



MASTER
THESIS

HRM EN PRESTATIES OP HET ROC WEST-BRABANT

*EEN EMPIRISCH ONDERZOEK NAAR DE RELATIE TUSSEN HRM EN INDIVIDUELE PRESTATIES
EN DE ROL VAN LEIDERSCHAP*



F.G.C.M. Buijk (261569)

Master Bestuurskunde

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleider: Dr B.S. Kuipers

Tweede lezer: T. Janssen MSc.

Voorwoord

Met deze scriptie rond ik mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit af.

Door deze studie ben ik geïnteresseerd geraakt in de inzet en effecten van HRM-beleid in de publieke sector. Het feit dat competenties en prestatiemeting in het onderwijs belangrijke aspecten zijn geworden maakte mij nieuwsgierig naar de vraag wat dit betekent voor de rol van HRM instrumenten in deze sector.

Daarom ben ik de docenten en leidinggevendenden van het ROC West-Brabant dankbaar dat zij de tijd hebben genomen om mee te werken aan mijn onderzoek. Ook ben ik de medewerkers personeel & organisatie van de deelnemende instituten dankbaar voor hun deelname, zeker gezien de vele verzoeken die zij krijgen voor enquêtes. Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder hun medewerking. Specifiek dank ik ook Bert Roskott van de centrale P&O afdeling voor zijn enthousiasme bij het introduceren van mijn onderzoeksvorstel binnen het ROC West-Brabant en zijn begeleiding daarna.

Ook bedank ik Ben Kuipers, mijn begeleider tijdens dit onderzoek. In de uitvoering nam mijn onderzoek een andere route dan gepland, Ben wist me met heldere adviezen op een alternatieve weg te helpen. Met de feedback die ik kreeg heb ik de grenzen van mijn onderzoek kunnen verleggen. Daarnaast wil ik Tessa Janssen bedanken voor haar duidelijke en concrete feedback.

Tenslotte bedank ik Jasper voor zijn motiverende woorden wanneer ik het even niet meer zag zitten. En natuurlijk mijn ouders, zus, familie, vrienden en collega's die me steeds vroegen of 'die scriptie nou al af was'. Ja, eindelijk is 'ie af!

Saskia Buijk

Rotterdam, augustus 2011

Samenvatting

Met de invoering van het New Public Management is meer nadruk komen te liggen op de verbetering van prestaties in de publieke sector. Zo is er de laatste jaren specifieke belangstelling voor de prestaties van het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Het sturen op prestaties is in deze sector dan ook steeds belangrijker geworden. In de literatuur zijn diverse aanwijzingen te vinden dat de kwaliteit van het HRM-beleid van invloed is op prestaties. Door middel van het HRM-beleid kan hier dan ook op gestuurd worden. Prestaties kunnen zowel op individueel niveau als organisatie niveau worden geanalyseerd, in de literatuur wordt een causale relatie gelegd tussen individuele en organisatieprestaties. De relatie tussen HRM-beleid en prestaties wordt in de literatuur verondersteld tot stand te komen doordat de afzonderlijke HRM-praktijken, zoals training en werving en selectie, de houding en het gedrag (HRM-uitkomsten) van medewerkers beïnvloeden. Deze HRM-uitkomsten beïnvloeden vervolgens de prestaties. Daarnaast veronderstelt de literatuur dat er ook een directe relatie tussen HRM-praktijken en prestaties is. Bij het invoeren van HRM-beleid speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Hij kan met goed leiderschap en een inadequaat HRM-beleid toch goede prestaties behalen, maar het omgekeerde kan ook het geval zijn. De rol van de leidinggevende dient dus bij onderzoek naar HRM en prestaties te worden meegenomen.

In dit onderzoek wordt de literatuur ten aanzien van HRM en prestaties empirisch getoetst door middel van een enquête op het ROC West-Brabant. De centrale vraagstelling van dit onderzoek is: *Wat is de relatie tussen het HRM-beleid ten aanzien van docenten op het ROC West-Brabant en de prestaties van deze docenten?*

Om deze centrale vraagstelling te beantwoorden zijn 85 docenten en zes leidinggevendenden van twee instituten van het ROC (Markiezaat en Kellebeek College) geënquêteerd. Om het HRM-beleid op het ROC in kaart te brengen zijn door middel van de enquête de HRM-praktijken training, autonomie, werving en selectie en promotiemogelijkheden gemeten. Ook de HRM-uitkomsten arbeidstevredenheid, motivatie en binding zijn gemeten. De individuele prestatie van de respondenten is gemeten door middel van zelf gerapporteerde prestatie. Tot slot is de stijl van leidinggeven door middel van de enquête in kaart gebracht. Door middel van statistisch onderzoek zijn de uitkomsten uit de enquête geanalyseerd.

De uitkomsten van het onderzoek laten zien dat er op het ROC West-Brabant een relatie is tussen HRM-praktijken en uitkomsten ervaren door docenten. Meer specifiek is de mate waarin docenten training ervaren gerelateerd aan hun arbeidstevredenheid en motivatie. Ook laten de uitkomsten zien dat motivatie én het geheel van houding en gedrag van docenten (HRM-uitkomsten) samenhangen met hun prestatie. In dit onderzoek wordt een mediërend effect van HRM-uitkomsten op de relatie tussen HRM-praktijken en prestaties van docenten waargenomen, daarnaast wordt ook een directe relatie tussen het ervaren HRM-beleid en prestaties geconstateerd. Ook blijkt uit dit onderzoek dat op het ROC West-Brabant een transactionele manier van leidinggeven, waarbij de nadruk ligt op het stellen van doelen en het belonen van medewerkers als deze doelen worden behaald, de relatie tussen zowel HRM-praktijken en prestaties als HRM-praktijken en uitkomsten versterkt.

De bevindingen van het onderzoek zijn een duidelijke empirische ondersteuning voor de literatuur ten aanzien van HRM en prestaties waaronder het model van Paauwe en Richardson en het AMO-model. De bevinding ten aanzien van leiderschapsstijl is opvallend, omdat in de literatuur vaak wordt gesteld dat juist een transformationele leiderschapsstijl de relatie tussen HRM en prestaties versterkt.

Dit onderzoek leidt tot een aantal aanbevelingen ten aanzien van het HRM-beleid op het ROC West-Brabant. De belangrijkste bevinding is dat het HRM-beleid daadwerkelijk samenhangt met de prestaties van docenten. Het HRM-beleid is dus een belangrijk instrument voor het ROC om te sturen op prestaties van docenten. Daarnaast is het essentieel dat het ROC aandacht besteedt aan de motivatie van docenten, aangezien deze samenhangt met hun prestatie. Motivatie is dus een belangrijk ‘handvat’ in de ontwikkeling van het HRM-beleid op het ROC. Tot slot kan het ROC door heldere doelen en beloning van docenten te benadrukken de resultaten van het HRM-beleid versterken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
1 Inleiding	8
1.1 Centrale vraagstelling van het onderzoek.....	11
1.2 Relevantie	12
2 Theoretisch kader	14
2.1 Human Resource Management.....	14
2.2 HRM in de publieke sector	18
2.3 Prestaties in de publieke sector.....	20
2.4 Prestatie paradox.....	21
2.5 Relatie HRM en prestaties	22
2.6 Relatie HRM en prestaties in de publieke sector.....	26
2.7 Leiderschapsstijl	27
3 Conceptueel model en hypotheses	30
4 Onderzoeksmethode	33
4.1 Onderzoekdesign.....	33
4.1.1 Onderzoeksveld: ROC West-Brabant	33
4.1.2 Respondenten en respons	37
4.1.3 Meetinstrumenten	38
4.1.4 Statistische methoden en technieken.....	43
4.1.5 Validiteit en betrouwbaarheid	44
5 Resultaten	45
5.1 Betrouwbaarheid.....	45

5.2	Beschrijvende statistiek	46
5.3	Mann-Whitney tests.....	49
5.4	Correlatieanalyse	50
5.5	Regressie Analyse.....	53
5.5.1	Relatie 1: HRM-praktijken en HRM-uitkomsten.....	54
5.5.2	Relatie 2: HRM-uitkomsten en prestaties	57
5.5.3	Relatie 3: HRM-praktijken en prestaties	58
5.5.4	Mediërend effect HRM-uitkomsten	58
5.5.5	Relatie 4: Interactie-effect leiderschapsstijl op HRM-praktijken en prestaties..	59
5.5.6	Relatie 5: Interactie-effect leiderschapsstijl op HRM-praktijken en uitkomsten	61
6	Conclusie en discussie.....	64
6.1	Conclusie	64
6.2	Discussie.....	68
6.3	Beperkingen en vervolgonderzoek	69
6.4	Aanbevelingen	70
	Literatuur.....	72
	Bijlagen	79
	Bijlage 1: Variabelen in de literatuur	80
	Bijlage 2: Enquête docenten.....	83
	Bijlage 3: Enquête leidinggevenden.....	89
	Bijlage 4: Mann-Whitney tests.....	95
	Figuren	
	Figuur 1: AMO-model.....	17
	Figuur 2: model Paauwe en Richardson.....	25
	Figuur 3: conceptueel model	30
	Figuur 4: opleidingsniveau respondenten.....	49

Figuur 5: overzicht te toetsen relaties op basis van conceptueel model	53
Figuur 6: interactie effect transactioneel leiderschap op de relatie HRM-praktijken en prestaties	61
Figuur 7: interactie effect HRM-uitkomsten op de relatie HRM-praktijken en prestaties	62
Figuur 8: weergave conclusies centrale vraagstelling	67
Tabellen	
Tabel 1: kerncijfers ROC West-Brabant 2010	35
Tabel 2: kerncijfers Markiezaat College en Kellebeek College 2010	36
Tabel 3: deelnemende teams en respondenten Markiezaat College en Kellebeek College	38
Tabel 4: geselecteerde HRM variabelen.....	40
Tabel 5: geselecteerde controle variabelen.....	43
Tabel 6: Cronbach's Alpha (on)afhankelijke variabelen.....	45
Tabel 7: verdeling respondenten naar geslacht.....	47
Tabel 8: beschrijvende statistiek	48
Tabel 9: correlatieanalyse.....	52
Tabel 10: regressieanalyse HRM-uitkomsten en HRM-praktijken	56
Tabel 11: regressieanalyse prestaties en HRM-uitkomsten.....	57
Tabel 12: regressieanalyse Prestatie en HRM-praktijken.....	58
Tabel 13: overzicht mediërend effect	59
Tabel 14: regressieanalyse interactie-effect 1	60
Tabel 15: regressieanalyse interactie-effect 2	62
Tabel 16: overzicht bevindingen regressieanalyses.....	63

1 Inleiding

Sinds de invoering van New Public Management (NPM) in de jaren tachtig wordt meer vanuit bedrijfsmatig perspectief gekeken naar het functioneren van de overheid. Hiermee is meer nadruk komen te liggen op transparantie en verbetering van prestaties van de overheid (Hood, 1991). In lijn hiermee is sindsdien de interesse voor het meten en verbeteren van prestaties in de publieke sector alleen maar toegenomen en nog nooit zo groot geweest (O'Toole en Meier, 2008). Het meten van prestaties helpt de werkzaamheden te duiden en maakt inzichtelijk wat het gevoerde beleid voor effect heeft gesorteerd (Hanushek, 1997). Prestaties van organisaties kunnen op het niveau van de algehele organisatie worden gemeten, maar ook op individueel niveau (per medewerker). Met het inzichtelijk maken van prestaties komt al snel de vraag naar voren welke factoren deze prestaties beïnvloeden.

