusie dat resultaten van een team significant worden bepaald door 'organizational support' en 'team-based HR practices'. Wat precies modererende factoren zijn in deze relatie is niet duidelijk. Om te bepalen of een variabele een modererend of mediërend effect heeft is het van belang deze begrippen te definiëren.

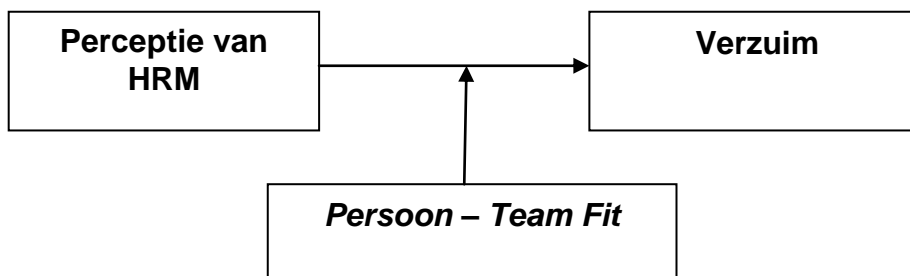
Een moderator is volgens Baron & Kenny (1986) een kwantitatieve of kwalitatieve variabele die van invloed is op de sterkte of richting van de causale relatie tussen de twee variabelen. Een mediator is volgens Baron & Kenny (1986) een externe gebeurtenis die significant van invloed is op interne psychologische processen. Een mediator georiënteerd onderzoek is geïnteresseerd in het mechanisme en verklaart het hoe en waarom. Dit in tegenstelling tot een moderator georiënteerd onderzoek die meer geïnteresseerd is in de variabele zelf en die

de vraag of/wanneer er een effect is. Het modererend theoretisch model kan volgens Baron & Kenny (1986) het beste gebruikt worden als er verwacht wordt dat er niet een duidelijke relatie is terwijl een mediërend theoretisch model gebruikt kan worden als er een duidelijke significante relatie is.

In dit onderzoek is nog niet duidelijk óf Persoon-Team fit invloed heeft op de relatie tussen HRM en verzuim. Om deze reden wordt Persoon-Team fit als modererende factor onderzocht. In vervolgonderzoek kan, als er een significante relatie is, gekeken worden hoe deze relatie precies verloopt. Binnen een conceptueel model van een moderator zijn er 3 causale relaties met de uitkomst variabele namelijk de onafhankelijke variabele ten opzichte van de afhankelijke variabele, de moderator in relatie tot de afhankelijke variabele en tot slot de gezamenlijke relatie van zowel moderator en onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele. Een moderator hypothese wordt bevestigd als de interactie van de onafhankelijke variabele en de moderator significant is.

Wright & Nishii (2005) benadrukken dat normen die gelden binnen een team of groep de productiviteit en het effect van HRM activiteiten beïnvloeden. De directe relatie tussen perceptie van HRM en P-E fit is echter nog niet vaak gelegd.

In dit onderzoek wordt de Persoon-Team fit als modererende factor onderzocht in de relatie tussen de perceptie van HRM activiteiten en verzuim en kan als volgt grafisch worden weergegeven.



Hypothese 3: Persoon - Team fit heeft een modererend effect op de relatie tussen HRM fit en verzuim.

Uit het onderzoek van Edwards e.a. (2006) bleek dat de atomistic, molecular and molar benaderingen als gescheiden benaderingen gezien moeten worden. Hoe deze manieren van benaderen samenhangen is niet bekend. In dit onderzoek zal onderscheid gemaakt worden tussen de molar en atomistic benadering. Het model wordt twee keer getoetst zodat de samenhang tussen de molar en atomistic benadering bepaald kan worden. De individuele percepties worden samengevoegd en vervolgens in relatie gebracht met een team score.

Hypothese 3a: De molar Persoon-Team fit heeft een modererend effect op de relatie tussen HRM fit en verzuim.

Hypothese 3b: De atomistic Persoon-Team fit heeft een modererend effect op de relatie tussen HRM fit en verzuim.

Volgens Edwards e.a. (2006) is het van belang te beseffen dat de perceptie van fit een subjectieve waarneming is. Het is de vraag of als iemand vermeldt dat hij/zij een fit ervaart er ook een mentaal proces aan vooraf is gegaan waarin de eisen die de persoon aan de omgeving stelt ook daadwerkelijk zijn afgewogen met datgene wat de omgeving daadwerkelijk biedt. Volgens Edwards e.a (2006) is in onderzoek naar P-E fit een ontwikkeling te zien van reductionisme naar gestalt benadering. Volgens deze visie wordt de ontwikkeling van atomistic naar de molar benadering gezien als een ontwikkeling van objectief naar subjectief waarnemen. Tevens wordt bij de molecular benadering de mis-fit geregistreerd als positief of negatief terwijl bij de molar benadering alleen de misfit geregistreerd wordt onafhankelijk van of deze positief of negatief is. Tot nu toe hebben onderzoeken beperkt onderscheid gemaakt tussen atomistic, molecular en molar manier van onderzoeken terwijl dit verschillende psychologische fenomenen zijn en dus een andere manier van onderzoek vereist (Edwards e.a. 2006).

Hypothese 4: Er is verschil tussen het modererend effect van P-T fit (molar) en P-T fit (atomistic) op de relatie tussen HRM fit en Verzuim

3. Methode

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is opgezet, hoe de gegevens zijn verkregen en hoe de gegevens zijn verwerkt.

Dit onderzoek is een onderdeel van een grotere studie naar wat de relatie is tussen HRM beleid en de variabelen normen en waarden, fit met een organisatie, team of beroep en de rol van de leidinggevende. Het onderzoek wordt uitgevoerd door studenten van de Master Zorgmanagement aan de Erasmus Universiteit en de Universiteit van Tilburg. Bij dit onderzoek worden verschillende gezondheidsorganisaties benaderd door verschillende onderzoekers. Iedere onderzoeker zorgt er voor dat in de organisatie die door de onderzoeker wordt benaderd de vragenlijsten zo volledig mogelijk worden ingevuld. De gegevens uit de vragenlijsten worden op basis van de onderzoeksvraag per onderzoeker verwerkt. In dit onderzoek worden de gegevens van 2 organisaties gebruikt. Een revalidatiecentrum in Rotterdam en een gezondheidszorgorganisatie in Dordrecht.

Het revalidatiecentrum heeft zich gespecialiseerd in de behandeling van kinderen en volwassenen die te maken hebben met gevolgen van een ziekte, aandoening of ongeval. De organisatie kent drie zorgdivisies namelijk een kinderdivisie, een klinische divisie en een poliklinische divisie. Deze worden op basis van duaal management aangestuurd door een revalidatiearts en een afdelingsmanager. Daarnaast is er een divisie ondersteunende diensten en een stafafdeling Personeel, Ontwikkeling en Organisatie. Er zijn 414 fte's personeelsleden in loondienst. Van het revalidatiecentrum worden in dit onderzoek alleen de zorgdivisies betrokken. De gezondheidszorgorganisatie in Dordrecht richt zich op de zorg voor mensen met een handicap. In dit kader biedt de organisatie ondersteunende diensten, activerende begeleiding, persoonlijke verzorging, verpleging, behandeling en verblijf aan. De doelgroep bestaat uit kinderen en volwassenen met een verstandelijke of meervoudige beperking, een lichamelijke handicap of niet-aangeboren hersenletsel. De gezondheidsorganisatie bestaat uit twee sectoren namelijk de sector zorg voor mensen met een lichamelijke handicap en de sector zorg voor mensen met een verstandelijke handicap. Er zijn 1659 fte personeelsleden in loondienst. Van de gezondheidsorganisatie worden zowel de gegevens van de zorgafdelingen als ondersteunende diensten in het onderzoek betrokken.

