

Work Engagement;

Beïnvloedbaar door HR beleid uit zorginstellingen?



Onderdeel:	Master scriptie
Naam:	Carmen Mok
Adres:	Ringersplaats 52 3061 BE Rotterdam
Studentennummer:	326633
Afstudeerbegeleidster:	Drs. Karina van de Voorde
Meelezer:	Drs. Monique Veld
Datum:	15 juni 2010
Plaats:	Rotterdam

Voorwoord

Voor u ligt het eindproduct van mijn Master scriptie. Deze scriptie is geschreven in het kader van de afronding van opleiding Beleid Management Gezondheidszorg Master zorgmanagement aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Binnen deze scriptie heb ik de invloed van HRM op engagement onderzocht in de zorgsector. Het gehele schrijfproces van deze scriptie heb ik ervaren als leerzaam en “vermoeiend”. Het afgelopen half jaar kan ik omschrijven als één van de drukste en chaotisch periode in mijn studentenleven.

Graag wil ik deze gelegenheid gebruiken om een aantal mensen te bedanken, die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit afstudeeronderzoek.

Ten eerste wil ik mijn scriptiebegeleidster Karina van de Voorde bedanken voor alle ondersteuning en begeleiding. Zonder haar kritische feedback en adviezen kon ik mijn afstudeeronderzoek niet tijdig hebben afgerond. Haar feedback gaf mij de drive om mijn scriptie een lat hoger te zetten en uiteindelijk heeft dit geleid tot een academisch stuk.

Daarnaast wil ik de meiden van mijn afstudeergroep, Femke Vennik, Suzanne Melssen en Sanne Langenhorst, bedanken voor alle steun en motivatie. We hebben elkaar als het ware naar de eindstreep getrokken.

Alle deelgenomen afdelingshoofden en medewerkers van GGZ instelling RMPI- De Grote Rivieren en Erasmus MC wil ik bedanken voor het invullen van de vragenlijsten. Zonder hun respons was deze scriptie niet tot stand gekomen. Hierbij wil ik speciaal mijn RMPI- De Grote Rivieren stagebegeleider John van Waterschoot bedanken voor de vrijheid die hij mij gaf om aan deze scriptie te werken. Alle gezellig gesprekken tijdens werk gaf mij weer moed en motivatie.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor alle steun en begrip. Vooral gaat mijn dankwoord naar Martijn de Vette. Hij heeft mij altijd gesteund in mijn worsteling met het schrijven van deze scriptie en uiteindelijk vormde hij mijn zogenaamde “Klaagmuur”. Speciale dank gaat ook uit naar Kary Mok voor alle SPSS-ondersteuning. Ze stond altijd klaar voor me als ik “weer” met een SPSS vraagstuk aan de bel trok. Last but not least, wil ik Chems-Eddine Makhtout hartelijk bedanken voor de grammaticacontrole van mijn scriptie.

Carmen Mok

Rotterdam, 15 juli 2010

Samenvatting

De kernopgave van Human Resources Management is niet alleen het belangenbehartiging van het personeel, maar ook de afstemming van de doelen binnen organisatie en personeel speelt een cruciale rol. Het grotendeels van de productie binnen zorginstellingen wordt uitgevoerd door werknemers. Hierdoor is het van belang om, als zorgorganisatie, te investeren in attitude van medewerkers. De zorgsector heeft momenteel te kampen met marktwerking, bezuinigingen en de krapte op de arbeidsmarkt. De vele veranderingen in het Algemene Wet Bijzonder Ziektekosten stelsel (AWBZ), Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en basisverzekeringen beïnvloeden tevens het functioneren van zorgorganisaties. Met name door het feit dat zorginstellingen continu onderhevig zijn aan veranderingen, is het aanbevolen om bevlogen medewerkers in dienst te hebben. Bevlogen medewerkers bieden het minst weerstand en zijn het favoriete type medewerkers als het gaat om een veranderlijk omgeving. Het is mogelijk om invloed uit te oefenen op engagement vanuit het HRM beleid. Daarom wordt er vanuit dit onderzoek de relatie onderzocht tussen de invloed van Human Resources Management op work engagement. HR praktijk werving & selectie, HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden, HR praktijk performance evaluatie en HR participatie & communicatie werden binnen dit onderzoek gebruikt om de HRM te representeren. Een cross-sectioneel kwantitatief onderzoek is binnen dit onderzoek uitgevoerd om de relatie tussen bovenstaande vier praktijken op engagement te onderbouwen. Binnen zes verschillende zorgorganisatie hebben 33 verschillende afdelingen deelgenomen aan dit onderzoek. Met behulp van vragenlijsten werd de data verzameld. Drieëndertig afdelingshoofden vulden de vragen rondom HRM in, terwijl 249 medewerkers verantwoordelijk waren voor de vragen over engagement. Met behulp van regressieanalyse kunnen de relaties tussen HR praktijk werving & selectie, HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden, HR praktijk participatie & communicatie met engagement worden verworpen. Alleen de relatie tussen HR praktijk performance evaluatie en engagement kan op grond van dit onderzoek worden bevestigd. Op grond hiervan kan ten dele de relatie van HRM op engagement worden bevestigd.

Abstract

The core statement of Human Resources Management is not only the advocacy of the personnel, but also creating harmony of the targets within organization and personnel. Mostly all the productions within care institutions are performed by employees. Therefore, it is interesting to invest within the attitude of employees. The care sector has to contend with market forces, economic saves and the shortage on the labour market. The many changes within legislation concerning the care sector and basis health insurance influences also the functioning of care organization. Particularly by the fact that care institutions are ongoing liable changes, it is important having engagement employees in service. Engaged employees have the lowest resistance and they are the favorites type of employees if it concerns variable environments. There is considerable evidence that Human Resources Management has a positive influence on engagement. Therefore, the aim of this study is to examine the relation between the influences of Human Resources Management on engagement. HR practice recruitment & selection, HR practice employees' development & career possibilities, HR practice performance evaluation and HR participation & communication were chosen to represent the HRM within this study. A cross-sectional quantitative survey has been used to examine these relationships. Questionnaire data were gathered among 239 employees and 33 managers working in six healthcare organizations. Managers provide information about the utilized HRM policy while employees were inquired about the attitude engagement. Linear regression analyses were conducted to test the assumptions. The analysis revealed a slightly positive relationship between HR practice performance evaluation and engagement. Although many literature consider the relationship between HRM and engagement, the result did not support the relationship between HR practice recruitment & selection, HR practice employees development can & career possibilities, HR practice participation & communication with engagement.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding.....	7
1.1 Black box issue.....	8
1.2 Keuze HR praktijken.....	8
1.3 Doelstelling.....	9
1.4 Probleemstelling.....	9
1.4.1 Deelvragen	9
1.5 Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader.....	10
2.1 Human Resource Management.....	10
2.1.1 Strategisch Human Resources Management	10
2.1.2 HR praktijken.....	11
2.2 Engagement.....	12
2.2.1 Werkgerelateerde bronnen.....	13
2.3 Relatie tussen de gekozen Human Resources- praktijken en engagement	13
2.3.1 HR praktijk werving & selectie	14
2.3.2 Werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden.....	14
2.3.3 Performance evaluatie	15
2.3.4 Participatie en communicatie	16
2.3.5 Conceptueel model	17
Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet.....	18
3.1 Onderzoeksdesign	18
3.2 Benadering instellingen en respondenten	18
3.3 Dataverzameling en analyse methode.....	20
3.3.1 HR praktijken.....	20
3.3.2 Engagement	20
3.3.3 Analyse methode	21
3.4 Interne- en externe betrouwbaarheid	22
3.5 Interne- en externe validiteit	22
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	23
4.1 Verworven data.....	23
4.2 Betrouwbaarheidanalyse	24

4.3	Factoranalyse	24
4.3.1	HR praktijken	25
4.3.2	Engagement	25
4.4	Correlatieanalyse.....	26
4.4.1	Onderlinge samenhang HR praktijken.....	26
4.4.2	Samenhang HR praktijken en engagement	26
4.4.3	Samenhang Controlevariabelen met HR praktijken en engagement	27
4.1.1	Samenhang controle variabelen	27
4.1	Regressieanalyse	27
4.1.1	controle variabelen	29
4.1.2	Invloed HR praktijk werving & selectie op engagement	30
4.1.3	Invloed HR praktijk werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden op engagement	30
4.1.4	Invloed HR praktijk performance evaluatie op engagement	31
4.1.5	Invloed HR praktijk participatie & communicatie op engagement	32
4.2	Schematisch weergave resultaten	33
Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie		34
5.1	Conclusie	34
5.1.1	Invloed HR praktijken op engagement	34
5.2	Discussie	36
5.2.1	Discussiepunten	36
5.2.2	Beperkingen	37
Hoofdstuk 6: Aanbevelingen voor de praktijk		39
6.1	Implicaties voor de praktijk	39
6.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	39
Referenties		41
Bijlage I, vragenlijst afdelingshoofd, categorie actuele HRM		46
Bijlage II, vragenlijst medewerkers, categorie engagement		48
Bijlage III, brochure benadering instelling		49
Bijlage IV, factoranalyse uitkomsten		50
Bijlage V vragenlijst medewerkers, categorie perceptie HRM		53

Hoofdstuk 1: Inleiding

Zorginstellingen zijn, op grond van het productaanbod, geheel anders samengesteld dan een gemiddeld bedrijf. Zo beslaat 90% van de kosten binnen een zorginstelling uit personeelskosten (Van Wijk et al. 2006). Tevens hebben alle producten een unieke samenstelling, welke geheel gericht is op de cliënt/ patiënt. Medewerkers vormen binnen de zorginstellingen een onmisbare rol. Op grond hiervan kan men vanuit gaan dat het Human Resource beleid (HR beleid) een cruciale rol speelt.

De kernopgave van Human Resource Management is niet alleen de belangenbehartiging van het personeel, maar ook afstemming van doelen van organisatie en personeel is van groot belang. Zodoende moet HRM rekening houden met de context van een organisatie. De zorgsector heeft momenteel te kampen met marktwerking, bezuinigingen (VWS¹) en de krapte op de arbeidsmarkt. De vele veranderingen in het Algemene Wet Bijzonder Ziektekosten stelsel (AWBZ), Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en basisverzekeringen beïnvloeden tevens het functioneren van zorgorganisatie. Deze hebben allemaal invloed op de strategie en bedrijfsvoering van het HRM beleid, welke een gevolg heeft op de inrichting van de organisatie, doelmatigheid binnen de organisatie, benodigde personeelscapaciteit en de wijze waarop personeel wordt ingezet en aangestuurd (Van Wijk et al. 2006).

Het HR beleid van zorginstellingen is dus continu onderhevig aan veranderingen. Bevlogen medewerkers bieden het minst weerstand bij veranderingen en zijn het favoriete type medewerkers als het gaat om een veranderlijk omgeving (Schaufeli & Salovona 2007). Daarnaast is er in de afgelopen decennia een trend van vergrijzing en minimale toestroom van nieuw personeel zichtbaar in de zorgsector. Op de lange termijn kan dit mogelijk tot grote problemen leiden binnen de zorgsector (Van Wijk et al. 2006). Op grond hiervan is het van groot belang dat het HRM binnen de zorginstellingen zijn focus legt op het werven, binden en boeien van personeel en hierbij dus voornamelijk richten op bevlogen medewerkers.

Bevlogen werknemers zijn vitaal en energiek, toegewijd en betrokken en ze gaan volledig op in hun werk (Bakker 2009). Zij zouden niet alleen productiever zijn, maar hun enthousiasme zou ook nog aanstekelijk werken, hun collega's motiveren en zorgen voor een goede werksfeer (Bakker 2009). Daarnaast leveren bevlogen werknemers relatief meer werk dan de andere medewerkers. Op grond van deze kenmerken is het van belang om bevlogen² werknemers in dienst te hebben voor werkgevers.

De interesse in work engagement³ is in de afgelopen jaren gegroeid binnen de academische wereld. Velen concluderen dat engagement een voorspelling is van werknemersuitkomsten, organisatorisch succes en financiële prestatie (Saks 2006; Harter et al. 2002; González-Romá 2004). Het prikkelen van engagement zal daardoor van belang zijn onder werkgevers. Met andere woorden is engagement niet alleen gericht op de persoonlijke eigenschap, maar het kan blijkbaar dus ook

¹ Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport

² Bevlogen is een Nederlandse vertaling van engagement.

³ Work engagement wordt in deze scriptie afgekort met de term engagement

gerelateerd zijn met werk. Bakker & Demerouti (2008) hebben bijvoorbeeld werkgerelateerde bronnen in kaart gebracht, welke een relatie hebben met engagement. Deze werkgerelateerde bronnen zullen in het theoretisch kader nader toegelicht worden.

Hoewel er binnen de wetenschappelijke wereld relatief weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen engagement en HR beleid, zal er met behulp van deze scriptie deze relatie worden aangekaart. Het HR beleid zal worden beschreven in termen van HR praktijken. Er is binnen literatuur veelvuldig onderzocht naar de uitkomsten van engagement, maar niet naar de antecedenten (Schaufeli et al. 2004). Dit wordt de black box issue genoemd.

1.1 Black box issue

Boselie & Paauwe (2002) omschreven dat er geen directe samenhang bestaat tussen de HR praktijken en de HR prestaties. Tussen de HR praktijken en de prestatie bevindt zich de zogenaamde black box issue. Dit houdt in dat er tussen de twee componenten mogelijk bepaalde aspecten afspelen, welke een invloed kunnen uitoefenen op de HR prestaties. De mate van invloeduitoefening kan variëren. Uiteraard moet het onderliggende mechanisme duidelijk zijn, voordat men onderzoek kan doen naar de daadwerkelijke relatie tussen deze twee componenten. Meer onderzoek naar deze black box issue is gewenst. (Wright et al. 2003). Binnen deze scriptie wordt er hoofdzakelijk gekeken naar de impact van HR praktijken op het variabele engagement.

1.2 Keuze HR praktijken

In de zorg zijn medewerkers de belangrijkste bronnen van de organisatie. Daardoor is het van cruciaal belang dat het HRM optimaal wordt georganiseerd en dat er een eenduidig beleid wordt gevoerd. Verschillende studies gaven aan dat bij het onderzoeken van de effecten van HR praktijken het noodzakelijk is dat het past binnen de context van de gekozen organisatie type (Guest 1997; Paauwe & Richardson 1997; Boselie & Paauwe 2002). Zoals hierboven beschreven zullen de zorginstellingen te kampen krijgen met problemen omtrent marktwerking, vergrijzing van personeel, veel uitstroom van personeel binnen de zorgsector en de beperking van vrij handelen als gevolg van het bezuinigen binnen de zorgsector (Van Wijk et al. 2009). Binnen deze scriptie worden HR praktijken vanuit het afdelingsniveau benaderd. Hierbij is het mogelijk om het gehele beeld te krijgen van het gevoerde beleid. Echter wordt medewerkerattitude engagement bekeken vanuit de medewerkerperspectief. Op grond hiervan is het mogelijk om de ervaringen van medewerkers en het gevoerde HR beleid in kaart te brengen. Vanuit het aspect Best fit - benadering worden er vijf verschillende HR praktijken benoemd, welke in alle vormen van organisatie toepasbaar zijn (Boselie 2002). Best fit houdt rekening met de specifieke zorgcontext. Daarnaast wordt deze benadering in het theoretisch kader verder uitgewerkt. In relatie met de specifieke zorgcontext is er gekozen om de HR praktijk beloning buiten beschouwing te laten, omdat het aspect beloning hierbinnen niet variabel is. In de zorgsector wordt er gewerkt met collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). Alle beloningen staan hierin vast en hierdoor kan prestatiebeloning geen rol spelen.

