

MASTER-SCRIPTIE

**INVLOED VAN HRM-PERCEPTIES OP
HRM-UITKOMSTEN BINNEN HET
LAURENTIUS ZIEKENHUIS ROERMOND**



THEMA:
Human Resource Management

AUTEUR:
D.M.E. (Denise) Janssen

STUDENTNUMMER:
335050dj

DATUM:
Juni 2010

OPLEIDING:
Master Zorgmanagement (2009-2010)
Instituut Beleid & Management Gezondheidszorg (iBMG)
Erasmus Universiteit Rotterdam

BEGELEIDERS:
Drs. M.F.A. (Monique) Veld (interne begeleider, Erasmus Universiteit Rotterdam)
Dr. F.C. (Karina) van de Voorde (interne meelezer, Erasmus Universiteit Rotterdam)
L.L.I.M. (Laura) Hellebrekers (externe begeleider, Laurentius Ziekenhuis Roermond)
I. Albertzoon Msc. (interne studentmeelezer, Erasmus Universiteit Rotterdam)

CONTACTGEGEVENS:
Denise Janssen
Heuvelstraat 23
6181PE Elsloo
denisejanssen@planet.nl

Voorwoord

“U kunt door hard en langdurig werken veel stenen uit de weg ruimen.”¹

Een mooie spreuk, waarmee ik mijn afgelopen jaar goed kan typeren. Een pittig studiejaar waarin ik hard en met veel enthousiasme, passie en doorzettingsvermogen heb gewerkt. Tot in de late uurtjes aan deze scriptie werken is meer dan eens voorgekomen en naast deze scriptie vormde zich tevens een front van overige deadlines aan het einde van het studiejaar. Ik heb veel kennis vergaard, maar uiteindelijk nog meer over mezelf geleerd.

Zoals de Chinese spreuk beweert, mag ik met trots concluderen dat ik met mijn doorzettingsvermogen inderdaad veel stenen uit de weg heb weten te ruimen. Met de hulp van een aantal personen heb ik deze scriptie tot een mooi eindresultaat kunnen brengen. Een speciale uiting van dank gaat uit naar mijn afstudeerbegeleidster Monique Veld. Een betere begeleiding gedurende mijn afstudeerproces heb ik mij niet kunnen wensen! Altijd voorzag ze mij van snelle reacties op mijn vragen en kritische feedback op mijn stukken. Mijn meeleezer Karina van de Voorde wil ik eveneens bedanken voor haar kritische verbeterpunten.

Mijn stage-instelling – het Laurentius Ziekenhuis in Roermond – verdient eveneens een woord van dank. Zonder respondenten, geen onderzoek en zonder onderzoek, geen scriptie. Dankzij alle hulp en medewerking die ik binnen de organisatie heb mogen ontvangen, heb ik mijn ziekenhuisbrede onderzoek succesvol kunnen organiseren, uitvoeren en afronden: Mirjam, Laura, Karin, Resie, Marianne en alle afdelingsmanagers hartelijk bedankt!

Bij aanvang van het studiejaar werd mij in de wandelgangen verteld dat het sociale leven het komende jaar pas op de plaats zou moeten maken. Optimistisch als ik was, besloot ik dat ik dit niet zou laten gebeuren! Echter, reflecterend op het afgelopen jaar moet ik toch concluderen dat het tegendeel waar is. Een dank aan mijn vriendinnetjes, die ik nu weer vaker wil zien!

Last, but not least: Jorg, bedankt voor de tijd en ruimte die je me hebt gegeven! Met veel begrip heb jij mij het afgelopen jaar gesteund. Papa, mama en Natasja: bedankt voor jullie vertrouwen in mijn capaciteiten gedurende de afgelopen jaren. Eindelijk kan ik zelf ook trots zijn!

Denise Janssen
Eindhoven, 11 juni 2010

¹ Spreuk uit een Chinees geluukskoekje

Samenvatting

Doel. Deze studie is verricht om het verloop van het proces tussen HRM-percepties en HRM-uitkomsten inzichtelijk te maken, waarbij de invloed van HRM-percepties op HRM-uitkomsten werd getoetst. De probleemstelling in dit onderzoek luidt: “Op welke wijze en in welke mate kunnen HRM-percepties bijdragen aan individuele HRM-uitkomsten van medewerkers van het Laurentius Ziekenhuis Roermond?”

Methode. Een vragenlijstonderzoek werd verricht onder werknemers in het Laurentius Ziekenhuis Roermond (N=346), die direct patiëntencontact ondervonden. De volgende drie HRM-percepties werden als één HRM-bundel onderzocht: training en ontwikkeling, autonomie en interne promotiekansen. De volgende vier HRM-uitkomsten werden meegenomen in het onderzoek: organisationele betrokkenheid, OCB, werknemerstevredenheid en intentie tot vertrek. Gecontroleerd werd voor de variabelen geslacht, leeftijd, gemiddeld aantal werkuren per week en opleidingsniveau.

Resultaten. Tussen HRM-percepties en HRM-uitkomsten bestaan zwakke correlaties, waarbij HRM-percepties en intentie tot vertrek negatief zijn gerelateerd. Daarentegen, HRM-percepties relateren positief met organisationele betrokkenheid, OCB en werknemerstevredenheid. Meervoudige regressieanalyses laten zien dat de aanwezigheid van HRM-percepties bij werknemers een positieve invloed heeft op werknemerstevredenheid en organisationele betrokkenheid ($p < ,01$). HRM-percepties hebben daarentegen een negatieve relatie met intentie tot vertrek ($p < ,01$). Leeftijd is eveneens van invloed op organisationele betrokkenheid en intentie tot vertrek ($p < ,01$). Tussen HRM-percepties en OCB is geen significant verband gevonden.

Conclusie. HRM-percepties hebben geen invloed op OCB. HRM-percepties hebben echter een significante positieve invloed op de individuele HRM-uitkomsten werknemerstevredenheid en organisationele betrokkenheid. Tevens leveren ze een significante negatieve bijdrage aan intentie tot vertrek van medewerkers van het Laurentius Ziekenhuis. De controlevariabele leeftijd blijkt een voorspeller voor organisationele betrokkenheid en intentie tot vertrek: oudere werknemers ervaren een hogere mate van betrokkenheid en een lagere intentie tot vertrek. Kortom, de invloed van een HRM-beleid leidt tot HRM-percepties bij medewerkers, die effect hebben op bepaalde HRM-uitkomsten. Het is dus mogelijk om via een HRM-beleid te sturen op medewerkersuitkomsten.

Trefwoorden: HRM-percepties, HRM-uitkomsten, AMO-model, betrokkenheid, intentie tot vertrek, werknemerstevredenheid, OCB

Abstract

Objective. This study was conducted to provide insight into the development of the process of HRM perceptions and HRM outcomes, at which the influence of HRM perceptions on HRM outcomes was tested. The problem statement in this study runs as follows: "In which way and to what extent can HRM perceptions contribute to HRM outcomes of employees of the Laurentius Hospital in Roermond (The Netherlands)?"

Methods. A survey was conducted at employees of the Laurentius Hospital Roermond (N=346), who were in direct contact with patients. De following three HRM perceptions were studied as one HRM bundle: training and development, autonomy and internal promotion offers. The following four HRM outcomes were studied in this research: organizational commitment, OCB, job satisfaction and intention to leave. Gender, age, average amount of working hours per week and educational level were examined as control variables.

Results. Weak correlations are found between HRM perceptions and HRM outcomes, at which HRM perceptions and intention to leave are negatively related. By contrast, HRM perceptions are positively related to organizational commitment, OCB and job satisfaction. Multiple regression analysis show that the existence of HRM perceptions in employees have a positive influence on job satisfaction and organizational commitment ($p < .01$). On the other hand, HRM perceptions show a negative relationship with intention to leave ($p < .01$). However, age has an effect on organizational commitment and intention to leave as well ($p < .01$). No significant relationship has been found between HRM perceptions and OCB.

Conclusions. HRM perceptions do not have an influence on OCB. However, HRM perceptions have a significant positive influence on the individual HRM outcomes job satisfaction and organizational commitment. HRM perceptions also contribute negatively to intention to leave of employees of the Laurentius Hospital. The control variable age predicts organizational commitment and intention to leave: older employees experience a higher degree of commitment and a lower degree of intention to leave. Shortly, the influence of a HRM policy leads to HRM perceptions in employees, which affects certain HRM outcomes. It is possible to lead towards employee outcomes by means of a HRM policy.

Keywords: HRM perceptions, HRM outcomes, AMO model, commitment, intention to leave, job satisfaction, OCB

Inhoudsopgave

Voorwoord	I
Samenvatting	II
Abstract	III
1 Inleiding	1
1.1 Demografische trends	1
1.2 Veranderingen in de zorg en de rol van HRM	1
1.3 HRM-percepties en HRM-uitkomsten in deze studie	2
1.4 Relevantie van dit onderzoek	3
1.5 Probleemstelling en deelvragen	3
1.6 Leeswijzer	4
2 Theoretisch kader	5
2.1 HRM en HRM-percepties	5
2.2 HRM-uitkomsten	6
2.2.1 OCB	7
2.2.2 Werknemerstevredenheid	8
2.2.3 Betrokkenheid.....	8
2.2.4 Intentie tot vertrek	9
2.3 Invloed van HRM-percepties op HRM-uitkomsten	9
2.3.1 OCB	10
2.3.2 Werknemerstevredenheid	12
2.3.3 Betrokkenheid.....	13
2.3.4 Intentie tot vertrek	14
2.4 Conceptueel model en hypothesen	14
3 Methode	15
3.1 Organisatie	15
3.2 Onderzoekdesign.....	15
3.3 Respondenten	15
3.4 Dataverzameling.....	16
3.4.1 Vragenlijst	16
3.4.2 Onafhankelijke variabelen (HRM-percepties).....	16
3.4.3 Afhankelijke variabelen (HRM-uitkomsten)	17
3.5 Controlevariabelen	18
3.6 Data-analyse.....	18
4 Resultaten	20
4.1 Schaalconstructies.....	20
4.2 Kenmerken van de respondentengroep en schaalcores	21
4.3 Correlatieanalyse.....	22
4.3.1 Normaalverdelingen.....	22
4.3.2 Correlatietest	22

4.4	Regressieanalyse	23
4.4.1	Relatie tussen HRM-percepties en OCB	24
4.4.2	Relatie tussen HRM-percepties en werknemerstevredenheid	24
4.4.3	Relatie tussen HRM-percepties en organisationele betrokkenheid	25
4.4.4	Relatie tussen HRM-percepties en intentie tot vertrek	25
4.5	Samenvatting resultaten	26
5	Conclusie en discussie	27
5.1	Conclusie	27
5.2	Discussie	28
5.3	Onderzoeksbependingen en –aanbevelingen	30
	Referentielijst	32
	Bijlage 1 Vragenlijst	39

1 Inleiding

1.1 Demografische trends

De komende jaren zal er in Nederland een verschuiving plaatsvinden in de demografische samenstelling van de bevolking: er is sprake van een ontgroening en vergrijzing, waarbij er steeds minder jongeren en steeds meer ouderen zullen zijn. Dit wordt veroorzaakt door de generatie 'babyboomers', die vanaf 2010 tot de ouderengroep gaan behoren (RIVM, 2006). Reeds is het aantal ouderen sterk toegenomen, door onder andere een stijging van de levensverwachting en een daling van de vruchtbaarheid (Verweij, Sanderse, & De Beer, 2009a). Op 1 januari 2009 telde Nederland 2,47 miljoen 62-plussers, wat 15% van de totale bevolking representeerde. Het aantal ouderen zal de komende decennia echter sterk blijven stijgen, waarbij er zelfs sprake zal zijn van een 'dubbele vergrijzing': binnen het aantal 65-plussers zal het aantal 80-plussers stijgen (Verweij, Sanderse, & De Beer, 2009b). De verwachting is dat de grijze druk – die de mate van vergrijzing representeert – zijn maximum bereikt in 2040, waarna het geleidelijk aan weer zal afnemen (RIVM, 2006; Verweij et al., 2009a). Voor 2050 is de prognose gesteld dat Nederland 4,5 miljoen 65-plussers zal tellen, wat 25% van de totale bevolking betreft (Verweij et al., 2009a). Dit heeft tot gevolg dat de ziektelast en hiermee tevens het zorggebruik zal stijgen, wat leidt tot een vraag naar zowel meer als andere zorg: er zal een verschuiving plaatsvinden van genezing naar verzorging (RIVM, 2006).

1.2 Veranderingen in de zorg en de rol van HRM

Zoals hierboven beschreven, zullen er veranderingen in de zorg plaatsvinden: de trend van vergrijzing en ontgroening zal zich tot 2040 doorzetten. Hierbij zullen steeds minder jongere medewerkers de zorg van ouderen op zich nemen, wat voor krapte op de arbeidsmarkt zorgt. In een tijd van krapte, zullen organisaties willen inspelen op de heersende trends en hierbij spelen werknemers een belangrijke rol. Het personeel vormt immers de belangrijkste bron van capaciteit (Pfeffer, 1998) en zonder werknemers kan er geen zorg verleend worden en kunnen veranderingen niet worden bewerkstelligd.

Een zorginstelling wil over kwalitatief goede en gemotiveerde werknemers beschikken. In een tijd van krapte dient namelijk met minder middelen efficiënter gewerkt te worden. Human Resource Management (HRM) kan hier een belangrijke rol in spelen, door ervoor te zorgen dat werknemers over de juiste capaciteiten, mogelijkheden en motivatie beschikken, waardoor men betere prestaties levert (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Veld, 2009a, 2009c).

In een tijd van krapte is het tevens verstandig als een organisatie ervoor zorgt dat de door medewerkers ervaren betrokkenheid met de organisatie hoog is. Dit kan worden bewerkstelligd door een goed en bevredigend HRM-beleid te voeren (Pauwe & Richardson, 1997).