In de literatuur zijn diverse aanwijzingen en bewijzen te vinden dat de kwaliteit van het human resource management (HRM) van organisaties van invloed is op de prestaties van deze organisaties (Gould-Williams, 2003; Bowen en Ostroff, 2004). O'Toole en Meier (2008) stellen dat de een goed ingezet HRM-beleid een duidelijke bijdrage aan de prestaties kan leveren. Bundels van HRM-praktijken kunnen een duurzame bron voor concurrentievoordeel vormen. Zo kan het HRM-beleid niet te kopiëren voordelen bieden, zoals vertrouwen en teamwerk (Gould-Williams, 2003), zeker wanneer het in lijn is met de algehele organisatiestrategie (Huselid, 1995).

Met de introductie van NPM groeide dan ook de aandacht voor HRM in de publieke sector (Shim, 2001). Opvallend is dat er weinig onderzoek gedaan is naar de bijdrage van HRM op prestaties in de publieke sector. Gould-Williams (2003) stelt dat het merendeel van het onderzoek naar de relatie tussen HRM-beleid en prestaties is gedaan onder organisaties in de private sector. In zijn onderzoek concludeert hij dat er een positieve relatie is tussen HRM-praktijken en prestaties van organisaties in de publieke sector. Opvallend genoeg stelt Gould-Williams (2004) dat er minder bewijs is voor het bestaan van een positieve relatie tussen HRM-praktijken en de prestaties van medewerkers in de publieke sector. O'Toole en Meier (2008) hebben ook de bijdrage van het menselijk kapitaal aan de prestaties in de publieke sector, specifiek op scholen, onderzocht. Zij vonden aanwijzingen dat de kwaliteit en het talent van het onderwijspersoneel samen met de ontwikkelingsmogelijkheden die ze kregen,

hun bijdrage vergrootte. Ook Ostroff (1992) toonde aan dat er een relatie bestaat tussen HRM-beleid en de prestaties van scholen.

Prestaties van het middelbaar beroepsonderwijs

In het middelbaar beroepsonderwijs (mbo)¹ in Nederland, onderdeel van de publieke sector, is het sturen op prestaties ook belangrijker geworden. Nu de onderwijsinspectie sinds 1 februari 2010 een overzicht openbaar maakt van mbo-opleidingen met onvoldoende onderwijs- of examenkwaliteit is ook de transparantie van deze prestaties vergroot. In de media is er al lange tijd veel belangstelling voor de kwaliteit van het mbo, vaak wordt de kwaliteit als onvoldoende bestempeld². Een publicatie van de onderwijsinspectie in 2010, waaruit bleek dat ruim 500 mbo-opleidingen zwak tot zeer zwak presteren, kreeg veel aandacht in de media³. Minister Van Bijsterveldt (Ministerie van OCW) stelde in 2010 de commissie Oudeman aan, onder meer omdat de kwaliteit van een aantal mbo-opleidingen onvoldoende zou zijn. Een aantal aanbevelingen van de commissie werd overgenomen in het actieplan 'Focus op Vakmanschap 2011-2015'. In dit actieplan wordt onder meer voorgesteld om vanaf 2012 in een zogenaamde prestatiebox individuele resultaatafspraken met mbo-instellingen te maken.

Naast het feit dat de prestaties van mbo-opleidingen meer in de schijnwerpers zijn komen te staan, zijn er nog andere ontwikkelingen in deze sector. Het mbo heeft de laatste decennia veel organisatorische en structurele veranderingen ondergaan. Als resultaat van de invoering van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) zijn Regionale Opleidingscentra (ROC's) en Agrarische Onderwijscentra (AOC's) ontstaan. Ook heeft deze wet geresulteerd in grote fusieoperaties, waardoor het aantal instellingen van 1996 tot 2007 daalde van ruim 500 tot ongeveer 40 instellingen (MacDaniel, 2008). Hierdoor zijn in omvang grote onderwijsinstellingen ontstaan. Tot slot is in 2010 het competentiegericht onderwijs (cgo) op alle mbo's ingevoerd. Het doel hiervan is dat het onderwijs beter aansluit bij de eisen die het bedrijfsleven aan studenten stelt. Daarbij moet het resultaat van het onderwijs worden

¹ Onder mbo wordt verstaan: beroepsopleidingen volgens de kwalificatiestructuur van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs, CBS 2011

² Zie o.a.: de Volkskrant, *Kwaliteit mbo slecht: inspectie eist ingreep*, 20 april 2001 en Trouw, *Kwaliteit 120 mbo-opleidingen te slecht*, 6 april 2007

³ Zie o.a.: NRC Handelsblad, *Onderwijsinspectie: nog eens 500 mbo-opleidingen 'zwak'*, 10 februari 2010

verbeterd en vroegtijdig schooluitval worden voorkomen. Met de invoering van het cgo wordt werken in resultaatverantwoordelijke teams bevorderd (Expertisecentrum beroepsonderwijs, 2011).

HRM in het mbo

In het regeerakkoord van VVD en CDA wordt ten aanzien van het mbo ingezet op verdere professionalisering van docenten. In het akkoord wordt hiervoor een bedrag genoemd van 100 miljoen in 2012 en jaarlijks 150 miljoen vanaf 2013 (Analyse regeerakkoord CDA-VVD, MBO Raad, 2010). Dit roept de vraag op hoe deze professionalisering vanuit het oogpunt van HRM-beleid het beste kan worden uitgevoerd en hoe hiermee de prestaties kunnen worden verbeterd. Bovendien kan worden afgevraagd in welke specifieke HRM-instrumenten het beste kan worden geïnvesteerd, zodat met de investeringen een zo goed mogelijk resultaat wordt behaald. Ook in het rapport 'Meer focus op het MBO' (Commissie bestuurbaarheid mbo, 2010) wordt het belang van verdere professionalisering van docenten benadrukt. Het rapport stelt dat de waardering voor de mbo-instellingen door zowel de studenten als de omgeving voor een belangrijk deel worden bepaald door de (ervaren) kwaliteit van de docenten.

HRM-praktijken en HRM-uitkomsten

In de literatuur bestaat een fundamenteel onderscheid tussen de begrippen HRM-praktijken, HRM-uitkomsten en prestaties. Met HRM-praktijken wordt bedoeld op het geheel van instrumenten zoals training en werving en selectie. Onder HRM-uitkomsten worden de houding en het gedrag van werknemers verstaan, zoals tevredenheid en motivatie. Met prestatie kan onder meer worden bedoeld op de winstgevendheid of klanttevredenheid van organisaties. Uit de HRM-literatuur blijkt onmiskenbaar dat de relatie tussen HRM-praktijken en prestaties wordt geacht via de HRM-uitkomsten tot stand te komen. Daarnaast wordt ook een directe relatie tussen HRM-praktijken en prestaties verondersteld (Paauwe en Richardson, 1997).

Leiderschap

Bij de implementatie van het HRM-beleid speelt de direct leidinggevende een belangrijke rol. Deugdelijk leiderschap kan bij inadequaat HRM-beleid toch tot goede prestaties leiden en omgekeerd kan een passend HRM-beleid door slecht leiderschap teniet worden gedaan. (Purcell en Hutchinson, 2007). De stijl van leidinggeven en het HRM-beleid kunnen samen de

individuele en organisatieprestaties te vergroten (Zhu, Chew en Spangler, 2006). In lijn daarmee stellen Bowen and Ostroff (2004) dat een geschikt HRM-beleid in combinatie met een sterk leiderschap de relatie tussen HRM en prestaties versterkt. De rol van de leidinggevende, degene die het HRM-beleid ten uitvoer brengt, moet dan ook in aanmerking worden genomen bij het analyseren van de relatie tussen HRM en prestaties (Purcell en Hutchinson, 2007).

1.1 Centrale vraagstelling van het onderzoek

Uit het bovenstaande blijkt dat HRM-praktijken van invloed kunnen zijn op prestaties. Prestaties kunnen op verschillende niveaus worden geanalyseerd, bijvoorbeeld op organisatieniveau of individueel niveau. Organizationalprestaties zijn niet per definitie een optelsom van individuele prestaties (Steijn en Groeneveld, 2009, p. 217). In de literatuur wordt een causale relatie verondersteld tussen individuele prestaties en organisatieprestaties (Den Hartog, Boselie en Paauwe, 2004). Individuele prestaties zijn dan ook in grote mate van invloed op organisatieprestaties (Steijn en Groeneveld, 2009, p. 217) en een belangrijke voorspeller van organisatieprestaties (Brewer en Selden, 2000; Kim, 2005).

Gezien de toenemende aandacht voor prestaties in het mbo en de grote rol die het menselijk kapitaal speelt in deze sector, is het interessant om de relatie te onderzoeken tussen het gevoerde HRM-beleid en de prestaties op een onderwijsinstelling uit het mbo. In deze scriptie wordt deze relatie door middel van een enquête onder docenten en leidinggevendenden van het ROC West-Brabant onderzocht, waarbij wordt gekeken naar de individuele prestatie. De relatie tussen HRM en prestatie wordt onderzocht op twee instituten van het ROC West-Brabant. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

Wat is de relatie tussen het HRM-beleid ten aanzien van docenten op het ROC West-Brabant en de prestaties van deze docenten?

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden is een antwoord noodzakelijk op onderstaande deelvragen:

1. Wat is het bedoelde, geïmplementeerde en ervaren HRM-beleid op het ROC West-Brabant?
2. Wat is de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en HRM-uitkomsten?

3. Wat is de relatie tussen ervaren HRM-uitkomsten en prestaties van docenten?
4. Is er een mediërend effect van ervaren HRM-uitkomsten op de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en prestaties van docenten?
5. Wat is de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en prestaties van docenten?
6. Beïnvloedt leiderschapsstijl de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en prestaties van docenten?