In dit onderzoek is sprake van kwantitatief survey onderzoek. Op basis van team indeling krijgen alle leidinggevendenden, en per team 10 medewerkers, een vragenlijst die schriftelijk moet worden beantwoord. De medewerkers van het revalidatiecentrum in Rotterdam zijn geselecteerd met behulp van een steekproef die genomen is door gebruik te maken van de

personeelslijst van PO&O. De medewerkers en leidinggevenden van de gezondheidsorganisatie zijn persoonlijk benaderd. Selectie heeft plaatsgevonden op basis van bereikbaarheid en beschikbaarheid. Er wordt gebruik gemaakt van een steekproef omdat dit minder kosten met zich meebrengt voor betrokken organisaties doordat er minder tijd geïnvesteerd wordt door medewerkers in het invullen van de enquêtes. Tevens is er beperkte tijd voor het uitvoeren van het onderzoek. Gestreefd is naar een representatieve verdeling van verpleegkundigen, paramedici, medici, psychologen/orthopedagogen. Volgens Swanborn (2006) is het niet noodzakelijk de gehele populatie bij een survey onderzoek te betrekken. Afhankelijk van de respons kan de betrouwbaarheid interval bepaald worden. Het doel van de vragenlijst is de perceptie van HRM en Persoon-Team fit in relatie tot verzuim te onderzoeken.

De vragenlijst is samengesteld door onderzoekers van de Erasmus MC in samenwerking met onderzoekers van de universiteit van Tilburg. De antwoorden zijn weergegeven in Likert-schaal waarop respondenten kunnen aangeven in hoeverre ze het eens zijn met stellingen op een schaal van 1 tot 5.

In de volgende paragrafen zullen de verschillende variabelen met de daarbij gebruikte schalen worden beschreven.

3.1 Verzuim

In de vragenlijst voor leidinggevenden is de afhankelijke variabele 'Verzuimpercentage' verwerkt. De registratie van het verzuim is exclusief zwangerschapsverlof. Aangezien dit onderzoek zich toespitst op de vraag óf er een relatie is tussen HRM, Persoon-Team fit en verzuim is nog geen onderscheid gemaakt tussen langdurig verzuim en kortdurend verzuim. Uit onderzoek blijkt dat het verzuimpercentage bepaald wordt door meldingsfrequentie en de duur (Reijnenga e.a. 2004). Bij de start van dit onderzoek is hier geen rekening mee gehouden. In hoeverre dit invloed heeft gehad op de resultaten van het onderzoek is onduidelijk.

3.2 Controle variabelen

In dit onderzoek zijn de variabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en vaste aanstelling als controle variabelen betrokken. Uit onderzoek blijkt dat de variabelen geslacht, leeftijd en opleidingsniveau invloed hebben op de frequentie en duur van verzuim (Reijnenga e.a. 2004, Khan & Rehnberg 2008). Voor de analyse is de controle variabele leeftijd in leeftijdklassen verdeeld. Het al dan niet hebben van een vaste aanstelling heeft volgens Chen e.a. (2007) invloed op team prestatie. Khan & Rehnberg (2008) voegen hieraan toe dat een vaste

aanstelling van invloed is op verzuim. Met name kortdurend verzuim verminderd als in een organisatie minder vaste contracten mogelijk zijn.

3.3 Perceptie van HRM

De perceptie van HRM activiteiten wordt bepaald op basis van de score die medewerkers aan geven op de vragenlijst. Gevraagd wordt in hoeverre medewerkers en leidinggevenden het eens zijn met beweringen over het HRM beleid. Het construct bevat 26 items (Zie bijlage 1). De vragen zijn samengesteld op basis van gevalideerde HR activiteiten samengesteld door Delery & Doty (1996) en gevalideerde HR meeteenheden (Cable & Edwards 2004, Lepak & Snell 2002) betreffende carrière mogelijkheden ($\alpha = .64$), training ($\alpha = .83$), prestatie gerelateerde beloning ($\alpha = .80$), baan zekerheid ($\alpha = .66$), participatie ($\alpha = .80$), functie omschrijving ($\alpha = .78$), salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden.

3.4 Persoon-Team fit

In dit onderzoek wordt zoals in het theoretisch kader beschreven onderscheid gemaakt tussen de Persoon-Team fit op molar niveau en atomistic niveau. Bij de molar benadering wordt direct gevraagd in hoeverre personen een fit ervaren met een team. Er is gebruik gemaakt van een aangepaste versie van de vragenlijst van DeRue & Morgeson (2007) om de op waarden gebaseerde Persoon-Team fit te meten. Het direct bepalen van de Persoon-Team fit is gebaseerd op een gevalideerd meetinstrument dat ontwikkeld is door Cable and Judge (1997) en een item uit de Value Congruence scale van Cable and DeRue (2002). Dit laatste item is naar de fit met een team geherformuleerd.

Bij het bepalen van Persoon-Team fit volgens de molar benadering is gevraagd naar:

- In hoeverre een medewerker vindt dat hij/zij past bij een team en teamleden.
- De mate waarin de persoonlijke waarden aansluiten bij de waarden die gelden voor de teamleden.

Met deze gegevens wordt de P-T fit(molar) bepaald en de analyse uitgevoerd.

Bij de atomistic benadering wordt de Persoon-Team fit bepaald met behulp van een aantal indirecte vragen. Volgens Edwards e.a. (2006) is het bij de atomistic benadering van belang onderscheid te maken tussen de 'perceived person' en de 'perceived environment'. De 'perceived person' wordt in dit onderzoek bepaald met behulp van 18 vragen op de dimensie waarden & cultuur (zie bijlage 2). De 'perceived environment' wordt in dit onderzoek bepaald door de gemiddelde team score op de dimensie waarden & cultuur te berekenen. Dit construct is samengesteld door C. Ostroff, Y. Shin, Y.en A. Kinicky (2005) en gevalideerd op diensverlenende organisaties. De items die informatie geven over de atomistic Persoon-

Team fit van een medewerker hebben volgens Ostroff e.a. (2005) een betrouwbaarheid tussen de .69 en .88.

Bij de atomistic benadering wordt de discrepantie berekend volgens de vergelijking;

$$D = E - P$$

Waarin 'D' discrepantie, 'E' perceived environment en 'P' perceived person is. 'D' wordt in dit onderzoek aangeduid met P-T fit (atomistic) (Edwards e.a. 2006).

Missing values worden weergegeven met een 9. Voor de analyse zullen missing values van perceived HRM en Persoon-Team fit vervangen worden door een waarde die de mogelijke waarde het meest benadert door middel van regressie imputatie.

De analyse wordt met behulp van multiële regressie analyse uitgevoerd op basis van de stepwise methode. Bij deze methodiek worden onafhankelijke variabelen stap voor stap in het model opgenomen (De Vocht 2007). De analyse is, nadat de invloed van controle variabelen is bepaald, in 3 stappen uitgevoerd.