Een ander belangrijk aspect voor de organisatie betreft het nastreven van goed werkgeverschap, waarbij het gevoerde HRM-beleid van groot belang is. Het HRM-beleid beïnvloedt de HRM-percepties van werknemers, waaronder 'de beelden en opvattingen van werknemers, met

betrekking tot het HRM-beleid' worden verstaan (Jahangir & Shokrpour, 2009). Op hun beurt beïnvloeden deze HRM-percepties de werknemersuitkomsten en hiermee de manier waarop werknemers hun werk uitvoeren en prestaties bereiken (Wright & Nishii, 2006). HRM-percepties en –uitkomsten geven namelijk inzicht in de manier waarop een werknemer tegen zijn werk aankijkt en wat zijn mening hierover is. Verder kan men door bestudering van de verbanden tussen HRM-percepties en –uitkomsten inzicht verkrijgen in de wijze waarop de relaties tussen betreffende variabelen verlopen. Deze relaties kunnen positief of negatief zijn, afhankelijk van de mate waarin percepties bij werknemers aanwezig zijn. Wanneer er bijvoorbeeld een (ongewenste) negatieve relatie bestaat tussen HRM-percepties en een bepaalde uitkomst, kan een organisatie proberen de percepties te beïnvloeden door het HRM-beleid zodanig aan te passen, dat uiteindelijk de HRM-uitkomst positief beïnvloed wordt en op deze manier de prestaties verbeteren. Kortom, het is van belang om verbanden tussen HRM-beleid, HRM-percepties en HRM-uitkomsten te bestuderen, zodat bekeken kan worden op welke wijze het HRM-beleid een bepaalde uitkomst kan verbeteren (Wright & Nishii, 2006).

Samenvattend speelt het HRM-beleid van een organisatie een belangrijke rol. Elke organisatie hanteert een eigen HRM-beleid, met verschillende focuspunten. Iedere individuele medewerker neemt dit beleid anders waar en interpreteert het op een andere manier. Bovendien wordt het HRM-beleid niet zondermeer in alle lagen van de organisatie geïmplementeerd, maar bijvoorbeeld in bepaalde delen van de organisatie. Tevens is het mogelijk dat het beleid door verschillende personen en hiermee op verschillende wijzen wordt geïmplementeerd. Al deze factoren leiden ertoe dat individuen andere percepties kunnen hebben van het beleid (Wright & Nishii, 2006). Deze percepties hebben mogelijk een invloed op werknemersuitkomsten, die van belang zijn voor zowel de organisatie als voor de medewerker.

1.3 HRM-percepties en HRM-uitkomsten in deze studie

In deze studie worden drie HRM-percepties op individueel niveau onderzocht: training en opleiding, autonomie en interne promotiekansen. Training en opleiding helpen een werknemer algemene en specifieke kennis en vaardigheden te verwerven, die hem in staat stellen succes te behalen in zijn huidige carrière (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006). Autonomie heeft betrekking op de mogelijkheden van medewerkers tot het hebben van inspraak en verantwoordelijkheid, en het nemen van besluiten (Appelbaum et al., 2000), waarbij de werknemer bijvoorbeeld zijn eigen werktempo en werkwijze mag inplannen en inrichten (Chen & Chiu, 2009; Hackman & Oldham, 1975). Interne promotiekansen dienen als drijfveer voor medewerkers, door hen promotiemogelijkheden (loopbaankansen) binnen de organisatie aan te bieden (Pauwe & Richardson, 1997).

Naast de HRM-percepties worden vier HRM-uitkomsten op individueel niveau gemeten: Organizational Citizenship Behavior (OCB), werknemerstevredenheid, betrokkenheid en intentie tot vertrek. OCB betreft gedrag van de werknemer, dat niet tot de formele eisen en voorwaarden behoort, die de werkgever aan zijn werknemer stelt (Coyle-Shapiro, Kessler, & Purcell, 2004; Organ, 1988). Werknemerstevredenheid is een gedragsindicator voor de kwaliteit van de werkbeleving van een

persoon. Betrokkenheid beschrijft de uitwisselingsrelatie tussen werknemers en werkgevers, waarbij werknemers zich aan een arbeidsorganisatie, werkgroep en/of beroepsgroep (Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002) binden in ruil voor extrinsieke- en intrinsieke beloningen (Appelbaum et al., 2000). Met intentie tot vertrek worden de intenties en voornemens van een werknemer bedoeld, om de arbeidsorganisatie te verlaten (Fishbein & Ajzen, 1975; Hom, Katerberg, & Hulin, 1979; Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978; Price & Meuller, 1981).

1.4 Relevantie van dit onderzoek

In de profitsector is in meerdere mate onderzoek verricht naar de relaties tussen HRM-percepties en –uitkomsten (Keegan & Boselie, 2006). Echter, in de zorgsector is het aanbod van wetenschappelijk onderzoek naar deze relaties beperkter dan in de profitsector (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006). Vanuit een wetenschappelijk oogpunt gezien is het dus belangrijk om de relatie tussen verschillende combinaties van HRM-percepties en –uitkomsten te bestuderen, omdat vernieuwende inzichten kunnen ontstaan, die uit eerder onderzoek niet zijn gebleken. Uit de resultaten van deze studie kan bijvoorbeeld blijken dat de relatie tussen HRM-percepties en werknemerstevredenheid afwijkend is zijn ten aanzien van resultaten uit eerder onderzoek. Wellicht kunnen onverwachte relaties gevonden worden tussen variabelen die eerder niet gerelateerd werden aan elkaar.

De keuze voor de vier HRM-uitkomstmaten betreft onder andere een praktische relevantie: het Laurentius Ziekenhuis verkeert momenteel in zwaar weer, onder andere door allerlei bezuinigingen en veranderde externe invloeden van de overheid. Het is daarom een interessant vraagstuk of deze context van invloed is op de werknemersuitkomsten. In tijden van krapte is het voor een organisatie bijvoorbeeld van groot belang dat de organisationele betrokkenheid van een medewerker hoog is en blijft, waarbij het HRM-beleid deze uitkomst mogelijk kan beïnvloeden. Het is dan ook van belang inzichtelijk te krijgen welke bijdrage het HRM-beleid kan leveren en op welke wijze het beleid in moeilijke tijden ingezet dient te worden om de betrokkenheid van medewerkers hoog te houden.

1.5 Probleemstelling en deelvragen

In deze studie worden de relaties tussen HRM-percepties en –uitkomsten onderzocht binnen het Laurentius Ziekenhuis in Roermond. De probleemstelling is gebaseerd op bovengenoemde en luidt als volgt:

Op welke wijze en in welke mate kunnen HRM-percepties bijdragen aan individuele HRM-uitkomsten van medewerkers van het Laurentius Ziekenhuis Roermond?

Uit de probleemstelling vloeien de volgende deelvragen voort:

1. Wat zijn HRM-percepties?
2. Wat zijn HRM-uitkomsten?
3. Wat is de invloed van HRM-percepties op HRM-uitkomsten?

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een theoretisch kader geschetst, betreffende HRM, HRM-percepties en HRM-uitkomsten. Hierin worden relaties beschreven tussen HRM-percepties en –uitkomsten en aan de hand hiervan worden bijbehorende hypothesen opgesteld. Deze relaties en hypothesen zijn aan het einde van het hoofdstuk samengevat in een conceptueel model. In hoofdstuk 3 en 4 volgen respectievelijk de methode en resultaten, waarna in hoofdstuk 5 de discussie, conclusie en aanbevelingen voor verder onderzoek worden beschreven.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de onderwerpen HRM, HRM-percepties en HRM-uitkomsten. Tevens worden relaties tussen percepties en uitkomsten bestudeerd, die uiteindelijk worden weergegeven in een conceptueel model. Eveneens zal bekeken worden welke onderzoeksresultaten over deze relaties reeds bekend zijn, waarbij een koppeling met deze studie wordt gemaakt.

2.1 HRM en HRM-percepties

Human Resource Management (HRM) is een onderscheidende benadering van personeelsmanagement, waarin men competitieve voordelen probeert te behalen, middels het strategisch inzetten van hoog betrokken en bekwaam personeel, door diverse culturele, structurele en personele activiteiten te ondernemen (Storey, 1995). Hierbij valt te denken aan personeelsplanning, werkverhoudingen, opleiding en ontwikkeling van werknemers en hun beoordeling en waardering ten aanzien van de organisatie en de uit te voeren arbeid (Van Wijk, 2009).

Onder HRM-percepties worden de beelden verstaan, die werknemers hebben ten aanzien van het gevoerde HRM-beleid van een organisatie (Jahangir & Shokrpour, 2009). Elke organisatie hanteert een eigen HRM-beleid, waarin bepaalde HRM-praktijken worden ingezet. Iedere individuele werknemer neemt het beleid anders waar en interpreteert het op een andere manier. Hierbij ontstaan individuele HRM-percepties, die tot individuele HRM-uitkomsten leiden, welke op hun beurt weer effect hebben op prestaties van werknemers (Wright & Nishii, 2006).

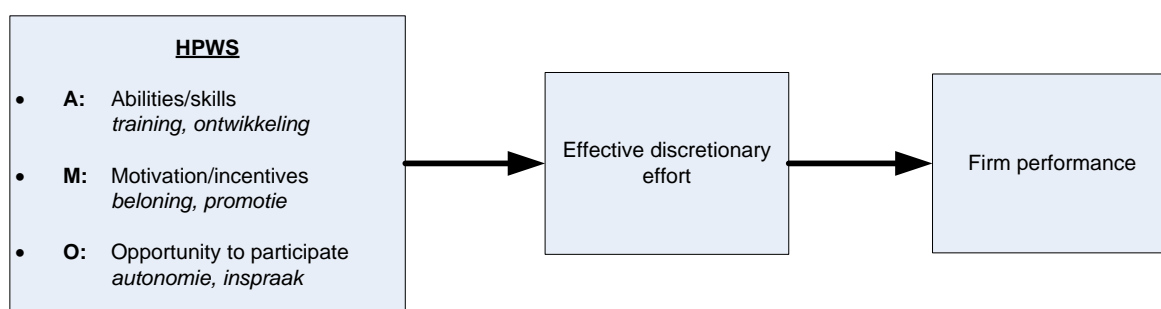
Een manier waarop een organisatie het HRM-beleid kan uitvoeren is met behulp van losse HRM-praktijken. Een andere manier waarop dit kan worden gedaan is aan de hand van een systeem van HRM-praktijken, ook wel een HRM-bundel genoemd, waarbij een bundel van losse praktijken samen het HRM-systeem vormt. Dit wordt ook wel de systeembenadering genoemd (Boselie & Paauwe, 2002).

In deze studie wordt uitgegaan van een zojuist beschreven systeembenadering, waarin HRM-percepties als één systeem of HRM-bundel worden gezien (in het verdere verloop van deze scriptie HRM-percepties te noemen). Dit onderzoek richt zich namelijk op één bundel van percepties van het HRM-beleid ten aanzien van training en opleiding, autonomie en interne promotiekansen. Een aantal redenen hebben geleid tot de keuze van deze HRM-percepties. Het AMO-model (zie figuur 1) laat het belang van gekozen HRM-percepties zien: door te focussen op drie componenten van 'High Performance Work Systems' (HPWS), leidt het gebruik van HPWS tot discretionair gedrag, wat uiteindelijk zorgt voor verbeterde organisationele prestaties. De drie componenten die men in een HPWS kan onderscheiden zijn abilities (A), motivation (M) en opportunities to participate (O). In het model kan men percepties ten aanzien van training en opleiding plaatsen onder de component 'abilities' (A) en percepties betreffende autonomie vallen onder de component 'opportunities to participate' (O). Interne promotiekansen zijn vormen van incentives, die een motiverend effect hebben

op medewerkers (M). Prestaties zijn afhankelijk van deze drie AMO-variabelen: men moet de bekwaamheid en motivatie hebben en tegelijkertijd de mogelijkheden en vrijheden geboden krijgen om te participeren in besluitvorming om uiteindelijk een goede prestatie te kunnen leveren. Men moet dus kunnen, willen en mogen presteren (Appelbaum et al., 2000). Kortom, uit het AMO-model blijkt dat het van belang is om de focus te leggen op deze percepties, om uiteindelijk prestatieverbeteringen na te kunnen streven. De keuze voor de inrichting van de bundel van HRM-percepties in deze studie is dus gebaseerd op basis van de indeling van het AMO-model.

Een andere reden voor de keuze van de betreffende bundel van drie HRM-percepties is dat alle percepties van HRM-activiteiten terug te vinden zijn in de top 10 van meest onderzochte HRM-instrumenten (Boselie, Dietz, & Boon, 2005).

In het AMO-model (zie figuur 1) is te zien dat de HRM-praktijk beloning tot de drie AMO-variabelen kan worden gerekend, echter in deze studie niet worden gemeten (Appelbaum et al., 2000). Beloning wordt niet meegenomen, aangezien er weinig variatie in beloning van medewerkers te verwachten is binnen ziekenhuizen. Beloning wordt namelijk bepaald door de CAO en het Functie Waarderingsstelsel Gezondheidszorg (FWG), waardoor grote verschillen in beloning van gelijke functies voorkomen worden (FWG, 2005; Hamers, 2009).



Figuur 1. AMO-model (Appelbaum et al., 2000)

2.2 HRM-uitkomsten

Bovengenoemde (bundel van) HRM-percepties hebben mogelijk een invloed op HRM-uitkomsten. In deze studie wordt naar vier uitkomstmaten gekeken: OCB, werknemerstevredenheid, betrokkenheid en intentie tot vertrek. Een aantal redenen hebben geleid tot de keuze van deze HRM-uitkomsten.

Zoals eerder genoemd, bekijkt het AMO-model (zie figuur 1) de relatie tussen de inrichting van een HPWS en de organisatieprestatie. Wanneer deze AMO-variabelen op de juiste manier worden ingezet, leidt dit via discretionair gedrag tot verhoogde prestaties (Appelbaum et al., 2000). Onder discretionair gedrag (ook wel OCB- of extrarolgedrag genoemd) wordt de 'grotere bereidheid om goed te presteren' verstaan (Onincx, 2005). Dit gedrag speelt dus een belangrijke rol in de relatie tussen de inrichting van een HPWS en de organisatieprestatie.

Het model van Paauwe en Richardson (1997) (zie figuur 3 op pagina 11) laat zien dat er een positieve relatie bestaat tussen de in deze studie te onderzoeken HRM-percepties en de uitkomsten

werknemerstevredenheid en betrokkenheid. De intentie tot vertrek is negatief gerelateerd aan HRM-activiteiten (Paauwe & Richardson, 1997). Kortom, genoemde uitkomstmaten zijn van belang om te meten in deze studie.