Op grond hiervan zijn de volgende HR praktijken gekozen om de relatie met engagement te toetsen:

- Werving en selectie
- Medewerkerontwikkeling en carrièremogelijkheden
- Performance evaluatie
- Participatie en communicatie.

1.3 Doelstelling

Doelstelling van dit onderzoek is om de relatie tussen HR beleid en engagement in kaart te brengen. De vraag is in hoeverre engagement/ bevoegenheid op de werkvloer van zorginstellingen het gevolg is van het gevoerde HR beleid. Er is gekozen voor vier HR praktijken om het HR beleid te representeren.

1.4 Probleemstelling

Hieronder volgt de probleemstelling van het scriptie onderzoek:

In hoeverre is er een samenhang tussen Human Resource Management en work engagement?

1.4.1 Deelvragen

De probleemstelling kan in de volgende deelvragen worden beantwoordt:

1. In hoeverre heeft werving en selectie invloed op de engagement van medewerkers?
2. In hoeverre hebben werknemers ontwikkeling en carrièremogelijkheden invloed op engagement van medewerkers?
3. In hoeverre heeft performance evaluatie invloed op engagement van medewerkers?
4. In hoeverre heeft participatie en communicatie invloed op engagement van medewerkers?

1.5 Leeswijzer

De concepten binnen de vraagstelling en deelvragen worden in het theoretisch kader nader toegelicht. Op grond hiervan komt het conceptueel model van dit onderzoek tot stand en zal de verwachte relaties uitgewerkt worden. Binnen hoofdstuk drie worden de methoden van dit scriptieonderzoek beschreven. Het onderzoeksdesign, wijze van benadering instellingen en respondenten, dataverzameling, analysemethode, interne- en externe betrouwbaarheid en validiteit worden binnen dit hoofdstuk omschreven. Daarnaast worden de resultaten van dit scriptieonderzoek inzichtelijk gemaakt in hoofdstuk vier. Vervolgens wordt er binnen hoofdstuk vijf de conclusie en discussie beschreven. De probleemstelling met bijbehorende deelvragen worden hier beantwoord. De beperkingen en discussiepunten worden tevens beschreven binnen dit hoofdstuk. Als laatste zal deze scriptie worden afgerond met hoofdstuk zes. Hierin worden de aanbevelingen voor de praktijk en vervolgonderzoek beschreven.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de theoretische aspecten zoals HRM, HR praktijken en engagement nader toegelicht. Tevens zal er in de laatste alinea de relatie tussen de begrippen worden uitgewerkt en zal op grond van deze uitkomsten enkele hypothesen voor het scriptieonderzoek worden gevormd.

2.1 Human Resource Management

Human Resource Management kan worden gedefinieerd als een specifieke benadering van personeelsbeleid die ernaar streeft competitief voordeel te halen en te behouden door het op een strategische wijze inzetten van sterk betrokken en bekwame medewerkers, en hierbij gebruikt maakt van een waaier van culturele, structurele en personeelstechnieken (Vloerberghs 2000). De kernopgave van HRM is niet alleen gericht op de belangenbehartiging van het personeel, maar de afstemming van doelen van organisatie en personeel op elkaar is ook van cruciaal belang (Dubois 2006). Een balans tussen de doelstellingen van de organisatie en de doelstellingen van de medewerkers vormt de belangrijkste taak binnen HRM. Daarnaast heeft HRM betrekking op alle activiteiten, die geassocieerd zijn met de beroepsrelatie binnen een bedrijf (Boxall & Purcell 2008). Deze activiteiten worden allen ondersteund en beïnvloed door middel van het HR beleid. Tevens legt HR beleid de focus op het verhogen van de productiviteit met behulp van het inspelen op de waardering en de attitude van medewerkers binnen een organisatie (Wright & Nishii 2008). Engagement vormt één van de onderzochte attitude van medewerkers op werk (Schaufeli et al. 2004). HRM kan verschillend worden geïnterpreteerd. Dit heeft voornamelijk te maken met het onderscheid tussen de HR praktijk opgesteld als gevolg van de beleidsintentie, de gevoerde HR praktijken en de individuele geïnterpreteerde HR praktijken (Purcell et al. 2003). De gevoerde HR praktijken kunnen verschillen van de HR praktijken, die door beleidsintentie zijn vastgesteld, op grond van politieke, institutionele en rationale factoren. De individueel geïnterpreteerde HR praktijken beschreven de wijze van perceptie van medewerkers op de HR praktijken (Nishii & Wright 2006). Zoals in de inleiding besproken is zijn de HR praktijken geformuleerd op grond van de contingentie theorie. De contingentie theorie richt zich op de relatie tussen de organisatie en haar omgeving. Deze theorie beschrijft dat er geen universele principes bestaan, die voor elke organisatie gelden. Fit is noodzakelijk tussen de organisatie structuur en de processen binnen een bepaalde instelling (Pennings et al. 1990). Binnen de zorgorganisaties is dit van cruciaal belang, aangezien er veel fluctuerende beweging plaatsvindt binnen deze sector. Hierdoor is het van belang om een duidelijke strategie te handhaven bij het uitvoeren van het HR beleid.

2.1.1 Strategisch Human Resources Management

HRM beleid kan dus geheel afgestemd worden op de gekozen strategie binnen een organisatie. Dit wordt de zogenaamde Strategisch Human Resource Management (SHRM) genoemd. De mate waarin HRM gepland en georganiseerd is binnen een organisatie is van kritisch belang voor het overleven van de organisatie, zijn succes en het behalen van de doelen (Nishii & Wright 2008; Boxall 1999). Individuele HRM-activiteiten vormen het kernsucces van SHRM. Tevens zijn deze individuele HRM

activiteiten, ook wel HR praktijken genaamd, onderling goed afgestemd. Een geïntegreerde manier om HR praktijken te meten kan worden weergegeven in het aspect High Performance Human Resources (Sun et al. 2007). High Performance Human Resources kan men gebruiken als organisatorische strategie voor het managen van medewerkers. Deze geven een signaal voor het investeren op medewerkers op lange termijn.

2.1.2 HR praktijken

In het onderzoek van Paauwe & Boselie (2005) wordt er veel aandacht geschonken aan het ontwikkelen van specifieke HR praktijken. Met behulp van deze HR praktijken is het mogelijk om medewerkers te managen richting organisatiesucces. Een High performance work practices (HPWP) is een bundel van verschillende HR praktijken (Guthrie 2001). High Performance Work Systems (HPWS) is ontwikkeld met als doel de werkprestaties te handhaven binnen een organisatie (Sun et al. 2007; Appelbaum et al. 2000; Wright et al. 2005). Huselid (1995) kenmerkt de bundels van HR praktijken als degene die de houding en het gedrag van medewerkers beïnvloeden, wat kan resulteren in succes voor de organisatie. Door de totstandkoming van HPWS kan de organisatie het gewenste gedrag en de houding onder de medewerkers beter onderhouden. Daarnaast kunnen medewerkers meer autonomie verkrijgen, waardoor ze meer betrokkenheid en tevredenheid ondervinden bij het behalen van bepaalde organisatie prestaties (Van Loo & De Grip 2002).

Boselie et al. (2002) hebben met behulp van de theoretisch HRM literatuur de verschillende HR praktijken gebundeld in drie termen. De zogenaamde Ability, Motivation, Opportunity to participate (AMO) model wordt onderbouwd met positieve relatie tussen de HRM uitkomsten en de HR prestatie. Het AMO model biedt tevens een samenvattend geheel om de meest voorkomende HR praktijken in kaart te brengen, die allen een positief effect hebben op de medewerkerattitude. De medewerkerattitude vervult hierbij de plaats van de black box (zie inleiding).

Boselie et al. (2005) heeft een top vier van HR praktijken opgesteld. Hierbinnen worden training & ontwikkeling, contingent betaling & beloning, prestatie management en zorgvuldige werving & selectie benoemd. Maar daarnaast heeft Boselie (2005) ook de HR praktijken werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden en participatie & communicatie benoemd.

Door middel van de instrumentele- en de systeembenadering kan er onderscheid worden gemaakt met verschillend type HRM. Instrumentele benadering omschrijft HRM als een bron van individuele HR praktijken, terwijl het systeembenadering zich richt op de bundels van HR praktijken (Huselid 1995; MacDuffie 1995; Boselie & Paauwe 2002).

Systeembenadering vormt een onderdeel van de best practice benadering. Deze benadering richt zich voornamelijk op de universele toepasbaarheid van bepaalde groep HR praktijken binnen een bepaalde sector. Een mogelijk nadeel van de systeembenadering kan zijn dat systemen en bundels moeilijker te interpreteren zijn binnen een organisatie (Boselie & Paauwe 2002). Het is relatief moeilijk om de HR praktijken binnen de bundels los van elkaar te zien en de gevolgen toe te kennen aan één specifieke HR praktijk.

Daarentegen is instrumentele benadering ontwikkeld vanuit het perspectief van best fit binnen een organisatie. Best fit neemt de context van de organisatie mee om te oordelen of bepaalde

praktijken tot succes kan leiden (Huselid 1995; Boselie & Paauwe 2002; Boxall et al. 2003). Alhoewel, Huselid (1995) constateerde dat een overschatting van effecten op basis van individuele praktijken op prestaties misleidend kan zijn, wordt er binnen deze scriptie gebruik gemaakt van individuele HR praktijken. Recentelijk heeft de zorgorganisatie te kampen met kostenbesparing. Uiteraard hebben deze bezuinigingen ook effect op de HRM-uitvoering. Hierdoor is het niet gebruikelijk om een heel scala van HR praktijken in te zetten als tool, zoals de bundels binnen het best practice benadering. Maar zal het, gezien de context, optimaler zijn om per HR praktijk afzonderlijk te overwegen om deze in te zetten (Boxall et al. 2003).

Kortom, Binnen de zorgorganisatie is het van belang om een specifieke context mee te nemen in het opstellen van HR praktijken. Op grond hiervan zal er tijdens deze scriptie gewerkt worden met individuele HR praktijken en de relatie op engagement. Hieronder wordt de term engagement nader toegelicht.

2.2 Engagement

De term engagement refereert naar de individuele betrokkenheid, voldoening met zichzelf en het enthousiasme op werk (Harter et al. 2002; Schaufeli et al. 2004). Tevens vinden de medewerkers persoonlijk dat ze uitermate geschikt zijn om te handelen naar de vraag van hun werk (Schaufeli & Salavona 2007). Engagement kan daarbij onderverdeeld worden in drie subaspecten: vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli et al. 2004; González-Romá et al. 2006). De term vitaliteit omvat de mate van hoog niveau aan energie en mentale veerkracht om te werken, de bereidheid om te investeren in eigen werkomgeving en doorzettingsvermogen bij medewerkers. Daarnaast wordt toewijding gekarakteriseerd met de mate van sterk betrokkenheid met de werkzaamheden. Tevens vallen enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging onder deze term. Als laatst kan absorptie worden omschreven door de volledige concentratie en boeiendheid in eigen werk, waarbij men moeilijkheden ondervindt met het loslaten van het werk (Schaufeli et al. 2004). Het is gebruikelijk om van de subcomponenten van engagement tot één engagementscore te maken. Op grond hiervan zal de term engagement niet worden opgesplitst in verschillende componenten om de hypothese mee te vormen.

Appelbaum et al. (2000) gebruikt de term discretionary effort in de HPWS, welke een soortgelijke betekenis heeft als engagement. Discretionary effort kan worden omschreven als een term wat wordt gevormd: "Door het besef naar eigen goeddunken om te presteren, moed en inspanning te leveren". Daarnaast kunnen discretionary effort en engagement beiden omschreven worden als een aspect, welke beïnvloed wordt door medewerkers op het gebied van inbeeldingkracht, creativiteit en enthousiasme op de kennis van uitgevoerd beroep (Appelbaum et al. 2000). Binnen deze scriptie zal de term discretionary effort als synoniem van engagement gebruikt worden.

Het vertonen van een bevlogen gedrag kan het gevolg zijn van iemands karakteristiek, maar het kan ook een andere onderliggende reden hebben. Hierbij valt te denken aan werkgerelateerde aspecten. Bakker (2009) beschreef de werkgerelateerde bronnen als hulpmiddel om de bevlogenheid van medewerkers te prikkelen.

2.2.1 Werkgerelateerde bronnen

Bakker (2009) heeft naast persoonlijke en psychologische aspecten, ook werkgerelateerde aspecten benoemd in zijn studie. Binnen dit scriptieonderzoek worden de persoonlijke aspecten met behulp van controlevariabelen verzameld. Daarentegen worden de psychologische aspecten buiten beschouwing gehouden. De werkgerelateerde aspecten worden werkgerelateerde hulpbronnen genoemd, welke engagement kunnen beïnvloeden. Deze hulpbronnen hebben een invloed op de fysieke, sociale of organisatorische aspecten binnen het werk, en hebben hierdoor bijna dezelfde werking als HR praktijken. Daarom kunnen HR praktijken worden gezien als werkgerelateerde bronnen. Deze werkgerelateerde hulpbronnen zijn gekoppeld aan voorwaarden. De hulpbronnen moeten functioneel zijn in het bereiken van werkgerelateerde doelen en persoonlijke groei, ontplooiing en actief leergedrag stimuleren (Bakker & Demerouti 2007).

Bakker (2009) concludeerde in zijn redevoering over het positief bijdrage op organisatiesucces om de medewerkers te voorzien van voldoende hulpmiddelen. Volgens zijn bevlogenheidsmodel zijn bevlogen medewerkers geneigd om de persoonlijke mate aan engagement in stand te houden. Hierbij speelt de organisatie aanvankelijk een cruciale rol. Deze moet de werknemers voldoende hulpbronnen aanreiken. Coaching, sociale steun, autonomie en feedback zijn de belangrijkste voorbeelden van de hulpbronnen, welke ook van toepassing is wanneer de werkdruk hoog is. Uiteraard is het van belang om de balans tussen taakeisen en hulpbronnen weer te geven. Over het algemeen worden werknemers gemotiveerd door confrontatie met hoge taakeisen en het aanbieden van veel hulpbronnen. Als gevolg hierop zal er beter worden gepresteerd.

2.3 Relatie tussen de gekozen Human Resources- praktijken en engagement

Op grond van het theoretisch kader, blijkt dat er uit veel studies HR praktijken worden geassocieerd met organisatorische performance (Appelbaum et al. 2000; Nishii & Wright 2008). Ze leveren hierop een bijdrage door middel van discretionary effort, attitude en gedrag (Bowen & Ostroff 2004; Wright et al. 2008). Daarnaast zijn er ook academische onderzoeken gevonden die de HR-uitkomsten beschreven (Boxall 1999). De relatie tussen HR praktijken en engagement wordt relatief weinig omschreven binnen de academische studies, daarom is er binnen deze scriptie gekozen om ook de termen werkgerelateerde bronnen en discretionary effort mee te nemen om de relatie te onderbouwen. (Appelbaum et al. 2000; Bakker & Demerouti 2008; Schaufeli et al. 2004). Hieronder vormt een korte weergave van de individuele HR praktijken en de mate waarin de in de volgende studies zijn besproken (zie tabel I).

Tabel I. Gekozen HR praktijken

	HPWS/ AMO (Appelbaum et al. 2000)	Top 4, HR praktijken (Boselie 2005)	Werkgerelateerde bronnen (Bakker 2009)
Werving & selectie	X	X	X
Werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden	X	X	X
Performance evaluatie	X	X	X
Participatie & Communicatie	X	X	X

Bron: Appelbaum et al. 2000; Boselie 2005; Bakker 2009.