- In eerste instantie is analyse uitgevoerd van de relatie tussen de perceptie van het gevoerde HRM beleid en verzuim. In deze analyse worden de controle variabelen meegenomen.
- Vervolgens is de relatie tussen perceptie van HRM, Persoon –Team fit (molar) en verzuim geanalyseerd.
- Tot slot is de relatie tussen de perceptie van HRM, Persoon-Team fit (atomistic) en verzuim geanalyseerd.

Uit onderzoek blijkt dat het van belang is of een team in een onderzoek als geheel benaderd wordt of dat de individuele uitkomsten worden samengevoegd (Kristof-Brown e.a. 2005). Volgens Kristof-Brown e.a. (2005) kan de omgeving geconceptualiseerd worden door de karakteristieken van individuen die tot die omgeving behoren op te tellen.

In dit onderzoek is rekening gehouden met de door Edwards e.a. (2006) gegeven aanbevelingen dat de verschillende constructen die toegepast worden niet door verschillende personen worden ingevuld.

4. Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de respons, de interne betrouwbaarheid van de subschalen en de analyse van de onderzoek resultaten weergegeven. Voor de analyse is gebruik gemaakt van SPSS 17.0.

4.1 Respons

In eerste instantie zouden er 5 organisaties bij het onderzoek betrokken worden. Uiteindelijk zijn op het moment dat begonnen is met het verwerking van de databestanden de gegevens van slechts 2 organisaties beschikbaar. Voor het onderzoek heeft dit de consequentie dat de resultaten op teamniveau minder betrouwbaar zijn. Om deze reden zijn in eerste instantie de individuele scores van medewerkers in relatie gebracht met het verzuimpercentage. Vervolgens zijn voor de analyse op teamniveau de individuele scores door aggregatie samengevoegd.

De respons van de zorgorganisatie in Rotterdam is 58% van de medewerkers en 85% van de managers. De respons van het zorgcentrum in Dordrecht is 81 % van zowel medewerkers als de managers. Uiteindelijk zijn van 22 teams, 157 vragenlijsten teruggekomen van de 224 vragenlijsten die zijn uitgedeeld.

Tabel 1; Frequentie verdeling van de in dit onderzoek betrokken beschrijvende variabelen

Geslacht	0= Man	7 %
	1= Vrouw	90 %
	Non-respons	3 %
Opleidingsniveau	1= VMBO/MAVO	21 %
	2= HAVO	5 %
	3= VWO	1 %
	4= LBO	6 %
	5= MBO	31 %
	6= HBO	23 %
	7= Universitair	11 %
	Non-respons	2 %
Vast contact	1= Ja	88 %
	0= Nee	10 %
	Non-respons	2 %

Leeftijd	1= 18-30	28%
	2= 31-45	35%
	3= 46-65	37%

De respons van een relatief hoog percentage vrouwen kan verklaard worden uit het feit dat een hoog percentage vrouwen werken in de gezondheidsector. In hoeverre dat invloed heeft op de onderzoekresultaten is onbekend.

4.2 Betrouwbaarheid

De interne betrouwbaarheid van de subschalen die gezamenlijk de perceptie van HRM en Persoon-Team fit weergeven is bepaald op basis van de Cronbach's coëfficiënt. Als de betrouwbaarheid hoger is dan 0,6 betekent dit dat op item niveau de betrouwbaarheid goed is (De Vocht2007).

Tabel 2; interne betrouwbaarheid

	Individueel niveau (P)	Team-niveau (T)
Perceptie van HRM	0.878	0.926
Persoon-Team fit (atomistic)	0.919	0.953
Persoon-Team fit (molar)	0.676	0.627

4.3. Analyse op individueel niveau

Als eerste analyse is de correlatie analyse uitgevoerd. Hierin is de afhankelijke variabelen verzuim en zijn de controle variabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en vaste aanstelling en de onafhankelijke variabelen perceptie van HRM, P-T fit (molar) en P-T fit (atomistic) bekeken.

De correlatie is bepaald op grond van de Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt. De Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt geeft aan of er een significante relatie is tussen ordinale variabelen. Als de correlatie 0 is, betekent dit dat er geen samenhang is en als de correlatie 1 is zijn de variabelen volledig afhankelijk. De correlatie is significant als de significantie kleiner is dan 0,05.

P-T fit (atomistic) is berekend door de persoonlijke indirecte P-T fit af te trekken van de gemiddelde indirecte P-T fit van het team. Hoe groter het verschil des te minder de fit met het team. Een negatieve waarde van P-T fit (atomistic) wil zeggen dat de individuele waarden hoger zijn dan de waarde die door het team gehanteerd/geaccepteerd wordt.

Uit de tabel kunnen we de volgende conclusies met 95% zekerheid trekken:

- Vrouwen geven een lagere P-T fit (atomistic) aan.
- Hoger opleidingsniveau correleert met een lagere perceptie van HRM.
- Er is een statisch positief verband tussen P-T fit (molar) en leeftijd, P-T fit (molar) en permanent contract en tot slot P-T fit (molar) de perceptie van HRM. Dit wil zeggen dat een hogere perceptie van HRM correleert een hogere score op P-T fit (molar)
- Er is een statistisch negatief verband tussen de perceptie van HRM en P-T fit (atomistic). Een hogere score van de Perceptie van HRM correleert met een lagere score van de P-T fit (atomistic). Dit wil zeggen dat de hogere perceptie van HRM overeen komt met hogere score van individueel gehanteerde waarden en normen in verhouding tot het team.
- Er is een negatieve correlatie tussen P-T fit (molar) en P-T fit (atomistic). Een hogere score P-T fit (molar) correleert met een lagere score P-T fit (atomistic). Dit wil zeggen dat er een significante relatie is tussen de direct geregistreerde misfit en de indirect geregistreerde misfit. Medewerkers die een hogere score aangeven op de subscore perceived HRM geven ook een relatief hogere score aan op de subscore waarden & cultuur in verhouding tot het team.
- Een hogere score P-T (atomistic) correleert met een lagere score perceptie van HRM en P-T fit (molar). Medewerkers die in verhouding tot het team een lagere score aangeven op waarden & cultuur, registreren significant lager op de subschaal perceptie van HRM en directe P-T fit.
- Er is geen statistische correlatie tussen de perceptie van HRM en verzuim, P- T fit (molar) en verzuim of P-T fit (atomistic) en verzuim.