Om de centrale vraagstelling en de deelvragen te beantwoorden wordt allereerst een literatuuronderzoek verricht. Op basis van het theoretisch kader worden de hypothesen geformuleerd. Vervolgens wordt een empirisch onderzoek uitgevoerd op twee instituten van het ROC West-Brabant, het één na grootste ROC van Nederland. Hiervoor worden docenten van het Markiezaat College en het Kellebeek College geënquêteerd om het door docenten ervaren HRM-beleid te analyseren. Daarnaast wordt ook een aantal leidinggevendenden geënquêteerd om het daadwerkelijk geïmplementeerde HRM-beleid in kaart te kunnen brengen. Door middel van de enquête worden ook de individuele prestaties gemeten (een onderzoek op teamniveau behoorde niet tot de mogelijkheden). Deze zelfgerapporteerde prestatie is een geschikte methode om de prestatie van individuele medewerkers te meten (Delaney en Huselid, 1996; Vandenabeelen, 2009) en deze maatstaf heeft een positieve samenhang met objectieve maatstaven van organisatieprestaties (Dollinger en Golden, 1992; Powell, 1992). Vervolgens wordt vanuit de enquête de verzamelde data geanalyseerd met behulp van statistische methoden en technieken, zodat conclusies kunnen worden getrokken en de vraagstelling kan worden beantwoord.

1.2 Relevantie

Zoals reeds eerder is besproken is het meeste onderzoek naar de relatie tussen HRM en prestaties uitgevoerd in de private sector (Gould-Williams, 2003). Raffle (2007, uit O'Toole en Meier, 2008) stelt dat ondanks de grootte en het belang van de publieke sector er weinig onderzoek is gedaan naar prestaties en HRM door bestuurskundigen. Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan de beperkte hoeveelheid literatuur hierover in de publieke sector. Daarnaast is in eerder onderzoek naar de relatie tussen HRM-beleid en prestaties vaak de rol van de direct leidinggevendenden buiten beschouwing gelaten, terwijl zij in toenemende mate verantwoordelijk zijn voor de implementatie van HRM-praktijken (Purcell en Hutchinson, 2007). Het feit dat in dit onderzoek ook naar de rol van leiderschapsstijl wordt gekeken, betekent dat ook op dit gebied een bijdrage aan de literatuur wordt geleverd.

Uit het onderzoek 'MBO en economie' van Berenschot (2010) volgt dat afgestudeerde mbo-ers een belangrijke rol spelen in de Nederlandse kenniseconomie en in het technologisch arbeidspotentieel. Gesteld kan worden dat het mbo een belangrijke rol speelt bij het activeren van nieuwe en aanwezige kennis tot economische activiteit. Dus goede prestaties van scholen zijn in het algemeen belang en belangrijk voor de concurrentiepositie van Nederland.

Tot slot kan het ROC West-Brabant door het beantwoorden van de centrale vraagstelling inzicht verkrijgen in de relatie tussen het (ervaren) HRM-beleid en de prestaties van de docenten. Met deze kennis kan ten aanzien van het HRM-beleid beter gestuurd worden op prestaties, waardoor de bijdrage van docenten kan worden verhoogd.

2 Theoretisch kader

In dit theoretisch kader worden de begrippen die centraal staan in dit onderzoek besproken. Het gaat om de concepten Human Resource Management (HRM), prestaties en de relatie tussen beide. De begrippen worden gezien vanuit een algemeen kader en specifiek vanuit de publieke sector. Onder publieke sector wordt verstaan het openbaar bestuur of particuliere organisaties met publieke taken (Bovens, 't Hart en Van Twist, 2007, p. 24 en 56).

2.1 Human Resource Management

In het management van de publieke sector is het managen van het menselijk kapitaal een van de belangrijkste en meest besproken onderwerpen (O'Toole en Meier, 2008). HRM is een relatief jong vakgebied. Volgens sommigen is HRM niet meer dan wat vroeger personeelsbeleid werd genoemd. In deze visie staan de klassieke instrumenten van het personeelsbeleid centraal: werving en selectie, training, beoordeling en beloning. Anderen stellen dat HRM veel meer omvat en een andere manier van omgaan met medewerkers vertegenwoordigt. In deze tweede visie wordt gesteld dat HRM een strategisch belang dient om in te kunnen spelen op lange termijn ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie (Steijn en Groeneveld, 2009, p. 7). Doorewaard en De Nijs (2004, p. 14) scharen zich achter de tweede visie en stellen dat in een snel veranderende omgeving steeds meer vanuit de markt wordt verwacht en meer flexibiliteit wordt gevraagd van alle arbeidsorganisaties. Ook menen zij dat medewerkers steeds hoger geschoold zijn en meer vragen van de organisatie, met name op het gebied van loopbaanbeleid en ontwikkeling.

Er is de laatste decennia een groeiende interesse voor HRM. Er zijn inmiddels dan ook veel verschillende definities van HRM te vinden in de literatuur (Boyne, Jenkins en Poole, 1999). Boxall en Purcell (2008, p. 1-7) hanteren een praktische definitie van HRM. Het verwijst volgens hen naar alle activiteiten die betrekking hebben op het managen van werk en mensen in bedrijven en organisaties. Daarbij stellen zij dat HRM op elk niveau in de organisatie is in te zetten, dus het kan zowel op het individueel als op organisatie niveau gericht zijn, maar ook op het niveau van de manager of op dat van (een groep) medewerkers. Steijn en Groeneveld (2009, p. 7) definiëren HRM als het uitvoeren van activiteiten om het menselijk kapitaal in organisaties gewenst gedrag te laten vertonen om op die manier organisatiesucces te behalen. Zij stellen dat van strategisch HRM kan worden gesproken als het een onderdeel vormt van het algemene strategische beleid van de organisatie. Wright en Nishii (2007) hanteren een soortgelijke definitie en stellen dat HRM een ontwerp is van geplande HR-implementaties en

activiteiten die zijn bedoeld om een organisatie in staat te stellen haar doelen te bereiken. Het vormt daarmee een integraal onderdeel van de organisatiestrategie. Middels HRM worden medewerkers gemanaged om de organisatie de gewenste doelen te laten bereiken. In deze scriptie wordt HRM gezien vanuit de definitie zoals Steijn en Groeneveld (2007) en Wright en Nishii (2007) deze hanteren, omdat dit onderzoek de relatie bestudeert tussen HRM en de prestatie, waarbij de doelen van de organisatie ook van belang zijn.

Twee benaderingen: hard en zacht HRM

In de literatuur worden twee benaderingen van HRM onderscheiden, de Harvard en de Michigan benadering. Beide scholen hebben een aantal overeenkomsten, ze benadrukken allebei dat HRM strategisch ingezet moet worden en dat HRM daarmee een verantwoordelijkheid is van het gehele management en niet alleen van de HRM-manager en zijn afdeling. Als de strategie van een organisatie en het HRM-beleid aan elkaar gekoppeld zijn zou het zo moeten zijn dat bij een verandering van organisatiedoelstellingen ook het HRM-beleid verandert. Hierdoor blijft het gelijk lopen met de algemene organisatiestrategie. De invulling van HRM doen beide stromingen op een andere manier (Doorewaard en De Nijs, 2004: 34).

Michigan-benadering

De Michigan-benadering wordt ook wel de harde versie van HRM of de benadering van high performance genoemd. Werknemers worden vooral gezien als input voor de te bereiken resultaten en dienen zich aan te passen aan de organisatiestrategie. HRM heeft tot doel het gedrag van medewerkers te beïnvloeden zodat de doelen van de organisatie worden bereikt. De keuze van het HRM-beleid is dan ook in de lijn met de organisatie doelen. HRM is in deze stroming direct verbonden aan prestaties (Doorewaard en De Nijs, 2004, p. 33 en 34). De belangrijkste HRM-begrippen voor deze school zijn: selectie, performance, evaluatie, beloning en ontwikkeling (Van Loo en De Grip, 2002).

Harvard-benadering

In de Harvard-benadering staan de rol en belangen van de werknemer centraal. Uiteraard wordt bij de invulling gekeken naar een 'fit' tussen de belangen van de organisatie en die van de werknemer. Daarbij is de invloed van medewerkers op hun werkzaamheden belangrijk. Het idee van deze zachte HRM-stroming, ook wel benadering van high-commitment genoemd,

is dat wanneer medewerkers zich sterk verbonden voelen met de organisatie zij meer gemotiveerd zijn om aan de doelen en strategie van de organisatie bij te dragen (Doorewaard en De Nijs, 2004, p. 35).

Onderzoek naar HRM in de private sector wijst uit dat het gevoerde HRM-beleid vaker hard dan zacht is. Bedrijven ondersteunen vaak de zachte variant, maar in praktijk wordt door de werknemers vaak de harde variant ervaren (Boyne, Jenkins en Poole, 1999). Uit onderzoek van Van Loo en De Grip (2002) blijkt dat er meestal een combinatie tussen de harde en zachte versie wordt ingezet. Ook stellen zij dat aansluiting bij de inrichting van de organisatie een belangrijk aspect is bij de inzet van HRM-beleid. Pas dan kunnen HRM-instrumenten optimaal worden benut en komen vaardigheden van werknemers tot zijn recht. Naast de verschillende benaderingen binnen HRM bestaan er ook HRM-systemen die specifiek zijn gericht op het optimaal presteren van organisaties. Een dergelijk systeem is het High Performance Worksystem.

High Performance Worksystem

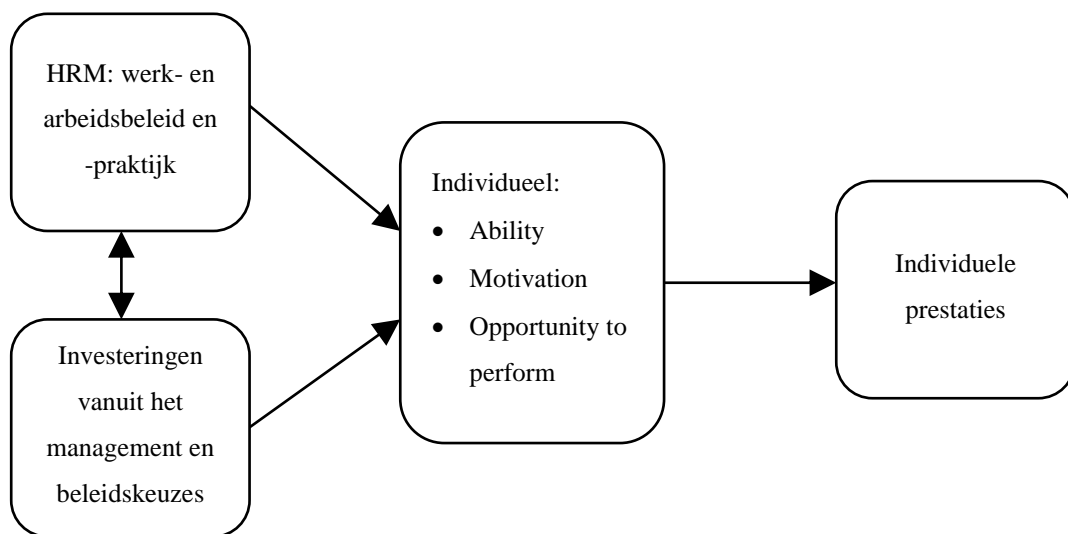
Bij een High Performance Worksystem (HPWS) ligt de focus op het gehele HRM-systeem in plaats van de traditionele focus op de individuele onderdelen van het HRM-beleid.