2.3.1 HR praktijk werving & selectie

Onder de HR praktijk werving & selectie wordt de zorgvuldigheid van het binden en boeien van werknemers bedoeld (Noe 2006). Het is van belang om de juiste mensen in dienst te nemen en vervolgens op de juiste manier aan te sturen en te binden aan de organisatie. Een juiste werving & selectie procedure kan het aantal bevlogen medewerkers vergroten en indirect het organisatiesucces beïnvloeden (Wright et al. 2003). Uit studies blijkt dat zorgvuldige HR praktijk werving en selectie positief invloed heeft op engagement (Boselie et al. 2005; Youndt et al. 1996; Wright et al. 2003; Tsui et al. 1997; Sun et al. 2007). Boselie (2005) benoemt de HR praktijk werving & selectie tot één van de top vier HR praktijken in de HRM literatuur. Appelbaum et al. (2000) beschreef de zogenaamde HPWS, welke een positief effect heeft op het synoniem van engagement, discretionary effort. HPWS kan worden onderverdeeld in drie componenten: De mogelijkheid om te participeren, vaardigheden en incentives om motivatie te verhogen. Daarnaast worden de drie componenten ook geassocieerd met het ervaren van intrinsieke beloningen (ibid). HR praktijk werving & selectie valt onder de component ability van het AMO-model (Appelbaum et al. 2000). Het AMO model leidt tot discretionair gedrag bij medewerkers, wat weer kan leiden tot een bijdrage aan organisatieprestaties (Ibid).

Naar aanleiding van de bovenstaande theorie kan de volgende hypothese worden geformuleerd:

Hypothese 1: De HR praktijk werving en selectie heeft een positieve invloed op engagement bij de medewerkers.

2.3.2 Werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden

Onder werknemersontwikkeling wordt de mate van trainingen en werkverbreding verstaan (Noe et al. 2005). Het aanbieden van trainingen kan een gunstig effect hebben op werknemers. Daarnaast is het verkrijgen van meer verantwoordelijkheden binnen eigen vakgebied een onderdeel van werkverbreding. Uiteraard speelt de mogelijkheid om intern promotie te maken ook onder de ontwikkelingen van de werknemers. Promoveren kan op een lange termijn een motiverende factor zijn (Noe et al. 2006). Daarnaast blijkt uit vele studies dat werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden een positief effect hebben op engagement (Bakker 2009; Boselie et al. 2005; Tsui et al. 1999; Sun et al. 2007; Bakker & Demerouti 2007; Appelbaum et al. 2000; Schaufeli &

Salavona 2007). Zo blijkt er uit een onderzoek binnen de thuiszorg dat er een positieve relatie gevonden is tussen engagement met deze werkgerelateerde hulpbron (Schaufeli & Bakker 2004). Bakker (2009) concludeerde deze relatie ook in zijn redevoering.

Volgens het Job Demand-Resources model (JD-R model) kan bevlogenheid het best worden bevorderd door voldoende hulpbronnen in de werkomgeving aan te bieden. Hierbij valt te denken aan ontplooiingsmogelijkheden (Bakker & Demerouti 2008). De Job Resources binnen dit model refereren naar zowel de psychologische, sociologische en organisatorische aspecten en heeft een positieve invloed op engagement (Hakanen et al. 2008). Tevens is er bewijs gevonden dat engagement als bemiddeling kan optreden tussen job resources en de positieve medewerkersuitkomsten (Hakanen et al. 2008; Schaufeli et al. 2006; Llorens et al. 2005; Schaufeli et al. 2004). Hierdoor worden deze job resources als belangrijkste voorspellers voor engagement genoemd (Bakker & Demerouti 2007; Schaufeli & Salanova 2007; Hakanen et al. 2008). Tevens concludeerden Bakker et al. (2009) dat positief effect van engagement om medewerkers te voorzien van voldoende werkgerelateerde hulpmiddelen, zoals autonomie en sociale steun.

Werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden vallen onder de component vaardigheden van de HPWS model (Appelbaum et al. 2000). Aan de hand van het model, biedt deze component organisatorische betrokkenheid, werksatisfactie en verlaging van stress. Ter ondersteuning van de HPWS werd de AMO-model gebruikt. De termen werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden worden ondersteund binnen de bundels van het AMO model. Dit AMO model concludeert tevens het positief effect op engagement (ibid). De volgende hypothese met betrekking tot werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden kan er worden geformuleerd:

Hypothese 2: De HR praktijk werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden heeft een positief effect op engagement onder werknemers.

2.3.3 Performance evaluatie

Werkgevers die intern veel feedback geven op de geleverde prestatie, worden positief ervaren door de werknemers (Baron 1999). Uit onderzoek blijkt dat frequent beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken een positief effect heeft op engagement (Boselie et al. 2002; Baron 1999; Boselie et al. 2005; Bakker & Demerouti 2007; Schaufeli & Salovona 2007). Medewerkers vinden het van belang dat er over hun persoonlijke doelstelling wordt gesproken en feedback daarop krijgen. Feedback geven op de gevoerde werkzaamheden kan de bereidheid van medewerkers om te investeren en het doorzettingsvermogen beïnvloeden (Bakker & Demerouti 2008). Goede feedback zorgt ervoor dat werknemers nieuwe dingen aanleren (Bakker 2009). Tevens biedt het evalueren van performance de medewerkers een kwalitatief betere werksfeer. Daarnaast kan performance evaluatie de betrokkenheid tussen collega's te verhogen (Baron 1999). Een verhoging van engagement onder werknemers kan hierop het gevolg zijn. Daarnaast benoemt Boselie (2004) ook performance evaluatie tot één van de top vier werksystemen. De HR praktijk performance evaluatie kan een controlerend karakter hebben vanuit het management. Hierdoor beseffen de medewerkers dat hun verrichte werk wordt gewaardeerd en dat beïnvloedt de intrinsieke motivatie en bevlogenheid onder de medewerkers

(Appelbaum et al. 2000). Als laatst worden in vele onderzoeken de hulpbron feedback over prestatie beschreven als de belangrijkste voorspeller voor engagement (Bakker & Demerouti 2007; Schaufeli & Salanova 2007). Het Job Demand-Resources model (Bakker & Demerouti 2008) omschreef tevens ook de positieve werking van supervisor zijn van werkzaamheden en performance feedback. In een longitudinaal onderzoek bij 2500 tandartsen werd de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen, onder andere feedback leveren, en bevlogenheid bevestigd (Hakannen et al. 2008).

Op grond van de bovenstaande studies kan de volgende hypothese worden geformuleerd:

Hypothese 3: de HR praktijk performance evaluatie heeft een positief effect op engagement bij medewerkers.

2.3.4 Participatie en communicatie

Het betrokken zijn bij beleidsvergaderingen, het samenstellen van zelfsturende teams en enigszins de vrijheid van handelen kan een positief effect hebben op werknemersattitude engagement (Baron 1999; Tsui et al. 1999; Sun et al. 2007; Bakker & Demerouti 2007). Medewerkers, die enigszins autonomie bekleden, hebben een invloed op engagement (Van Loo & de Grip 2002). Dit wordt tevens in de redevoering van Bakker (2009) bevestigd. De mate van werkgerelateerde hulpbronnen kunnen de bevlogenheid van medewerkers beïnvloeden. Daarnaast blijkt uit de studie van Baron (1999) dat het geven van participatie- en instemmingmogelijkheden aan medewerkers binnen een besluitvorming een positief effect heeft op de werkzaamheden. Medewerkers zullen zich hierdoor meer bevlogen voelen in de werkzaamheden.

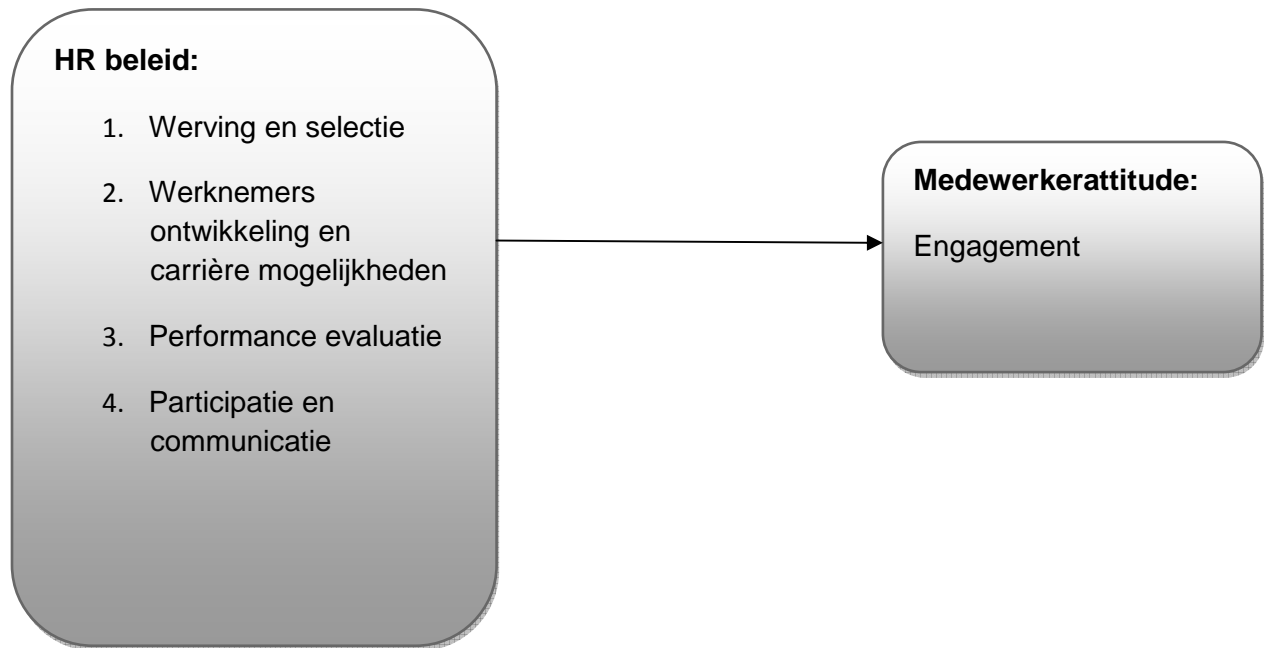
Uit het HPWS-model van Appelbaum (2000) blijkt dat participatie een onderdeel is van de drie componenten. Vanuit dit model kan er worden geconcludeerd dat participatie een positief verband heeft met werknemersattitude engagement. Het AMO model beschreef de HR praktijk participatie en communicatie binnen de categorie opportunity to practice. Volgens dit model bestaat er tevens een directe link naar engagement. Hierdoor raken ze betrokken binnen de organisatorische doelstellingen en zullen zij zich met meer overgave leveren op het werk en enthousiaster worden (Tsui et al. 1997; Sun et al. 2007).

De vierde hypothese binnen deze scriptie wordt als volgt geformuleerd:

Hypothese 4: De HR praktijk participatie en communicatie heeft een positief effect op engagement bij medewerkers

2.3.5 Conceptueel model

Hieronder volgt het conceptueel model van dit scriptie onderzoek.



Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet

Binnen dit hoofdstuk zal de onderzoeksopzet in kaart worden gebracht. Allereerst wordt het onderzoeksdesign beschreven. Binnen paragraaf twee wordt kort de benadering van instellingen en respondenten beschreven. Vervolgens zal de dataverzameling en de analysemethoden in kaart worden gebracht in paragraaf vier. Als laatste worden de begrippen betrouwbaarheid en validiteit binnen dit scriptieonderzoek beschreven.

3.1 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek is cross sectioneel van aard. Het verband tussen werving & selectie, ontwikkeling & carrièremogelijkheden, performance evaluatie en participatie & communicatie op engagement wordt op grond van een kwantitatief onderzoek getoetst (Baarda 2006). Op grond van vragenlijsten worden de antwoorden statistisch in kaart gebracht. De afname van de vragenlijsten wordt op één tijdstip getoetst. Het is namelijk alleen van belang om de huidige situatie van medewerkers te toetsen.

Binnen dit onderzoek wordt er gewerkt met twee verschillende vragenlijsten. Een vragenlijst voor de afdelingshoofden (zie bijlage I) en een vragenlijst voor de medewerkers (zie bijlage II). De vragenlijsten bevatten naast vragen omtrent engagement nog meer HRM gerelateerde vraagstellingen. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat er indirect een samenwerkingsverband plaatsvindt tussen medestudenten. In totaal werken er vier studenten indirect samen en hebben zij als voordeel dat ze gezamenlijk aan een identieke vragenlijst werken en tevens de data van de respondenten kunnen uitwisselen. Het bereik van elke student kan hierdoor verbreed worden.

3.2 Benadering instellingen en respondenten

Dit onderzoek legt zijn focus op het benaderen van zorginstellingen. De GGZ-instelling RMPI-De Grote Rivieren, Universitair medisch centrum Erasmus MC, WoonZorgcentra Haaglanden, Verpleeghuis Westhoff, topklinische ziekenhuis Onze Lieve Vrouwe Gasthuis en Full service keten organisatie Rivas Zorggroep hebben deelgenomen aan dit onderzoek (zie tabel II). De verschillende afdelingen/ poliklinieken kunnen op het gebied van grootte, werkomstandigheden enorm van elkaar verschillen. Als gevolg hierop wordt er voor alle afdelingen het uitgangspunt van 30% van de uitgedeelde vragenlijsten aangehouden. Uiteraard geldt hierbij de regel dat des te meer respondenten, deelnemen aan het onderzoek, des te betrouwbaarder het onderzoek wordt. Het doelgroep voor dit onderzoek zijn werknemers binnen bovengenoemde zorginstellingen. Uit het Rapport Arbeidsmarktverkenning (2005) blijkt dat de percentage aan vrouwelijke werknemers binnen de zorg hoog lag (94%). Tevens blijkt er uit dit onderzoek dat het gemiddelde leeftijd voor de werknemers binnen zorgsector op 40,6 jaar lag. Uit een studie (Van Wijk et al. 2006) bleek dat de werknemers in de zorg veelal een parttime overeenkomst hebben met hun werkgever. Daarnaast zijn de werknemers binnen de zorg gemiddeld genomen loyaler aan hun werkgever dan wanneer ze voor een andere sector werken (idem). Deze factoren worden meegenomen binnen dit onderzoek. Zodoende kan er worden gekeken of de steekproef representatief is voor de populatie.

Door het indirecte samenwerkingsverband worden er in totaal veertig afdelingen benaderd voor dit onderzoek. Elke student benadert namelijk individueel tien afdelingen. De benadering wordt gestandaardiseerd onder deze vier studenten. Dit heeft te maken met de mate van informatieverstrekking. Elk afdeling wordt benaderd met een brochure (bijlage III) met alle noodzakelijke gegevens over het onderzoek. In de brochure staat onder andere een doelstelling van het onderzoek, informatie over de onderzoekers en de contactpersoon bij eventuele nadere vragen bevatten. Daarnaast worden de vragenlijsten zoveel mogelijk via de afdelingshoofden en tijdens werkoverleggen uitgedeeld aan de medewerkers.

De onderzoeker van deze scriptie heeft haar tien afdelingen benaderd binnen de GGZ instelling RMPI- De Grote Rivieren en Universitair Medisch centrum Erasmus MC. RMPI- De Grote Rivieren is een innovatieve en toonaangevende organisatie voor geestelijke gezondheidszorg. Naast behandeling biedt zij ook begeleiding en diagnostiek aan. De poli voordeur, angst en stemming, ADHD, ambulante algemeen, diagnostiek, secretariaat, pollux en Castor werden benaderd binnen deze GGZ instelling. De vragenlijsten werden bij drie van de acht afdelingen uitgezet tijdens het werkoverleg. Bij de overige afdelingen werden de vragenlijsten enkel overhandigd aan de afdelingsleider. Universitair medische centrum Erasmus MC afdeling research staat voor hoogwaardige kennisontwikkeling. Binnen de research werden de afdelingen MRI en Generation R (radiologie) benaderd. Bij beide afdelingen werden de vragenlijsten via de afdelingshoofden uitgezet.