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gender	1,11	1,183	1,000							
2. Education level	4,50	2,178	,133	1,000						
3. Permanent contract	1,06	1,197	,210*	,194*	1,000					
4. Age	2,0889	,80545	-,080	-,244**	,156	1,000				
5. Perc. HRM	,0000	,50772	,008	-,224**	,081	,132	1,000			
6. P-T fit (molar)	,0667	,62223	,006	-,028	,189*	,179*	,404**	1,000		
7. P-T fit (atomistic)	,0062	,40286	-,202*	,006	,000	-,137	-,323**	-,393**	1,000	
8. Absenteeism % (department)	5,116	1,9785	,021	-,159	,001	-,039	-,015	-,060	,037	1,000

**; correlation is significant at the 0,01 level (2- tailed)

Sample size ranged from 133 to 157 because of missing data

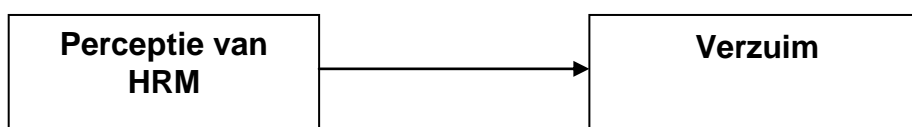
Tabel 3: Descriptive statistics and Correlations

De hypothesen zijn op individueel niveau getoetst met behulp van de multiële regressie analyse. In de tabellen worden de relaties van de in het model gebruikte variabelen weergegeven. De regressie analyse is eerst stepwise uitgevoerd. Bij de stepwise regressie worden alleen de significante onafhankelijke variabelen opgenomen in het model, in volgorde van relatieve invloed op de afhankelijke variabele (de Vocht 2008). Geen van de onafhankelijke variabelen worden bij de stepwise regressie methode opgenomen omdat geen van de onafhankelijke variabelen significant van invloed zijn op de afhankelijke variabele. Vervolgens is de standaard methode toegepast zodat de relatie van de niet-significante onafhankelijke variabelen met de afhankelijke variabele bepaald kan worden.

De regressie analyse is in 3 fasen uitgevoerd. De eerste regressie analyse betreft het model waarbij de relatie tussen de perceptie van HRM, de controle variabelen en de afhankelijke variabele verzuim is berekend. In de tweede regressie analyse is het model waarbij de relatie tussen de perceptie van HRM, de modererende factor P-T fit (molar) en de afhankelijke variabele verzuim berekend. Tot slot is het model waarbij de relatie tussen de perceptie van HRM, de modererende factor P-T fit (atomistic) en de afhankelijke variabele verzuim berekend.

Bij de multiële regressie analyse wordt eerst de kwaliteit van het model bepaald vervolgens in hoeverre op grond van de variantie analyse het model significant is en tot slot hoe de regressie vergelijking er uit zou zien. In de 'Anova tabel' van de analyse wordt weergegeven of het hele model significant is. De tabel 'Coëfficiënts' geeft aan hoe de regressie vergelijking van een model er uit ziet. De β geeft de waarde weer van de partiële regressie coëfficiënten. Een negatieve β betekent een negatieve correlatie. De coëfficiënten geven de hoeveelheid verandering in het verzuim aan als de onafhankelijke variabelen achtereenvolgens worden toegevoegd.

Perceptie van HRM ↔ Verzuim



In de eerste Multiële Regressie Analyse blijkt uit de determinatie coëfficiënt R square in tabel 4 Model 1, dat 4% van de variantie in het model verklaard kan worden door de perceptie van HRM en de controle variabelen.

Volgens de ANOVA analyse in tabel 4 model 1, is er geen significant verband ($\text{sig} > 0,05$) tussen de perceptie van HRM, controle variabelen en verzuim.

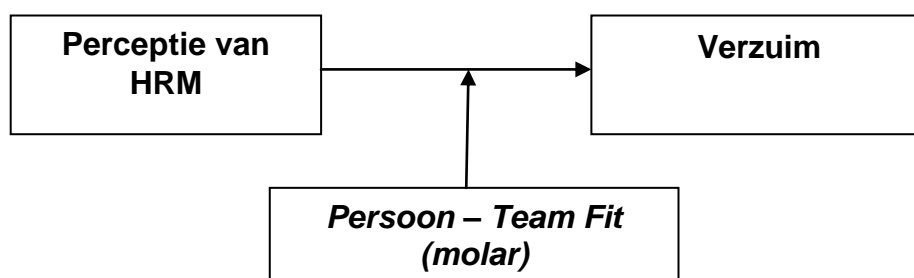
Volgens tabel 5 model 1 blijkt alleen de regressiecoëfficiënt 'opleidingsniveau' significant (sig. <0,05) te zijn in het totale model

Hypothese 1; De perceptie van HRM activiteiten heeft invloed op verzuim moet verworpen worden.

Tabel 4 : Resultaten van de regressie analyse voor de perceptie van HRM, Persoon-Team fit en Verzuim.

		Model summary		ANOVA	
Stap		R ²	F	Sig.	
Model 1					
1	Controle variabele	,029	,922	,453	
2	Perc. HRM	,040	1,1028	,404	
Model 2					
2	Perc. HRM	,040	1,1028	,404	
3	P-T fit Molar	,040	,857	,528	
4	Perc. HRM * P-T fit (molar)	,045	,810	,581	
Model 3					
2	Perc. HRM	,040	1,1028	,404	
5	P-T fit (atomistic)	,042	,882	,510	
6	Perc. HRM * P-T fit (atomistic)	,043	,777	,607	

Perceptie van HRM ↔ Persoon-Team fit (molar) ↔ Verzuim



In de tweede Multipelle Regressie Analyse blijkt uit de determinatie coëfficiënt R square in tabel 4 model 2, dat 4,5 % van de variantie in het model verklaard kan worden door de controle variabelen

Volgens de ANOVA analyse in tabel 4 model 2, is er geen significant verband (sig > 0,05) tussen de perceptie van HRM, P-T fit (molar) en verzuim.

Volgens tabel 5 model 2 blijkt alleen de regressiecoëfficiënt 'opleidingsniveau' significant (sig. <0,05) te zijn in het totale model

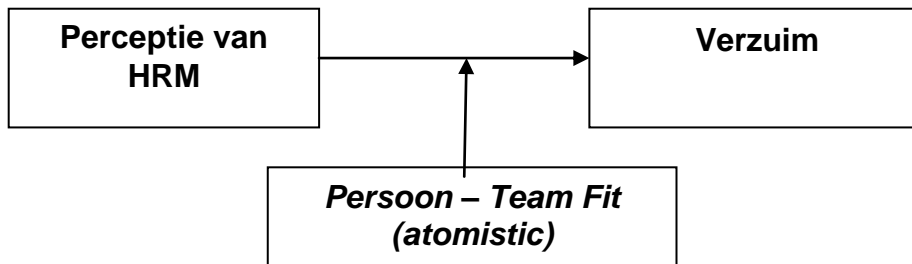
De hypothese 2; Persoon- Team fit volgens de molar benadering heeft een positieve invloed op verzuim en de hypothese 3a; De molar Persoon-Team fit heeft een modererend effect op de relatie tussen HRM fit en verzuim moeten verworpen worden.

Tabel 5; Multipele Regressie analyse (vervolg)

Stap		Coëfficiënts		
		B	β	Sig.
Model 1				
1	Constante	5,806		
	Leeftijd	-,148	-,059	,527
	Geslacht	,128	,015	,862
	Vast contract	,254	,038	,674
	Opleiding	-,188	-,197	,038**
2	Perc. HRM	-,435	-,110	,233
Model 2				
1	Constante	5,709		
	Leeftijd	-,149	-,060	,529
	Geslacht	,151	,018	,839
	Vast contract	,242	,037	,692
	Opleiding	-,185	-,194	,045**
2	Perc. HRM	-,588	-,149	,184
3	P-T fit (molar)	,134	,043	,687
4	Perc. HRM * P-T fit (molar)	,412	,071	,463
Model 3				
1	Constante	5,959		
	Leeftijd	-,161	-,065	,499
	Geslacht	,045	,005	,953
	Vast contract	,272	,041	,661
	Opleiding	-,195	-,205	,035**
2	Perc. HRM	-,460	-,117	,244
3	P-T fit (atomistic)	-,199	-,040	,681
4	Perc. HRM * P-T fit (atomistic)	,401	,039	,668

**; correlation is significant at the 0,01 level (2- tailed)

Perceptive HRM ↔ Persoon-Team fit (atomistic) ↔ Verzuim



In de derde Multipele Regressie Analyse blijkt uit de determinatie coëfficiënt R square in tabel 4 model 3, dat 4,3 % van de variantie in het model verklaard kan worden door de controle variabelen.