Zoals in de inleiding reeds vermeld is, heeft de keuze voor de vier HRM-uitkomsten tevens een praktische relevantie. Het Laurentius Ziekenhuis verkeert op dit moment in zware tijden, door onder andere forse bezuinigingen en veranderde externe invloeden van de overheid. Het is voor het ziekenhuis van belang om inzichtelijk te hebben of de context wellicht een invloed uitoefent op de betrokkenheid, werknemerstevredenheid, het OCB-gedrag en de intentie tot vertrek van medewerkers. Zojuist is namelijk beschreven dat uit literatuur is gebleken, dat deze uitkomsten van belang zijn voor de organisatie. Wanneer blijkt dat de context – via HRM-percepties – een negatieve invloed uitoefent op de HRM-uitkomsten, kan de organisatie bekijken of een mogelijke aanpassing in het HRM-beleid deze uitkomsten positief kan beïnvloeden.

2.2.1 OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is het gedrag, dat niet deel uitmaakt van de formele eisen en voorwaarden, die gesteld zijn aan de positie van de werknemer, desalniettemin het effectief functioneren van de organisatie bevorderen (Organ, 1988). Met andere woorden, OCB betreft de bereidheid tot het zetten van een stapje extra voor de organisatie. Dit gedrag wordt ook wel de informele prestatie genoemd (Vigoda-Gadot & Angert, 2007), aangezien het individuele gedrag van medewerkers vaak niet erkend wordt door het formele beloningssysteem (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009).

Het vijf-factor OCB-model onderscheidt de volgende dimensies in OCB-gedrag: 'altruïsm', 'conscientiousness', 'sportsmanship', 'courtesy', and 'civic virtue' (Organ, 1988). Altruïsm betreft de vrijwillige acties van een persoon, om een andere persoon te helpen met werkgerelateerde problemen (Organ, 1988, 1990a, 1990b). Conscientiousness (vaak ook compliance genoemd) is het gedrag, waaruit blijkt dat een werknemer de regels, regelgeving en procedures van de organisatie accepteert en deze ook naleeft (Organ, 1988). Sportsmanship betreft de bereidheid van een werknemer om omstandigheden te tolereren die verre van ideaal zijn, zonder hierbij te klagen, te schelden, minachtig gedrag te vertonen en problemen groter te maken dan ze daadwerkelijk zijn, ongeacht de vraag of dit gerechtvaardigd is of niet (Organ, 1988). Courtesy betreft acties en handelingen die helpen werkgerelateerde problemen met anderen te voorkomen, door hen eerst te raadplegen voordat beslissingen worden genomen (Organ, 1988, 1990a, 1990b). Civic virtue is het gedrag dat indiceert dat een werknemer op verantwoordelijke wijze participeert in en daarmee bezorgd is om het leven en bestaan van de organisatie (Organ, 1988). OCB bestaat dus uit verschillende onderdelen, echter in deze studie worden de dimensies altruïsm, courtesy en civic virtue als één concept beschouwd en gemeten. In eerder onderzoek is aangetoond dat dit gerechtvaardigd is (Boon, Den Hartog, Boselie, & Paauwe, in press; LePine, Erez, & Johnson, 2002). Bovendien wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst, die de betreffende drie dimensies meeneemt en de dimensies sportsmanship en conscientiousness buiten beschouwing laat.

2.2.2 Werknemerstevredenheid

Werknemerstevredenheid of werktevredenheid betreft de tevredenheid van werknemers met hun baan. Het begrip bestaat uit verschillende facetten, echter vaak wordt het gezien als een algemene waardering van werkkenmeristieken (Jahangir & Shokrpour, 2009). In deze studie wordt de werknemer eveneens naar een algemene waardering van zijn baan gevraagd.

2.2.3 Betrokkenheid

Betrokkenheid wordt vaak geassocieerd met een uitwisselingsrelatie: werknemers binden zich aan een organisatie, in ruil voor bepaalde intrinsieke of extrinsieke beloningen. Salaris is een voorbeeld van een extrinsieke beloning voor een werknemer (Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002).

Betrokkenheid kan worden onderverdeeld in drie soorten: organisationele betrokkenheid, beroepsbetrokkenheid en betrokkenheid bij de werkgroep of afdeling (Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002). Er is sprake van organisationele betrokkenheid wanneer de identiteit van een medewerker gerelateerd is aan de organisatie (Sheldon, 1971) of wanneer de organisationele en de persoonlijke doelen van een medewerker in hoge mate geïntegreerd zijn (Hall, Schneider, & Nygren, 1970). Beroepsbetrokkenheid betreft de loyaliteit van een werknemer voor zijn professie en carrière. Betrokkenheid bij de werkgroep betreft de betrokkenheid met een kleiner aantal collega's uit de directe werkomgeving, met wie alledaags werk gedeeld en uitgevoerd wordt, bijvoorbeeld collega's op dezelfde afdeling (Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002).

In deze studie wordt alleen onderzoek gedaan naar de organisationele betrokkenheid van medewerkers. Ten eerste is het voor een organisatie van belang om de mate van organisationele betrokkenheid van een medewerker in kaart te brengen. Wanneer medewerkers een lage organisationele betrokkenheid ervaren, bestaat de kans dat zij de organisatie zullen verlaten. In tijden van krapte op de arbeidsmarkt is verloop van personeel niet gewenst, waardoor het belangrijk is om (onder andere) de mate van organisationele betrokkenheid te meten. Ten tweede blijkt dat medewerkers in de zorgsector relatief laag scoren op organisationele betrokkenheid (Cohen, 1998; Mueller, Wallace, & Price, 1992), waardoor het schijnbaar lastig is om deze vorm van betrokkenheid hoog te houden in de zorg. Het is dus van belang inzichtelijk te maken hoe HRM ervoor kan zorgen dat deze vorm van betrokkenheid vergroot wordt.

Volgens het drie componenten model (betrokkenheidsmodel) van Meyer en Allen bestaan deze drie vormen van betrokkenheid uit drie variabelen: affectieve, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid. Affectieve betrokkenheid betreft de emotionele binding, identificatie en medewerking van een werknemer met de organisatie. De normatieve betrokkenheid betreft de door de werknemer ervaren gevoelens van verplichting om niet de organisatie te verlaten. Continuïteitsbetrokkenheid heeft betrekking op de kosten die gepaard gaan met het vertrek van een werknemer uit de organisatie (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984; Meyer & Allen, 1991).

Deze studie richt zich op affectieve betrokkenheid van medewerkers; normatieve en continuïteitsbetrokkenheid worden niet onderzocht. De zorg gaat namelijk in de eerste plaats altijd met emoties gepaard, ongeacht hoe de toekomst zich ontwikkelt (MinVWS, 2007). Daarnaast spelen

emoties een belangrijke rol in de zorgsector (Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002), omdat de zorg mensenwerk betreft en de meeste werknemers in de zorg gaan werken, omdat ze van betekenis willen zijn voor de medemens. Zij ervaren hierbij een emotionele binding, wat niet tot uiting komt in de normatieve en continuïteitsbetrokkenheid.

Bovendien is talrijk onderzoek verricht naar de consequenties van affectieve betrokkenheid; over deze vorm van betrokkenheid zijn dan ook veel resultaten bekend (Wong, Ngo, & Wong, 2002), waardoor de resultaten uit deze studie vergeleken kunnen worden met resultaten uit eerder gedane onderzoeken.

Daarnaast heeft affectieve betrokkenheid een positieve invloed op de prestaties van werknemers (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Deze studie richt zich niet op de relatie tussen HRM-uitkomsten en prestaties, echter dit resultaat laat wel zien dat affectieve betrokkenheid een belangrijke werknemersuitkomst vormt, waardoor het voor organisaties een interessante uitkomst vormt om op te sturen.

2.2.4 Intentie tot vertrek

Met intentie tot vertrek worden de intenties en voornemens van een werknemer bedoeld, om de arbeidsorganisatie te verlaten (Fishbein & Ajzen, 1975; Hom et al., 1979; Mobley et al., 1978; Price & Mueller, 1981).

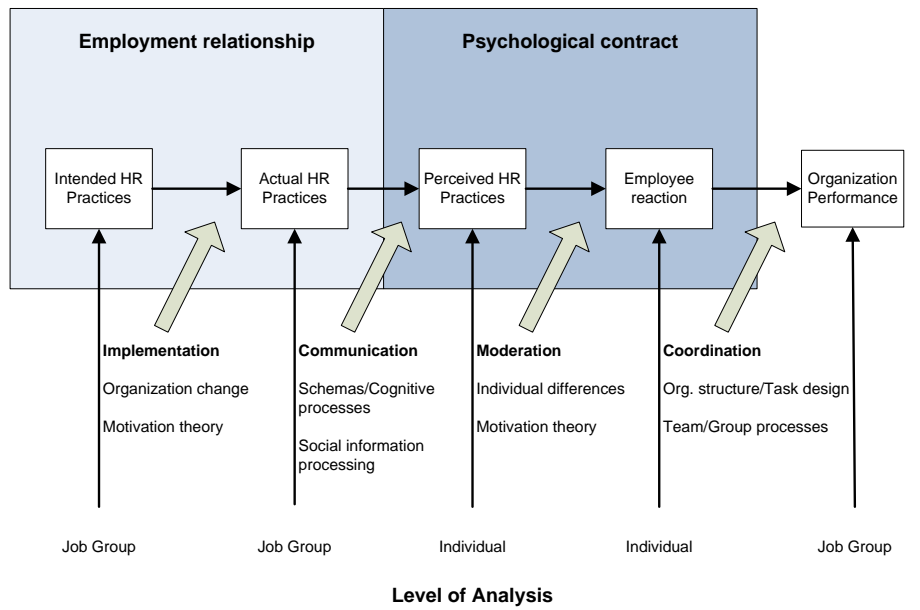
Verloopgedrag betreft een proces met meerdere fases, waarbij intentie tot vertrek de voorlaatste cognitieve stap van een werknemer is, voor het daadwerkelijke vertrek plaatsvindt (Fishbein & Ajzen, 1975; Hom et al., 1979; Mobley et al., 1978; Price & Mueller, 1981).

2.3 Invloed van HRM-percepties op HRM-uitkomsten

In deze paragraaf wordt bekeken welke algemene theorieën, bijbehorende modellen en onderzoeksresultaten uit eerder verrichte studies bekend zijn, met betrekking tot de relaties tussen HRM-percepties en HRM-uitkomsten.

Zoals eerder vermeld, leiden HRM-percepties tot bepaalde HRM-uitkomsten (zie figuur 2). Een organisatie ontwikkelt een bepaald HRM-beleid met bijbehorende HRM-activiteiten, met als doel het beïnvloeden van en sturen op gewenste werknemersuitkomsten. Elke werknemer ontvangt en interpreteert dit beleid op zijn eigen subjectieve wijze, waardoor varianties in HRM-percepties op individueel niveau ontstaan (perceived HR practices). Deze variantie is deels toe te wijzen aan variatie in de door de organisatie uitgevoerde HRM-activiteiten (Nishii & Wright, 2008; Wright & Nishii, 2006).

Op basis van de percepties van het HRM-beleid en bijbehorende interpretaties hiervan, reageren werknemers op een bepaalde manier, waardoor verschillen in werknemersuitkomsten ontstaan. Hierbij kan gedacht worden aan affectieve, cognitieve en gedragsmatige uitkomsten. Voorbeelden van affectieve reacties betreffen de mate van werknemerstevredenheid en organisationele betrokkenheid (Nishii & Wright, 2008; Wright & Nishii, 2006).



Figuur 2. Procesmodel van SHRM (Wright & Nishii, 2006)

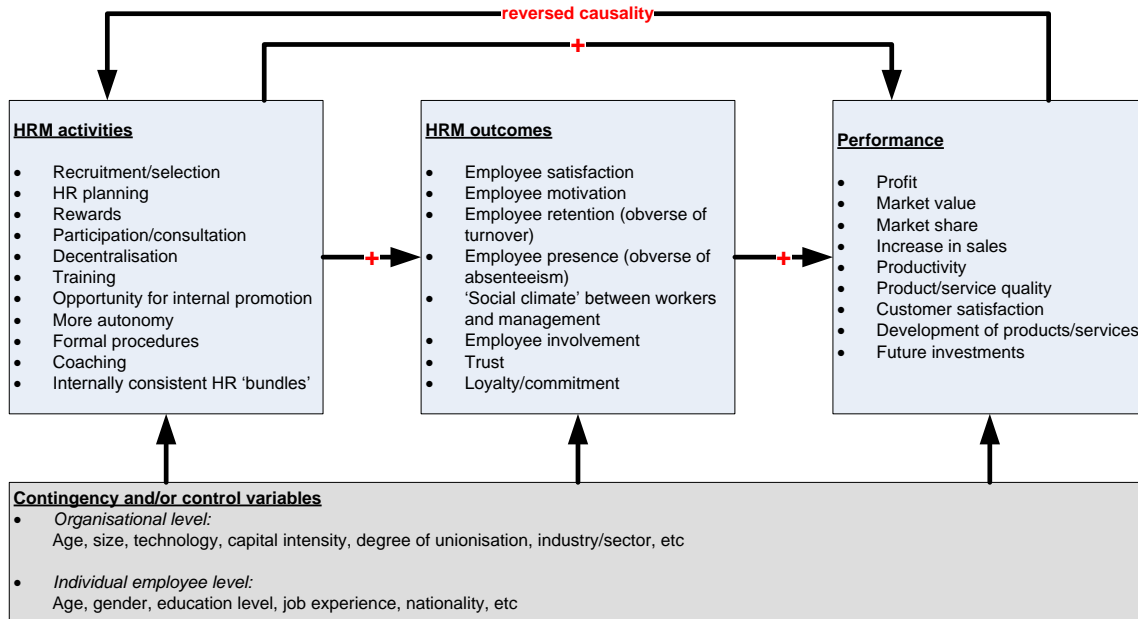
Het model van Paauwe en Richardson (zie figuur 3) geeft de relatie weer tussen HRM en prestaties, waaruit blijkt dat er positieve relaties bestaan tussen HRM-activiteiten en HRM-uitkomsten. Bijna alle in deze studie te onderzoeken percepties van HRM-activiteiten en bijbehorende HRM-uitkomsten komen in het model van Paauwe en Richardson terug (Paauwe & Richardson, 1997).

Te concluderen valt dat training, de mogelijkheid tot interne promoties en het hebben van meer autonomie (HRM-activiteiten) positief gerelateerd zijn aan werknemerstevredenheid en betrokkenheid (HRM-uitkomsten). De HRM-uitkomst personeelsbehoud ('employee retention') wordt eveneens positief beïnvloed door HRM-activiteiten. Dit wil zeggen dat HRM-activiteiten ervoor zorgen dat werknemers graag op hun werk aanwezig zijn ('employee presence') en niet graag uit de arbeidsorganisatie willen vertrekken. Kortom, hun intentie tot vertrek is laag, waardoor er een negatieve relatie bestaat tussen HRM-activiteiten en intentie tot vertrek (Paauwe & Richardson, 1997).