Tabel II, benaderde instellingen

Naam instelling	Soort instelling	Aantal afdelingen	% respons t.o. uitgedeelde vragenlijsten	% respons t.o. Aantal medewerkers
RMPI- De Grote Rivieren	GGZ-instelling	8	50%; 63%; 25%*; 63%; 75%; 67%; 67%; 40%	50%; 39%; 18%; 42%; 60%; 58%; 67%; 20%
Erasmus MC	Onderzoeksinstituut, universitair medisch centra	2	50%; 60%	36%; 50%
Woonzorgcentra Haaglanden	Woonzorgcentra voor ouderen	4	67%; 50%; 29%*; 100%	10%; 40%; 12%; 25%
Verpleeghuis Westhoff	Verpleeghuis voor mensen met dementieklachten of lichamelijke aandoening	4	42%; 67%; 9%*; 9%*	19%; 15%; 4%; 4%
Onze Lieve Vrouwe Gasthuis	Top- klinische ziekenhuis	12	40%; 35%; 60%; 40%; 80%; 30%; 25%*, 39%; 45%; 35%; 65%; 40%	24%; 21%; 34%; 23%; 64%; --%; 25%; 39%; 27%; 16%; 33%; 40%
Rivas Zorggroep	Full service ketenorganisatie (medische zorg, verpleging, persoonlijke verzorging etc.)	10	70%; 80%; 80%; 30%; 100%; 70%; 67%; 20%*; 100%; 25%*	20%; 19%; 27%; 12%; 33%; 19%; 29%; 11%; 24%; 9%

*Respons < uitgangspunt 30%

3.3 Dataverzameling en analyse methode

Zoals hierboven besproken wordt de data verzameld met behulp van vragenlijsten. De vragenlijst van afdelingshoofd en de vragenlijsten van medewerkers binnen dezelfde afdeling (< 30% respons) worden aan elkaar gekoppeld met behulp van een afdelingscode. De categorieën “managersvragenlijst: actuele HRM” en “medewerkerattitude engagement” binnen de vragenlijsten worden gebruikt voor dit scriptieonderzoek.

3.3.1 HR praktijken

Binnen de categorie actuele HRM worden de vragen omtrent HR beleid op afdelingsniveau geanalyseerd (Bijlage I). De variabelen op afdelingsniveau zijn gekozen op grond van de volgende HR praktijken: werving & selectie (aHRM1-aHRM4) ontwikkeling & carrièremogelijkheden (aHRM5-aHRM11), performance evaluatie (aHRM17-aHRM21) en participatie & communicatie (aHRM22-aHRM32). De HR praktijken worden gemeten met behulp van de vragenlijsten, welke zijn opgesteld door Kroon, Van de Voorde & Van Veldhoven (2009). De vragen kunnen worden beantwoord per onderdeel van de variabele HR praktijken. De items per HR praktijk varieert van 4 tot 11. Voor elk item zullen 5-10 vragen worden gesteld (tabel III), waarin de keuze kan worden gemaakt uit de antwoorden: 1) ja, dit geldt voor alle werknemers, 2) ja, dit geldt voor >50% van de werknemers, 3) Ja, dit geldt voor < 50% van de werknemers, 4) Nee, voor geen werknemer op deze afdeling. Een voorbeeld van een item uit de HR praktijk werving & selectie is: “Wordt er gebruik gemaakt van selectietests (bv intelligentie, persoonlijkheid, interesse)?”

Tabel III, aantal vragen per variabelen

Variabelen	# Items
HR praktijk werving & selectie	4
HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden	7
HR praktijk performance evaluatie	5
HR praktijk participatie & communicatie	11
Engagement	9

3.3.2 Engagement

Echter, de medewerkerattitude engagement wordt op een medewerkerniveau gemeten. Engagement wordt gemeten met behulp van een kortere versie van Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli et al.2002) en de vragen worden opgesplitst in subcomponenten van engagement, namelijk vitaliteit, toewijding en absorptie. Het is echter gebruikelijk om één engagementscore van te maken, waardoor de opsplitsing alleen relevant is voor de indeling. Voor de beantwoording van de vragen kan er een keus worden gemaakt uit 1) nooit, 2) sporadisch, 3) af en toe, 4) regelmatig, 5) dikwijls, 6) zeer dikwijls, 7) altijd. Een voorbeeld van een item uit onderdeel engagement is: “Op werk bruis ik van energie”. Voor zowel de vragen binnen categorie ‘actuele HRM’ en ‘medewerkerattitude engagement’ is het niet noodzakelijk om de vragen te hercoderen.

3.3.3 Analyse methode

Binnen deze paragraaf worden de stappen van het analysemethode omschreven. De analyse methoden van dit onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van statistisch programma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

3.3.3.1 Disaggregeren

Om een goede statistische analyse te kunnen maken, is het allereerst noodzakelijk om de verworven data te beschrijven. Dit beslaat de onderdelen frequentie respons afdelingen/ medewerkers, standaard deviaties en de gemiddeldes per item. Binnen dit onderzoek is er gekozen om de variabelen op afdelingsniveau te disaggregeren naar een lager niveau. Zodoende is het mogelijk om in het onderzoek de variabelen op afdelingsniveau toe te kennen aan de individuen waardoor engagement gekoppeld kan worden aan de sociale contexten waarin de werknemers zich verkeren (Swanborn 2005). De uitkomsten van het afdelingshoofd heeft namelijk een impact op engagement. Hierbij kunnen er uitspraken worden gedaan omtrent de context (mate van de gevoerde HR praktijken van afdelingshoofden) op het individu. De disaggregeerde uitkomsten van de afdelingshoofden, die gekoppeld zijn aan de uitkomsten van de medewerkers wordt gebruikt voor de analyse. Daarnaast worden de uitkomsten van de medewerkerattitude engagement ook geanalyseerd.

3.3.3.2 type analyses

Vervolgens is mogelijk om met de data op betrouwbaarheid (Crohnbach's Alfa) en validiteit (Factoranalyse) te meten (Field 2009). Daarnaast is het van belang om een schaalscore te maken voor elke HR praktijk die binnen dit onderzoek wordt getoetst. Een beschrijving van de correlaties, schaalscore en gemiddelde van correlatie worden tijdens deze analysestap in kaart gebracht. Als laatste stap kan er voor de gevormde hypothese een regressieanalyse opgesteld worden. Aan de hand van de regressieanalyse is het mogelijk om de hypothesen wel of niet te verwerpen. Voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een meervoudige regressie om de samenhang tussen de HR praktijk met engagement te toetsen. Wanneer uit een F-toets blijkt dat het gekozen model niet significant is, wordt er voor elke hypothese een aparte enkelvoudige lineaire regressie uitgevoerd. Een meervoudige regressie heeft als meerwaarde dat hij de hoeveel variantie van de afhankelijke variabelen op de onafhankelijke variabelen samen kan verklaren. Tevens geeft een meervoudige regressie overzichtelijk weer hoeveel een extra variantie door toegevoegde variabelen nog kan verklaren (Field 2009).

3.3.3.3 Controle variabelen

Door de benadering van verschillende zorginstellingen, is het van cruciaal belang om de controle variabelen mee te nemen in het onderzoek. Dit kan mogelijk de verschillende vertekeningen van de uitkomsten te onderbouwen. Tevens kan het een meerwaarde hebben om betere en specifieke uitspraken te doen over dit onderzoek. De controlevariabelen worden uit medewerkervragenlijsten gebruikt. Geslacht, leeftijd, aantal jaren werkzaam binnen huidige afdeling, aantal jaren werkzaam binnen deze instelling, organisatie, contracttype, hoogst behaalde opleidingsniveau, worden binnen dit onderzoek gebruikt als controle variabelen.

3.4 Interne- en externe betrouwbaarheid

De data wordt door de studenten zoveel mogelijk op dezelfde wijze worden verzameld. Om de interne betrouwbaarheid te behouden, is er gekozen voor een folder (bijlage III) en de werkwijze wordt gestandaardiseerd. Hiermee zal de informatieverstrekking onder de respondenten eenduidig en identiek zijn. Om de conclusies van het onderzoek zo consistent mogelijk te maken, zal de dataverwerking en data analyse door eenzelfde persoon worden uitgevoerd. Tevens zal de externe betrouwbaarheid zoveel mogelijk worden gewaarborgd. Dit zal gedaan worden met behulp van een nauwkeurige beschrijving en procedure van elke handeling wat wordt uitgevoerd. Dit zorgt mede ervoor dat het heronderzoeken van hetzelfde onderzoek de kans op dezelfde uitkomsten vrij consistent blijven. De betrouwbaarheid van de data wordt gemeten met behulp van Cronbach's Alfa. De uitkomst van Cronbach's alfa dient dan hoger te zijn dan 0.5 (Cronbach 1951).

3.5 Interne- en externe validiteit

Validiteit binnen een onderzoek kan worden gewaarborgd, wanneer het meetinstrument meet wat hij behoort te meten (Baarda 2006). Door zorgvuldig de vragen met behulp van bestaande vragenlijsten op te stellen, vergroot dit de adequaatheid om de resultaten te interpreteren. De mate van causale inductie en causale interpretaties kan hierbij mogelijk worden getoetst. Op grond van de validiteit zijn er verschillende controle variabelen opgenomen binnen dit onderzoek (zie vorige paragraaf). Hierdoor worden de mogelijkheden van een alternatieve verklaring van de uitkomsten geminimaliseerd. Vanuit SPSS wordt er op de data een factoranalyse uitgevoerd. De factoranalyse wordt per HR praktijk apart uitgevoerd. Daarnaast is het van belang dat de onderzoeker ter werk gaat met de gestandaardiseerde vragenlijst. Door het zorgvuldig formuleren van de gestandaardiseerde vragenlijsten zal er beoogd worden dat alle aspecten worden meegenomen. Zoals boven beschreven worden vragenlijsten beantwoord vanuit verschillende disciplines. (afdelingshoofden en medewerkers) De interne validiteit kan worden verhoogd door het belichten van zowel de beleidsmatige- als de uitvoerende kant. Tevens is vooraf aan dit onderzoek rekening gehouden met de privacy van de respondenten. Via de opgestelde brochure is er een korte beschrijving van het doel en nader informatie over het gevoerde onderzoek. Uiteraard worden er geen namen van respondenten binnen het onderzoek verspreid. Zodoende kan iedereen de vragenlijst op een anonieme wijze invullen.

Externe validiteit omvat de mate van generaliseerbaarheid van de resultaten over een bredere populatie. Om de externe validiteit van het onderzoek te behouden, wordt er een groot aantal respondenten ondervraagd. Hierdoor is de externe betrouwbaarheid vergroot en is het mogelijk om de uitspraken te genereren als er geen extreme verschillen te vinden zijn in de data. Uiteraard gelden de resultaten specifiek voor zorginstellingen.

Hoofdstuk 4: Resultaten

Binnen dit hoofdstuk worden de resultaten van dit scriptieonderzoek in kaart gebracht. In paragraaf één worden de verworven data beschreven. In paragraaf twee en drie worden de betrouwbaarheidsanalyse en factoranalyse toegelicht. Vervolgens wordt er binnen paragraaf vier de correlatieanalyse beschreven. Tot slot wordt er in de laatste paragraaf de regressieanalyse toegelicht.

4.1 Verworven data

In totaal hebben er 269 medewerkers en 40 afdelingshoofden van 40 verschillende afdelingen een vragenlijst beantwoord en ingeleverd. De respons van het aantal uitgedeelde vragenlijsten zijn weergegeven in tabel II. Naar aanleiding van uitgangspunt om minimaal 30% respons te ontvangen tegenover de uitgedeelde vragenlijsten, worden er 33 afdelingen meegenomen binnen dit onderzoek. Dit beslaat 249 medewerkers en 33 afdelingshoofden. Op grond hiervan ligt de gemiddelde respons van medewerkers op 59% en 83% voor de respons van afdelingshoofden. Uit dit scriptieonderzoek blijkt dat relatief meer vrouwen (90%) hebben meegedaan dan mannen (Tabel IV). Daarnaast blijkt dat het personeel lang bij dezelfde instelling werkt. Gemiddeld genomen is dat 8,28 jaar (Tabel V). Het aantal jaren werkzaam op de afdeling ligt gemiddeld ook op 4.89 jaar. Tevens blijkt uit tabel V dat het grootste gedeelte van de respondenten hoger beroepsonderwijs hebben voltooid. (33,7%). De meeste respondenten zijn werkzaam binnen het ziekenhuis Onze Lieve Vrouwe Gasthuis. (42,2%).

Tabel IV, gemiddelde standaard deviatie controle variabelen*

Controle variabelen	Gemiddelde	S.D
Leeftijd**	36.96	11.51
Aantal uur per week	29,04	7,18
Aantal jaar werkzaam afdeling	4.89	4.41
Aantal jaar werkzaam instelling***	8.28	7.14

*N=249. ** N=248 (1 missing value) ***n=247 (2 missing value)

Tabel V, percentage controle variabelen*

Controle variabelen	Percentage (%)
Geslacht	
man	10
vrouw	90
Opleiding- niveau****	
lager (beroep) onderwijs	2.8
middelbaar onderwijs	14.9
middelbaar beroepsonderwijs	30.9
Hoger beroepsonderwijs	33.7
Wetenschappelijk onderwijs	9.6
Anders	1.2
Contracttype	
vast	85.1
tijdelijk	9.6
anders	5.2
Organisatie	
OLVG	42,2
Woonzorg	6,8
Florence	5,2
RMPI-DGR	12,9
Erasmus MC	2,8
Rivas	30,1

*N=249. ****N=232 (17 missing value)

4.2 Betrouwbaarheidanalyse

De betrouwbaarheid van de verworven data wordt vastgesteld met behulp van een test op interne consistentie. De interne consistentie wordt weergegeven in de vorm van Cronbach's alfa (Field 2009). Aan de hand van de betrouwbaarheidsanalyse kan er worden bepaald welke items uit de schaal score van de HR praktijken werving & selectie, werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden, performance evaluatie en participatie & communicatie worden verwijderd. Binnen dit onderzoek wordt een Cronbach's alfa van 0.5 gehanteerd om significante uitspraken te kunnen maken over de goede consistentie van de items (Cronbach 1951). De betrouwbaarheid van HR praktijk werving & selectie ligt op $\alpha = 0,217$. Hiervoor moet er worden gekeken naar de bijdrage van de items aan de betrouwbaarheid, ofwel de Corrected Item Total Correlation (Pallant 2001). Door het verwijderen van het item 'het gebruik van selectie interviews' (aHRM1), blijkt deze HR praktijk wel betrouwbaar is ($\alpha = 0,80$). De andere HR praktijken werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden, performance evaluatie en participatie & communicatie zijn ook betrouwbaar. (resp. $\alpha = 0.73$, $\alpha = 0.53$, $\alpha = 0.63$). Naast de HR praktijken, wordt de engagement ook meegenomen binnen deze scriptie. Uit de Cronbach's alfa blijkt dat de data van engagement betrouwbaar is ($\alpha = 0,92$). Naast de betrouwbaarheid, is het van belang om een factoranalyse uit te voeren. Het verwijderde item binnen de HR praktijk werving en selectie wordt niet meegenomen binnen de komende analyses.