Volgens de ANOVA analyse in tabel 4 model 3, is er geen significant verband (sig > 0,05) tussen de perceptie van HRM, P-T fit (atomistic) en verzuim.

Volgens tabel 5 model 3 blijkt alleen de regressiecoëfficiënt 'opleidingsniveau' significant (sig. <0,05) te zijn in het totale model

De hypothese 2b; Persoon- Team fit volgens de atomistic benadering heeft een positieve invloed op verzuim en de hypothese 3b; De atomistic Persoon-Team fit heeft een modererend effect op de relatie tussen HRM fit en verzuim moeten verworpen worden

De hypothese 4, 'Er is verschil tussen het modererend effect van P-T fit (molar) en P-T fit (atomistic) op de relatie tussen HRM fit en Verzuim', kan beoordeeld worden aan de hand van tabel 5. De gestandaardiseerde β kan als waarde gebruikt worden om de partiële regressiecoëfficiënten ten opzichte van elkaar te beoordelen. De β coëfficiënten geven een indicatie van het relatieve belang van iedere onafhankelijke variabele (de Vocht 2008). De variabele P-T fit (Molar) heeft op grond van de absolute β waarde 0,015 relatief minder invloed dan de variabele P-T fit (atomistic) die een absolute β waarde van 0,063 heeft. De Variabele P -T fit (atomistic)* Perc. HRM heeft relatief de meeste invloed. Aangezien zowel de P-T fit (molar) als de P-T fit (atomistic) geen significante invloed hebben op verzuim kan in dit onderzoek geen uitspraak gedaan worden over Hypothese 4.

4.4. Analyse op team niveau

Om te bepalen of dezelfde conclusies ook gelden op teamniveau is de analyse op teamniveau uitgevoerd. Allereerst is op grond van de samenstelling van de teams de intermember reliability (ICC waarde) bepaald. De individuele kenmerken geslacht, opleidingsniveau, permanente aanstelling en leeftijd zijn betrokken in deze analyse. De Chi-kwadraat toets is gebruikt om te bepalen of teams met elkaar vergeleken mogen worden. Uitkomsten zijn voor leeftijd 0.263, geslacht 0.330, permanente aanstelling 0.321 en opleidingsniveau 0.257. Aangezien de significantie groter is dan 0,05 is er geen significant verschil tussen de samenstelling van de teams en mag worden verondersteld dat de teams gelijk zijn.

Vervolgens is met de ANOVA toets nagegaan of de teams significant van elkaar verschillen op de te toetsen onafhankelijke variabelen perceptie van HRM en P-T fit in relatie tot de afhankelijke variabele 'Verzuim'.

Tabel 6: ANOVA op groepsniveau.

		F	Sig.
Perc. HRM	Between Groups	1,080	,444
	Within Groups		
	Total		
P-T fit (molar)	Between Groups	,406	,907
	Within Groups		
	Total		
Perc. HRM*P-T fit (molar)	Between Groups	,783	,638
	Within Groups		
	Total		
P-T fit (atomistic)	Between Groups	,178	,992
	Within Groups		
	Total		
Perc. HRM*P-T fit (atomistic)	Between Groups	1,209	,377
	Within Groups		
	Total		

Uit de tabel 6 blijkt dat geconcludeerd kan worden dat ook op teamniveau de variabelen Perceptie van HRM, P-T fit (molar) en P-T fit (atomistic) niet significant samenhangen met de afhankelijke variabele verzuim omdat sig. >0,05 .

Geconcludeerd kan worden dat de resultaten op teamniveau niet verschillen van de resultaten op individueel niveau.

5. Discussie

Onderzoek en theorievorming hebben vanaf de jaren '90 aanleiding gegeven tot de veronderstelling dat HRM activiteiten invloed hebben op prestatie. Met name HRM activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van de Persoon-Omgeving fit hebben volgens de literatuur invloed op hoe medewerkers zich voelen en gedragen. Aangezien in de gezondheidszorg hoofdzakelijk in teams gewerkt wordt is in dit onderzoek de Persoon-Team fit als modererende factor opgenomen. Verzuim is als afhankelijke variabele gebruikt omdat verzuimpercentage mogelijk een weergave is van hoe personeel zich binnen een team voelt en gedraagt. Resultaten laten in dit onderzoek geen significant verband zien. Deze uitkomst is niet consistent met theorieën en resultaten van vergelijkbaar onderzoek. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat andere factoren buiten de perceptie van HRM en Persoon-Team fit invloed hebben op verzuim. Zowel Väanänen e.a.(2003), Wright & Nishii(2005) als Kristof-Brown e.a. (2005) geven aan dat werkomstandigheden van invloed zijn op houding en gedrag. Persoon-Team fit is een factor die van invloed is op de werkomstandigheden maar heeft mogelijk geen directe invloed verzuim. De bepalende schakel tussen de perceptie van HRM, Persoon-team fit en verzuim is vooralsnog niet duidelijk. Het 'Work Compatible Model' (Ash 2007) kan gebruikt worden in vervolgonderzoek om de relatie tussen werkomstandigheden en gezondheid te bepalen. Het WCM bevat verschillende theorieën die een disbalans in de interactie tussen persoon en zijn omgeving kan verklaren.

Een ander aspect dat in vervolgonderzoek aandacht zou kunnen krijgen is de relatie tussen tevredenheid en verzuim en welke factoren een rol spelen in de relatie hiertussen. Purcell & Kinnie (2007) geven aan dat, in onderzoek naar verband tussen HRM beleid en prestatie, indicatoren die direct verband houden met het HRM beleid het meeste informatie geven. Het is de vraag of verzuim direct in verband staat met HRM beleid. Uit onderzoeken van Kristof-Brown e.a. (2005), Wright & Nishii (2005) Wright e.a. (2007) zou geconcludeerd kunnen worden dat in de relatie tussen perceptie van HRM en 'employee reaction' verschillende factoren een rol spelen zoals welbevinden en tevredenheid. Afhankelijk van de context en persoonlijke factoren zal een medewerker zich anders gedragen. In dit onderzoek is uitgegaan van het idee dat Persoon-Team fit, welbevinden en tevredenheid van directe invloed zijn op verzuim. Kristof-Brown e.a. (2005) geven aan dat gedrag en houding binnen een bepaalde omgeving vooral beïnvloed wordt door de fit waar het gedrag direct aan gerelateerd is. In de onderzoeken van Kristof-Brown e.a.(2005) kwamen zwakke relaties uit P-T fit in relatie tot arbeidstevredenheid en commitment. Zij gaven als verklaring voor de zwakke resultaten dat in onderzoek objectieve individuele scores gebruikt werden. In dit

onderzoek is om deze reden de subjectieve manier van onderzoek gebruikt. Uit de resultaten van dit onderzoek blijken ook de subjectieve perceptie van HRM en perceptie van P-T fit niet direct gerelateerd te zijn aan arbeidstevredenheid en gedrag (verzuim). De veronderstelling van Kristof-Brown e.a. (2005) wordt met dit resultaat tegengesproken. In vervolgonderzoek zou het verband tussen de factoren welbevinden, tevredenheid en verzuim nader onderzocht moeten worden.