2.3.1 OCB

Het is praktisch relevant om de mate van OCB-gedrag van werknemers te meten. Door de toenemende vergrijzing, zal zich in de toekomst krapte op de arbeidsmarkt voordoen. Met minder personeel zal meer zorg moeten worden verleend. In zulke situaties en tijden is het belangrijk dat werknemers een stapje extra willen zetten voor de organisatie en extra rolgedrag willen vertonen, zodat de zorg verleend kan blijven worden, die patiënten nodig hebben.

Zoals eerder vermeld, laat het AMO-model zien (zie figuur 1), dat OCB-gedrag wordt bevorderd wanneer één of meerdere AMO-variabelen op de juiste manier in een HPWS worden ingezet. De invulling van de AMO-variabelen betreft de invulling van HRM-activiteiten in verschillende HRM-bundels (Appelbaum et al., 2000).



Figuur 3. HRM-activiteiten in relatie tot HRM-uitkomsten en prestatie (Pauwe & Richardson, 1997)

De relatie tussen HRM-percepties en positief OCB-gedrag, kan verklaard worden aan de hand van de 'social exchange theory' (SET). Deze theorie beschrijft de sociale uitwisselingsrelatie tussen werkgevers en werknemers: wanneer werkgevers goedwilligheid tonen naar hun werknemers toe, zorgt dit bij werknemers voor een (gevoelsmatige) plicht, om de 'goede daad' van de werkgever tegemoet te komen (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Gould-Williams & Davies, 2005; Gouldner, 1960). Deze gevoelsmatige plicht betreft uitwisselende gedragingen, die buiten de contractueel geregelde gedragingen omgaan (Organ, 1988; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Positieve uitwisselende gedragingen kunnen leiden tot wederzijdse voordelen voor beide partijen (Aryee et al., 2002; Gould-Williams & Davies, 2005; Gouldner, 1960). Werkgevers kunnen goedwilligheid tonen naar hun werknemers toe door bepaalde HRM-activiteiten in te zetten. Percepties die werknemers hebben ten aanzien van managers die betrouwbaar en goedwillig gedrag vertonen, hebben naar alle waarschijnlijkheid positieve gevolgen voor de HRM-uitkomsten van medewerkers. Volgens de SET, wisselen werknemers namelijk eerlijk en ondersteunend gedrag van hun werkgever uit met OCB-gedrag (Audrey Korsgaard, Brodt, & Whitener, 2002; Organ, 1990a). Kortom, positieve HRM-percepties zullen een positief effect hebben op OCB-gedrag.

Met betrekking tot de in deze studie te meten bundel van HRM-percepties zijn de volgende resultaten uit eerder onderzoek bekend. Onderzoek van Chen en Chiu (2009) laat zien dat het hebben van autonomie een positieve invloed uitoefent op OCB. Onderzoek van Den Hartog en Verburg (2004) toont eenzelfde positieve relatie aan.

Van de mogelijkheid tot het volgen van trainingen en opleidingen is eveneens in veelvuldig onderzoek aangetoond dat dit een positief effect heeft op OCB (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997; Den Kok & Den Hartog, 2006; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Way, 2002).

Onderzoek van Ang, Van Dyne en Begley (2003) toont aan dat er een positieve relatie bestaat tussen interne promotiekansen en OCB. Tevens beschrijven Tsui et al. (1997) eenzelfde positieve relatie. Uit de zojuist beschreven resultaten uit eerder verrichte studies volgt de eerste hypothese:

Hypothese 1: HRM-percepties hebben een positieve invloed op OCB.

2.3.2 Werknemerstevredenheid

Vanuit een praktisch oogpunt, is het belangrijk om de mate van werknemerstevredenheid te meten. De Service Profit Chain laat zien dat een hoge werknemerstevredenheid leidt tot een hoge patiënttevredenheid. Medewerkers stralen hun (on)tevredenheid namelijk uit naar hun omgeving (Van Leeuwen, 2005). Tevreden patiënten vormen de kern van zorgwerk.

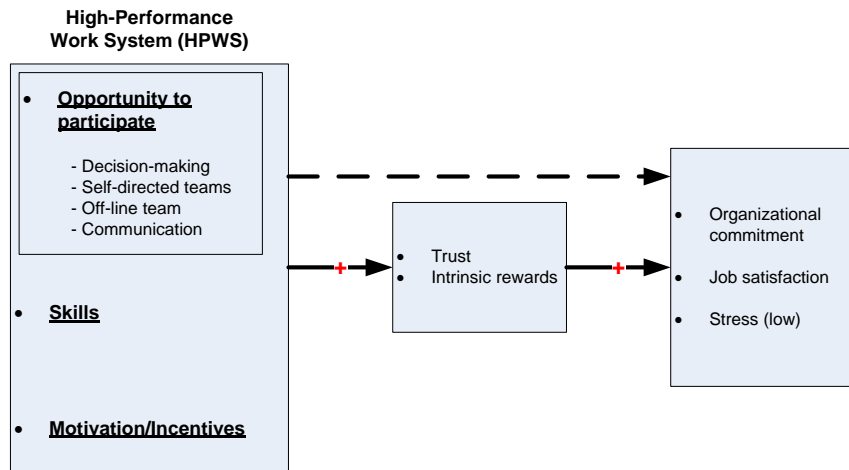
Een ander argument voor het belang van het meten van werknemerstevredenheid is dat tevreden medewerkers zich niet snel tegen de organisatie zullen keren, maar juist hun steun zullen uitbrengen aan de organisatie. In tijden van krapte is dit erg belangrijk, aangezien een organisatie in dergelijke perioden veel van zijn medewerkers vraagt.

Met betrekking tot de in deze studie te meten bundel van HRM-percepties zijn de volgende resultaten uit eerder onderzoek bekend. De mogelijkheid tot interne promotiekansen binnen een organisatie blijkt tot een vergrote werknemerstevredenheid te leiden (Appelbaum et al., 2000). Door Baruch & Winkelmann-Gleed (2002) wordt eenzelfde positieve relatie beschreven. Tevens blijkt er een positieve relatie te bestaan tussen het hebben van autonomie en werktevredenheid (Wallace, 1995).

In het AMO-model in figuur 1 (Appelbaum et al., 2000) en het model van Appelbaum et al. (2000) in figuur 4 is eveneens te zien dat het hebben van autonomie in besluitvormingsprocessen (wat een onderdeel is van de mogelijkheid tot participatie in besluitvorming) tot een verhoogde werktevredenheid leidt (Appelbaum et al., 2000).

Het model van Paauwe & Richardson (zie figuur 3) beschrijft dat de HRM-activiteiten, die betrekking hebben op training, het aanbieden van interne promotiemogelijkheden en het hebben van meer autonomie, positieve effecten hebben op de HRM-uitkomst werknemerstevredenheid (Paauwe & Richardson, 1997). Uit de zojuist beschreven resultaten uit eerder verrichte studies volgt de tweede hypothese:

Hypothese 2: HRM-percepties hebben een positieve invloed op werknemerstevredenheid.



Figuur 4. Relatie tussen High Performance Work Systems en vijf typen werkuitskomsten (Appelbaum et al., 2000)

2.3.3 Betrokkenheid

Vanuit een praktisch oogpunt is het belangrijk om de organisationele betrokkenheid van een medewerker te meten. In een tijd van krapte, moet er in de zorg hard gewerkt worden om de zorg aan patiënten te kunnen verlenen. Ondanks de hoge werkdruk, zullen medewerkers door hun gevoel van betrokkenheid het werk goed willen blijven uitvoeren om een hoge kwaliteit van zorg aan de patiënt te kunnen aanbieden.

Met betrekking tot de in deze studie te meten bundel van HRM-percepties zijn de volgende resultaten uit eerder onderzoek bekend. Het aanbieden van interne promotiekansen binnen een organisatie aan een werknemer, heeft een positief effect op de organisationele betrokkenheid van deze persoon (Appelbaum et al., 2000).

Trainingen en opleidingen sorteren positieve effecten op de relaties tussen het management en werknemers (Kalleberg & Moody, 1994). Wanneer een werknemer een goede relatie heeft met zijn managementteam, zal de betrokkenheid van deze werknemer met de organisatie naar alle waarschijnlijkheid hoger zijn, dan wanneer deze persoon een slechte relatie onderhoudt. Onderzoek van Paauwe en Richardson (zie figuur 3) laat eveneens zien dat training de mate van betrokkenheid verhoogt (Paauwe & Richardson, 1997).

Het model van Appelbaum et al. (zie figuur 4) laat zien dat het hebben van meer autonomie in besluitvormingsprocessen leidt tot een verhoogd niveau van organisationele betrokkenheid bij werknemers (Appelbaum et al., 2000). Uit de zojuist beschreven resultaten uit eerder verrichte studies volgt de derde hypothese:

***Hypothese 3:** HRM-percepties hebben een positieve invloed op organisationele betrokkenheid.*

2.3.4 Intentie tot vertrek

In een tijd van krapte op de zorgverleningsmarkt, is er behoefte aan voldoende en goed geschoold personeel. Belangrijk is dat werknemers met hun kennis en expertise binnen de organisatie behouden blijven en niet uitstromen naar andere organisaties.

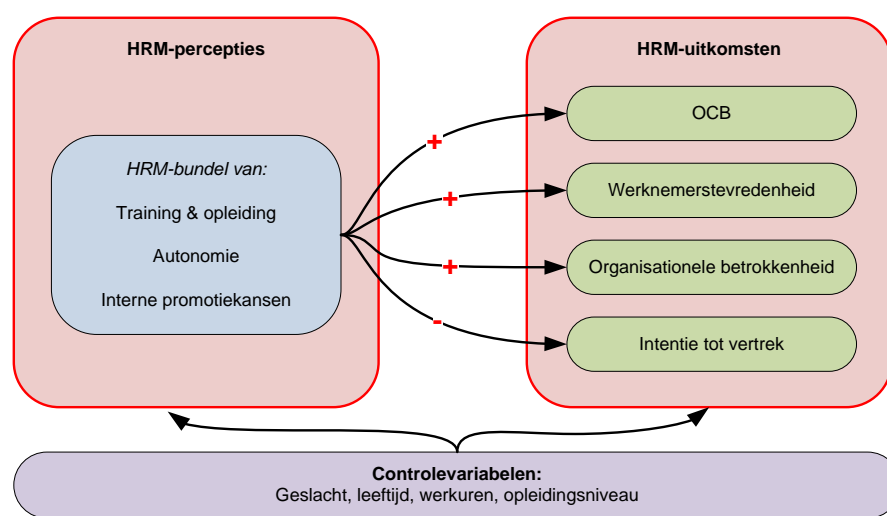
Met betrekking tot de in deze studie te meten bundel van HRM-percepties zijn de volgende resultaten uit eerder onderzoek bekend. Intentie tot vertrek wordt onder andere vooraf gegaan door autonomie en promotiekansen (Micheals & Spector, 1982; Miller, Katerberg, & Hulin, 1979; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979). Baruch & Winkelmann (2002) beschrijven dat personeelsverloop tegengegaan kan worden door werknemers verticale promotiekansen aan te bieden, waardoor hun intentie tot vertrek verlaagd wordt.

Uit het model van Paauwe en Richardson (zie figuur 3) blijkt dat HRM-activiteiten, die betrekking hebben op training, het aanbieden van mogelijkheden tot interne promotie en het hebben van meer autonomie, de aanwezigheid van werknemers binnen de organisatie en het personeelsbehoud positief beïnvloeden. Hiermee wordt de intentie tot vertrek van werknemers verlaagd (Paauwe & Richardson, 1997). Uit ander onderzoek blijkt eveneens dat de intentie tot vertrek bij medewerkers afneemt, naar mate zij meer mogelijkheden tot ontwikkeling aangeboden krijgen (Arthur, 1994). Uit de zojuist beschreven resultaten uit eerder verrichte studies volgt de vierde hypothese:

Hypothese 4: HRM-percepties hebben een negatieve invloed op intentie tot vertrek.

2.4 Conceptueel model en hypothesen

De relaties tussen de HRM-percepties en HRM-uitkomsten, die in dit onderzoek worden onderzocht zijn weergegeven in een conceptueel model (zie figuur 5). Tevens zijn de gevormde hypothesen in dit model samengevat.



Figuur 5. Conceptueel model

3 Methode

In dit hoofdstuk worden de keuzes toegelicht, betreffende de organisatie waar het onderzoek werd verricht, het gekozen onderzoeksdesign, de respondentengroep, de wijze van dataverzameling en ten slotte de data-analyse.

3.1 Organisatie

Het onderzoek werd verricht binnen het Laurentius Ziekenhuis Roermond (LZR). Zij hebben hun verzorgingsgebied in de regio Midden-Limburg. Het LZR is een algemeen, regionaal ziekenhuis met 1493 personeelsleden en 104 medisch specialisten (Laurentius Ziekenhuis Roermond, 2010).

3.2 Onderzoeksdesign

Dit kwantitatief onderzoek betrof zowel een empirisch- als een literatuuronderzoek. Het literatuuronderzoek vond plaats bij het schrijven van het theoretisch kader en het verrichten en uitvoeren van de dataverzameling en data-analyses betrof empirisch onderzoek (Imbos, Janssen, & Berger, 2001).

Het onderzoeksdesign dat in dit onderzoek is gebruikt is een cross-sectioneel design, waarbij gebruik wordt gemaakt van een survey-onderzoek (Bouter, van Dongen, & Zielhuis, 2005). De data werd verzameld met behulp van vragenlijsten (surveys): werknemers van het Laurentius Ziekenhuis werden gevraagd een vragenlijst in te vullen, zodat informatie betreffende hun HRM-percepties en – uitkomsten verkregen werd (Imbos et al., 2001).

3.3 Respondenten

Voor dit onderzoek werden zo veel mogelijk respondenten benaderd, door naar medewerkers op verschillende afdelingen van het gehele ziekenhuis – op basis van hun beschikbaarheid – zo veel mogelijk vragenlijsten te versturen. In totaal zijn hiervoor 926 medewerkers benaderd. Uiteindelijk werd de respondentengroep vastgesteld op 346 respondenten, waarbij een respons van 37,4% werd behaald.