4.3 Factoranalyse

Met behulp van een factoranalyse kan er een beter zicht op de achterliggende construct van de variabelen verkregen worden. Daarnaast is het mogelijk om inzicht te krijgen of de variabelen orthogonaal zijn, zodat er probleemloos predictoren in de regressie gebruikt kunnen worden in de

regressieanalyse. Factoren kunnen namelijk binnen de analyse gezien worden als een 'hypothetische oorzaken' (Field 2009). Met behulp van principal axis factoring is de validiteit van de verschillende HR praktijken en engagement uitgevoerd. Binnen deze factoranalyse wordt factor extraction, varimax rotation en de eigenwaarde (>1) tevens gebruikt. Eigenwaarden worden geassocieerd met de varianties indicatie waaruit een hoge eigenwaarde meer associatie aangeeft tussen de items. Daarom is het van belang om alleen hoge eigenwaarde te gebruiken binnen de factoranalyse. Als laatst bevatten de uiteindelijke factoren enkel items die een waarde hebben van .30 en hoger (Field 2009). Zodoende worden items die lager dan .30 scoren niet meegenomen binnen de factoranalyse.

4.3.1 HR praktijken

Uit de factoranalyse van HR praktijk werving en selectie blijkt dat er één factor aanwezig is met een eigenwaarde van 2.31 (bijlage IV, tabel 1). Tevens ligt het percentage aan variantie voor HR praktijk werving & selectie op 76,95%. Hiermee kan er vanuit worden gegaan dat HR praktijk werving & selectie in één factor kan worden uitgezet.

Zowel HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden en HR praktijk performance evaluatie vertonen twee factoren. HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden heeft eigenwaardes van 2.32 en 1.04 (bijlage IV, tabel 2). Daarnaast verklaart factor één 46,32% van de variantie, terwijl factor twee maar 20,84% verklaart. Factor één heeft dus grote raakvlakken met de HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden. Binnen de scree plot blijkt ook dat factor één een loodrechte lijn vormt dan factor twee. Tevens blijkt dat de factorladingen van factor één (bijlage IV, tabel 2) relatief hogere lading hebben. Met behulp van extraction worden de items van HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden geforceerd tot één factor. Hieruit blijkt dat de percentage varianties tevens op 46,32% zit. Daarnaast zijn de factorladingen over alle items boven de .4 geladen (bijlage IV, tabel 3). HR praktijk performance evaluatie heeft een percentage van verklarende varianties van 38,05% en 21,41% (bijlage IV, tabel 4) De items van HR praktijk performance evaluatie werden ook geforceerd tot één factor. Hieruit blijkt ook dat de percentage aan varianties op 28,05% zit (zie bijlage IV, tabel 5).

Het laatst gekozen HR praktijk participatie & communicatie heeft na de factoranalyse te maken met drie factoren met een eigenwaarde van respectievelijk. 3.49, 1,74 en 1,19 (bijlage IV, tabel 6). Daarnaast blijkt dat factor één de hoogste factorlading per item heeft. Alleen de items aHRM32 had een lading, welke lager lag dan .30. Op grond hiervan zijn er met de items van HR praktijk participatie & communicatie geforceerd tot één factor (bijlage IV, tabel 7). Hieruit blijkt dat deze factor 23.30% van varianties verklaard.

4.3.2 Engagement

De opgenomen vragen komen uit een korte versie van UWES (Schaufeli et al. 2002) Binnen de uitgebreide vragenlijst werd engagement vanuit drie dimensies benaderd, namelijk vitaliteit, toewijding en absorptie. Maar uit de analyse blijkt dat de items van engagement worden opgesplitst in twee factoren (bijlage IV, tabel 8). Factor één verklaart 61,6% van de variantie. Dit staat tegenover 11,9% van factor twee. Door het feit dat twee factoren uit de factoranalyse werden geanalyseerd, is er met

behulp van extraction de items binnen engagement geforceerd tot één factor. Hieruit blijkt dat deze tevens 61.6% verklaard van de varianties (bijlage IV, tabel 9).

4.4 Correlatieanalyse

De correlatieanalyse geeft inzicht in de samenhang tussen verschillende variabelen. De relatie kan zowel positief als negatief uitvallen, dit verklaart de richting waarop de samenhang van deze twee variabelen verplaatst. Met behulp van Pearson's correlatiecoëfficiënt (tweezijdig) zijn de variabelen in kaart gebracht. Naast de afhankelijke variabele engagement en de onafhankelijke variabelen HR praktijken werving & selectie, werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden, performance evaluatie en participatie & communicatie worden er ook controlevariabelen meegenomen in deze analyse (zie tabel VI). Door de grote interne verschillen tussen deelgenomen organisaties, is er binnen deze scriptie gekozen om de analyses niet specifiek per organisaties uit te voeren.

Uit de correlatieanalyse blijkt dat niet alle variabelen een significant samenhang hebben (zie tabel VI). Tevens is er geen sprake van multicorrelatie. ($p > .9$ of $p < -.9$)

4.4.1 Onderlinge samenhang HR praktijken

HR praktijk werving en selectie heeft een middelmatige positieve samenhang ($r = .25$, $p < .01$) met HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden (Cohen et al. 2003). Dit betekent dat als de ene variabele gaat stijgen, de andere ook zal stijgen. Tevens heeft HR praktijk werving & selectie een zwak tot middelmatige samenhang met HR praktijk performance evaluatie ($r = .22$, $p < .01$). Deze twee HR praktijken beïnvloeden elkaar, naarmate ze tegelijkertijd worden ingevoerd.

Er bestaat een positief sterke samenhang tussen HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden en de HR praktijk participatie & communicatie ($r = .52$, $p < .01$). Dit betekent dat als HR praktijk participatie & communicatie zal stijgen, HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden ook zal stijgen. Ook heeft HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden een positief correlatie met HR praktijk performance evaluatie ($r = .37$, $p < .01$)

Daarnaast heeft HR praktijk performance evaluatie een positieve correlatie met HR praktijk participatie en communicatie. Dit betekent dus als er meer HR praktijk performance evaluatie wordt ingezet, de inzet van HR praktijk participatie en evaluatie ook zal stijgen. Zoals in de voorgaande paragrafen heeft HR praktijk participatie & communicatie met alle drie HR praktijken een samenhang (resp. $r = .22$, $p < .01$; $r = .52$, $p < .01$; $r = .33$; $p < .01$).

4.4.2 Samenhang HR praktijken en engagement

Er is een significant samenhang gevonden tussen HR performance evaluatie en engagement. ($r = .14$, $p < .05$) Dit betekent dat wanneer er sprake is van stijging van performance evaluatie, er tegelijkertijd ook sprake is van een stijging in engagement. Helaas zijn er geen significante samenhang gevonden tussen HR praktijken werving & selectie, werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden en participatie en communicatie met engagement.

4.4.3 Samenhang Controlevariabelen met HR praktijken en engagement

HR praktijk werving & selectie heeft een negatieve correlatie met de contracttype ($r=-.25$, $p<.01$). Dit betekent bij toename van de ene variabele, de andere variabele afneemt. Tevens heeft HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden een positieve correlatie met organisatie ($r=.40$, $p<.01$) en geslacht ($r=.22$, $p<.01$). Het is dus afhankelijk van de organisatie waarin men werkt, waarbij er meer ontwikkeling aan de werknemers en carrièremogelijkheden worden geboden. Daarnaast blijkt uit de correlatieanalyse dat hoe meer HR praktijk werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden binnen een organisatie is, er relatief meer vrouwen aan het werk zijn. Daarentegen heeft deze HR praktijk een middelmatige negatieve correlatie met de controle variabelen aantal uren werkzaam per week ($r=-.25$, $p<.01$) en opleidingsniveau ($r=-.29$, $p<.01$). Ook is er een zwakke negatieve samenhang weergegeven tussen HR praktijk werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden en de leeftijd ($r=-.14$, $p<.01$). Hoe hoger de leeftijd, hoe minder er sprake is van HR praktijk werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden. Uit tabel VI blijkt dat er een middelmatige positieve samenhang is tussen HR praktijk performance evaluatie en de organisatie ($r=.39$, $p<.01$). Er is een negatieve zwakke samenhang gevonden tussen HR praktijk performance evaluatie en opleidingsniveau ($r=-.18$, $p<.01$) en een positieve samenhang met contracttype ($r=.15$, $p<.05$). Uit tabel XI blijkt dat er sprake is van een negatieve zwakke samenhang tussen HR praktijk participatie & communicatie met aantal werkzame uren in een week ($r=-.16$, $p<.05$). Hoe minder men werkt, hoe meer HR praktijk participatie & communicatie wordt aangeboden en andersom. Naast een significant correlatie met HR praktijk performance evaluatie ($r=.14$, $p<.05$), heeft engagement ook een zwakke negatieve correlatie met opleidingsniveau ($r=-.17$, $p<.01$). Dit betekent hoe meer sprake is van engagement bij medewerkers, hoe lager de opleidingsniveau onder deze medewerkers is. Dit geldt uiteraard ook andersom.

4.1.1 Samenhang controle variabelen

Uit tabel VI blijkt dat enkele controlevariabelen onderling een sterke samenhang hebben. Controlevariabelen leeftijd en het aantal jaren werkzaam in een instelling hebben een sterke samenhang ($r=.62$, $p<.01$). Ook het aantal jaren werkzaam in een instelling heeft een sterke samenhang ($r=.67$, $p<.01$) met het aantal jaren werkzaam op een afdeling. Om een goede regressieanalyse uit te kunnen voeren, wordt daarom de controlevariabelen het aantal jaren werkzaam in een instelling en het aantal jaren werkzaam op een afdeling niet meegenomen.

4.1 Regressieanalyse

Aan de hand van de correlatieanalyse, bleek dat er enigszins positieve en negatieve significante samenhang bestaat tussen de variabelen. Op grond hiervan is het mogelijk om een regressieanalyse uit te voeren. De essentie van een meervoudige regressieanalyse is een model te 'fitten' op de verworven data en een waarde te voorspellen op de afhankelijke variabelen van enkele onafhankelijke variabelen (Field 2009). Binnen een meervoudige regressie worden de correlatie tussen de onafhankelijke variabelen gecorrigeerd om de uiteindelijke relatie met de afhankelijke variabelen te bewijzen. Als afhankelijk variabele is de medewerkerattitude engagement gekozen.

Tabel VI, gemiddelde, standaard deviatie en de zero –order correlaties HR praktijken (Pearson two tailed)

Variabelen	Gem	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. HR werving & selectie	3.39	.48												
2. HR werkn.ontwik. & carrière mog	2.33	.49	.25**											
3. HR performance evaluatie	2.22	.60	-.022	.37**										
4. HR participatie & communicatie	2.46	.41	.22**	.52**	.33**									
5. Engagement	5.33	1.00	.05	.07	.14*	.02								
6. Organisatie	-	-	-.02	.40**	.39**	.09	.08							
7.aantal jaar werkzaam in instelling	8.28	7.15	.08	.01	.04	-.01	-.04	.15*						
8.aantal jaar werkzaam in afdeling	4.89	4.42	.09	.09	.04	-.05	-.05	.09	.67**					
9.aantal uren werkzaam per week	29.04	7.18	.08	-.25**	-.09	-.16*	.06	-.19**	-.16*	-.15*				
10. contracttype	-	-	-.25**	.06	.10	.15*	.03	.02	-.30**	-.31**	-.18**			
11. Leeftijd	36.94	11.52	.03	-.14**	.07	-.06	.00	.10	.62**	.39**	-.07	-.34**		
12. Geslacht	-	-	-.05	.22**	.08	.12	.13*	.19**	.03	-.05	-.16**	.10	-.09	
13. opleidingsniveau	-	-	-.02	-.29**	-.18**	.01	-.17**	-.39**	-.10	-.04	.09	-.06	-.10	-.11

Medewerkers n= 249 *correlatie is significant, p< .05 (tweezijdig) **correlatie is significant, p<.01 (tweezijdig)

De vier HR praktijken vormen de onafhankelijke variabelen. Tevens zijn de controle variabelen (organisatie, leeftijd, geslacht, aantal uren werkzaam per week contracttype en opleidingsniveau) ook meegenomen binnen deze analyse. Uit tabel VII blijkt dat de adjusted R square change .022 is. Dit betekent dat 2.2% van de variabelen verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen. De controlevariabelen verklaren 5.2% van de engagement. De sig. F change heeft een waarde van .279. Hierbij kan er worden verklaard dat dit model niet betrouwbaar is. Op grond hiervan worden er vier losse enkelvoudige analyse uitgevoerd.

Tabel VII, samenvatting model

Model	R2	Adjusted R2	R2change	F change	Sig. F change
1	.052	.027	.052	2.049	.050
2	.074	.032	.022	1.280	.279

Tabel VIII, resultaten van de meervoudige regressie van de HR praktijken op engagement*

	engagement			
	Model 1		Model 2	
Controle variabelen	Beta	Sig	Beta	Sig
Organisatie	.001	.033	.004	.959
Aantal uren werkzaam	.014	.009	.009	.130
Contracttype (vast)	.030	.135	.040	.546
Leeftijd	.001	.006	.015	.843
Geslacht	.420	.238	.116	.092
Opleidingsniveau	-.170	.070	-.165	.027
Werving & selectie	-	-	.080	.306
Werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden	-	-	-.015	.869
Performance evaluatie	-	-	.149	.050
Participatie & communicatie	-	-	-.005	.953
Adjusted R square	.032			
Adjusted R square change	.022			

4.1.1 controle variabelen

Aan de hand van de bovenstaande meervoudige regressie analyse (zie tabel VIII, model 1), kan er worden verklaard dat organisatie ($\hat{\alpha}$.001, p =.033), aantal uren werkzaam ($\hat{\alpha}$.014, p =.009), leeftijd ($\hat{\alpha}$ -.001, p =.006) een significante ($p < 0.05$) invloed heeft op engagement. Doordat het model een sig. F change een waarde van 0.050 heeft, kan er worden geconstateerd dat de controle variabelen een significant effect hebben op engagement. Dit model wordt tevens in alle onderstaande lineaire

regressies meegenomen. Uiteraard zullen de samenhang met desbetreffende HR praktijk anders zijn. Maar het model 1 wordt in elke analyse doorgevoerd.

4.1.2 Invloed HR praktijk werving & selectie op engagement

Zoals in paragraaf 4.5.1 is besproken, wordt er binnen deze lineaire regressieanalyse de controlevariabelen meegenomen bij de analyse (tabel IX). Binnen dit model is de invloed van HR praktijk werving & selectie, met een correctie van de controle variabelen. Hieruit blijkt dat HR praktijk werving & selectie een regressiecoëfficiënt (bèta) van .142 heeft. Dit betekent dat engagement met .142 eenheden toeneemt, als HR praktijk werving & selectie met één eenheid stijgt. De p-waarde van deze relatie is .306. Dit betekent dat de relatie niet significant is. Uit tabel VII blijkt dat de adjusted R square change .027 is. Dit betekent dat 2.7% van de variabelen verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen, nadat deze is gecorrigeerd met extra variabelen. Een F toets wordt binnen deze lineaire regressie uitgevoerd, om te verklaren of het model significant is. Hieruit blijkt dat de F-toets een significantie heeft van boven de 0.05 ($p = .306$). Op grond hiervan kan er worden gezegd dat het model bij een betrouwbaarheid van 95% niet significant is. Op grond van beide waardes kan worden verklaard dat hypothese 1 “de HR praktijk werving & selectie heeft een positief effect op engagement onder werknemers” niet significant ($p < 0.05$) is. De hypothese wordt dus verworpen.

Tabel IX, Resultaten van de enkelvoudige lineaire regressie van de HR praktijk werving & selectie op engagement*

	engagement	
	Beta	Sig
Controle variabelen		
Organisatie	.001	.976
Aantal uren werkzaam	.014	.145
Contracttype (vast)	.067	.632
Leeftijd	.002	.806
Geslacht	.422	.078
Opleidingsniveau	-.166	.019
Werving & selectie	.142	.306
Adjusted R square	.027	
Adjusted R square change	.004	
F	.306	

*n=247

4.1.3 Invloed HR praktijk werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden op engagement

Net als HR praktijk werving & selectie heeft HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden een p-waarde (.587), welke veel hoger is dan $\alpha = 0,05$. Uit tabel X blijkt dat de adjusted R square change .024 is. Dit betekent dat 2.4% van de variabelen verklaard wordt door de

onafhankelijke variabelen. De F-toets heeft een waarde van .587. Hiermee kan worden gezegd dat het model bij een betrouwbaarheid van 95% niet significant is. Dit betekent dat het model niet betrouwbaar is. Ook hypothese 2 “De HR praktijk werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden hebben een positief effect op engagement onder werknemers” kan worden verworpen.