Organisatieprestaties kunnen worden verbeterd wanneer de afzonderlijke elementen van HPWS onderling goed op elkaar zijn afgestemd. Er wordt rekening gehouden met de strategie van een organisatie, een goede afstemming van het HRM-beleid met de organisatiecultuur en -structuur is van belang voor het succes van de gekozen strategie. Een HPWS bevat strikte procedures voor werving en selectie, belonings- en ontwikkelingssystemen en trainingen. Daarnaast beoogt een HPWS een sterke focus van de medewerkers op de doelen van de organisatie (Becker et al., 1997). Steijn (2003) stelt dat zowel de prestaties van individuele werknemers als die van de organisatie als geheel in een HPWS groter zijn.

Een concrete uitwerking van HPWS is het AMO-model. Dit model geeft weer hoe individuele prestaties van medewerkers kunnen worden beïnvloed. Volgens Boxall en Purcell (2008, p. 5) onderscheidt het AMO-model elementen van een HPWS. Het model stelt dat de drie HRM elementen Ability, Motivation en Opportunity to perform van essentieel belang zijn bij individuele prestaties van medewerkers (zie figuur 1). Wanneer managers deze prestaties willen verbeteren dan moeten de AMO-elementen dus door hen worden bevorderd:

- Ability: medewerkers kunnen presteren wanneer ze beschikking hebben over de benodigde kennis en vaardigheden.
- Motivation: medewerkers willen presteren wanneer zij een ‘incentive’ en belang hebben.
- Opportunity to perform: medewerkers presteren wanneer ze vanuit de werkomgeving de benodigde structuur en ondersteuning krijgen. En wanneer ze zeggenschap in de besluitvorming mogen hebben.

Schematisch ziet het model er als volgt uit:



Figuur 1: AMO-model (Boxal en Purcell, 2008, p. 5)

De AMO elementen worden door meer dan alleen HRM beïnvloed, daarom benadrukken Wright en Nishii (2007) dat het belangrijk is dat de gekozen HRM strategie past binnen de organisatiecultuur en – structuur. Zij stellen dat ook andere managers dan alleen de HR-manager de gekozen strategie moeten ondersteunen.

HRM niveaus

Wright en Nishii (2007) stellen dat bij het analyseren van het HRM-beleid van een organisatie er verschillende invalshoeken mogelijk zijn om het HRM-beleid te beschouwen. Zij onderscheiden drie analyseniveaus:

- Bedoeld (intended) HRM-beleid: dit wordt door de HRM manager ingezet en dit niveau weerspiegelt de bedoelde (organisatie)strategie om tot bepaalde prestaties te komen.
- Daadwerkelijk geïmplementeerde (actual) HRM: uitvoering door de afdelingsmanager: niet al het bedoelde HRM-beleid wordt daadwerkelijk ingezet of de implementatie verschilt van de bedoelde inzet. Hieraan kunnen verschillende redenen en factoren aan ten grondslag liggen.
- Ervaren (perceived) HRM: inzet en uitvoering daarvan door de werknemers in het team.

In deze scriptie wordt zowel het bedoelde, daadwerkelijk geïmplementeerde als ervaren HRM in ogenschouw genomen. Bij de analyse van het HRM-beleid is het belangrijk om deze drie niveaus te onderscheiden, omdat er verschillen kunnen optreden. Het bedoelde HRM-beleid van een organisatie kan namelijk afwijkend door de afdelingsmanagers worden geïmplementeerd, wat vervolgens weer door medewerkers anders kan worden ervaren dan de afdelingsmanagers beogen. De medewerkers vormen de uiteindelijke doelgroep van het HRM-beleid (Wright en Nishii, 2007).

In dit onderzoek wordt de relatie tussen HRM en individuele prestaties geanalyseerd, daarom ligt de nadruk op het ervaren HRM-beleid, want het ervaren HRM-beleid beïnvloedt uiteindelijk de prestaties van individuele medewerkers (Wright en Nishii, 2007). Ook wordt bij het analyseren van het HRM-beleid van het ROC West-Brabant de variabelen uit het AMO-model in aanmerking genomen.

2.2 HRM in de publieke sector

De hoeveelheid literatuur over HRM in de publieke sector is gering in vergelijking met literatuur over HRM in de private sector. Gould-Williams (2004) benoemt een aantal karakteristieken die kenmerkend zijn voor HRM in de publieke sector. Allereerst stelt Gould-Williams (2004) dat van oudsher HRM in de publieke sector als paternalistisch wordt beschouwd, waarbij het welzijn van werknemers bovenaan staat. Hiermee lijken de belangen van de werknemers een belangrijke zorg voor de managers te zijn. Efficiënt werken en kosten verlagen lijken hierdoor minder belangrijk in de ogen van managers in de publieke sector. Als tweede kenmerk benoemt Gould-Williams (2004) de neiging om medewerkers die dezelfde taken verrichten dezelfde arbeidsvoorwaarden aan te bieden. De arbeidsvoorwaarden staan

daardoor los van de plek waar zij werken of de prestaties die zij leveren. De baanzekerheid is vaak groter dan in de private sector. Het laatste relevante kenmerk dat Gould-Williams (2004) benoemt is dat organisaties in de publieke sector een modelwerkgever willen zijn. Vanuit dit kader worden ontwikkeling en gelijke kansen aangemoedigd. Steijn en Groeneveld (2009, p. 24) stellen dat de overheid hiermee andere werkgevers wil aanzetten om dit voorbeeld te volgen.

Pratchett and Wingfield (1996) stellen dat het kenmerkend is voor medewerkers in de publieke sector, dat zij het belangrijk vinden om een waardevolle bijdrage te leveren aan de maatschappij. Volgens hen is altruïsme in de publieke sector een belangrijker motief dan het financiële aspect. Uit onderzoek komt naar voren dat bij werknemers waarbij dit motief groter is de arbeidstevredenheid en prestatie hoger zijn (Brewer, 2008 uit Steijn en Groeneveld, 2009, p. 25).

In lijn met de waarnemingen van Gould-Williams (2004) concluderen Boyne, Jenkins en Poole (1999) dat met name het paternalisme, standaardiseren van HRM en het collectieve karakter meer aanwezig zijn in de publieke sector. Ze stellen ook dat de publieke sector meer aandacht besteedt aan het trainen van werknemers, het betrekken van werknemers in de besluitvorming en het benadrukken van gelijke kansen en welzijn dan in de private sector.

Ontwikkelingen binnen het publieke domein

Shim (2001) stelt dat door economische recessies de publieke sector in de jaren '80 en '90 moest hervormen. Het verwijt aan de publieke sector was dat er weinig efficiënt werd gewerkt en vertrouwen in de overheid en overheidsinstanties ontbrak. Belangrijke speerpunten waren het verhogen van de productiviteit onder meer door het werken met prestatie-indicatoren en klantgerichtheid. In de jaren '80 werd hierdoor het New Public Management (NPM) geïntroduceerd in de publieke sector, ook in Nederland. De bedoeling van NPM was onder meer dat overheidsinstanties meer bedrijfsmatig zouden gaan werken. Volgens Shim (2001) betekende dit dat er ook op HRM vlak strategische veranderingen werden doorgevoerd. HRM werd volgens hem de sleutel in deze hervorming.

Zo kregen de ministeries en lijnmanagers door decentralisatie meer ruimte om het HRM beleid in te vullen. De gedachte hierachter is dat het afdelingsmanagers motiveert en versterkt

en dat daarmee de prestaties verbeteren. Deze decentralisatie heeft de rol van de overheid als werkgever veranderd. Zo zijn er meer trainings- en ontwikkelingsprogramma's gekomen om ervoor te zorgen dat medewerkers in de publieke sector de benodigde competenties bezitten en onderhouden (Shim, 2001).

Decentralisatie heeft ook in de onderwijssector plaatsgevonden. Dit in combinatie met de ontwikkelingen richting competentiegericht onderwijs heeft ertoe geleid dat onderwijsinstellingen meer ruimte kregen in de manier waarop lesgeven wordt vormgegeven door de instellingen (Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt, 2009).

2.3 Prestaties in de publieke sector

Organisaties hebben bepaalde prestaties tot doel, prestatiemeting dient ervoor om te evalueren of deze daadwerkelijk zijn behaald en in welke mate dat het geval is (Korsten, 2007). In de literatuur over prestaties wordt over het algemeen de term 'performance' gebruikt om de prestaties te benoemen (Steijn en Groeneveld, 2009, p. 212). Prestaties en prestatiemeting bestaan zowel in de private als in de publieke sector. Vanwege de doelstelling van dit onderzoek wordt nu specifiek de theorie over prestaties in de publieke sector besproken.

Economische recessies en groeiende internationale concurrentie in westerse landen hebben ervoor gezorgd dat hervormingen in de publieke sector zijn doorgevoerd. Zoals eerder is genoemd was NPM hierop het antwoord (Hood, 1991). Er waren twee hervormingen te onderscheiden: financiële bezuinigen en efficiënter en effectiever werken (Van Thiel en De Leeuw, 2002). Een belangrijk onderdeel van het NPM is prestatiemeting, onder meer omdat het de transparantie bevordert en inzichtelijk wordt waar verbeteringen nodig zijn. Er kunnen volgens Van Loo en De Grip (2002) drie soorten prestaties worden onderscheiden:

- Financiële prestaties;
- Interne niet financiële prestaties en
- Externe niet financiële prestaties

De financiële prestatie verwijst uiteraard naar het financiële resultaat van een (publieke) organisatie. Met interne niet-financiële prestatie worden prestaties bedoeld die geassocieerd worden met de werkzaamheden die een organisatie verricht. Hierbij kan worden gedacht aan productiviteit en efficiency, maar ook meer specifiek aan ervoor zorg dragen dat leerlingen binnen de gestelde termijn het diploma behalen. De externe niet-financiële performance

indicatoren tenslotte, duiden op de prestatie van een organisatie ten opzichte van andere vergelijkbare aanbieders op de markt, zoals de indicator klanttevredenheid (Van Loo en De Grip, 2002). Guest (1997) stelt dat er een relatie is tussen de verschillende soorten prestaties. Zo kan verzuim de financiële prestatie verkleinen. Ook merkt hij op dat de eigen perceptie van gedrag effect kan hebben op de individuele of groepsoutcomes welke de prestaties van het team of de organisatie beïnvloeden.