Alle respondenten betreffen medewerkers die nauw betrokken zijn bij het primaire zorgproces, direct patiëntencontact onderhouden, kennis hebben van processen op de werkvloer en in loondienst zijn van het ziekenhuis, zoals medewerkers op de polikliniek, verzorgenden, verpleegkundigen, medisch secretaresses, voedingsassistenten en dergelijke. Uitgezonderd van de respondentengroep werden leerlingen, stagiaires en artsen. Artsen werden niet benaderd, aangezien zij in de meeste gevallen in maatschappen werken en niet in loondienst van een ziekenhuis zijn, waardoor ze los staan van het HR-beleid van de organisatie. Artsen in loondienst werden tevens als een aparte categorie medewerkers gezien, die door hun machtspositie niet representatief waren voor de rest van de medewerkers van het ziekenhuis en hierdoor niet werden meegenomen in het onderzoek. Leerlingen

en stagiaires werden uitgesloten, aangezien zij vaak maar voor een korte periode in hun stage-instelling verblijven.

3.4 Dataverzameling

In deze paragraaf wordt de wijze waarop de data werd verzameld nader toegelicht. De opbouw van de vragenlijst en de onafhankelijke- en afhankelijke variabelen zullen worden toegelicht.

3.4.1 Vragenlijst

Gegevens met betrekking tot HRM-percepties en HRM-uitkomsten werden verzameld met behulp van een bestaande vragenlijst (Veld, 2009d). De vragenlijst is opgebouwd uit vier delen. Deel A informeert naar HRM-percepties en bevat vragen over wat de organisatie aan haar werknemers aanbiedt. Voorbeelden van HRM-percepties zijn werkinhoud en autonomie. Deel B en C behandelen de HRM-uitkomsten, waarbij deel B naar persoonlijke ervaringen over werken binnen de organisatie vraagt en deel C naar de werksfeer (het klimaat) op de afdeling waar men werkt. Voorbeelden van HRM-uitkomsten zijn OCB, werknemerstevredenheid, betrokkenheid en intentie tot vertrek. Deel D vraagt naar achtergrondinformatie van de respondent (Veld, 2009b, 2009c).

Uit de probleemstelling blijkt dat er onderzoek werd verricht naar HRM-percepties en HRM-uitkomsten. Uit de deelvragen blijkt dat de volgende onafhankelijke variabelen (HRM-percepties) werden meegenomen in het onderzoek: autonomie, training en opleiding en interne promotiekansen. De afhankelijke variabelen (HRM-uitkomsten) in de analyse waren: OCB, werknemerstevredenheid, betrokkenheid en intentie tot vertrek.

Voor de data-analyse van dit onderzoek werden niet alle schalen uit de vragenlijst meegenomen, maar alleen de schalen betreffende bovengenoemde afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Alle vragen (items) van de gebruikte schalen werden in de analyse meegenomen. Respondenten vulden echter de gehele vragenlijst in, waardoor tevens andere schalen werden gemeten. Dit betrof een gemeenschappelijk doel, aangezien andere afstudeerstudenten uit de werkgroep andere HRM-uitkomsten bestudeerden, bijvoorbeeld strategische klimaten, en hiermee elkaars resultaten bruikbaar waren en uitgewisseld konden worden.

3.4.2 Onafhankelijke variabelen (HRM-percepties)

Zoals eerder vermeld, werden in de vragenlijst met behulp van drie schalen drie onafhankelijke variabelen (HRM-percepties) gemeten. Alle schalen in deel A tot en met C werden gemeten door 5-punts Likert schalen, waarbij er voor de items in de betreffende delen vijf standaard antwoordmogelijkheden gegeven waren: volledig mee oneens – mee oneens – eens noch oneens – mee eens – volledig mee eens. Voor alle schalen wordt de interne consistentie (betrouwbaarheid) weergegeven. Een betrouwbare schaal heeft een Cronbach's Alpha (betrouwbaarheidscoëfficiënt) van $\alpha \geq ,70$ (Laske-Aldershof & Roos, 2009).

De eerste schaal om HRM-percepties te meten betreft autonomie, decentralisatie en macht. De schaal bestaat uit 4 items, waarbij de vragen HR6 en HR7 hun origine vinden in het werk van Cable & Edwards (Cable & Edwards, 2004). HR8 en HR9 zijn afgeleid uit de vragen van respectievelijk Boon (Boon, 2008) en Ten Brink (Ten Brink, 2004). Deze schaal heeft een Cronbach's Alpha van $\alpha > ,75$ (Boon et al., in press). Een voorbeeld-item in deze schaal is: "Het Laurentius Ziekenhuis biedt mij de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe ik mijn taken uitvoer."

De tweede schaal meet de percepties met betrekking tot training en ontwikkeling. Deze schaal is tevens gebaseerd op de items van Ten Brink (Ten Brink, 2004) en heeft een betrouwbaarheid van $\alpha > ,75$ (Boon et al., in press). Vier items vormen de schaal (HR10 t/m HR13), waaronder de vraag: "Het Laurentius Ziekenhuis biedt mij de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen."

De derde schaal vraagt respondenten naar hun percepties betreffende de mogelijkheden tot interne promotiekansen in de organisatie. De schaal bestaat uit 3 items: HR16 (Coile-Shapiro & Kessler, 2003), HR17 (Ten Brink, 2004) en HR18 (Ten Brink, 2004) en heeft een betrouwbaarheid van $\alpha > ,75$ (Boon et al., in press). Een voorbeeldvraag is: "Het Laurentius Ziekenhuis biedt mij de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie binnen het Laurentius Ziekenhuis."

3.4.3 Afhankelijke variabelen (HRM-uitkomsten)

In de vragenlijst werden met vier schalen vier afhankelijke variabelen (HRM-uitkomsten) gemeten. De vier schalen werden, net als de onafhankelijke variabelen, gemeten door 5-punts Likert schalen en bevatten de volgende standaard antwoordmogelijkheden: volledig mee oneens – mee oneens – eens noch oneens – mee eens – volledig mee eens. Voor deze schalen wordt eveneens de interne consistentie (betrouwbaarheid) gegeven. Als vuistregel voor een betrouwbare schaal wordt nogmaals een betrouwbaarheidscoëfficiënt van $\alpha \geq ,70$ aangehouden (Laske-Aldershof & Roos, 2009).

De eerste schaal meet organisationele betrokkenheid en vraagt de respondent naar zijn ervaring met deze vorm van betrokkenheid binnen de organisatie (Ellemers, De Gilder, & Van den Heuvel, 1998). De originele schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = ,83$ (Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002). Echter, in de studie van Ellemers et al. wordt een interne consistentie van $\alpha = ,79$ gevonden voor de schaal die de mate van organisationele betrokkenheid meet (Ellemers et al., 1998). In deze studie bestaat de schaal uit 4 items (COM1 t/m COM4). Twee voorbeeldvragen zijn: "Ik voel me emotioneel gehecht aan het Laurentius Ziekenhuis" en "Ik voel me niet als 'een deel van de familie' in het Laurentius Ziekenhuis."

De tweede schaal heeft betrekking op OCB en bevat 10 items (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991), die de respondent vragen naar percepties van 3 vormen van OCB: OCB1 t/m OCB3 vragen naar altruïsme, OCB4 t/m OCB7 vragen naar civic virtue en de items OCB8 t/m OCB10 vragen naar courtesy. Echter, in deze studie wordt OCB als één concept gemeten. Bij de uitvoering van de analyses wordt dan ook geen onderscheid gemaakt in de drie verschillende vormen van OCB. Een voorbeeldvraag uit de OCB-schaal is: "Ik sta altijd klaar voor mijn collega's." De interne consistenties

van de oorspronkelijke schalen betreffen $\alpha=,79$ voor de schaal altruïsme, $\alpha=,70$ voor de schaal civic virtue en $\alpha=,75$ voor de schaal courtesy.

De derde schaal betreft werknemerstevredenheid en bevat 1 item (SAT1): "Over het algemeen genomen, hoe tevreden bent u met uw baan?" De vraag is gebaseerd op de schaal 'job satisfaction', bestaande uit 3 items (Cable & Judge, 1996). De betrouwbaarheid van deze 3-item-schaal is $\alpha=,86$.

De vierde schaal meet de percepties van de werknemer, ten aanzien van intentie tot vertrek en bevat 3 items: IL1 t/m IL3. Een voorbeeldvraag is: "Ik ben van plan om het komend jaar van baan te veranderen." De vragen zijn gebaseerd op de schaal 'verandering van baan' (thema welbevinden) uit de 'Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid' (Van Veldhoven & Meijman, 2008). De betrouwbaarheid van deze schaal is hoog ($\alpha=,90$) (Van Veldhoven, Meijman, Broersen, & Fortuin, 2002).

3.5 Controlevariabelen

Controlevariabelen zijn variabelen die mogelijk van invloed zijn op de relaties tussen HRM-percepties en HRM-uitkomsten (Imbos et al., 2001). Bij het toetsen van de hypothesen, werd voor deze invloeden gecorrigeerd. De controlevariabelen die in deze studie werden meegenomen zijn: geslacht, leeftijd, gemiddeld aantal werkuren per week en opleidingsniveau.

3.6 Data-analyse

Bij het uitvoeren van dit kwantitatief onderzoek, werden verschillende data-analyses gedaan. Voordat beschrijvende analyses uitgevoerd konden worden, dienden als eerste voorbereidende analyses verricht te worden. Verscheidene factor- en betrouwbaarheidsanalyses werden uitgevoerd voor de schalen in de vragenlijst. Factoranalyses werden gebruikt om te achterhalen of meerdere vragen of stellingen uit de vragenlijst een schaal konden vormen. In de betrouwbaarheidsanalyse werd getoetst of de onderlinge correlatie (interne consistentie) tussen items hoog genoeg was om van een betrouwbare schaal te kunnen spreken (Laske-Aldershof & Roos, 2009).

Ten tweede werden analyses uitgevoerd, die beschrijvend van aard waren (beschrijvende statistieken). Allerlei kenmerken van de respondenten(groep) en de verschillende variabelen werden gedetailleerd beschreven, bijvoorbeeld de opbouw van de groep en gemiddelde HRM-perceptie-scores. Deze beschrijvingen werden gedaan met behulp van frequentieverdelingen, centrale tendentiematen en kengetallen van spreiding, zoals gemiddelde scores en standaard deviaties (Imbos et al., 2001). Dit zijn de meest gangbare beschrijvende statistieken in HRM-onderzoek.

Naast de beschrijving van de kenmerken van de respondentengroep en de variabelen, werden correlatietesten uitgevoerd, om de aanwezigheid en sterkte van samenhang tussen de variabelen van HRM-percepties en HRM-uitkomsten te bepalen. Voordat correlatietesten uitgevoerd

konden worden, moest eerst gekeken worden of er sprake was van normaalverdelingen (Laske-Aldershof & Roos, 2009).

Alle correlatietesten werden uitgevoerd met behulp van Spearman's correlatietesten, aangezien de variabelen normaal verdeeld waren (Field, 2009) en het variabelen op ordinaal niveau betrof (Laske-Aldershof & Roos, 2009).

Ten derde volgden lineaire regressieanalyses om de opgestelde hypothesen te toetsen. Als uit de correlatietesten bleek dat er een samenhang bestond tussen twee variabelen, werden met behulp van lineaire regressieanalyses schattingen gemaakt van lineaire verbanden tussen een afhankelijke en meerdere onafhankelijke variabelen (Laske-Aldershof & Roos, 2009).

Voor het toetsen van hypothese 1 werd een lineaire regressieanalyse uitgevoerd, waarbij de HRM-percepties de onafhankelijke variabelen vormden en OCB de afhankelijke variabele vormde. Voor het toetsen van hypothese 2 werd een lineaire regressieanalyse uitgevoerd met de HRM-percepties als onafhankelijke variabelen en werknemerstevredenheid als afhankelijke variabele. De derde hypothese werd wederom getoetst door middel van een lineaire regressieanalyse, met HRM-percepties als onafhankelijke variabelen en betrokkenheid als afhankelijke variabele. De laatste hypothese werd getoetst met een lineaire regressieanalyse, waarbij de HRM-percepties als onafhankelijke variabelen dienden en intentie tot vertrek als afhankelijke variabele.

Statistische significantie werd gedefinieerd als $p < .05$. Alle data-analyses werden uitgevoerd met behulp van het statistiekprogramma SPSS versie 16.0 (SPSS Inc, 2007).

4 Resultaten

In dit hoofdstuk zijn allereerst de resultaten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyses (voorbereidende analyses) beschreven. Nadat op basis van deze resultaten schalen zijn geconstrueerd, zijn beschrijvende analyses gedaan, waarbij de kenmerken van de respondentengroep en de schaalscores weergegeven zijn. Hierna zijn correlatietesten uitgevoerd, om de samenhang tussen de variabelen te bestuderen. Als laatste zijn regressieanalyses verricht, om de opgestelde hypothesen uit het conceptueel model te toetsen.

4.1 Schaalconstructies

Ten grondslag aan de geconstrueerde schalen in deze studie liggen de factor- en betrouwbaarheidsanalyses. Er zijn analyses uitgevoerd voor de HRM-perceptieschalen autonomie (items HR6-HR9), training en ontwikkeling (items HR10-HR13) en interne promotiekansen (items HR16-HR18). Voor de volgende HRM-uitkomstschalen zijn analyses uitgevoerd: organisationele betrokkenheid (items COM1-COM4), werknemerstevredenheid (item SAT1), intentie tot vertrek (items IL1-IL3) en OCB (items OCB1-OCB10). Bij het uitvoeren van de factoranalyses, is een oblimin rotatiemethode toegepast, aangezien verondersteld wordt dat de onderlinge schalen met elkaar correleren (Field, 2009).

Op basis van de resultaten van de factoranalyses (proportie verklaarde varianties, eigenwaarden, factorladingen en scree plots) zijn schalen geconstrueerd. Het item SAT1 is niet geschikt voor schaalconstructie, aangezien de schaal werknemerstevredenheid uit één vraag bestaat. Wat betreft de OCB-variabelen wordt – op basis van literaire bevindingen – in eerste instantie aangenomen dat deze variabelen één factor vormen, in plaats van drie aparte factoren. Deze veronderstelling is getoetst middels een factoranalyse en uit de resultaten is gebleken dat de items OCB1 t/m OCB10 in voldoende mate op één factor rusten en dus als één construct mogen worden gezien. Vanwege bovenstaande redenen, worden de items SAT1 en OCB1 t/m OCB10 als twee aparte factoren gezien, die respectievelijk de werknemerstevredenheid en de mate van OCB-gedrag van een medewerker representeren.