Tabel X, resultaten van de enkelvoudige regressie van de HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden op engagement*

	engagement	
	Beta	Sig
Controle variabelen		
Organisatie	-.005	.888
Aantal uren werkzaam	.015	.118
Contracttype (vast)	.037	.784
Leeftijd	.002	.778
Geslacht	.398	.102
Opleidingsniveau	-.162	.024
Werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden	.142	.587
Adjusted R square		.027
Adjusted R square change		.001
F		.587

*N=247

4.1.4 Invloed HR praktijk performance evaluatie op engagement

Voor het effect van HR praktijk performance evaluatie op engagement is ook een enkelvoudige lineaire regressie uitgevoerd. Uit tabel XI blijkt dat HR praktijk performance evaluatie een significante samenhang ($\hat{\alpha}.243$, $p=.049$) heeft met de afhankelijke variabelen engagement. De bèta van HR praktijk performance evaluatie is .243. Dit betekent als performance evaluatie met .243 toeneemt, engagement dan ook toeneemt. Daarnaast heeft alleen opleidingsniveau een significant samenhang binnen de invloed van HR praktijk performance evaluatie op engagement. Op grond hiervan kan er worden verklaard dat hoe hoger de opleidingsniveau, hoe meer invloed deze variabele heeft op de relatie tussen HR praktijk performance evaluatie en engagement. Tevens heeft de F-toets een p-waarde van .049. Hierdoor kan er worden gezegd dat het model bij een betrouwbaarheid van 95% significant is. Adjusted R square change is .039. Dit betekent dat de samenhang van dit onderzoek met de populatie geschat wordt op 3.9% Hypothese 3 “De HR praktijk performance evaluatie heeft positief effect op engagement bij medewerkers” kan worden bevestigd.

Tabel XI, resultaten van de enkelvoudige regressieanalyse van de HR praktijk performance evaluatie op engagement

	engagement	
	Beta	Sig
Controle variabelen		
Organisatie	-.026	.474
Aantal uren werkzaam	.013	.146
Contracttype (vast)	.060	.997
Leeftijd	.000	.950
Geslacht	.407	.088
Opleidingsniveau	.243	.017
Performance evaluatie	.243	.049
Adjusted R square		.027
Adjusted R square change		.039
F		.049

*n=24

4.1.5 Invloed HR praktijk participatie & communicatie op engagement

Met een p-waarde van .378 kan er worden verklaard dat de invloed van HR praktijk participatie & communicatie op engagement niet significant is. Tevens blijkt dat de F- waarde .378 is. Op grond hiervan kan er worden gezegd dat het model bij een betrouwbaarheid van 95% niet significant is. De Adjusted R square change schat de samenhang in de populatie. Hieruit blijkt dat de samenhang 0.3% verklaard wordt. Net als bovenstaande regressieanalyses blijkt dat de controlevariabele opleidingsniveau als enige een significante invloed heeft op de samenhang tussen HR praktijken en engagement ($\hat{\alpha} = -.173$, $p=.015$). Op grond van bovenstaande waardes kan worden verklaard dat hypothese 4 “De HR praktijk participatie en communicatie heeft een positief effect op engagement bij medewerkers” verworpen wordt.

Tabel XII, resultaten van de enkelvoudige regressie van de HR praktijk participatie & communicatie op engagement*

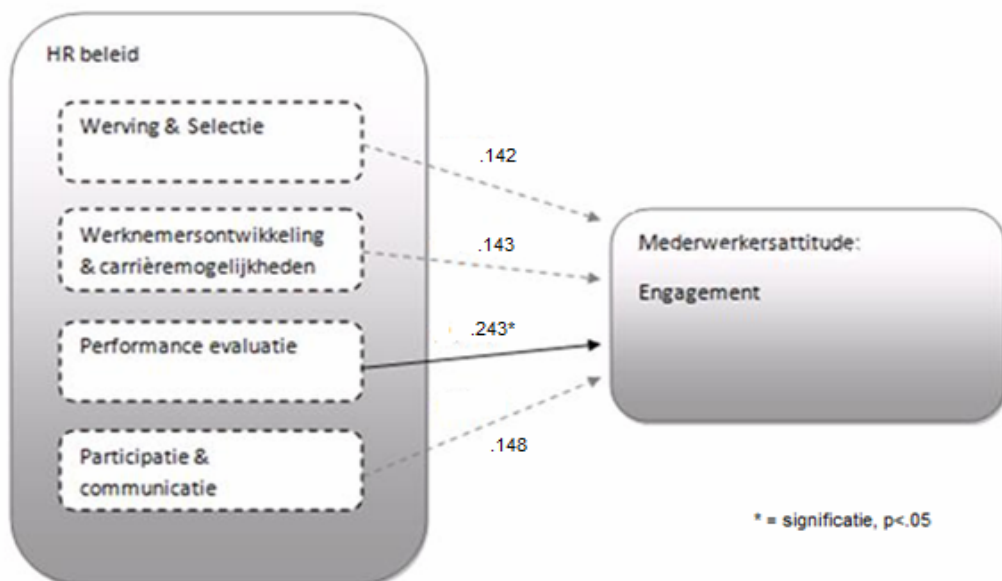
	engagement	
	Model 2	
Controle variabelen	Beta	Sig
Organisatie	-.002	.964
Aantal uren werkzaam	.015	.117
Contracttype (vast)	.018	.894
Leeftijd	.001	.853
Geslacht	.403	.094
Opleidingsniveau	-.173	.015
Participatie & communicatie	.148	.378
Adjusted R square	.026	
Adjusted R square change	.003	
F	.378	

*n= 247

4.2 Schematisch weergave resultaten

Aan de hand van de vier enkelvoudige lineaire regressie van de vorige paragrafen, kan de conclusie worden getrokken dat enkel HR praktijk performance evaluatie invloed heeft op engagement bij de medewerkers (zie figuur 1).

Figuur 1, schematisch weergave resultaten.



Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag met de daarbij horende deelvragen beantwoord. De beantwoording van deze vragen wordt op grond van de theoretisch kader en de uitkomsten van de vier enkelvoudige regressieanalyse gerealiseerd. Binnen de paragraaf discussie worden de discussiepunten en beperkingen uiteengezet.

5.1 Conclusie

De onderzoeksvraag van dit scriptieonderzoek luidt als volgt:

In hoeverre is er een samenhang tussen Human Resource Management en work engagement?

Binnen de onderzoeksvraag wordt er gezocht naar het antwoord of HRM beleid invloed heeft op engagement binnen zorginstellingen. Deze resultaten zijn inzichtelijk gemaakt in hoofdstuk vier. In dit kwantitatief onderzoek hebben er 282 respondenten (249 medewerkers en 33 afdelingshoofden) meegedaan binnen 33 verschillende afdelingen. Het ging hierbij om een heterogene groep afdelingen, zodoende zijn er afdelingen benaderd binnen een GGZ-instelling, onderzoeksinstituut, ziekenhuis, verpleegtehuis, woonzorgcentra en full service ketenorganisatie. Uit het onderzoek bleek dat het grootste gedeelte van de respondenten vrouw was (90%). Tevens bleek uit dit onderzoek dat de gemiddelde leeftijd op 36.94 jaar lag met een standaard deviatie van 11.51 jaar. Op grond hiervan kan worden geconstateerd dat de gemiddelde werknemer een parttime overeenkomst heeft met hun werkgever. Het gemiddelde aantal jaren werkzaam binnen de instelling en de huidige afdeling lag aan de hoge kant (resp. 4.89 en 8.28 jaar). Op grond van bovengenoemde controlevariabelen, kan er vanuit gaan dat de gebruikte steekproef representatief zijn voor de werknemers binnen de zorginstellingen (zie hoofdstuk drie). Daarnaast bleek uit de correlatieanalyse dat de controlevariabelen organisatie, aantal uren werkzaam en leeftijd een significant samenhang hadden met de mate van engagement onder de medewerkers. Tevens bleek dat de HR praktijken onderling middelmatig correleren.

Aan de hand van deze constatering kan er worden gekeken naar de invloed van de gekozen HR praktijken op engagement onder werknemers. Naar aanleiding van het beantwoorden van de deelvraag, wordt hierop een antwoord gegeven.

5.1.1 Invloed HR praktijken op engagement

De vragen omtrent de verschillende HR praktijken waren gesteld aan de afdelingshoofden. Zodoende waren deze antwoorden representatief voor de gevoerde HRM beleid binnen zorginstellingen. Binnen dit onderzoek werd de instrumentele benadering gehanteerd om de HR praktijken in kaart te brengen. Tabel II toont een visueel overzicht van de gekozen HR praktijken.

Binnen deelvraag één werd de vraag gesteld naar de invloed van HR praktijk werving & selectie op engagement. Het item “het gebruik van selectie interviews” (aHRM1) was binnen dit onderzoek verwijderd. Het gebruik van selectie interviews wordt namelijk in mindere mate binnen zorginstellingen gebruikt. Deze manier van personeel werven wordt veelvuldig binnen commerciële bedrijven gebruikt. Uit de correlatieanalyse (tabel VI) bleek dat de controlevariabele contracttype een significant correlatie had met HR praktijk werving & selectie. Met behulp van een lineaire regressie (paragraaf 4.5.2.) werd er een antwoord gegeven op deze vraagstelling. Hieruit bleek dat de invloed van HR praktijk werving & selectie op engagement 0,4% van de variabiliteit was. Tevergeefs bleek uit de regressieanalyse dat deze relatie niet significant is. Hieruit kon er worden geconcludeerd dat HR praktijk werving & selectie geen significant invloed heeft op medewerkerattitude engagement binnen dit scriptieonderzoek. Uit hypothese één verwachte invloed werd hierbij niet bevestigd. De positieve invloed van HR praktijk werving en selectie werd verwacht aan de hand van diverse onderzoeken (Boselie et al. 2005; Youndt et al. 1996; Wright et al. 2003; Tsui et al. 1997; Sun et al. 2007). Uit dit onderzoek bleek dat controlevariabele opleidingsniveau een samenhang vertoonde met de relatie HR praktijk werving & selectie en engagement. Binnen paragraaf discussie wordt onderbouwd wat waarschijnlijk de reden was voor deze niet-significante relatie.

De tweede deelvraag luidt als volgt: “In hoeverre hebben werknemers ontwikkeling en carrièremogelijkheden invloed op engagement van medewerkers?” De controlevariabelen organisatie, aantal uren werkzaam per week, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau gaven een significant correlatie met HR praktijk werknemersontwikkeling weer. Uit de regressieanalyse (paragraaf 4.5.2) bleek dat de relatie tussen HR praktijk werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden adjusted R square change had van 0,001. Hierbij wordt 0,1% van de variantie verklaard binnen dit model. Daarnaast bleek uit tabel VIII dat de relatie tussen HR praktijk werknemersontwikkeling en carrièremogelijkheden niet significant is. De verwachte positieve invloed kon op grond hiervan niet worden bevestigd. Dit positieve effect werd namelijk wel onderbouwd in verschillende onderzoeken (Bakker 2009; Boselie et al. 2005; Tsui et al. 1999; Sun et al. 2007; Bakker & Demerouti 2007; Appelbaum et al. 2000; Schaufeli & Salavona 2007). Tevens bleek uit onderzoek dat werknemersontwikkeling binnen JD-R model en de AMO model worden onderbouwd. Binnen paragraaf discussie wordt er onderbouwd wat waarschijnlijk de reden is, dat er binnen dit scriptieonderzoek geen positieve invloed is gevonden.

Daarentegen bleek uit de regressieanalyse (paragraaf 4.5.4) dat er wel een significant relatie gevonden was tussen HR praktijk performance evaluatie en engagement. Alhoewel deze enkelvoudige regressie maar 3.9% van de variantie verklaarde, kon er toch vanuit worden gegaan dat HR praktijk performance evaluatie bevestigd wordt. De hypothese: “In hoeverre heeft performance evaluatie invloed op engagement van medewerkers?” kan worden bevestigd. Deze positieve invloed werd ook bevestigd door andere onderzoeken (Boselie 2002; Baron 1999; Boselie et al. 2005; Bakker & Demerouti 2007; Schaufeli & Salovana 2007). Feedback geven over de prestatie wordt namelijk door Bakker & Demerouti (2008) en Schaufeli & Salanova (2007) beschreven als de belangrijkste voorspeller voor engagement. De positieve invloed wordt ook bevestigd binnen het JDR- model (Bakker & Demerouti 2008). Daarnaast kan er worden geconcludeerd dat de hoogte van

opleidingsniveau enigszins een relatie heeft met engagement. Tevens bleek uit dit onderzoek deze controlevariabele op alle relaties tussen HR praktijk en engagement een invloed heeft.

Binnen de correlatieanalyse was er wel een significant correlatie gevonden tussen controlevariabelen aantal uren werkzaam per week en contracttype met HR praktijk participatie & communicatie. Uit de regressieanalyse (paragraaf 4.5.5) van dit onderzoek bleek tevens dat de constatering van de laatste hypothese, welke een positieve relatie tussen HR praktijk participatie & communicatie en engagement voorspeld, niet bevestigd worden. Binnen dit scriptieonderzoek werd er maar 0.3% van de variabelen verklaard met behulp van de adjusted R square change. Deze waarde geeft de verklaarde variantie weer. De positieve effect van HR praktijk participatie & communicatie werd daarentegen wel bevestigd in vele ander onderzoeken (Baron 1999; Tsui et al. 1999; Sun et al. 2007; Bakker & Demerouti 2007). Tevens blijkt uit het HPWS-model van Appelbaum et al. (2000) dat participatie een van de hoofdcomponenten is van dit model. Deze positieve invloed wordt ook bevestigd binnen het AMO-model (Boselie 2005). Het HR praktijk participatie & communicatie wordt opgenomen binnen de categorie opportunity to participate. Binnen paragraaf discussie zal er worden ingegaan op de mogelijke oorzaken van de niet-significante relatie.

Kortom, de onderzoeksvraag "In hoeverre is er een samenhang tussen Human Resource Management en work engagement?" kan ten dele worden bevestigd. Human Resources Management werd binnen dit scriptieonderzoek uiteengezet in vier verschillende HR praktijken. De HR praktijk werving & selectie, werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden en participatie & communicatie vertonen geen significante relatie met engagement. Daarentegen werd er een significante relatie tussen HR praktijk performance evaluatie en engagement geconstateerd. Het gevonden model is weergegeven in figuur 1. Daarnaast kan er worden geconcludeerd dat de hoogte van opleidingsniveau enigszins een relatie heeft met engagement. Tevens bleek uit dit onderzoek dat opleidingsniveau op alle relaties tussen HR praktijken en engagement een significant invloed heeft. In tegenstelling tot de bevindingen van Appelbaum et al. (2000) en Bakker (2009) werd in dit onderzoek enkel voor HR praktijk performance evaluatie een significant invloed gevonden.

5.2 Discussie

Uit de conclusie blijkt dat niet alle verwachte relaties tussen de gekozen variabelen significant zijn. Op grond hiervan zal er naar mogelijke onderbouwing worden gezocht. De beperkingen van dit onderzoek worden tevens in kaart gebracht.