Naast de mogelijkheid dat er geen relatie is tussen de perceptie van HRM, Persoon-Team fit en verzuim is het mogelijk dat er in de opzet van dit onderzoek beperkingen zijn. Achtereenvolgens zullen de mogelijke beperkingen van de onderzoeksopzet worden belicht op basis van de in dit onderzoek betrokken variabelen 'verzuim', 'perceptie van HRM' en 'P-T fit'.

In dit onderzoek is de afhankelijke variabele verzuimpercentage van een team gebruikt als prestatie indicator. Omdat op moment van het verwerken van de gegevens onvoldoende data zijn ontvangen, zijn de gegevens uiteindelijk in eerste instantie op individueel niveau verwerkt in plaats van op teamniveau. In het onderzoek zijn individuele scores op het gebied van perceptie van HRM en P-T fit in verband gebracht met de teamscore 'verzuim'. Gegevens over individueel gedrag met betrekking tot verzuim zouden wellicht meer informatie hebben opgeleverd. Het is de vraag of het in toekomstig onderzoek mogelijk is om op individueel niveau te vragen naar verzuim gedrag in een voorgaande periode. Ook is de definiëring van verzuimpercentage in de vragenlijst onvoldoende uitgewerkt. Verzuimpercentages worden binnen organisaties op teamniveau weergegeven in kortdurend verzuim, langdurend verzuim en zwangerschapsverlof. In dit onderzoek is zwangerschapsverlof buiten beschouwing gelaten maar is geen onderscheid gemaakt tussen langdurend en kortdurend verzuim. Daarnaast geeft de frequentie van verzuim in een bepaalde periode informatie over motivatie en gedrag van individuele medewerkers. Uit onderzoek blijkt het van belang te zijn onderscheid te maken tussen kortdurend en langdurend verzuim (Väänänen e.a. 2003, Reijenga e.a. 2004, Head e.a. 2007, Khan & Rehnberg 2008). Op basis van deze onderzoekresultaten in de literatuur kan geconcludeerd worden dat als onderzoek gedaan wordt naar de relatie tussen werkomstandigheden, kortdurend verzuim en frequentie van verzuim op individueel niveau er mogelijk wel een verband te vinden is. Head e.a. (2007) geven aan dat kort frequent verzuim veroorzaakt wordt door effort-reward imbalance en dat een rechtvaardige beloning en behandeling een positieve invloed heeft op het kortdurend frequent verzuim. Daarnaast spelen volgens Reijenga e.a. (2004) mogelijk cultuurfactoren een rol in kortdurend frequent verzuim. Naast het feit dat de meldingsfrequentie onder jongeren in gezondheidsorganisaties in verhouding

hoger is dan in andere organisaties blijkt dat in GGZ instellingen het kortdurend frequent verzuim het hoogst is (Reijenga e.a. 2004).

Kristof – Brown e.a. (2005) geven in hun artikel aan dat er nog geen antwoord is gegeven op de vraag hoe het best onderzoek gedaan kan worden naar psychologische karakteristieken van een groep. Groepsgemiddelden blijken niet de beste manier. Zij geven aan dat teams ook weer in groepen verdeeld moeten worden. Onduidelijk is hoe dat moet gebeuren. Volgens Kristof-Brown e.a. (2005) is overeenstemming met waarden in de omgeving van belang voor gedrag en houding. Onderzoeken spreken elkaar volgens hen tegen over hoever deze gedragsuitingen reiken. Wright & Nishii (2005) beschrijven dat de invloed van het HRM systeem op de medewerkers reactie, afhankelijk is van een derde variabele namelijk individuele verschillen. Zij geven als mogelijkheid aan dat in vervolg onderzoek naar de invloed van HRM, rekening gehouden wordt met het psychologisch contract door onderzoeksvragen te richten op wat medewerkers zouden doen als het psychologisch contract geschonden wordt. Dit is mogelijk een goede aanvulling op de bestaande vragenlijst.

Factoren die in onderzoeksresultaten naar de relatie tussen de atomistic, molar en molecular benadering van de perceptie van fit volgens Edwards (2006) een rol spelen zijn:

- De waarde die medewerkers, die vragenlijsten invullen hechten aan de dimensie die wordt onderzocht omdat, als er meer waarde aan wordt gehecht zij nauwkeuriger zullen beoordelen wat ze er echt van vinden.
- Als medewerkers meer bekend zijn met terminologie en aspecten die gescoord moeten worden zal de relatie sterker worden.
- Bij concrete vragen zullen er duidelijker antwoorden komen.
- Als in een vragenlijst eerst atomistic, dan molecular en tot slot molar vragen zijn weergegeven dan zullen resultaten beter worden .

Uit opmerkingen die geschreven zijn bij de vragenlijsten is op te maken dat niet voor alle medewerkers duidelijk is wat HRM is en dat een aantal medewerkers de vragen te abstract (vaag) vonden. Dit heeft volgens Edwards e.a. (2006) een negatieve invloed op de uiteindelijke resultaten. Dit zou een oorzaak kunnen zijn van dat er wel een significante relatie is tussen opleidingsniveau en de perceptie van HRM. Ook is het mogelijk dat op basis van, het niet duidelijk zijn van wat precies met bepaalde vragen bedoeld wordt, medewerkers de vragenlijst niet volledig ingevuld kunnen hebben. Een combinatie met kwalitatief onderzoek waarbij een meer persoonlijke benadering centraal staat zou meer informatie kunnen geven.

6. Conclusie en adviezen voor vervolgonderzoek

De gezondheidszorg wordt gekenmerkt door een hoog ziekteverzuim en een groeiend bestand van langdurige WAO'ers (Reijng e.a. 2004). Tot nu toe is nog weinig onderzoek gedaan naar de echte verzuim oorzaken en de effecten van HRM in gezondheidsorganisaties (Reijnga e.a. 2004, Buchan 2004). Uit onderzoek blijkt dat, als een persoon niet past in zijn omgeving, de gezondheidsrisico's (Ash e.a.2007) en als medewerkers ontevreden het verzuim toe te nemen (van Wijk 2006). Om deze reden is verzuim als afhankelijke variabele in dit onderzoek opgenomen. De relatie met HRM is gelegd omdat uit onderzoek blijkt dat HR activiteiten invloed hebben op prestatie (Boselie & Paauwe 2002, Purcell & Kinnie 2007). Resultaten uit onderzoek geven aan dat naast het goed afstemmen van HRM activiteiten op de omgeving de Persoon-Omgeving fit (P-E fit) bepalend is voor de medewerkers uitkomsten (Edwards e.a. 2006). Van alle typen omgeving fit met een individu is het onderzoek naar de fit met een team nog het meest in een begin stadium (Kritof-Brown e.a. 2005). Naast het objectief bepalen van fit blijkt met name de perceptie van fit met een team van invloed op resultaten van een organisatie. Edwards e.a. (2006) geven aan dat het van belang is onderscheid te maken tussen de molar en de atomistic benadering van de perceptie van fit omdat dit verschillende psychologische fenomenen zijn en dus een andere manier van onderzoek vereisen (Edwards e.a. 2006). Tot nu toe hebben onderzoeken beperkt onderscheid gemaakt tussen atomistic, molecular en molar manier van onderzoeken.