Voor de overige variabelen zijn eveneens factoranalyses uitgevoerd. Besloten is om één HRM-perceptieschaal te vormen met daarin de items HR6-9 (die de schaal 'autonomie' vormen in de vragenlijst), HR10-13 (schaal 'training en ontwikkeling' in de vragenlijst) en HR16-18 (schaal 'interne promotiekansen' in de vragenlijst). Zoals in het theoretisch kader reeds is genoemd, kan HRM namelijk – volgens de systeembenadering – als één systeem worden gezien; in het verdere verloop van deze scriptie HRM-percepties genoemd. Met betrekking tot de HRM-uitkomsten zijn de volgende schalen gevormd: items COM1-4 vormen de schaal 'organisationele betrokkenheid', items OCB1-10 vormen de schaal 'OCB', items IL1-3 vormen de schaal 'intentie tot vertrek' en item SAT1 vormt de schaal 'werknemerstevredenheid'.

De resultaten van de betrouwbaarheidsanalyses ondersteunen de constructies: de Chronbach's Alpha's voor de te vormen schalen (zie tabel 2) zijn hierbij hoog genoeg ($\alpha=,87$ voor HRM-percepties; $\alpha=,80$ voor organisationele betrokkenheid; $\alpha=,72$ voor OCB en $\alpha=,87$ voor intentie tot

vertrek). De indeling in genoemde schalen met bijbehorende items zal in verdere analyses worden aangehouden.

4.2 Kenmerken van de respondentengroep en schaalscores

In tabel 1 zijn een aantal karakteristieken van de respondentengroep beschreven. De gemiddelde leeftijd van de respondenten bedraagt 41 jaar (SD=10) en de functie- en dienstjaren bedragen respectievelijk gemiddeld 12 (SD=9) en 15 (SD=11) jaar. Daarnaast is het merendeel van de deelnemers vrouwelijk (88,3%) en hebben de meeste werknemers een HBO/HTS-opleiding als hoogst afgeronde opleiding (33,1%). In 95,4% van de gevallen werkt de respondent in vast dienstverband voor de organisatie. De man-vrouw verhouding in de steekproef (11,7% man; 88,3% vrouw) is nagenoeg gelijk aan de man-vrouw verhouding in de populatie (11,4% man; 88,6% vrouw). De respondentengroep uit dit onderzoek is hiermee representatief voor de populatie.

Tabel 1
Karakteristieken van de Respondentengroep

	N (%)	Minimum	Maximum	Gemiddelde (SD)
Leeftijd	314	18	62	41 (10)
Functiejaren	318	0,5	40	12 (9)
Dienstjaren	322	0	42	15 (11)
Geslacht	325 (100)			
Man	38 (11,7)			
Vrouw	287 (88,3)			
Hoogst afgeronde opleiding	326 (100)			
MAVO/VMBO	50 (15,3)			
HAVO	49 (15,0)			
VWO	10 (3,1)			
LBO/LTS	3 (0,9)			
MBO/MTS	82 (25,2)			
HBO/HTS	108 (33,1)			
Wetenschappelijk Onderwijs	8 (2,5)			
Overig	16 (4,9)			
Soort arbeidsovereenkomst	323 (100)			
Vast dienstverband	308 (95,4)			
Tijdelijk dienstverband	10 (3,1)			
Leer/werkovereenkomst	4 (1,2)			
Nul-urencontract/oproepkracht	1 (0,3)			

In tabel 2 zijn voor alle HRM-perceptie en –uitkomstvariabelen de gemiddelde scores, bijbehorende standaard deviaties, Chronbach's Alpha's en skewness- en kurtosiswaarden weergegeven. De HRM-percepties hebben een gemiddelde score van 3,01 (SD=0,54). Binnen de HRM-uitkomstschalen heeft

de schaal werknemerstevredenheid een hoogste gemiddelde score van 3,87 (SD=0,76) en de schaal intentie tot vertrek een laagste gemiddelde score van 2,04 (SD=0,93).

Tabel 2

Gemiddelde Scores, Standaard Deviaties (SD), Chronbach's Alpha's en Skewness- en Kurtosiswaarden van HRM-perceptiescores en HRM-uitkomstscores

	N	Gemiddelde	SD	α	Skewness	Kurtosis
HRM-percepties	339	3,01	0,54	,87	-,34	,52
Organisationele betrokkenheid	340	3,40	0,71	,80	-,31	,62
OCB	341	3,84	0,33	,72	,30	1,01
Werknemerstevredenheid	346	3,87	0,76	-	-,97	1,76
Intentie tot vertrek	346	2,04	0,93	,87	,97	,85

4.3 Correlatieanalyse

Na de schalen te hebben geconstrueerd en inzicht te hebben verkregen in de opbouw van de respondentengroep en de gemiddelde schaalscores, is een correlatieanalyse uitgevoerd. Hierbij is de samenhang tussen de onafhankelijke variabele en de verschillende afhankelijke variabelen onderzocht. De controlevariabelen zijn eveneens meegenomen in de analyse.

4.3.1 Normaalverdelingen

Voordat de correlatietest voor HRM-percepties en –uitkomsten is uitgevoerd, is voor elke variabele een bepaling van normaalverdeling verricht. Deze testen voor normaalverdelingen zijn verricht, aan de hand van de skewness en kurtosis waarden (zie tabel 2). Uit de resultaten is gebleken dat voor elke variabele sprake is van een normaalverdeling. Uitkomsten van histogrammen en Q-Q plots bevestigen de uitkomsten van de kurtosis en skewness waarden. Aangezien er sprake is van normaal verdeelde variabelen, wordt een Spearman's correlatietest uitgevoerd (Field, 2009).

4.3.2 Correlatietest

In tabel 3 is te zien dat de HRM-percepties over het algemeen zwak correleren met de HRM-uitkomsten. HRM-percepties en OCB correleren niet significant met elkaar, terwijl tussen HRM-percepties en de overige HRM-uitkomsten wel significante verbanden bestaan. Opvallend is dat de sterkste significante correlatie in de relatie HRM-percepties en HRM-uitkomsten bestaat met werknemerstevredenheid ($r=,41$; $p=,01$). Het zwakste significante verband in de relaties tussen percepties en uitkomsten bestaat tussen HRM-percepties en intentie tot vertrek ($r=-,16$; $p=,01$).

HRM-percepties vertonen positieve relaties met de HRM-uitkomsten organisationele betrokkenheid en werknemerstevredenheid: als de perceptiescore stijgt, stijgt eveneens de HRM-uitkomst. Zoals verwacht bestaat er een negatieve relatie tussen HRM-percepties en intentie tot

vertrek: als de perceptiescore stijgt, daalt de score voor intentie tot vertrek. Tussen intentie tot vertrek en de overige HRM-uitkomstmaten (organisationele betrokkenheid, OCB en werknemerstevredenheid) bestaan eveneens negatieve relaties.

Tussen de HRM-uitkomsten onderling zijn drie zwakke verbanden gevonden, waaronder tussen de variabelen intentie tot vertrek en organisationele betrokkenheid ($r=-,44$; $p=,01$). Werknemerstevredenheid correleert zwak met zowel organisationele betrokkenheid ($r=,40$; $p=,01$) en intentie tot vertrek ($r=-,48$; $p=,01$).

Tussen HRM-percepties (onafhankelijke variabele) en de controlevariabelen zijn geen significante samenhangen gevonden. Echter, de controlevariabele leeftijd vertoont een zeer zwakke positieve correlatie met organisationele betrokkenheid ($r=,23$; $p=,01$) en een zeer zwakke negatieve correlatie met intentie tot vertrek ($r=-,16$; $p=,01$). De controlevariabele opleidingsniveau correleert zeer zwak met OCB ($r=,13$; $p=,05$) en intentie tot vertrek ($r=,11$; $p=,05$). De correlaties tonen aan dat deze controlevariabelen – naast de HRM-percepties – eveneens een samenhang vertonen met de zojuist genoemde werknemersuitkomsten.

De correlatiecoëfficiënten tussen de onafhankelijke variabele en de controlevariabelen in het model wijzen uit dat er geen sprake zal zijn van multicollineariteit bij het uitvoeren van regressieanalyses. Correlaties hoger dan $r=,70$ kunnen namelijk duiden op multicollineariteit, echter de resultaten in tabel 3 wijzen uit dat dit niet het geval is (Tabachnick & Fidell, 1996).

Tabel 3

Spearman correlaties tussen HRM-percepties, HRM-uitkomsten en controlevariabelen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 HRM-percepties	1								
2 OCB	,09	1							
3 Organisationele betrokkenheid	,19**	,24**	1						
4 Intentie tot vertrek	-,16**	-,15**	-,44**	1					
5 Werknemerstevredenheid	,41**	,15**	,40**	-,48**	1				
6 Geslacht	,01	-,08	,02	-,08	,02	1			
7 Leeftijd	-,09	,06	,23**	-,16**	-,04	-,08	1		
8 Opleidingsniveau	-,03	,13*	-,04	,11*	-,04	-,16**	-,15*	1	
9 Werkuren	-,09	-,11	-,00	,01	-,06	,37**	,24**	-,07	1

** correlatie is significant bij $p=0.01$ (tweezijdig)

* correlatie is significant bij $p=0.05$ (tweezijdig)

4.4 Regressieanalyse

Met behulp van de correlatietesten is bepaald of er sprake is van een significante samenhang tussen de verschillende afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Tevens is bekeken hoe sterk deze samenhang is en welke richting de relatie aanneemt (positief of negatief). Met regressieanalyses wordt een lineair verband geschat tussen één of meer onafhankelijke variabelen en een afhankelijke variabele (Laske-Aldershof & Roos, 2009; Pallant, 2001). In deze studie zijn vier meervoudige

regressieanalyses uitgevoerd om de lineaire verbanden te schatten tussen de onafhankelijke variabele HRM-percepties en de afhankelijke variabelen organisationele betrokkenheid, OCB, werknemerstevredenheid en intentie tot vertrek. Elke regressieanalyse is uitgevoerd in een aantal stappen. In de eerste stap zijn alleen de controlevariabelen in het regressiemodel opgenomen. In stap twee is de onafhankelijke variabele 'HRM-percepties' in het model toegevoegd. Getoetst wordt of de toevoeging van de variabele leidt tot een verbetering van het regressiemodel (Pallant, 2001).

Middels de meervoudige regressieanalyses worden de vier hypothesen getoetst. Zoals eerder vermeld wordt de invloed van de onafhankelijke variabele HRM-percepties op de verschillende afhankelijke variabelen getoetst. Tevens wordt er gecontroleerd voor controlevariabelen, welke als onafhankelijke variabelen in de analyses worden meegenomen. Voor de invloeden van de volgende variabelen wordt in deze studie gecorrigeerd: geslacht, leeftijd, gemiddeld aantal werkuren per week en opleidingsniveau.

In de vorige paragraaf is vermeld dat de aanname is gedaan dat er geen sprake is van multicollineariteit. Bij alle regressieanalyses is hiervoor nogmaals gecontroleerd en uit de resultaten is gebleken dat er geen sprake is van multicollineariteit.

4.4.1 Relatie tussen HRM-percepties en OCB

Om de eerste hypothese te toetsen is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd (zie tabel 4). De eerste hypothese luidt: *HRM-percepties hebben een positieve invloed op OCB-gedrag.*

De controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en gemiddeld aantal werkuren per week verklaren 1% van de variantie in OCB. HRM-percepties verklaren eveneens 1% van de totaal verklaarde variantie wanneer deze controlevariabelen constant gehouden worden. Door HRM-percepties in het tweede regressiemodel toe te voegen, wordt het model niet significant verbeterd (Sig. F Change=,24). Het gehele model is eveneens niet significant bevonden (Sig. Model=,09). Hiermee wordt aangenomen dat het model geen significante proportie van de variantie in OCB verklaart. De hypothese wordt hiermee verworpen.

4.4.2 Relatie tussen HRM-percepties en werknemerstevredenheid

Om de tweede hypothese te toetsen is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd (zie tabel 4). De tweede hypothese luidt: *HRM-percepties hebben een positieve invloed op werknemerstevredenheid.*

Uit de analyse blijkt dat de controlevariabelen 0% van de variantie in werknemerstevredenheid verklaren. HRM-percepties verklaren 15% van de variantie in werknemerstevredenheid, onder constanthouding van de controlevariabelen. Daarnaast zorgt toevoeging van de variabele HRM-percepties in het tweede model voor een significante verbetering van het model (Sig. F change=,00) en het gehele model is eveneens significant bevonden (Sig. Model=,00). Hierdoor mag aangenomen worden dat het model een significante proportie variantie in werknemerstevredenheid verklaart.

De controlevariabelen en HRM-percepties verklaren samen 15% van de totaal verklaarde variantie in werknemerstevredenheid. HRM-percepties leveren hierin een significante bijdrage en een stijging in HRM-percepties leidt tot een toename in werknemerstevredenheid ($Beta=,39$; $p<,01$). Zoals eerder vermeld blijken de controlevariabelen niet van invloed op werknemerstevredenheid. Uit bovenstaande resultaten blijkt dat de hypothese wordt aangenomen.

4.4.3 Relatie tussen HRM-percepties en organisationele betrokkenheid

Om de derde hypothese te toetsen is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd (zie tabel 4). De derde hypothese luidt: *HRM-percepties hebben een positieve invloed op organisationele betrokkenheid.*

Uit de analyse blijkt dat de controlevariabelen 4% van de variantie in organisationele betrokkenheid verklaren. Wanneer de controlevariabelen constant gehouden worden, verklaren HRM-percepties 5% van deze variantie. Verder blijkt uit de toetsing dat toevoeging van HRM-percepties in het tweede regressiemodel bij organisationele betrokkenheid een significante verbetering van het model oplevert (Sig. F change=,00). Het gehele regressiemodel is significant bevonden (Sig. Model=,00) en hiermee kan aangenomen worden dat het model een significante proportie variantie in organisationele betrokkenheid verklaart.

Controlevariabelen en HRM-percepties verklaren samen 8% van de totale variantie in organisationele betrokkenheid. HRM-percepties leveren hierin een significante bijdrage aan de verklaarde variantie van organisationele betrokkenheid en een stijging van HRM-percepties leidt tot een toename in organisationele betrokkenheid ($Beta=,22$; $p<,01$). Echter, de controlevariabele leeftijd blijkt eveneens van significante invloed op organisationele betrokkenheid ($Beta=,26$; $p<,01$), waardoor leeftijd eveneens een voorspeller voor organisationele betrokkenheid is: oudere werknemers vertonen een hogere organisationele betrokkenheid dan jongere werknemers. Bovenstaande resultaten laten zien dat de hypothese bevestigd wordt.