5.2.1 Discussiepunten

Ten eerste is de relatie tussen HRM en engagement binnen (academisch) literatuur relatief weinig onderzocht. Op grond hiervan zijn er binnen deze scriptie gezocht naar gelijksoortige items. Zodoende werd discretionary effort, welke veelvuldig in HRM literatuur wordt gebruikt, als synoniem gebruikt om engagement te onderbouwen. Daarnaast werden de werkgerelateerde bronnen (Bakker 2009) als synoniem gebruikt voor HR praktijken, om de onderbouwing van engagement te versterken. Alhoewel deze termen sterke overeenkomsten vertonen, is het mogelijk dat er binnen dit onderzoek de variabelen zijn overschat. Zodoende waren de werkgerelateerde bronnen van Bakker (2009)

ontwikkeld om de relatie met engagement te onderbouwen, terwijl de HR praktijken meer algemener van aard zijn. Dit geldt tevens voor de term discretionary effort.

Daarnaast beschreef Bakker (2009) dat engagement kan worden opgebouwd uit persoonlijke, psychologische en werkgerelateerde aspecten. Binnen dit onderzoek is er naast werkgerelateerde aspecten, ook de persoonlijke aspecten meegenomen om engagement onder medewerkers te toetsen. De psychologische aspecten werden buiten beschouwing gelaten, doordat het binnen dit onderzoek moeilijk te onderzoeken was. Het is mogelijk dat deze psychologische aspecten zodanig een rol hebben gespeeld, dat dit de resultaten van het onderzoek hebben beïnvloed. Een introvert werknemer zal bijvoorbeeld het onderdeel engagement anders hebben ingevuld dan een extrovert persoon. Zoals besproken in hoofdstuk twee kan engagement enigszins beïnvloedbaar door iemands karakteristiek.

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande meetinstrumenten om inzicht te verkrijgen in de HRM beleid van zorginstellingen. Deze meetinstrumenten zijn niet specifiek voor zorginstellingen ontwikkeld. Dit kan waarschijnlijk de reden zijn dat er geen significante relatie is gevonden tussen HR praktijken werving & selectie, werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden en participatie & communicatie. Binnen zorgsectoren zijn veel professionals werkzaam. De meeste professionals werken zelfstandig aan een onderdeel van de zorgketen. De werkwijze van de medewerkers is geheel anders ingericht dan bij commerciële bedrijven. De werknemers in de zorg bezitten veelvuldig een zogenaamde professionele autonomie en werken vaker onafhankelijker van elkaar. Dit kan mogelijk een reden zijn dat deze vragenlijst er op deze HR praktijken geen invloed heeft op de mate van engagement.

5.2.2 Beperkingen

Beperkingen met betrekking tot interne validiteit kunnen in geding komen, vanwege de verschillende interpretaties die de respondenten hebben tot de antwoordmogelijkheden van de vragenlijsten (Cresswel, 2003). Ondanks dat de vragen voor gevoerde HRM zijn gestandaardiseerd door Kroon, Van de Voorde & Van Veldhoven (2009) en de vragen voor engagement een korte versie is van UWES (Schaufeli et al. 2002; Schaufeli et al. 2006) is het mogelijk dat verschillende interpretaties van de antwoordmogelijkheden voorkomen onder de respondenten. Daarnaast worden er binnen de deelgenomen zorginstellingen niettemin jaarlijks al een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd, maar er worden ook nog vele andere onderzoeken uitgezet. Op grond hiervan is het mogelijk dat de respondenten 'onderzoeksmoe' zijn door de vele aanbod aan vragenlijsten. Tevens werden de gestandaardiseerde vragenlijsten niet specifiek voor de zorginstellingen opgesteld. Zoals beschreven in de conclusie, blijkt dat de item "wordt er gebruikt gemaakt van selectie interviews" verwijderd was uit de HR praktijk werving en selectie. Dit item blijkt minder geschikt te zijn voor de zorg.

Een ander punt ter discussie zijn de zorginstellingen. In totaal hebben er zes verschillende zorginstellingen deelgenomen aan dit onderzoek. Zodoende waren ze representatief voor de term zorginstellingen. Maar de zorginstellingen verschillen op vele aspecten van elkaar. Het aantal personeel in een afdeling, de werkwijze, de gevoerde HRM beleid zijn enkele voorbeelden van de

verschillen. Op grond hiervan is het moeilijk om de data te generaliseren. Dit aspect zal meegenomen moeten worden voor vervolgonderzoek.

Dit scriptieonderzoek kent ook een beperking rondom de interpretatie van de resultaten. Binnen dit cross sectioneel onderzoek wordt geen aandacht besteed aan het vraagstuk omtrent causaliteit. Een statistische betrouwbaar verband tussen HR praktijken en engagement impliceert niet dat de causaliteit ook in die richting verloopt. Er kan ook sprake zijn van een omgekeerde causaliteit. Het is mogelijk dat bepaalde medewerkerattitude een aanleiding kan zijn voor een HR beleid dan andersom (Evers 2004).

Vragen omtrent HRM beleid werden geanalyseerd op grond van de disaggregeerde antwoorden van de afdelingshoofden. Daarentegen worden de vragen omtrent engagement geanalyseerd op individueel niveau. Een meerwaarde van deze analysemethode, is dat het gevoerde beleid door de afdelingsmethode worden gebruikt. Uiteraard blijft het onduidelijk of de gevoerde HRM beleid eenduidig is met de perceptie van medewerkers op HRM.

Als laatste, was er binnen dit scriptieonderzoek gekozen om de percentage van de respondenten te berekenen over de uitgedeelde vragenlijsten. Zodoende waren de percentages hoog en konden er veel data worden meegenomen binnen deze scriptie. Voor enkele gevallen (zie tabel II) bleek dat de percentage aan respondenten tegenover de werkzame medewerkers binnen afdeling aanzienlijk lager was. Dit heeft te maken met het feit dat de afdelingen relatief groot zijn. Deze data kunnen mogelijk niet representatief zijn. Dit is een bekend fenomeen in de academische wereld. Zodoende worden er in vele onderzoeken een percentage van 10-20% van de respondenten aangehouden als uitgangspunt.

Hoofdstuk 6: Aanbevelingen voor de praktijk

Binnen dit hoofdstuk worden de aanbevelingen op grond van resultaten van het scriptieonderzoek in kaart gebracht. De invloed van HRM beleid op engagement wordt binnen dit onderzoek deels bewezen. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kunnen er nuttige aanbevelingen worden gedaan voor de praktijk.

6.1 Implicaties voor de praktijk

De invloed van HRM op engagement wordt aan de hand van dit onderzoek deels bevestigd. Dit betekent niet dat HRM geen invloed heeft op engagement. Een hogere mate aan engagement is te realiseren bij medewerkers door binnen de zorgorganisatie HR praktijk, die betrekking heeft op performance evaluatie, door te voeren. Door frequent gebruik van formeel functionering- en beoordelingssysteem, het jaarlijks beoordelen van het presteren van medewerkers, afspraken met medewerkers maken omtrent de prestatiedoelen zal engagement onder medewerkers verhoogd worden.

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat opleidingsniveau een significant invloed toont met engagement en HR praktijken. Uit dit scriptieonderzoek bleek dat door meer gebruik te maken van formele interne bedrijfstrainingen, externe training en formeel functionering en beoordelingssystemen, engagement onder deze medewerkers zal worden vergroot. Er is namelijk binnen dit onderzoek een significant relatie gevonden tussen HR praktijk performance evaluatie en medewerkerattitude engagement. Het is raadzaam om deze HR praktijk in zorginstellingen op te nemen.

6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van de gevonden resultaten kunnen er aanbevelingen voor vervolgonderzoeken worden geformuleerd.

Ten eerste is het raadzaam om in de vervolgstudie te richten op één specifieke sector binnen de zorg. Binnen dit scriptieonderzoek is onderzocht binnen verschillende zorginstellingen. Hierdoor is niet mogelijk om specifiek advies uit te brengen. Elke afzonderlijke zorginstellingen heeft namelijk te maken met een ander context. Uit literatuur van Appelbaum et al. (2000) bleek dat HR praktijken moeten passen binnen de context van een organisatie. Als gevolg hierop kan er een best fit benadering van HR praktijken toegepast worden.

Ten tweede is er binnen dit scriptieonderzoek gebruik gemaakt van een cross-sectioneel onderzoeksdesign. De data werden maar eenmalig verzameld onder de respondenten en het is niet mogelijk om uitspraken te doen over de ontwikkelingen van HR praktijken in zorginstellingen. Een longitudinale studie daarentegen maakt het mogelijk om causaliteit in kaart te brengen van HR praktijken en engagement. Voor dit onderzoek wordt er van respondenten verwacht om op regelmatige tijdsafstanden gemeten te worden.

Zoals besproken binnen paragraaf 5.2.2 beperkingen, zijn de analyse methoden gebaseerd op de disaggregeerde methode. Uit dit onderzoek is het onduidelijk wat de percepties zijn van de medewerkers op HRM. Waarschijnlijk zal dit invloed hebben op de resultaten van dit onderzoek. Een

vervolgstudie, waarin er op meerder niveaus wordt geanalyseerd leidt mogelijk tot andere resultaten. Dit biedt ook een bredere kijk op het aspect HRM. Binnen de vragenlijst voor de medewerkers zijn vragen opgenomen omtrent de perceptie op HRM (zie bijlage V). Door deze antwoorden naast de disaggregeerde antwoorden te zetten van de afdelingshoofden kan er in kaart worden gebracht wat de overeenkomsten en verschillen zijn.

Zoals besproken in paragraaf discussie spelen er ook psychologische aspecten een rol binnen engagement. Deze aspecten zijn buiten beschouwing gelaten. Het is raadzaam om tevens psychologische aspecten mee te nemen in een vervolgstudie. Hiermee kan het onderzoek geoptimaliseerd worden. Aspecten die invloed hebben op het psychologische welzijn kunnen worden meegenomen. Hierbij valt te denken aan fysieke, cognitieve, emotionele en mentale vermogen (May et al. 2004). Waarschijnlijk zal er dan andere uitkomsten voortvloeien uit deze vervolgstudie. In het algemeen, zal er meer onderzoek naar de relatie tussen HRM en engagement verricht moeten worden. Tevens is het van belang om dit te onderzoeken binnen de zorgsector. Onderzoek naar de toepasbaarheid van deze vragenlijst over HR praktijken in de zorg zal hierbij wenselijk zijn. Dit kan waarschijnlijk gedaan worden met behulp van een longitudinale onderzoek, zodat de causaliteit gemeten kan worden.

Referenties

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & A. Kalleberg. 2000. *'Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off.'* Ithaca, NY: Cornell University Press.

Baarda, D.B. 2006. *'Basisboek methoden en technieken.'* Noordhoff Uitgevers BV.

Bakker, A. B. 2003. *'Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren.'* Sociale Verkenningen: Waarden en normen. K. Verhaar (Red.).

Bakker, A.B. 2009. *'Bevlogen in het Beroep.'* Rotterdam

Bakker, A.B., & P.M. Bal. 2009. 'Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers.' In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 29 (2): 203-221

Bakker, A.B. & E. Demerouti. 2007. 'The Job Demand- Resources model: State of the art.' In: *Journal of Managerial Psychology*, 22: 309-328.

Bakker, A.B. & E. Demerouti. 2008. 'Towards a model of work engagement.' In: *Career development international*, 13: 209-223.

Baron, J.N. & D.M. Kreps. 1999. *Strategic Human Resources. Framework for general managers; Hfst 5: employment as social relation.* New York: John Wiley & Sons.

Billett, S. 2001. 'Learning through work: workplace affordances and individual engagement'. In: *Journal of workplace learning*, 13 (5/6): 209.

Bowen, D.E. & C. Ostroff. 2004. 'Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system.' In: *Academy of Management Review*, 29 (2):203-221.

Boselie, P. 2002. *Human Resource Management, Work systems and performance*, Rotterdam: Tinbergen Instituut.

Boselie, J.P., G. Dietz & C. Boon. 2005. 'Commonalities and contradictions in HRM and performance research.' In: *Human Resource Management Journal*, 15 (3):67-94.

Boselie, P. & J. Paauwe. 2002. 'Het geheim ontrafeld? Een bijdrage van strategisch Human Resource Management aan prestatieverbetering'. In: *M&O*, 3: 5-24.

- Boxall, P.F. 1999. *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*. Strategic Human Resource Management.
- Boxall, P.F. & J. Purcell. 2008. *Strategy and human resource management* (2nd edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cohen, J., Cohen P., West, S.G., & L.S. Aiken. 2003. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (3rd ed.) Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cronbach, L.J. 1951. 'Coefficient alpha and the internal structure of tests.' In: *Psychometrika*, 16 (3):297-334.
- Evers, G. 2004. 'De economische waarde van werknemers.' In *tijdschrift voor HRM*, 3- 49-62.
- Field, A. 2009. '*Discovering statistics using SPSS*'. Derde druk. SAGE publications Ltd.
- González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & S. Lloret. 2006. 'Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?' In: *Journal of Vocational Behavior*, 62: 165-174.
- Guest, D. 1997. 'Human Resource Management and performance: A review and research agenda.' In: *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3):263-267.
- Harter, J.K., Hayes, T.L. & F.L. Schmidt. 2002 'Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.' In: *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268-279.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & K. Ahola. 2008. 'The job demands resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement.' In *Work & stress*, 22 (3): 224-241.
- Huselid, M.A. 1995. 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.' In: *Academy of Management Journal*, 38 (3):635-672.
- Kroon, B., K. van de Voorde & M. van Veldhoven. 2009. 'Cross-level effects of High Performance Work Practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared.' In: *Personnel Review*, 38 (5):509-525.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. & M. Salanova M. 2005. 'Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? Job characteristics theory.' In: *Computers in Human Behavior*.

MacDuffie, J.P. 1995. 'Human Resources bundles and manufacturing performance; Organizational logic and flexible production systems in the World auto industry. In: *Journal industrial & labor relations review*. 48: 192.

May, D. R., Gilson, R. L., & L.M. Harter. 2004. 'The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.' In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77:11-37.

Nishii, L. & P. Wright. 2008. 'Variability within organizations: Implications of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.' In: *Psychological Bulletin*, 108 (2):171-194.

Nishii, L.H., Lepak, D.P. & B. Schneider. 2008. 'Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction'. In *Personnel psychology*, 61(3):503-545.

Noe, R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart, B. & P.M. Wright. 2006. "*Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage. Hfst 9 Employee Development*" New York. The McGraw-Hill Companies Inc.

Paauwe, J. 2004. *HRM and performance, achieving long term viability*. Oxford University Press, Oxford.

Pallant, J. 2001. *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows*. Buckingham, Open University Press.

Pennings, J.M., Drenth, P.J.D., Thierry, H., Willems, P.J. & C.J. De Wolff CJ. *Structurele contingentie theorie: een overzicht*. Handbook of industrial and organizational psychology; Zwolle: Lochem Slaterus.

Purcell, J. & N. Kinnie. 2007. 'HRM and business performance.' In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. (Eds.). *The oxford handbook of human resource management* (pp. 533-551). Oxford/New York: Oxford University Press.

Rapport arbeidsmarktverkenning 2005. Region Kennemerland, Amstelland, Meerland.

Saks, A.M. 2006. 'Antecedents and consequences of employee engagement.' In: *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.

Schaufeli, W.B. & A.B. Bakker 2004. 'Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement, a multisample study.' In *Journal of organizational behavior*, 25: 293-315.

Schaufeli, W.B. & A.B. Bakker. 2004. 'Bevlogenheid: een begrip gemeten.' In *Arbeid en Gezondheid*, 17: 89-112.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & M. Salanova. 2006. 'The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study.' In: *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4): 701-716.

Schaufeli, W.B. & M. Salanova. 2007. Work engagement; an emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in social issues in management*, Greenwich, CT information Age Publishers.