Om op de gewenste prestaties te sturen wordt in de publieke sector gebruik gemaakt van met name outputsturing. In de publieke sector spelen naast de output (prestaties) ook de outcomes (effecten) een belangrijke rol. Juist deze outcomes zijn niet altijd meer te herleiden tot de input van één organisatie of het duurt lang voordat deze zichtbaar wordt (Korsten, 2007). Dit is de reden waarom outcomes vaak niet worden meegenomen als indicator (Steijn en Groeneveld, 2009, p. 213). Een voorbeeld van een outcome is de bijdrage van het mbo aan de kenniseconomie in Nederland, deze is moeilijk te herleiden tot de input van de onderwijssector.

Dit onderzoek richt zich op de ervaren prestaties van docenten. Dit is de output en de interne niet-financiële prestatie van de betreffende onderwijsinstelling.

2.4 Prestatie paradox

Verschillende onderzoeken tonen aan dat de hervorming naar prestatie management in de publieke sector niet altijd succesvol is (Bouckaert en Balk, 1991). Van Thiel en De Leeuw (2002) sommen een aantal van deze effecten op onder de noemer 'performance paradox'. Zij stellen dat publieke organisaties die steeds hun prestaties meten niet per se de beste prestaties hoeven te leveren. De druk van kwantitatieve meting kan leiden tot ongewenste effecten zoals tunnelvisie, omdat er voornamelijk op de kwantitatieve prestatie-indicatoren wordt gefocust. Daardoor wordt er niet of minder gekeken naar de indicatoren die moeilijk of niet te meten zijn en kunnen belangrijke indicatoren vergeten worden. Wat betreft de onderwijssector kan dit er toe leiden dat scholen die middelmatig presteren zich richten op de meetbare prestaties van scholen die bovenmatig presteren in plaats van dat zij het lesgeven verbeteren (Brewer, Gates, and Goldman, 2001 uit Van Thiel en De Leeuw, 2002). Een ander onbedoeld effect van prestatie meting kan ossificatie zijn. Beproeft methoden geven een bepaalde uitkomst en vernieuwing brengt de onzekerheid met zich mee dat resultaten kunnen verslechteren. Ook wijzen Van Thiel en De Leeuw (2002) op het gevaar van creaming. Organisaties kunnen

prestaties naar hun hand zetten waardoor ze beter lijken te presteren. Een school kan bijvoorbeeld studenten die slechte resultaten behalen van school sturen.

Bij het meten van en sturen op prestaties is het belangrijk om bovengenoemde beperkingen te erkennen. In dit onderzoek wordt gekeken naar de ervaren individuele prestatie. De individuele prestatie van docenten zal voor een onderwijsinstelling een ondergeschikte rol hebben in het prestatie management, de focus zal liggen op prestaties op grond waarvan de instelling zich dient te verantwoorden zoals slagingspercentage en de kwaliteit van het onderwijs. De hierboven genoemde kanttekeningen bij het sturen op prestatie zijn niet van toepassing ten aanzien van de in het onderzoek gebruikte maatstaf van prestatie.

2.5 Relatie HRM en prestaties

Voordat dieper ingegaan wordt op de relatie tussen HRM en prestaties in de publieke sector en de onderwijssector wordt eerst stil gestaan bij de algemene literatuur over deze relatie. Pas in de laatste twee decennia is er aandacht voor de relatie tussen HRM-activiteiten en prestaties van organisaties (Bowen en Ostroff, 2004). De focus van de meeste onderzoeken op dit gebied gaat uit naar organisaties in de private sector, waarbij wordt gekeken naar de financiële prestaties. Overigens worden financiële prestaties binnen de publieke sector steeds belangrijker (De Waal, 2006).

Uit veel onderzoeken komt naar voren dat een kwalitatief hoog HRM-beleid een positieve invloed heeft op de prestaties van een organisatie (Huselid, Jackson en Schuler, 1997; Bowen en Ostroff, 2004; Wall en Wood, 2005; Boselie, Dietz en Boon, 2005). Ook tonen verschillende onderzoeken aan dat het HRM-beleid een belangrijk onderdeel is van beleid binnen organisaties om effectiever te werken en een concurrentievoordeel te behalen (Becker en Huselid, 1998). Het uitgangspunt hiervan is dat HRM-activiteiten ervoor zorgen dat werknemers meer kennis, vaardigheden en mogelijkheden ontwikkelen. Dit heeft effect op de prestatie van een organisatie in zijn geheel (Bowen en Ostroff, 2004).

Er zijn ook andere geluiden te horen in de literatuur. Onder andere Godard (2004) stelt dat HRM-activiteiten heel effectief kunnen zijn, maar dat er slechts mager bewijs is dat deze een relatie hebben met organisatieprestaties. Wall en Wood (2005) stellen dat de aanname dat HRM-praktijken daadwerkelijk de prestaties van organisaties kunnen verbeteren niet wordt gesteund door sterke empirische bevindingen. Tevens menen zij dat empirische onderzoeken

deze relatie overschatten door het niet op een juiste manier meten van HRM-praktijken. Volgens Bowen en Ostroff (2004) blijft het, ondanks toenemend aantal onderzoeken naar de relatie tussen HRM en prestaties, onduidelijk *hoe* HRM bijdraagt aan de prestaties.

De relatie tussen HRM en prestaties kan op verschillende manieren worden bekeken, onder meer via de systeembenadering en de instrumentele benadering. Bij de systeembenadering wordt gekeken naar de samenhang tussen HRM-praktijken en prestaties van de gehele organisatie, het gaat dus om de bundel van HRM-praktijken. Bij deze benadering wordt verondersteld dat het geheel van HRM-praktijken meer is dan de som der delen, dus dat er een synergie kan zijn tussen de praktijken (Steijn en Groeneveld, 2008, p. 216). Bij de instrumentele benadering daarentegen wordt alleen het effect van de individuele HRM-praktijken op prestaties beschouwd, er wordt dus niet naar de mogelijke samenhang tussen de praktijken gekeken. Bowen en Ostroff (2004) noemen naast de hiervoor genoemde benaderingen ook de strategische benadering. Hierbij wordt gekeken naar de 'fit' tussen verschillende HRM-praktijken en de strategie van een organisatie. Onderzoekers hanteren daarnaast een contingentie perspectief met als uitgangspunt dat de effectiviteit van HRM-praktijken mede afhankelijk is van omgevingsfactoren zoals organisatiegrootte en branche (Bowen en Ostroff, 2004). In het empirische gedeelte van dit onderzoek wordt gekeken naar het effect van de afzonderlijke HRM-praktijken op prestaties. Dit is niet gebaseerd op het idee dat er geen samenhang is tussen de praktijken, maar omwille van de uitvoerbaarheid van het empirisch onderzoek.

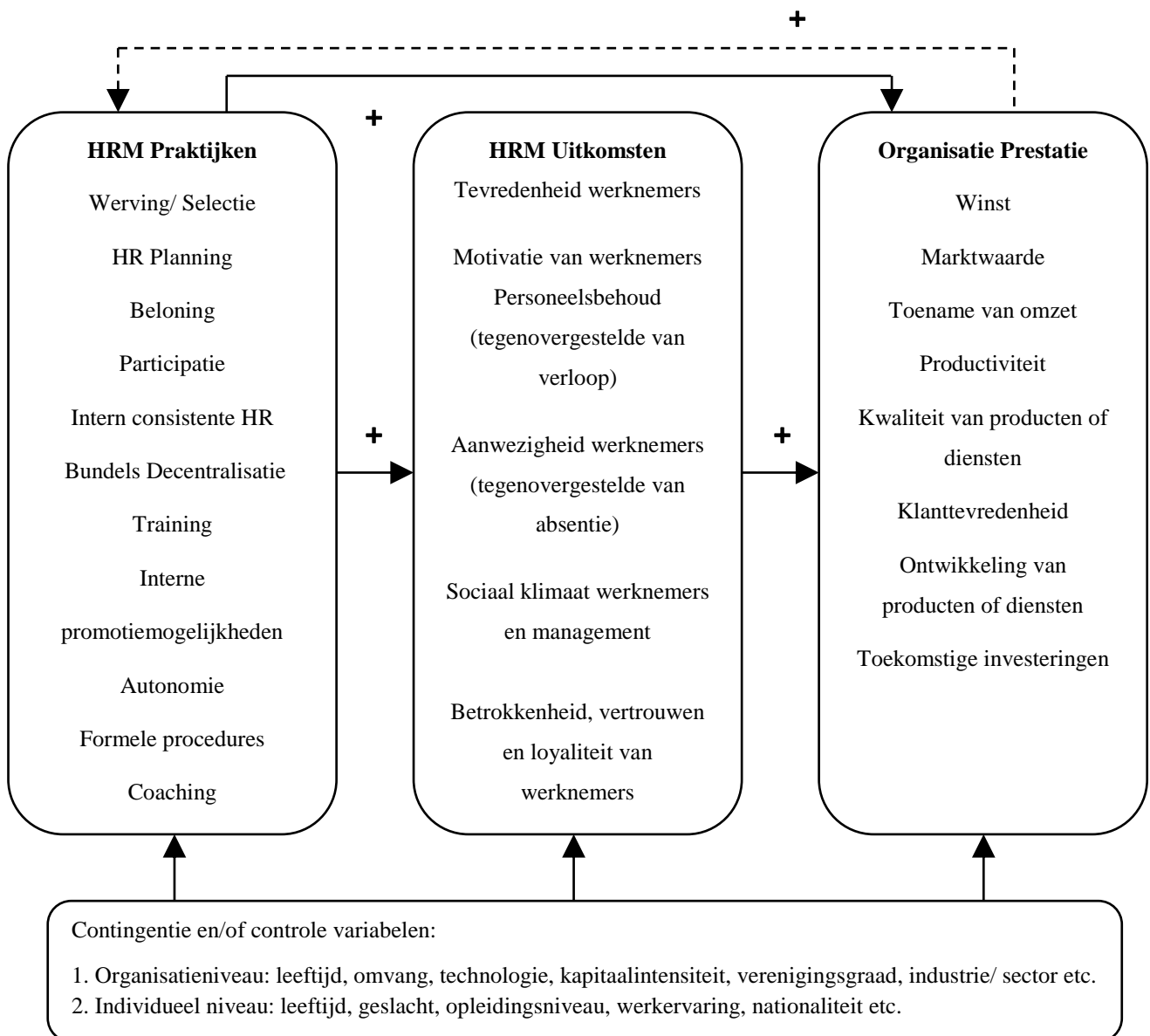
Er wordt verschillend gedacht over de wijze van inzet van HRM-activiteiten in relatie tot de prestatie. Pfeffer (1994, uit Boselie, Paauwe en Jansen, 2001) stelt dat ongeacht de omstandigheden het aantal HRM-activiteiten bepalend is voor de prestatie, dus hoe meer activiteiten des te beter de prestatie. Wood (1999) benadrukt daarentegen dat er een 'fit' moet zijn tussen de verschillende HRM-activiteiten, dus dat de activiteiten ook op elkaar moeten aansluiten en daarmee in een synergetisch effect resulteren. Samenhang in beleidsinstrumenten lijkt dus ook van belang te zijn. Lawler, Mohrman en Ledford (1995) gaan verder en stellen dat er een 'organisatie fit' dient te zijn, dus dat het HRM beleid afgestemd moet zijn op het type organisatie. Tenslotte, is er volgens Schuler en Jackson (1987) een 'strategische fit' waarin HRM-activiteiten in lijn dienen te zijn met de strategie van de gehele organisatie.