4.4.4 Relatie tussen HRM-percepties en intentie tot vertrek

Om de vierde hypothese te toetsen is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd (zie tabel 4). De vierde hypothese luidt: *HRM-percepties hebben een negatieve invloed op intentie tot vertrek.*

De controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en gemiddeld aantal werkuren per week blijken 4% van de totale variantie te verklaren. HRM-percepties verklaren eveneens 4% van de variantie in intentie tot vertrek, wanneer de bovengenoemde controlevariabelen onder constante waarde gehouden worden. Het tweede regressiemodel voor intentie tot vertrek wordt significant verbeterd, wanneer HRM-percepties hieraan worden toegevoegd (Sig. F Change=,00). Dit model is significant bevonden (Sig. Model=,00), waardoor de aanname mag worden gedaan dat het model een significante proportie variantie in intentie tot vertrek verklaart.

Controlevariabelen en HRM-percepties verklaren samen 7% van de totale variantie in de afhankelijke variabele, waaraan HRM-percepties en leeftijd een significante bijdrage leveren. Zowel HRM-percepties als leeftijd zorgen voor een afname in intentie tot vertrek (respectievelijk $Beta = -,19$; $p < ,01$ en $Beta = -,20$; $p < ,01$), waarbij oudere werknemers een lagere intentie tot vertrek hebben dan jongere werknemers. Zowel de variabele HRM-percepties als leeftijd vormt dus een voorspeller voor intentie tot vertrek. Bovengenoemde resultaten geven weer dat de hypothese aangenomen wordt.

Tabel 4.

Resultaten van meervoudige regressieanalyses met OCB, Werknemerstevredenheid, Organisationele Betrokkenheid en Intentie tot Vertrek als afhankelijke variabelen

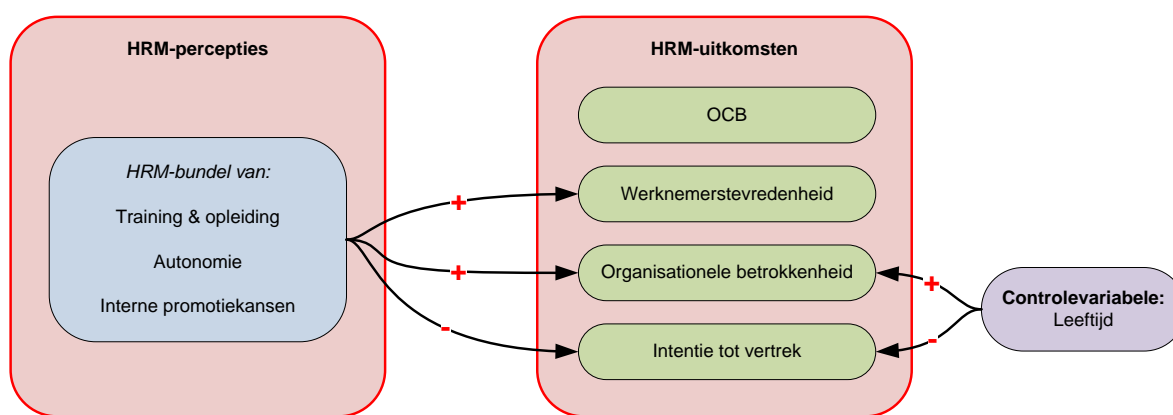
	OCB		Werknemers- tevredenheid		Organisationele Betrokkenheid		Intentie tot Vertrek	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta
Geslacht	,03	,03	,05	,04	,06	,06	-,09	-,09
Leeftijd	,11	,12	-,02	,02	,23**	,26**	-,18**	-,20**
Opleidingsniveau	,12*	,12*	-,05	-,03	,03	,04	,10	,09
Werkuren	-,10	-,10	-,08	-,04	-,12	-,10	,13*	,12
HRM-percepties		,07		,39**		,22**		-,19**
Adjusted R Square	,01	,02	-,00	,15	,04	,08	,04	,07
Adjusted R Square Change	,03	,01	,01	,15	,05	,05	,05	,04
Sig. F change	,09	,24	,61	,00**	,00**	,00**	,00**	,00**
Sig. Model	,09	,09	,61	,00**	,00**	,00**	,00**	,00**

* Sig $p < ,05$

** Sig $p < ,01$

4.5 Samenvatting resultaten

In figuur 6 zijn de resultaten van dit onderzoek samengevat, die in bovenstaande paragrafen zijn beschreven.



Figuur 6. Samenvatting resultaten in conceptueel model

5 Conclusie en discussie

In hoofdstuk vier zijn de resultaten van dit onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk worden uit deze resultaten conclusies getrokken en zullen de resultaten worden bediscussieerd. Tevens zullen de beperkingen van deze studie worden besproken en zullen suggesties voor verder onderzoek worden gedaan.

5.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was inzicht verkrijgen in de wijze waarop het proces tussen HRM-percepties (die werknemers hebben van het HRM-beleid) en HRM-uitkomsten verloopt binnen het Laurentius Ziekenhuis Roermond. Kan het HRM-beleid een bijdrage leveren aan bepaalde uitkomsten? Om dit inzicht te verkrijgen, werd een onderzoek verricht naar de volgende HRM-percepties: training en ontwikkeling, autonomie en interne promotiekansen. Deze HRM-praktijken werden als één HRM-bundel onderzocht (systeembenadering). De volgende HRM-uitkomsten werden meegenomen in het onderzoek: organisationele betrokkenheid, OCB, werknemerstevredenheid en intentie tot vertrek. Getoetst werd wat de invloed van HRM-percepties op de HRM-uitkomsten was. De probleemstelling in dit onderzoek luidde dan ook:

Op welke wijze en in welke mate kunnen HRM-percepties bijdragen aan individuele HRM-uitkomsten van medewerkers van het Laurentius Ziekenhuis Roermond?

De probleemstelling werd onderzocht middels een vragenlijstonderzoek. Dit onderzoek werd uitgevoerd onder medewerkers van het Laurentius Ziekenhuis in Roermond, die direct in contact stonden met het primaire zorgproces.

Op basis van de resultaten uit bestaande literatuur, werden vier deelvragen met bijbehorende hypothesen opgesteld. De eerste hypothese luidde: *HRM-percepties hebben een positieve invloed op OCB-gedrag*. Deze hypothese werd verworpen. Het gehele regressiemodel (waarin de hypothese werd getoetst) was namelijk niet significant bevonden, waardoor niet aangenomen mocht worden dat HRM-percepties een significante proportie variantie in OCB verklaarden.

De tweede hypothese luidde: *HRM-percepties hebben een positieve invloed op werknemerstevredenheid*. Deze hypothese werd aangenomen, aangezien er een significante relatie werd gevonden tussen HRM-percepties en werknemerstevredenheid. De controlevariabelen bleken niet van invloed op de percepties.

De derde hypothese luidde: *HRM-percepties hebben een positieve invloed op organisationele betrokkenheid*. Deze hypothese werd eveneens aangenomen. HRM-percepties bleken van significante invloed op organisationele betrokkenheid, echter de controlevariabele leeftijd was eveneens van invloed hierop. Oudere werknemers ervaren een hogere mate van organisationele betrokkenheid dan jongere mensen.

De vierde hypothese luidde: *HRM-percepties hebben een negatieve invloed op intentie tot vertrek*. Deze hypothese werd bevestigd, aangezien er een significant verband werd gevonden tussen

de twee variabelen. In deze relatie bleek leeftijd echter ook van invloed te zijn op de mate van intentie tot vertrek, waarbij oudere medewerkers een lagere intentie tot vertrek hadden.

Na toetsing van genoemde hypothesen kan een antwoord worden gegeven op de probleemstelling. Geconcludeerd kan worden dat HRM-percepties een significante positieve bijdrage leveren aan de individuele HRM-uitkomsten werknemerstevredenheid en organisationele betrokkenheid. Tevens leveren ze een significante negatieve bijdrage aan intentie tot vertrek van medewerkers van het Laurentius Ziekenhuis. Echter, HRM-percepties leveren geen bijdrage aan de mate van OCB.

5.2 Discussie

In het theoretisch kader werden de relaties beschreven tussen HRM-percepties en de uitkomstmaten OCB, werknemerstevredenheid, organisationele betrokkenheid en intentie tot vertrek. In eerdere studies bleek dat HRM-percepties een positieve invloed uitoefenen op OCB, werknemerstevredenheid en organisationele betrokkenheid en dat er een negatieve relatie bestaat met intentie tot vertrek. In de vorige paragraaf is geconcludeerd dat de resultaten met betrekking tot de relaties tussen HRM-percepties en werknemerstevredenheid, organisationele betrokkenheid en intentie tot vertrek naar verwachting zijn. De mate van HRM-percepties verklaart bijvoorbeeld de mate van werknemerstevredenheid, waarbij geen invloed wordt uitgeoefend op deze relatie door één of meerdere controlevariabele(n). Deze bevinding wordt ondersteund door onder andere Appelbaum (2000) en Paauwe en Richardson (1997).

De relatie tussen HRM-percepties en OCB wordt echter niet bevestigd: HRM-percepties leiden niet tot een toename in OCB. Het AMO-model laat echter zien dat OCB wordt gestimuleerd door een bundel van HRM-praktijken in te zetten (Appelbaum et al., 2000). Het procesmodel van SHRM (Wright & Nishii, 2006) is eveneens niet van toepassing op het in deze studie gevonden resultaat. In dit geval leiden HRM-percepties ('perceived HR practices') niet tot HRM-uitkomsten ('employee outcomes'), bijvoorbeeld OCB.

Voor dit onverwachte resultaat met betrekking tot OCB zijn een aantal verklaringen aan te dragen. Het Laurentius Ziekenhuis Roermond verkeert op dit moment in roerige tijden, waarvan onder andere boventalligheid van medewerkers het gevolg is. Dit heeft mogelijk niet alleen effect op de boventallig verklaarde medewerkers zelf, maar ook op collega-medewerkers. De situatie zou een negatieve invloed kunnen uitoefenen op de wijze waarop medewerkers tegen de organisatie en het HRM-beleid aankijken. Ondanks dat het ziekenhuis een effectief HRM-beleid met diverse HRM-bundels inzet om mogelijke nadelige effecten van deze context af te zwakken of te voorkomen, heeft dit blijkbaar geen effect op het OCB-gedrag van medewerkers. Echter, tabel 2 op pagina 22 laat zien dat medewerkers een gemiddelde OCB-waarde van 3,84 scoren op een schaal van 1 tot 5. Uit deze score blijkt dat er wel aanwezigheid is van OCB-gedrag onder medewerkers, echter dat dit niet beïnvloed wordt door de in deze studie gemeten HRM-percepties. Een goede werksfeer binnen de organisatie zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot de aanwezigheid van OCB (Pronk-Admiraal & Roor, 2008).

Een andere mogelijke verklaring voor de afwezigheid van een relatie tussen HRM-percepties en OCB binnen de organisatie kan betrekking hebben op mogelijke ontbrekende percepties bij medewerkers ten aanzien van het HRM-beleid. Wright en Nishii (2006) geven bijvoorbeeld aan dat de mogelijkheid bestaat dat de implementatie van het HRM-beleid niet in alle lagen van de organisatie plaatsvindt, waardoor de kans bestaat dat bepaalde delen van de organisatie (en bijbehorende medewerkers) geen kennis nemen van en niet onder invloed van het beleid komen te staan. Het gevolg zou kunnen zijn dat de medewerker niets over heeft voor de organisatie. Volgens de Social Exchange Theory is hier mogelijk geen ruilrelatie aanwezig, waardoor de werknemer geen stapje extra wil zetten voor de organisatie (Aryee et al., 2002; Gould-Williams & Davies, 2005; Gouldner, 1960). Hierdoor kunnen werknemersuitkomsten, bijvoorbeeld OCB, mogelijk niet bereikt worden.

Tevens kan worden aangedragen dat de implementatie door meerdere personen wordt ingezet, bijvoorbeeld door verschillende afdelingsmanagers. Dit kan op verscheidene, persoonlijke wijzen plaatsvinden, waardoor de kans bestaat dat medewerkers het beleid anders interpreteren en andere HRM-percepties krijgen. Bovendien is het mogelijk, dat een medewerker meer OCB-gedrag wil vertonen wanneer hij een goede band ervaart met zijn (direct) leidinggevende (Axtell et al., 2000; Scott & Bruce, 1994).

Daarnaast kan een verklaring liggen in het feit dat mogelijk andere – niet gemeten – HRM-praktijken van invloed zijn op het OCB-gedrag van medewerkers. De percepties die medewerkers hebben van de in deze studie gemeten HRM-praktijken zijn namelijk niet van invloed op OCB. Blijkbaar zijn deze praktijken in de ogen van de werknemers niet van belang voor het verbeteren van hun OCB. Echter, het is mogelijk dat wanneer medewerkers andere HRM-praktijken ervaren, zoals 'task identity', 'task significance' en feedback, dit ten goede komt aan het OCB-gedrag (Chen & Chiu, 2009; Hackman & Oldham, 1975; LePine et al., 2002). Hierdoor kan de gemiddelde OCB-score verklaard worden, die duidt op de aanwezigheid van OCB binnen de organisatie, ondanks de niet gevonden relatie tussen percepties en OCB. Kortom, het is de vraag welke HRM-praktijken of andere factoren ervoor zorgen dat medewerkers meer OCB gaan vertonen.

Naast het onverwachte resultaat met betrekking tot de afwezigheid van een relatie tussen HRM-percepties en OCB, blijkt de controlevariabele leeftijd een voorspeller te zijn voor zowel organisationele betrokkenheid als intentie tot vertrek. Dit is in overeenstemming met het model van Paauwe en Richardson (1997), waaruit blijkt dat niet alleen leeftijd, maar eveneens geslacht en opleidingsniveau van invloed kunnen zijn op de organisationele betrokkenheid en intentie tot vertrek. In deze studie is echter alleen leeftijd van invloed.