Sun, L.Y., Aryee, S. & K. S. Law. 2007. 'High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relation perspective.' In *academy of management journal*, 50(3):558-577.

Swanborn, P.G. 2005. *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Uitgever Boom, Meppel.

Tsui, A., Pearce, J., Porter, L. & A. Tripoli 1997. 'Alternative approaches to the Employee-Organisation relationship: Does investment in employees pay off?' In: *The academy of management Journal*, 40(5):1089-1121.

Van den Broek, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & W. Lens. 2008. 'Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement; The role of basic psychological need satisfaction.' In: *Work Press*, 22:277-294.

Van Loo, J. & A. De Grip. 2002. 'Loont HRM? Een literatuurverkenning'. In: *Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt*. 11: 1-12.

Vloeberghs, D. 2000. *Handbook Human Resource Management. Managementcompetenties voor de 21e eeuw*. Leuven/Leusden: Acco.

Wester, F., Renckstorf, K. & P. Scheep. 2006. *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Tweede druk, Kluwer. Alphen aan den Rijn, Nijmegen.

Wright, P.M. & W.R. Boswell. 2002. 'Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research'. In: *Journal of Management*, 28(3):247-276.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & M.R. Allen. 2005. 'The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order.' In: *personnel psychology*, 8: 400-446.

Van Wijk, K.P. & J.K. Van Dijk. 2006. 'Marktwerving en Human Resource Management. Effecten van de stelselherzieningen op het HRM van zorgorganisaties.' In *ZM-magazine*, 1:11.

Wijk, K.P. van. 2006. *De Service Care Chain. De invloed van Service en HRM op de realisering van vraaggerichte dienstverlening in de AWBZ*. Rotterdam: EMC, iBMG. (forthcoming).

Bijlage I, vragenlijst afdelingshoofd, categorie actuele HRM

Deze vragen gaan over het personeelsbeleid op uw afdeling.

Geef per stelling aan in hoeverre u de stelling juist is voor uw afdeling.

1 = Ja, voor alle werknemers op deze afdeling

2 = Ja, voor een meerderheid van de werknemers op deze afdeling (> 50%)

3 = Ja, voor een minderheid van de werknemers op deze afdeling (< 50%)

4 = Nee, voor geen werknemer op deze afdeling

Werving en selectie

- | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 10 | Wordt er gebruik gemaakt van selectie interviews? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Wordt er gebruik gemaakt van selectietests (bv intelligentie, persoonlijkheid, interesse)? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Wordt er gebruik gemaakt van assessment centers? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | Wordt er gebruik gemaakt van gespecialiseerde selectiebureaus? | 1 | 2 | 3 | 4 |

Medewerkerontwikkeling en carrièremogelijkheden

- | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 14 | Doet uw afdeling aan enige vorm van opleiden? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | Wordt gebruik gemaakt van formele interne bedrijfstrainingen? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 | Wordt gebruik gemaakt van externe trainingen? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 | Wordt medewerkers de mogelijkheid geboden om hun vaardigheden verder te ontwikkelen? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 | Nemen medewerkers deel aan sociale vaardigheidstrainingen zoals communicatietraining of presentatietraining? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 | Wordt gebruik gemaakt van een management training en ontwikkeling? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | Wordt gebruik gemaakt van formele carrière trajecten? | 1 | 2 | 3 | 4 |

Beoordeling

- | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 26 | Wordt er gebruik gemaakt van een formeel functionerings- en beoordelingssysteem? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27 | Wordt het presteren van medewerkers jaarlijks beoordeeld in een gesprek? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28 | Wordt het presteren van medewerkers meerdere keren gedurende het jaar beoordeeld in een gesprek? | 1 | 2 | 3 | 4 |

29	Worden met medewerkers prestatiedoelen afgesproken?	1	2	3	4
30	Speelt de teamprestaties een rol in de beoordeling van de prestaties van medewerkers?	1	2	3	4

Participatie en communicatie

31	Vindt er werkoverleg plaats?	1	2	3	4
32	Worden medewerkers betrokken bij het maken van beleid?	1	2	3	4
33	Hebben werknemers de vrijheid om in nieuwe materialen en technologie te investeren?	1	2	3	4
34	Delen werknemers zelf de onderlinge taken in?	1	2	3	4
35	Opereren werknemers in zelfsturende teams?	1	2	3	4
36	Bewaken werknemers zelf de kwaliteit en de uitvoer van het werk?	1	2	3	4
37	Bewaken werknemers zelf de kosten en de productiviteit?	1	2	3	4
38	Zijn medewerkers betrokken bij het beslissen over het selecteren van een nieuwe collega?	1	2	3	4
39	Beïnvloedt de direct leidinggevende de planning van de werknemers?	1	2	3	4
40	Worden de activiteiten van de werknemers gecontroleerd door de direct leidinggevende?	1	2	3	4
41	Geeft de direct leidinggevende dagelijks taken aan werknemers?	1	2	3	4

Bijlage II, vragenlijst medewerkers, categorie engagement

<i>Deze vragen gaan over uw bevologenheid. Kunt u aangeven in welke mate de volgende stellingen van toepassing zijn?</i>		Nooit	Sporadisch (een paar keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (een paar keer per week)	Altijd (dagelijks)
72	Op mijn werk bruis ik van energie	1	2	3	4	5	6	7
73	Als ik werk voel ik me fit en sterk	1	2	3	4	5	6	7
74	Ik ben enthousiast over mijn baan	1	2	3	4	5	6	7
75	Mijn werk inspireert mij	1	2	3	4	5	6	7
76	Als ik 's morgens opsta heb ik zin om naar het werk te gaan	1	2	3	4	5	6	7
77	Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig	1	2	3	4	5	6	7
78	Ik ben trots op het werk dat ik doe	1	2	3	4	5	6	7
79	Ik ga helemaal op in mijn werk	1	2	3	4	5	6	7
80	Mijn werk brengt mij in vervoering	1	2	3	4	5	6	7



HRM, medewerkeruitkomsten en afdelingsprestaties:

In hoeverre draagt het gevoerde HRM-beleid op afdelingsniveau en het werkelijke HRM op de werkvloer bij aan zowel medewerkeruitkomsten als afdelingsprestaties?

Gezien de ontwikkelingen in de zorgsector, komt er voor zorgorganisaties steeds meer de nadruk te liggen op het leveren van kwalitatief goede en veilige zorg. Bovendien wordt er van zorginstellingen verwacht dat zij deze zorg op een innovatieve en efficiënte manier leveren. Medewerkers spelen hierbij een belangrijke rol, omdat zij samen met de patiënt het transactiemoment vormgeven. Human Resource Management (HRM) kan er toe bijdragen dat werknemers over de juiste capaciteiten, motivatie en mogelijkheden beschikken om aan de nieuwe eisen te voldoen. In dit onderzoeksproject bestuderen we de manieren waarop het gevoerde HRM-beleid op afdelingsniveau beleefd wordt door medewerkers, en welke invloed dit heeft op zowel medewerkeruitkomsten (zoals betrokkenheid en engagement) als afdelingsuitkomsten (zoals productiviteit en verzuim).

Wat levert deelname aan dit project op voor uw organisatie?

Uw organisatie ontvangt vier scripties die elk bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. U zult op verschillende manieren profijt hebben van deze scripties:

- Beter begrip van de invloed van uw HRM beleid op zowel medewerkeruitkomsten als afdelingsprestaties.
- Gerichte aanbevelingen om het HRM beleid te verbeteren.

Wat houdt deelname aan dit project in?

- Ten minste 10 afdelingen binnen uw organisatie - bestaande uit één afdelingshoofd met medewerkers - vullen allen een schriftelijke vragenlijst in, die ongeveer 15 minuten zal duren.
- Deze afdelingen bestaan uit een afdelingshoofd en minimaal 5 medewerkers.
- Het onderzoek bekendmaken op de desbetreffende afdelingen en uw werknemers enthousiasmeren om deel te nemen.

Indien u vragen heeft over het onderzoek kunt u contact opnemen met:

Carmen Mok
E-mail: Carmen_mok22@hotmail.com
Telefoon: 06-48332952

Wie zijn wij?

Wij zijn vier enthousiaste Master 'Zorgmanagement' studenten aan de Erasmus universiteit te Rotterdam, onder begeleiding van Dr. Karina van de Voorde.

Bijlage IV, factoranalyse uitkomsten

Tabel 1, factoranalyse HR praktijk werving en selectie

Items	1
<u>Werving & selectie</u>	
aHRM2	.355
aHRM3	.762
aHRM4	.723
Eigenwaarde	2.31
Percentage of variance	76,95

*De extractie methode is gebaseerd op *axis factoring*. De rotatie methode was *varimax*. The cutoff point was .30. nummer indicatie is opvolgend van de items binnen de schaal van de vragenlijsten.

Tabel 2, factoranalyse HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden.

Items	1	2
<u>Werknemersontwikkeling & carrière mogelijkheden</u>		
aHRM5	.793	-.418
aHRM6	.702	-.328
aHRM7	.670	.620
aHRM8	.535	-
aHRM9	-	-
Eigenwaarde	2.32	1.04
Percentage of variance	46.32	20.84

*de extractie methode is gebaseerd op *axis factoring*. De rotatie methode was *varimax*. The cutoff point was .30. nummer indicatie is opvolgend van de items binnen de schaal van de vragenlijsten.

Tabel 3, factoranalyse HR praktijk werknemersontwikkeling & carrièremogelijkheden geforceerd tot één factor

Items	1
<u>Werknemersontwikkeling & carrière mogelijkheden</u>	
aHRM5	.764
aHRM6	.786
aHRM7	.688
aHRM8	.440
aHRM9	.669
Percentage of variance	46.32

Tabel 4, factoranalyse HR praktijk performance evaluatie.

Items	1	2
Performance evaluatie		
aHRM17	.746	
aHRM18	.497	
aHRM19	.417	
aHRM20	.341	
aHRM21	.476	.629
Eigenvalue	1.90	1.07
Percentage of variance	38,05	21.41

*de extractie methode is gebaseerd op *axis factoring*. De rotatie methode was *varimax*. The cutoff point was .30. nummer indicatie is opvolgend van de items binnen de schaal van de vragenlijsten.

Tabel 5, factoranalyse HR praktijk performance evaluatie geforceerd tot één factor

Items	1
Performance evaluatie	
aHRM17	.599
aHRM18	.792
aHRM19	.675
aHRM20	.511
aHRM21	.448
Percentage of variance	38,05

Tabel 6, factoranalyse participatie & communicatie

Items	1	2	3
Participatie & communicatie			
aHRM22	.663		
aHRM23	.601		
aHRM24	.579	-.398	
aHRM25	.570		
aHRM26	.542	.334	
aHRM27	.499	-.366	
aHRM28	.493		.304
aHRM29	.463	.350	
aHRM30	.448	.611	
aHRM31	.430	-.390	.426
aHRM32	-		
Eigenvalue	3.49	1.74	1.19
Percentage of variance	31.75	15.83	10.78

*de extractie methode is gebaseerd op *axis factoring*. De rotatie methode was *varimax*. The cutoff point was .30. nummer indicatie is opvolgend van de items binnen de schaal van de vragenlijsten.

Tabel 7, factoranalyse participatie & communicatie geforceerd tot één factor

Items	1
<u>Participatie & communicatie</u>	
aHRM22	.406
aHRM23	.495
aHRM24	.726
aHRM25	.788
aHRM26	.568
aHRM27	.663
aHRM28	.088
aHRM29	.304
aHRM30	.265
aHRM31	.243
aHRM32	.120
Percentage of variance	23,30

Tabel 8, factoranalyse engagement

Items	1	2
Engagement		
	.861	
Engagement1	.855	
Engagement2	.787	
Engagement3	.773	
Engagement4	.758	-.344
Engagement5	.732	
Engagement6	.724	-.334
Engagement7	.700	.527
Engagement8	.637	.441
Engagement9	-	-
Eigenvalue	5.54	1.07
Percentage of variance	61.6	11.9

*de extractie methode is gebaseerd op *axis factoring*. De rotatie methode was *varimax*. The cutoff point was .30. nummer indicatie is opvolgend van de items binnen de schaal van de vragenlijsten.

Tabel 9, factoranalyse engagement geforceerd tot één factor.

Items	1
Engagement	
Engagement1	.729
Engagement2	.719
Engagement3	.876
Engagement4	.867
Engagement5	.819
Engagement6	.795
Engagement7	.759
Engagement8	.791
Engagement9	.687
Percentage of variance	61.6

Bijlage V vragenlijst medewerkers, categorie perceptie HRM

Deze vragen gaan over het personeelsbeleid op uw afdeling. Geef per stelling aan in hoeverre u de stelling juist vindt voor uw afdeling.

Helemaal mee
oneens
Grotendeels mee
oneens
Neutraal
Grotendeels mee
eens
Helemaal mee eens

Mijn afdeling biedt

11	... het gebruik van selectie interviews voor het selecteren van nieuwe medewerkers	1	2	3	4	5
12	... het gebruik van selectietests (bijv. intelligentie, persoonlijkheid, interesse) voor het selecteren van nieuwe medewerkers	1	2	3	4	5
13	... het gebruik van <u>assessment</u> centers voor het selecteren van nieuwe medewerkers	1	2	3	4	5
14	... het gebruik van gespecialiseerde selectiebureaus voor het selecteren van nieuwe medewerkers	1	2	3	4	5
15	... enige vorm van opleiden	1	2	3	4	5
16	... formele interne bedrijfstrainingen	1	2	3	4	5
17	... externe trainingen	1	2	3	4	5
18	... de mogelijkheid om vaardigheden verder te ontwikkelen	1	2	3	4	5
19	... sociale vaardigheidstrainingen zoals communicatietraining of presentatietraining	1	2	3	4	5
20	... management training en ontwikkeling	1	2	3	4	5
21	... formele carrière trajecten	1	2	3	4	5
22	... hogere salarissen dan marktconform is	1	2	3	4	5

Vervolg

Helemaal mee
oneens
Grotendeels
mee oneens
Neutraal
Grotendeels
mee eens
Helemaal mee
eens

Mijn afdeling biedt mij:

23	... naast het basis salaris een bonus of andere financiële extra's	1	2	3	4	5
24	... naast het basis salaris een individuele prestatie beloning	1	2	3	4	5
25	... naast het basis salaris een team- of afdeling gebonden prestatie beloning	1	2	3	4	5
26	... een systeem voor winstdeling	1	2	3	4	5
27	... een formeel <u>functionerings-</u> en beoordelingssysteem	1	2	3	4	5
28	... jaarlijkse evaluatie van prestaties in een gesprek	1	2	3	4	5
29	... een beoordeling van prestaties meerdere keren gedurende het jaar in een gesprek	1	2	3	4	5
30	... gezamenlijk overeengekomen prestatiedoelen	1	2	3	4	5
31	... beoordeling van teamprestaties als onderdeel van mijn beoordeling	1	2	3	4	5

32	... werkoverleg	1	2	3	4	5
33	... betrokkenheid bij het maken van beleid	1	2	3	4	5
34	... de vrijheid om in nieuwe materialen en technologie te investeren	1	2	3	4	5
35	... de mogelijkheid om zelf de onderlinge taken in te delen	1	2	3	4	5
36	... deelname in zelfsturende teams	1	2	3	4	5
37	... de mogelijkheid om zelf de kwaliteit en de uitvoer van het werk te bewaken	1	2	3	4	5
38	... het zelf bewaken van de kosten en de productiviteit	1	2	3	4	5
39	... betrokkenheid bij beslissingen over het selecteren van een nieuwe collega	1	2	3	4	5
40	... beïnvloeding van de direct leidinggevende van de eigen werkplanning	1	2	3	4	5
41	... controle van activiteiten door de leidinggevende	1	2	3	4	5
42	... dagelijkse verdeling van taken door de leidinggevende	1	2	3	4	5