Uit de hierboven besproken literatuur blijkt dat er in het algemeen wel een positieve relatie tussen HRM en de prestaties van organisaties wordt veronderstelt, maar dat er verschillend wordt gedacht over het bestaan van empirisch bewijs voor deze relatie.

Het model van Paauwe en Richardson

Paauwe en Richardson hebben, gebaseerd op een grote hoeveelheid literatuur (22 onderzoeken), de relaties tussen HRM-praktijken⁴, HRM-uitkomsten en prestaties modelmatig weergegeven (zie figuur 2). Het doel van dit model is om de potentiële bijdrage van HRM op zowel individuele, team als organisatieprestaties weer te geven (Paauwe en Richardson, 1997). Zij merken op dat de relatie tussen HRM-praktijken en prestaties niet per definitie een directe relatie hoeft te zijn. Zij stellen op grond van de literatuur dat de HRM-praktijken effect hebben op de HRM-uitkomsten. Deze HRM-uitkomsten beïnvloeden vervolgens de prestaties. In lijn hiermee concluderen Guest (1997 en 2002) en Wright, Gardner en Moynihan (2003) dat het aantal HRM-praktijken samenhangt met de arbeidstevredenheid en betrokkenheid (HRM-uitkomsten). Gecombineerd met de bevindingen van onder andere Ostroff (1992) en Kim (2005) dat arbeidstevredenheid en betrokkenheid een positieve relatie hebben met prestaties, wordt de indirecte relatie tussen HRM-praktijken en prestaties bevestigd. In de context van scholen is de relatie tussen HRM-uitkomsten en prestaties aangetoond door Rowen, Chiang en Miller (1997). Zij concluderen namelijk dat de motivatie van docenten samenhangt met de prestaties van studenten. Daarnaast stellen Paauwe en Richardson op grond van eerder onderzoek dat de relatie tussen HRM-praktijken en organisatieprestaties ook direct kan zijn. Zij baseren deze directe relatie onder andere op onderzoek van Kalleberg en Moody (1994) en MacDuffie (1995). Ook benadrukken Paauwe en Richardson (1997) dat omgevingsfactoren zoals leeftijd, organisatiegrootte en opleidingsniveau van invloed zijn op zowel de HRM-praktijken, HRM-uitkomsten en prestaties. Tot slot stellen Paauwe en Richardson (1997) dat omgekeerd ook de prestaties de HRM-praktijken kunnen beïnvloeden. Deze relatie komt in het vervolg van dit onderzoek verder niet aan de orde.

⁴ In plaats van HRM-praktijken kan ook HRM-activiteiten of HRM-instrumenten gelezen worden of vice versa.



Figuur 2: model Paauwe en Richardson (1997)

Den Hartog, Boselie en Paauwe (2004) stellen dat de relaties in het model van Paauwe en Richardson (1997) van toepassing zijn op de individuele prestaties. Zij stellen namelijk dat in modellen (waaronder het model van Paauwe en Richardson) ten aanzien van de relatie tussen HRM en prestaties de HRM-praktijken de HRM-uitkomsten beïnvloeden. Deze uitkomsten hebben vervolgens effect op de individuele prestatie van medewerkers welke uiteindelijk de organisatieprestaties beïnvloeden.

In het uitvoerende gedeelte van dit onderzoek (zie Hoofdstuk 5) zullen de onderlinge relaties tussen HRM-praktijken, HRM-uitkomsten en individuele prestaties empirisch worden getoetst,

zodat inzichtelijk gemaakt kan worden of de relaties aangegeven in het model van Paauwe en Richardson in de context van een mbo-instelling op een gelijke manier van toepassing zijn.

2.6 Relatie HRM en prestaties in de publieke sector

Gezien het empirisch bewijs vanuit de private sector dat er een relatie bestaat tussen HRM en prestaties is het niet verwonderlijk dat in de publieke sector ook wordt gekeken naar de mogelijke effecten van HRM op prestaties (Gould-Williams, 2004). De literatuur met betrekking tot de relatie tussen HRM en prestaties in de publieke sector is schaars (O'Toole en Meier 2008). Volgens Gould-Williams (2003) lijkt het hierdoor alsof het verbeteren van prestaties niet van strategisch belang is voor publieke organisaties en sluit dit aan bij het beeld van publieke organisaties als ineffectief en inefficiënt. Hij stelt echter wel dat aan publieke organisaties steeds strengere eisen gesteld worden op financieel gebied en dat het meten van de prestaties van belang is. Onderzoekers die de empirisch relatie tussen HRM beleid en prestaties van organisaties in de publieke sector hebben onderzocht zien de houding, ontwikkeling en het gedrag van werknemers als de kritische factoren in deze relatie (Boxall en Purcell, 2008, p. 215), wat in lijn is met het model van Paauwe en Richardson.

Opvallend is dat ondanks toenemend bewijs voor de positieve effecten van HRM op prestaties van organisaties, er in de publieke sector minder bewijs is voor het positieve effect van HRM op de prestaties van individuele werknemers (Gould-Williams, 2004). Dit is dan ook een belangrijk hiaat in de stelling dat HRM ongeacht de sector positief samenhangt met prestaties (Wood, 1995 uit Gould-Williams, 2004). Om te bepalen of HRM-praktijken zoals toegepast in de private sector ook gekopieerd kunnen worden in de publieke sector is dan ook empirisch bewijs nodig en is het huidige onderzoek nog te beperkt (Gould-Williams, 2004). Eerdere studies keken voornamelijk naar de financiële prestaties als indicator (Huselid, Jackson en Schuler, 1997).

De vraag is of de literatuur over de relatie tussen HRM en prestaties in de publieke sector ook van toepassing is op de subsector onderwijs. Er bestaat enige literatuur over deze relatie specifiek in het onderwijs. Zo vindt Ostroff (1992) dat er in de onderwijssector een positieve relatie bestaat tussen de arbeidstevredenheid van docenten en de prestaties van scholen. O'Toole en Meier (2008) tonen overtuigend aan dat de kracht van het menselijk kapitaal substantieel bijdraagt aan de prestatie van onderwijs organisaties. Hanushek (1997) concludeert op basis van een zeer groot aantal studies dat in veel gevallen de mate van

ervaring van docenten significant samenhangt met de prestaties van scholen. In lijn hiermee concluderen Rivkin, Hanushek en Kain (2005) dat de kwaliteit van docenten samenhangt met de prestaties van studenten.

Er bestaat dus weinig twijfel over dat de kwaliteit van docenten van belang is bij de prestaties van scholen. Echter, de bovengenoemde onderzoeken nemen een zeer beperkt aantal HRM-variabelen in aanmerking ten aanzien van scholen. Bij geen van deze onderzoeken werden de effecten van HRM-praktijken zoals training, werving en selectie, autonomie en promotiemogelijkheden meegenomen, in het empirische deel van mijn onderzoek worden de effecten van deze variabelen wel meegenomen.

2.7 Leiderschapsstijl

De leidinggevende speelt een belangrijke rol bij het realiseren van het HRM-beleid. In de literatuur ten aanzien van de relatie tussen HRM en prestaties is de rol van de leidinggevende onderbelicht gebleven. De HRM-praktijken zoals die door medewerkers worden ervaren, worden in belangrijke mate ten uitvoer gebracht door de leidinggevende, met name direct leidinggevend met toezichthoudende verantwoordelijkheden (Purcell en Hutchinson, 2007). Leiderschap is ook een van de drijvende krachten achter het verbeteren van de prestaties van een organisatie. Leidinggevend zijn de belangrijkste beslissers binnen een organisatie en bepalen de inzet van de beschikbare bronnen (resources) van een organisatie (Podsakoff, MacKenzie, Moorman en Fetter, 1990).

Er is vaak verschil tussen het HRM-beleid dat de leidinggevende ten uitvoer brengt en het formeel geformuleerde HRM-beleid van een organisatie. De manier waarop de leidinggevende de HRM-praktijken zoals werving en selectie uitvoert is onlosmakelijk verbonden met zijn leiderschapsstijl (Purcell en Hutchinson, 2007) en met de leiderschapsstijl van het hoger management (Bowen en Ostroff, 2004). De HRM-uitkomsten en prestaties van medewerkers worden zowel beïnvloed door de ervaren HRM-praktijken als door de leiderschapsstijl van hun leidinggevende (Purcell en Hutchinson, 2007).

Wat leiderschapsstijl precies omvat beschrijft Fiedler (1967). Hij stelt dat leiderschapsstijl de onderliggende structuur is die het gedrag van de leidinggevende onder verschillende omstandigheden verklaart. Ook stelt hij dat leiderschapsstijl afhankelijk is van de gestelde doelen of behoeften in verschillende situaties. In de literatuur bestaan verschillende

benaderingen van leiderschap(sstijl). Veelal zijn de verschillende benaderingen van leiderschap gebaseerd op het onderscheid tussen een stimulerende leiderschapsstijl en een corrigerende (correcting) leiderschapsstijl (Howell en Avolio, 1993). Op basis van dit onderscheid wordt leiderschap onderverdeeld in transformatieel en transactioneel (Bass en Avolio, 1994).