Uit de resultaten blijken dat oudere werknemers een hogere organisationele betrokkenheid en een lagere intentie tot vertrek ervaren dan jongere werknemers. Jongere medewerkers hebben vaak weinig of geen werkervaring en willen graag carrière maken, waardoor zij wellicht sneller geneigd zijn de organisatie te verlaten om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Daarentegen, uit de onderzoeksresultaten van deze studie is gebleken dat oudere medewerkers in sommige gevallen een lange functie- en diensttijd in het Laurentius Ziekenhuis hebben. Zij prefereren wellicht een baangarantie boven onzekerheden (veroorzaakt door 'carrière moves'), waardoor hun intentie tot

vertrek verlaagd wordt. Een lange functie- en diensttijd kan eveneens zorgen voor een hoge organisationele betrokkenheid, doordat men affectief betrokken raakt met de organisatie en een vertrouwensband opbouwt gedurende de jaren (Frijters, 2009; Koning, 2007).

5.3 Onderzoeksbeperingen en –aanbevelingen

De steekproef in deze studie bestaat uit 349 personen. Hoewel dit als een voldoende aantal wordt beschouwd, hadden er meer respondenten verzameld kunnen worden. Hoe meer respondenten deel uitmaken van de steekproef, hoe betrouwbaarder de resultaten van een onderzoek zijn. Echter, de respondentengroep in deze studie ligt boven het minimum aantal benodigde respondenten (100 medewerkers). Bovendien is de steekproef representatief voor de populatie. Kortom, deze respondentengroep van 349 personen levert voldoende betrouwbare resultaten op.

Voor dit onderzoek werden de vragenlijsten op één meetmoment afgenomen ($t=1$). Aangezien dit een momentopname betrof, waren de percepties van medewerkers ten aanzien van het HRM-beleid van het Laurentius Ziekenhuis wellicht (tijdelijk) gekleurd, waardoor mogelijk een vertekend beeld van de werkelijk ervaren percepties en bijbehorende uitkomsten werd getoond. Kortom, de causaliteit tussen verbanden is met behulp van het – in deze studie gebruikte – cross-sectionele design moeilijk aan te tonen, aangezien causale relaties moeilijk op één moment gemeten kunnen worden.

Een derde beperking kan eveneens gevonden worden in het cross-sectionele onderzoeksdesign van deze studie. Door gebruik te maken van dit design loopt men namelijk het risico op 'common method bias', waarbij er sprake is van divergentie tussen geobserveerde en daadwerkelijke relaties tussen constructen (Doty & Glick, 1998). In het geval van een vragenlijstonderzoek zijn respondenten geneigd om op een consistente wijze de vragen in de vragenlijst te beantwoorden, wat tot hoge correlaties tussen de variabelen kan leiden (Kaplan & Saccuzzo, 2001; Karreman, 2007). Aangezien de afgenomen vragenlijst vrij lang is (maximaal 113 vragen), is het mogelijk dat medewerkers geen zin hebben om de vragenlijst nauwkeurig in te vullen en daardoor de vragen consistent beantwoorden (Karreman, 2007).

Een vierde beperking betreft het aantal gemeten HRM-percepties. In deze studie worden percepties ten aanzien van slechts drie HRM-praktijken gemeten, terwijl in eerdere onderzoeken vaak meerdere praktijken worden meegenomen (Appelbaum et al., 2000; Paauwe & Richardson, 1997). In een complexe organisatie, zoals het Laurentius ziekenhuis, worden eveneens meerdere HRM-praktijken toegepast (Hellebrekers & Pirovano, 2010).

Om de tekortkomingen van dit onderzoek op te lossen, kunnen voor toekomstig vervolgonderzoek een aantal aanbevelingen gedaan worden. Onderscheid kan worden gemaakt naar wetenschappelijke en praktische aanbevelingen.

Een eerste wetenschappelijke aanbeveling betreft de grootte van de respondentengroep. Bij voorkeur dient een zo groot en representatief mogelijke respondentengroep verzameld te worden, om de betrouwbaarheid van de resultaten verder te verhogen. Dit zou kunnen worden bewerkstelligd door

voor een andere benadering van de respondenten te kiezen, bijvoorbeeld door internetvragenlijsten te versturen in plaats van schriftelijke vragenlijsten. Tevens zou deel D van de vragenlijst (achtergrondinformatie van de respondent) meer geanonimiseerd kunnen worden, met als doel het vergroten van de respons.

Daarnaast kan het vragenlijstonderzoek binnen meerdere organisaties worden uitgezet, bijvoorbeeld in zorginstellingen die verschillen in financiële gezondheid of onder verschillende externe invloeden staan. Op deze manier kan er bij het analyseren van de relaties tussen HRM-percepties en –uitkomsten gecontroleerd worden voor de invloed van de context waarin een organisatie zich bevindt.

Verder zou men kunnen overwegen om meer meetmomenten in het onderzoek in te brengen. Op deze manier kan men corrigeren voor tijd, waardoor causale verbanden beter voorspeld kunnen worden. Hierbij dient bijvoorbeeld gekozen te worden voor een ander onderzoeksdesign, bijvoorbeeld longitudinaal.

Uit de resultaten van deze studie blijkt dat er geen relatie bestaat tussen HRM-percepties en OCB. Gezien de gemiddelde hoogte van de OCB-score is er wel sprake van aanwezigheid van OCB binnen de organisatie. Een vervolgonderzoek zou kunnen bestuderen welke overige factoren van invloed zijn op OCB.

Een laatste wetenschappelijke aanbeveling betreft het aantal te meten HRM-praktijken. Zojuist is als beperking van deze studie vermeld dat slechts drie HRM-percepties zijn gemeten. In toekomstig onderzoek zouden dan ook meer HRM-praktijken kunnen worden toegevoegd. Hierdoor zou tevens de invloed op OCB beter bestudeerd kunnen worden; dit in het kader van de vorige aanbeveling.

Een praktische aanbeveling betreft het belang van een HRM-beleid. Uit deze studie is gebleken dat HRM-percepties van invloed zijn op de werknemerstevredenheid, organisationele betrokkenheid en intentie tot vertrek. Gezien de voorspellingen voor demografische trends die in de inleiding zijn beschreven, is het van groot belang dat werknemers gemotiveerd en tevreden hun werk uitvoeren. Tevens dienen zij bereid te zijn tot het leveren van kwalitatief goede zorg, waardoor soms een stapje extra dient te worden gezet. De invloed van een HRM-beleid heeft namelijk – in deze studie – zijn effect bewezen, doordat medewerkers positieve HRM-percepties vormen, wat op zijn beurt effect heeft op werknemersuitkomsten. Het is voor een organisatie dan ook van belang om te investeren in het opzetten en aanpassen van een kwalitatief hoogstaand HRM-beleid. Wright en Nishii (2006) hebben namelijk aangetoond dat een HRM-beleid via medewerkers uiteindelijk doorwerkt op de prestaties van een organisatie als geheel.

Kortom, door middel van het voeren van een HRM-beleid op organisationeel niveau worden HRM-percepties van medewerkers beïnvloed, waardoor uiteindelijk gestuurd kan worden op HRM-uitkomsten. Investeren in een HRM-beleid is zowel van individueel als van organisationeel belang!

Referentielijst

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 561-583.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. Ithaca and London: ILR Press an imprint of Cornell University Press.
- Arthur, J. B. E. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy management of Journal*, 37, 670-687.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Audrey Korsgaard, M., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology* 87(2), 312-319.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73(3), 265-286.
- Baruch, Y., & Winkelmann-Gleed, A. (2002). Multiple commitments: A conceptual framework and empirical investigation in a community health service trust. *British Journal of Management*, 13, 337-357.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management Journal*, 31, 39-47.
- Boon, C. (2008). *Hrm and fit: Survival of the fittest!* , Erasmus University, Rotterdam.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (in press). [The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organization and person-job fit]. *The International journal of Human Resource Management*.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

- Boselie, P., & Paauwe, J. (2002). Het geheim ontrafeld? Een bijdrage van strategisch Human Resource Management aan prestatieverbetering. *M&O*, 3, 5-24.
- Bouter, L. M., van Dongen, M. C. J. M., & Zielhuis, G. A. (2005). *Epidemiologisch onderzoek; Opzet en interpretatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-833.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decision, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Chen, C.-C., & Chiu, S.-F. (2009). The mediating role of job Involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 149(4), 474-494.
- Cohen, A. (1998). An examination of the relationship between work commitment and work outcomes among hospital nurses. *Scandinavian Journal of Management*, 14(1/2), 1-17.
- Coile-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the U.K. Public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 213-230.
- 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(3), 501-528.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour: reciprocity or "it's my job". *Journal of Management Studies*, 41(1), 85-106.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organization culture, and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14, 55-78.
- Den Kok, J., & Den Hartog, D. (2006). *High performance work systems, performance and innovativeness in small firms*. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1998). Common methods bias: does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1(4), 374-406.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3 ed.). London: Sage Publications.

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intervention and behaviour*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Frijters, D. (2009). *Betrokkenheid van oudere ICT-werknemers*. Universiteit Utrecht, Utrecht.
- FWG. (2005). *FWG in Vogelvlucht*. Utrecht: FWG Advies.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes; an analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
- Hamers, J. (2009). FWG overzees; functiewaardering op de Nederlandse Antillen en Aruba. FWG.
- Hellebrekers, L., & Pirovano, J. (2010). *HRM-beleid Laurentius Ziekenhuis*. Roermond: Stafafdeling PO&O.
- Hom, P. W., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 280-290.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Imbos, T., Janssen, M. P. E., & Berger, M. P. F. (2001). *Methodologie en Statistiek; deel 1* (3 ed.). Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.
- Jahangir, F., & Shokrpour, N. (2009). Three components of organizational commitment and job satisfaction of hospital nurses in Iran. *The Health Care Manager*, 28(4), 375-380.
- Kalleberg, A. L., & Moody, J. W. (1994). Human resource management and organizational performance. *The American Behavioral Scientist*, 37(7), 948-962.
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2001). *Psychological testing: principles, applications and issues*. Wadsworth: Thomson Learning.
- Karreman, M. M. P. C. (2007). *Een onderzoek naar de relatie tussen transformationeel leiderschap, cohesie en kennis delen. Hoe werkt het binnen teams?*, Universiteit Twente, Enschede.

- Keegan, A., & Boselie, P. (2006). The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1491-1511.
- Koning, R. (2007). *Betrokkenheid@oasen.communicatie; Een onderzoek naar de interne communicatiestructuur bij drinkwaterbedrijf Oasen*. Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Laske-Aldershof, T., & Roos, A. F. (2009). *Reader SPSS: Studiejaar 2009/2010*. Rotterdam: Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg.
- Laurentius Ziekenhuis Roermond. (2010). Profiel. Retrieved 20-01-2010, from <http://www.lzr.nl/%7B69cef832-a8a2-4f2d-bf9f-2b74f764652f%7D>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87(1), 52-65.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *HRM Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of vocational behaviour*, 61, 20-52.
- Micheals, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: a test of the Mobley, Griffith and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67 (1), 53-59.
- Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64, 509-517.
- MinVWS. (2007). Zorg is emotie. *Toekomst van de zorg. Niet van later zorg*, from <http://www.minvws.nl/dossiers/toekomst-van-de-zorg/documenten/bundel.asp#zorg>

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 63, 408-414.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment. *Work and Occupations*, 19(3), 211-236.
- 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): Psychology Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). Training. In R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright (Eds.), *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage* (pp. 254-280). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. .
- Onincx, J. (2005). *HR praktijken, betrokkenheid en organizational citizenship behaviour*. University of Tilburg, Tilburg.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990a). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: Jai Press.
- Organ, D. W. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical laboratory management review*, 4, 94-98.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (10 and 11 ed.). Buckingham, UK: Open University Press.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96-124.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). *Professional turnover: The case of nurses* New York: SP Medical and Scientific Books.
- Pronk-Admiraal, C., & Roor, R. (2008). *Mensen maken de markt; naar een optimum tussen strategie en een eigentijdse vormgeving van de arbeidsrelatie in de curatieve zorg*. Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- RIVM. (2006). Kernboodschappen; door vergrijzing in de toekomst meer en andere zorg nodig. *Volksgesondheid Toekomst Verkenning 2006*. Retrieved 3-2-2010, from http://www.rivm.nl/vtv/object_document/o5519n30038.html
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.
- SPSS Inc. (2007). SPSS 16.0 for Windows (Version 16.0.1). Chicago, IL.
- Storey, J. (1995). Human resource management: still marching on, or marching out? In J. Storey (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text* (pp. 3-32). London: Routledge.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics* (3 ed.). New York: HarperCollins.
- Ten Brink, B. E. H. (2004). *Psychological contract: A useful concept?* , Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee - organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Van Leeuwen, S. (2005). *CRM in de praktijk - Succesvol invoeren van een klantgerichte bedrijfsstrategie* (Vol. 5 gewijzigde oplage): Academic Service.
- Van Veldhoven, M., & Meijman, T. F. (2008). *Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA)*.
- Van Veldhoven, M., Meijman, T. F., Broersen, J. P. J., & Fortuin, R. J. (2002). *Handleiding VBBA* (tweede herziene druk ed.). Amsterdam: SKB Vragenlijst Services.
- Van Wijk, K. P. (2009). *Programmaboek master Zorgmanagement, trimester 2, Human Resource Management*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

- Veld, M. (2009a). *Beschrijving afstudeerthema: de invloed van HR-praktijken en systemen op strategisch klimaat en prestaties in de gezondheidszorg*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Veld, M. (2009b). *Codeboek vragenlijst werknemers*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Veld, M. (2009c). *Onderzoeksproject: human resource management & werkklimaat*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Veld, M. (2009d). *Vragenlijst*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verweij, A., Sanderse, C., & De Beer, J. (2009a). Vergrijzing samengevat. *Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid*. Retrieved 3-2-2010, from http://www.rivm.nl/vtv/object_document/o3097n21018.html
- Verweij, A., Sanderse, C., & De Beer, J. (2009b). Wat is de huidige situatie? *Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid*. Retrieved 3-2-2010, from http://www.rivm.nl/vtv/object_document/o3015n21018.html
- Vigoda-Gadot, E., & Angert, L. (2007). Goal setting theory, job feedback, and OCB: lessons from a longitudinal study. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 119-128.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management Studies*, 28, 765-785.
- Wong, Y.-T., Ngo, H.-Y., & Wong, C.-S. (2002). Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7/8), 580-598.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). *Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis*. Ithaca, NY Cornell University.

Bijlage 1 Vragenlijst

De gebruikte vragenlijst is niet opgenomen in de bijlage, maar is opvraagbaar bij de onderzoeker.