Ondanks dat duidelijk is dat er een relatie is tussen de perceptie van HRM en verzuim én Persoon-Team fit en verzuim, is nog niet duidelijk hoe de perceptie van HRM, verzuim en Persoon-Team fit precies met elkaar samenhangen. Organisaties hebben er belang bij te weten of een positieve perceptie van HRM activiteiten tot minder verzuim leidt en wat mogelijke interveniërende variabelen zijn. Een Persoon-Team fit zou een positieve invloed kunnen hebben op de relatie tussen HRM en de medewerkeruitkomst verzuim.

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen de perceptie van HRM, Persoon-Team fit(molar) Persoon-Team fit (atomistic) en Verzuim.

De theoretische basis van de relatie tussen HRM en verzuim ligt in de motivatie theorie (Wright & Nishii 2005, Wright e.a. 2007). Volgens deze theorie is er een directe relatie tussen medewerkers tevredenheid en effectief werkgedrag. De causale relatie tussen werkomstandigheden, welbevinden en/of tevredenheid en werkgedrag wordt door Wright & Nishii (2005) omschreven als de causale relatie tussen 'perceived HRM', 'employee reaction' en 'performance'. In deze context zijn verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op de reactie van medewerkers onderzocht (Wright e.a. 2007). Theorieën uit de toegepaste psychologie hebben inzicht gegeven in de interactie tussen het individu en de omgeving (Ash

e.a. 2007). Deze theorieën hebben als overeenkomst dat gezondheidsproblemen ontstaan als elementen van het systeem niet goed op elkaar zijn afgestemd. Als er een balans probleem is tussen de omgeving en de medewerker blijkt dit van invloed te zijn op gezondheidsrisico's die weer van invloed zijn op bedrijfsresultaten (Ash e.a. 2007, Head e.a. 2007).

In dit onderzoek is sprake van een kwantitatief survey onderzoek en zijn uiteindelijk de resultaten van 157 medewerkers uit 22 teams van 2 gezondheidsorganisaties betrokken.

Uit analyse blijkt dat er wel statistische correlaties aanwezig zijn tussen perceptie van HRM en Persoon-Team-fit maar er kan geen statisch verband worden aangetoond tussen de perceptie van HRM, P-T fit en verzuim. Het geconstrueerde conceptueel model waarin de variabelen perceptie van HRM, perceptie van Persoon-Team fit en verzuim zijn opgenomen wordt niet statisch ondersteund. Naast de mogelijkheid dat er daadwerkelijk geen verband is tussen de perceptie van HRM, Persoon-Team fit en Verzuim wordt in de discussie de onderzoekopzet kritisch bekeken. Het niet goed definiëren en uitwerken van de afhankelijke variabele verzuim kan als mogelijke oorzaak niet uitgesloten worden. Daarnaast kan op basis van onderzoeken van Kristof-Brown e.a. (2005), Wright & Nishii (2005) Wright e.a. (2007) geconcludeerd worden dat in de relatie tussen perceptie van HRM en 'employee reaction' verschillende factoren een rol spelen zoals welbevinden en tevredenheid. Afhankelijk van de context en persoonlijke factoren laat een medewerker een verschillende houding of gedrag zien. In dit onderzoek zijn mogelijk de persoonlijke factoren onderbelicht gebleven. De conclusie van dit onderzoek is dat de resultaten meer vragen hebben opgeroepen dat beantwoord en dat meer onderzoek nodig is naar de relatie tussen werkomstandigheden, welbevinden, tevredenheid en verzuim. Tevens moet in vervolgonderzoek waar het verband tussen HRM en verzuim gezocht wordt verzuim gedefinieerd worden als kortdurend frequent verzuim op individueel niveau omdat dit de meeste informatie geeft over persoonlijke factoren en organisatie cultuur in relatie tot gedrag.

Literatuur

- Ash, G. Salem, S. Karwowski, W. Paez, O. Tuncel, S. 2007. 'The work compatibility improvement framework: 'An integrated perspective of the human-at-work system.' *Ergonomics* 50(1):3-25
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. 'The moderator-Mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual , strategic and statistical considerations.' *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6):1173-1182
- Boselie, P. & Paauwe, J. 2002. 'Het geheim ontrafeld? Een bijdrage van Strategisch Human Resource Management aan prestatie verbetering.' *M&O* 3:5-24
- Boxall, P. & Purcell, J. 2003. '*Strategy and human resource management*'. Hampshire/ New York: Palgrave MacMillen . ISBN 0 333 77820 0. Hoofdstuk 3 'Strategic HRM 'best fit' or 'best practice'? pag. 47-70
- Buchan, J. 2004. 'What difference does ("good") HRM make?'. *Human Resources for Health* Doi:10.1186/1478-4491-2-6
- Cable, D.M. & Edwards, J.R. 2004. 'Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration'. *Journal of Applied Psychology*, 89(5):822-834
- Cable, D.M. & Judge, T.A. 1997. 'Interviewer's perceptions of Person-Organization Fit and organizational selection decisions'. *Journal of Applied Psychology* 82(4):546-561
- Cable, D.M. & DeRue, D.S. 2002. 'The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions'. *Journal of Applied Psychology* 87(5) : 875-884
- Chen, G. Kirkman, B.L. Kanfer, R.D. Allen, D. Rosen, B. 2007. ' A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams.' *Journal of Applied Psychology* 92(2): 331-346
- De Gilder, D. Van den Heuvel, H. & Ellemers, N. 1997. 'Het drie-componentenmodel van commitment'. [The three component model of commitment] *Gedrag en Organisatie*.
- Delery, J.E. & Doty, D. H. 1996. 'Modes of theorizing in strategic human resource management- Test of universalistic , contingency an configurational performance predictions'. *Academy of Management Journal* 39(4): 802-835
- Duijts, S.F.A. Kant, I. Swaen, G.M.H. Brandt van den, P.A. Zeegers, M.P.A. 2007.' A Meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence'. *Journal of Clinical Epidemiology* 60:1105-1115
- DeRue, D.S. & Morgeson, F.P. 2007, 'Stability and change in person-team and person- role fit over time: The effect of growth satisfaction, performance and general self efficacy'. *Journal of Applied Psychology* 92(5) :1242-1253