Howell en Avolio (1993) concluderen dat de (toekomstige) prestaties van organisaties afhangen van het feit of er sprake is van een transactionele of transformatieel leiderschapsstijl. Podsakoff et al. (1990) concluderen op grond van de literatuur dat transformatieel leiderschap positief gerelateerd is aan de prestaties van medewerkers. Ten aanzien van transactioneel leiderschap en prestaties zijn de bevindingen minder overtuigend dan bij transformatieel leiderschap en prestaties (MacKenzie, Podsakoff en Rich, 2001).

Transactioneel leiderschap

Bij dit type leiderschap ligt de nadruk op een uitruil tussen de werknemer en de leidinggevende. Wanneer de werknemer doet wat zijn leidinggevende van hem verwacht dan ontvangt hij bijvoorbeeld loon of waardering (Den Hartog, Van Muijen en Koopman, 1997). Bij deze leiderschapsstijl worden heldere doelen geformuleerd en ontvangt de medewerker erkenning wanneer deze doelen zijn behaald. Dit tezamen zorgt ervoor dat medewerkers zich richten op deze doelen, wat er in kan resulteren dat de gevraagde doelen (prestatie) worden behaald, zowel op individueel als op groepsniveau. Deze leiderschapsstijl impliceert een sterke monitoring op doelgerichtheid en op het maken van fouten door de medewerker (Bass, Avolio, Jung en Berson, 2003).

Transformatieel leiderschap

Door middel van transformatieel leiderschap wil de leidinggevende medewerkers inspireren om meer te doen en beter te presteren dan wordt verwacht. Volgens de literatuur over deze leiderschapsstijl kan dit resulteren in een sterke identificatie met de leidinggevende en het delen van een gezamenlijke visie ten aanzien van de doelen en missie. Ook kan deze stijl er in resulteren dat medewerkers handelen vanuit het belang van de organisatie en niet alleen vanuit eigen belang (Den Hartog et al., 1997). Hierdoor kunnen de binding met de organisatie en de prestatie worden vergroot (Bass et al., 2003).

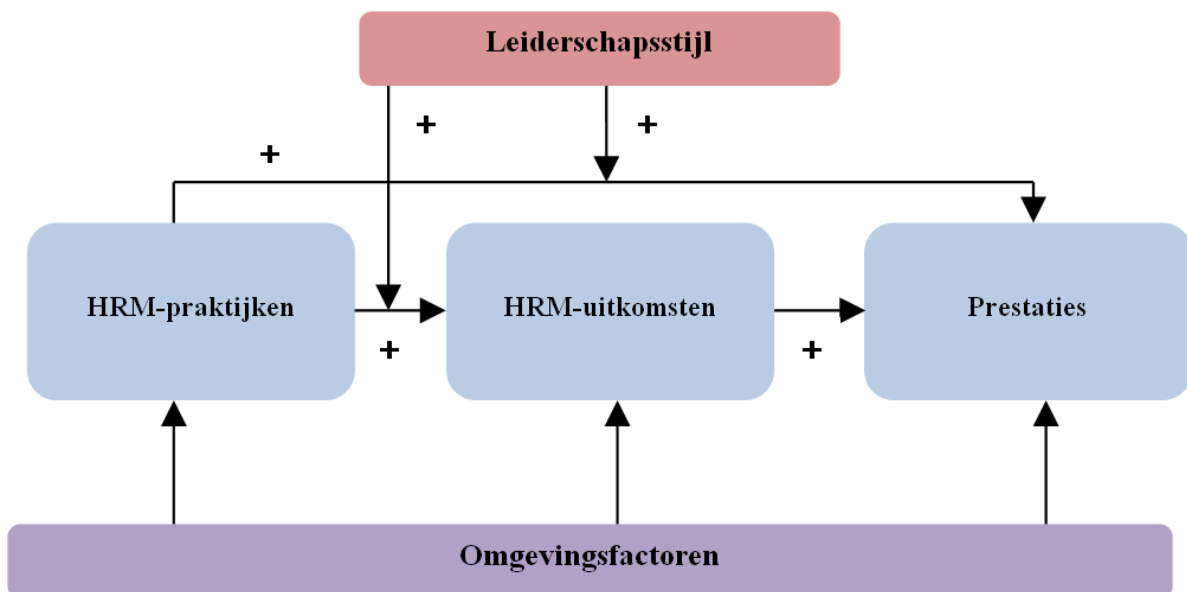
Transformationele leiders hebben oog voor de behoefte van medewerkers ten aanzien van prestaties en persoonlijke groei door toepassing van effectief HRM-beleid (Avolio, Bass en Jung, 1999). Transformationeel leiderschap kan prestatie en de HRM-uitkomsten binding en motivatie verhogen (Howell en Hall-Merenda, 1999). Er kan dus worden geconcludeerd dat transformationeel leiderschap zowel de HRM-uitkomsten als de prestaties van organisaties kan beïnvloeden.

Wat betreft transactioneel leiderschap, deze stijl van leidinggeven kan effectief zijn bij het versterken van de HRM-instrumenten die de prestatie beïnvloeden (Waldman, 1994). Ook blijkt uit de literatuur dat transactioneel leiderschap positief gerelateerd is met de HRM-uitkomsten zoals arbeidstevredenheid en ook de prestatie (Bass et al. 2003).

Omdat beide leiderschapsstijlen de prestaties van organisaties kunnen beïnvloeden, is het belangrijk om de type leiderschapsstijl in aanmerking te nemen bij het analyseren van de relatie tussen HRM en prestaties. Volgens Purcell en Hutchinson (2007) is het leiderschap ook van invloed op het HRM-beleid van organisaties en dient leiderschap altijd te worden meegenomen bij het analyseren van de causale relatie tussen HRM-praktijken en prestaties. De vraag of transformationeel of juist transactioneel leiderschap de prestaties van een organisatie positief kan beïnvloeden is afhankelijk van het type organisatie (Bass, et al., 2003).

3 Conceptueel model en hypothesen

In het bovenstaande theoretisch kader is allereerst het begrip Human Resource Management besproken. Ook is stilgestaan bij de prestaties van (publieke) organisaties en prestatiemeting. Vervolgens is de literatuur ten aanzien van de vraagstelling van dit onderzoek, namelijk de relatie tussen HRM en prestaties in de publieke sector, uitgebreid besproken. Tot slot is in het theoretisch kader stilgestaan bij de invloed die leiderschapsstijl kan hebben op de relatie HRM en prestaties. Voordat deze relatie empirisch wordt getoetst door middel van een onderzoek aan het ROC West-Brabant, worden de bevindingen uit de literatuur in een conceptueel model samengevat. Op grond van onderstaand conceptueel model (zie figuur 3) zijn ten aanzien van de verschillende relaties hypothesen opgesteld. De relaties in het conceptueel model tussen HRM-praktijken, uitkomsten en prestaties zijn gebaseerd op het model van Paauwe en Richardson (1997). Dit model geeft de bijdrage weer van HRM op zowel individuele, team als organisatieprestaties (Paauwe en Richardson, 1997; Den Hartog, Boselie en Paauwe, 2004).



Figuur 3: conceptueel model

Volgens Paauwe en Richardson (1997) wordt op basis van de literatuur een positieve relatie verondersteld tussen HRM-praktijken en uitkomsten. Zij baseren dit onder meer op onderzoek van Kalleberg en Moody (1994) en Fernie, Metcalf en Woodland (1994). In later onderzoek vinden ook Guest (2002) en Wright, Gardner en Moynihan (2003) dat HRM-praktijken positief samenhangen met HRM-uitkomsten zoals arbeidstevredenheid en betrokkenheid. Op

grond hiervan wordt ten aanzien van de relatie tussen de (ervaren) HRM-praktijken en uitkomsten door docenten op het ROC West-Brabant de volgende hypothese geformuleerd:

H₁: er is een positieve relatie tussen ervaren HRM-praktijken en HRM-uitkomsten

Ten aanzien van de relatie tussen HRM-uitkomsten en prestaties wordt een positieve relatie verwacht op basis van het Paauwe en Richardson model (1997). Zij stellen dit op grond van onderzoek van onder andere Huselid (1995) en Katz, Kochan en Weber (1985). Ook Rowen, Chiang en Miller (1997) en Kim (2005) hebben empirische ondersteuning gevonden voor het bestaan van deze positieve relatie (eerstgenoemden specifiek op scholen). De hypothese ten aanzien van deze relatie luidt dan ook:

H₂: er is een positieve relatie tussen de ervaren HRM-uitkomsten en prestaties van docenten

Paauwe en Richardson (1997) stellen in hun model dat de relatie tussen HRM-praktijken en prestaties onder meer indirect tot stand komt. Zoals uit bovenstaande blijkt stellen zij dat HRM-praktijken een positief effect hebben op de HRM-uitkomsten en deze uitkomsten op hun beurt de prestaties positief beïnvloeden. Hierbij hebben de HRM-uitkomsten dus een mediërende rol. Ook Guest (1997) en Gould-Williams (2003) concluderen dat de relatie tussen HRM-praktijken en prestaties op deze manier tot stand komt. Op grond hiervan luidt de hypothese dan ook:

H₃: er is sprake van een mediërend effect van HRM-uitkomsten op de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en prestaties van docenten

Op grond van empirisch onderzoek van Kalleberg en Moody (1994), d'Arcimoles (1995) en MacDuffie (1995) stellen Paauwe en Richardson, 1997 dat er ook een directe positieve relatie tussen HRM-praktijken en prestaties bestaat. In lijn hiermee luidt de hypothese:

H₄: er is een positieve relatie tussen ervaren HRM-praktijken en de prestaties van docenten

De leiderschapsstijl (transformationeel en transactioneel) is een belangrijke factor ten aanzien van HRM-uitkomsten en prestaties van organisaties (Howell en Avolio, 1993; Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003). De implementatie van HRM-praktijken is onlosmakelijk verbonden met leiderschapsstijl, hierdoor heeft de stijl van leidinggeven een positieve invloed op de

relatie tussen HRM-praktijken en prestaties en de relatie tussen HRM-praktijken en HRM-uitkomsten (Purcell en Hutchinson, 2007). Ten aanzien van dit onderzoek wordt dan ook verwacht:

H₅: leiderschapsstijl beïnvloedt de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en prestaties van docenten

H₆: leiderschapsstijl beïnvloedt de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en HRM-uitkomsten

De in de zes hypothesen uitgesproken verwachtingen zullen in het volgende hoofdstuk van dit onderzoek empirisch worden getoetst. Op grond daarvan kan worden geanalyseerd of de bevindingen uit het theoretisch kader empirisch worden ondersteund. Tot slot zijn volgens Paauwe en Richardson (1997) ook omgevingsfactoren (zoals branche, leeftijd en opleidingsniveau) van invloed op de genoemde relaties. De omgevingsfactoren zijn in het theoretisch kader onbesproken gebleven en komen in het onderdeel onderzoeksmethode aan bod.