- Edwards, J.R. Cable, D.M. Williamson, I.O. Lamberts, L.S. Shipp, A.J. 2006. 'The phenomenology of fit: linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit.' *Journal of Applied Psychology* 91(4): 802-827
- Head J. Kivimäki, M. Siegrist, M., Ferrie, J.E. Vahtera, J. Shipley, M.J. Marmot, M.G. 2007. 'Effort-reward imbalance and relational injustice at work predict sickness absence: The Whitehall II study'. *Journal of Psychosomatic Research* 63:433-440
- Hyde, P. McBride, A., Young, R. Walshe, K. 2005. 'Role design: new ways of working in the NHS.' *Personnel Review* 34(6):697-712
- Khan, J. & Rehnberg, C. 2009. 'Perceived job security and sickness absence: a study on moral hazard'. *Eur. J. Health Econ* DOI 10.1007/s101098-009-0146-5
- Kristof-Brown, A.L. Zimmerman, R.D. Johnson, E.C. 2005. 'Consequences of individual's fit at Work: a meta-analysis of Person-Job, Person-Organisation, Person-Group and Person-Supervisor Fit'. *Personnel Psychology* 58(2): 281-342
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. 1999. 'The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development.' *Academic of management Review* 24:32-48
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. 1990. 'A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment'. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Mathieu, J.E. & Gilson, L.L. 2006. 'Empowerment and Team effectiveness: an empirical test of an integrated model'. *Journal of Applied Psychology* 91(1):97-108
- Meyer, J.P. Allen N.J. Smith, C.A. 1993. 'Commitment to organizations and occupations: extension and test of a Three-component conceptualization'. *Journal of Applied Psychology* 78(4): 538-551
- Purcell, J. & Kinnie, N. 'HRM and business performance' In: Boxall, P., Purcell, J., Wright, P.M. 2007. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford/New York: Oxford University Press. ISBN 978 0 19 928251 7. Pag.533-551
- Ostroff, C. Shin, Y. & Kinicky, A. 2005. 'Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes'. *Journal of Organizational Behaviour* 26(6),591-623.
- Reijenga, F. Zwinkels, W. van Vuuren, T. 2004. '*Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in de zorgsector; een inventarisatie en analyse van oorzaken en maatregelen*'. Onderzoek uitgevoerd door TNO arbeid, in opdracht van de Raad voor werk en Inkomen (RWI). Hst. 1 en 2.
<http://www.rwi.nl/CmsData/File/Archief/PDF/rapZiekteverzuim.pdf>

- Swanborn, P.G., 2006. '*Basisboek sociaal onderzoek*'. Tweede oplage. Amsterdam: Boom.
- Toh, S.M. Morgeson, F.P. Campion, M.A. 2008. 'Human resource configurations: investigating fit with the organizational context'. *Journal of Applied Psychology* 93(4) : 864-882
- Väanänen, A. Toppinen-Tanner, S. Kalimo, R., Mutanen, P. Vahtera, J. Peiro, J.M. 2003. 'Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector'. *Social Science & Medicine* 57:807-824
- Vloeberghs, D. 2000. '*Handboek Human Resource Management. Management competenties voor de 21ste eeuw*'. Leuven/Leusden: Acco ISBN 90 334 3890 9 hoofdstuk 1
- Wijk, K.P. van. 2006. '*De service care chain. De invloed van Service en HR op de realisering van vraaggerichte dienstverlening*'.
- Wright, P.M. & Nishi, L.H. 2005. '*Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis*'. Centre for Advanced Human Resource Studies, School of ILR, Cornell University.
- Wright, T.A. Cropanzano, R. Bonett, D.G. 2007. 'The moderating Role of Employee Positive Well Being on the relation between Job- satisfaction and Job performance'. *Journal of Occupational Health Psychology* 12(2):93-104

Bijlage 1

	Volstrekt mee <u>o</u> neens			↔		Volkomen mee eens	
	1	2	3	4	5		
1. Medewerkers hebben duidelijke carrièrepaden	1	2	3	4	5		
2. Medewerkers hebben de mogelijkheid om door te groeien	1	2	3	4	5		
3. De ambities van medewerkers zijn bekend bij hun directe leidinggevenden	1	2	3	4	5		
4. Medewerkers hebben goede carrièremogelijkheden	1	2	3	4	5		
5. Bij goede prestaties worden verantwoordelijkheden uitgebreid	1	2	3	4	5		
6. Er zijn uitgebreide trainingsprogramma's beschikbaar voor medewerkers	1	2	3	4	5		
7. Medewerkers volgen normaal gesproken elke paar jaar trainingen	1	2	3	4	5		
8. Er zijn formele trainingsprogramma's voor nieuwe medewerkers om hun de vaardigheden te leren die nodig zijn om hun werk uit te voeren	1	2	3	4	5		
9. Er worden formele trainingsprogramma's aangeboden aan medewerkers om de kans op promotie te vergroten	1	2	3	4	5		
10. Prestaties van medewerkers worden gemeten door middel van objectieve (kwantitatieve) maatstaven	1	2	3	4	5		
11. Prestatiebeoordelingen zijn gebaseerd op objectieve (kwantitatieve) maatstaven	1	2	3	4	5		
12. De prestaties van medewerkers worden fair beoordeeld	1	2	3	4	5		
13. Medewerkers kunnen hier blijven werken zo lang ze willen	1	2	3	4	5		
14. Het is lastig om een medewerker te ontslaan	1	2	3	4	5		
15. De organisatie biedt baanzekerheid	1	2	3	4	5		
16. Medewerkers mogen veel beslissingen zelf nemen	1	2	3	4	5		
17. Medewerkers worden vaak door hun leidinggevende betrokken bij beslissingen	1	2	3	4	5		
18. Medewerkers krijgen de kans om suggesties te doen voor verbeteringen in de manier waarop dingen worden gedaan	1	2	3	4	5		
19. Leidinggevenden communiceren open met medewerkers	1	2	3	4	5		
20. De werkzaamheden voor mijn functie zijn duidelijk vastgelegd	1	2	3	4	5		
21. De taakomschrijving voor mijn baan is up-to-date (actueel)	1	2	3	4	5		
22. De taakomschrijving voor mijn baan is compleet; het omvat alle werkzaamheden die door mij worden uitgevoerd	1	2	3	4	5		
23. Mijn werkzaamheden worden meer door mijzelf bepaald dan door de specifieke taakomschrijving	1	2	3	4	5		
24. Er is een eerlijk beloningssysteem	1	2	3	4	5		
25. De salarissen van medewerkers zijn concurrerend in de sector	1	2	3	4	5		
26. Er is een uitgebreid pakket secundaire arbeidsvoorwaarden	1	2	3	4	5		

Bijlage 2

	Totaal niet		↔	Volkomen	
	1	2	3	4	5
1. Teamgericht werken	1	2	3	4	5
2. Openlijk informatie delen	1	2	3	4	5
3. Elkaar ondersteunen, elkaar helpen	1	2	3	4	5
4. Flexibiliteit	1	2	3	4	5
5. Aanpassingsvermogen	1	2	3	4	5
6. Innovatie	1	2	3	4	5
7. Een goede reputatie hebben	1	2	3	4	5
8. Vakkundigheid, professioneel zijn	1	2	3	4	5
9. Het zorgen voor tevreden klanten	1	2	3	4	5
10. Het bieden van excellente service aan klanten	1	2	3	4	5
11. Eerlijkheid	1	2	3	4	5
12. Integriteit	1	2	3	4	5
13. Continue verbetering	1	2	3	4	5
14. Zelfsturendheid	1	2	3	4	5
15. Initiatief nemen	1	2	3	4	5
16. Resultaatgerichtheid	1	2	3	4	5
17. Zelf verantwoordelijkheid nemen	1	2	3	4	5
18. Hoge verwachtingen van prestaties hebben	1	2	3	4	5