4 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek heeft zowel een theoretische als een empirische component. In dit hoofdstuk wordt de werkwijze van het empirische gedeelte van dit onderzoek toegelicht. Omdat de doelstelling van dit onderzoek is nagaan of de hypothesen onderschreven worden door empirische data, is er sprake van een deductief onderzoek. Een enquête (survey) is een passende manier om bij een deductief onderzoek empirische gegevens te verzamelen. Door middel van een enquête is het mogelijk om veel gegevens te verzamelen over grote hoeveelheden respondenten, het is dus een efficiënte manier van onderzoeken (Van Thiel 2007, p. 84). De gegevens voor dit onderzoek zijn hoofdzakelijk verzameld door middel van een enquête uitgevoerd onder docenten en leidinggevendenden van het ROC West-Brabant.

4.1 Onderzoeksdesign

Het onderzoeksdesign van dit onderzoek bestaat uit de volgende onderdelen:

- Onderzoeksveld
- Respondenten en respons
- Variabelen
- Statistische methoden en technieken
- Betrouwbaarheid en validiteit

4.1.1 Onderzoeksveld: ROC West-Brabant

In dit onderdeel wordt een korte beschrijving gegeven van het ROC West-Brabant. Dit is van belang om een beeld te krijgen van het in de eerste deelvraag genoemde bedoelde (intended) HRM-beleid van het ROC. Deze beschrijving is ook bedoeld om de context van het onderzoek inzichtelijk te maken en om de uitkomsten van het onderzoek in perspectief te plaatsen. Eerst wordt een korte omschrijving gegeven van de centrale instelling. Vervolgens worden twee van de instituten binnen het ROC West-Brabant beschreven waar de enquêtes zijn uitgezet, namelijk het Markiezaat College en Kellebeek College. De onderstaande informatie is verkregen uit interne documenten (strategie- en beleidsplannen), publicaties en van medewerkers van de betreffende instellingen.

ROC West-Brabant

Het ROC West-Brabant is het één na grootste ROC van Nederland en bestaat sinds 2005 in de huidige vorm. Het ROC bestaat uit acht instituten, telt 28.000 studenten (VMBO en MBO) en er zijn ruim 3.000 mensen werkzaam. De hoofdvestigingen van de instituten zijn gevestigd in

Breda, Bergen op Zoom en Roosendaal, een aantal instituten heeft ook onderwijslocaties in andere plaatsen binnen de regio.

Het ROC West-Brabant heeft de volgende missie geformuleerd:

Het ROC West-Brabant stimuleert en faciliteert de persoonlijke groei en het vakmanschap van leerlingen, studenten en medewerkers. We bevorderen dat zij hun talenten optimaal ontwikkelen en productief maken zodat zij duurzaam kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van zichzelf, hun organisaties en de maatschappij. Het ROC West-Brabant vervult een actieve en stuwende rol in de sociaaleconomische ontwikkeling van de regio.

In de geformuleerde missie stelt het ROC de ontwikkeling van zowel leerlingen en studenten als medewerkers centraal. Aangezien in deze missie wordt gesproken van persoonlijke groei van medewerkers kan gesteld worden dat hieruit een zachte benadering van HRM naar voren komt. Ten aanzien van de doelgroep van mijn onderzoek, de medewerkers (dus ook de docenten), is een specifieke missie geformuleerd: *groei van professionaliteit / doorgroei als professional en daarnaast de groei van 'merkwaardig' en marktwaardig gedrag*. Deze missie kan op vele verschillende wijzen worden geïnterpreteerd. Wat wordt er bijvoorbeeld bedoeld met professionaliteit? Ook is niet duidelijk geworden wat er met merkwaardig en marktwaardig gedrag wordt bedoeld. Het kan voor docenten onduidelijk zijn hieruit op te maken wat precies van hen wordt verwacht.

Strategisch plan

In het strategisch plan van het ROC zijn door het management twee doelstellingen geformuleerd:

- Een fundamentele primaire kwaliteitsgarantie: *de geleverde onderwijskwaliteit en onderwijsprestaties voldoen te allen tijde aan de daaraan door inspectie (vast) te stellen minimumeisen; onze scholen scoren buitendien ruimschoots bovengemiddeld.*
- Een flankerende operationele kwaliteitsdoelstelling: *de beoogde prestaties op de 7 kritieke succesfactoren zorgen ervoor dat het ROC West-Brabant vanaf 2012 voldoet aan het kwaliteitsprofiel 'excellente onderwijsorganisatie in (volledig) control'.*

In de strategische agenda van het ROC wordt het strategisch plan 2010-2015 uitgewerkt. Hierin wordt onder meer het studiepuntenstelsel ten aanzien van medewerkers toegelicht.

Volgens dit systeem moet elke medewerker in lijn met de geformuleerde missie periodiek training, scholing en coaching volgen. Hiervoor is een eigen scholingsinstituut van het ROC opgericht, de ROC West-Brabant Academie. Dit puntensysteem neigt naar een harde benadering van HRM, omdat training en scholing vanuit de organisatie verplicht is gesteld en niet aan de medewerkers wordt overgelaten. Ook is er een ‘(digitaal) medewerkerpanel’ dat moet bijdragen aan de ‘directe communicatie tussen de werkvloer en de bestuurlijke top’. Hiermee zou het panel directe invloed hebben op het beleid. Vanuit het AMO-model bezien wordt er in het strategisch plan aandacht besteed aan de A (scholing en coaching) en de O (medewerkerpanel) uit het model, de M kan hierin niet worden teruggevonden.

HRM op het ROC

De overkoepelende instelling ROC West-Brabant heeft een eigen dienst personeel en organisatie. Deze wordt direct aangestuurd door de raad van bestuur van het ROC. De verschillende colleges hebben daarnaast een eigen stafmedewerker personeel en organisatie. Navraag bij de centrale dienst personeel en organisatie en de stafmedewerkers personeel en organisatie van de twee deelnemende instituten over de verdeling van verantwoordelijkheden ten aanzien van het HRM-beleid, wees uit dat de centrale dienst in grote lijn de kaders van het HRM-beleid bepaalt. De stafmedewerkers van de afzonderlijke instituten mogen het HRM-beleid vervolgens op een eigen wijze tot uitvoering brengen. Zo mogen de colleges zelfstandig de gevraagde kerncompetenties van docenten formuleren op grond waarvan de werving en selectie, functionerings- en beoordelingsgesprekken en training worden uitgevoerd. Voordat de twee afzonderlijke colleges worden beschreven, wordt allereerst in tabel 1 en 2 een aantal kerncijfers besproken die in het kader van dit onderzoek van belang zijn:

Kerncijfers ROC West-Brabant (centrale instelling)	
Percentage medewerkers leeftijd 40-49 jaar	26%
Percentage medewerkers leeftijd 50-59 jaar	40%
Uitstroom medewerkers	158
Instroom medewerkers	165
Gemiddeld verzuim	4,57%

Tabel 1: kerncijfers ROC West-Brabant 2010

Kerncijfers	Markiezaat College	Kellebeek College
Mannelijke medewerkers	125 (71%)	148 (31%)
Vrouwelijke medewerkers	52 (29%)	335 (69%)
Verzuim	2,44%	7,45%

Tabel 2: kerncijfers Markiezaat College en Kellebeek College 2010

Opvallend is dat het Markiezaat College het laagste verzuim heeft binnen het ROC West-Brabant en het Kellebeek College het hoogste. Intuïtief zou men op basis hiervan verwachten dat dit ook een verschil in arbeidstevredenheid en motivatie van docenten impliceert. Farrell en Stamm (1988) stellen inderdaad dat in de literatuur over het algemeen gesteld wordt dat arbeidstevredenheid het verzuim negatief beïnvloed. Zij vinden hier echter geen empirisch bewijs voor en concluderen alleen dat er een significante relatie is tussen binding (job involvement) en verzuim. Het verschil in verzuim zou verklaard kunnen worden door het feit dat het Kellebeek College meer vrouwelijke medewerkers heeft. Volgens Westerveld (1995) is het verzuim van vrouwen doorgaans hoger vanwege de dubbele belasting (werk en gezin) die zij vaak hebben. Wat betreft leeftijd, gezien 40% van de medewerkers van het ROC zich in de leeftijdscategorie 50-59 jaar bevindt kan verwacht worden dat er in de komende jaren een hoge uitstroom zal zijn. Tot slot valt op dat de man-vrouw verdeling van de twee colleges elkaars spiegelbeeld is. Dit is wellicht te verklaren door het feit dat het Markiezaat College technische opleidingen aanbiedt en het Kellebeek College zorgopleidingen.

Markiezaat College

Een van de acht instituten van het ROC is het Markiezaat College in Bergen op Zoom. Het college biedt uitsluitend techniekopleidingen aan. Er worden in totaal meer dan 135 opleidingen aangeboden en er werken ongeveer 200 medewerkers. 2.215 studenten volgden in het collegejaar 2009-2010 een opleiding en in hetzelfde jaar behaalden 1.020 studenten een diploma. In het rapport van de inspectie van het onderwijs van 27 januari 2010 werd de examinering van de opleidingen Autotechnicus, Mechanisch operator A en Onderhoudsmonteur installatietechniek als van onvoldoende kwaliteit beoordeeld. In 2008 beoordeelde het Platform Bèta Techniek het Markiezaat College tot de beste MBO Techniekschool van Nederland.

Het Markiezaat College heeft als missie geformuleerd:

Het optimaal verbinden van student en bedrijfsleven tot maximaal rendement voor beide partijen, zodat ze elkaar in staat stellen te groeien en resultaten te boeken.

Het college verwacht een grote uitstroom van docenten vanwege (vervroegde) pensionering. Daarom zal er in de komende jaren veel aandacht nodig zijn voor de zoektocht naar nieuw personeel. Vermoedelijk zal het niet lukken om voor de aankomende vacante functies alleen bevoegde docenten te werven, zodat het wellicht noodzakelijk zal zijn om onbevoegde docenten aan te nemen en deze te scholen.

Kellebeek College

Het tweede instituut van het ROC waarop het onderzoek is uitgevoerd is het Kellebeek College in Roosendaal. Er werken op dit college zo'n 475 medewerkers en er wordt onderwijs gegeven aan 4.600 leerlingen. Op het Kellebeek College worden 23 opleidingen aangeboden. In collegejaar 2008-2009 behaalden 962 leerlingen een diploma. De opleidingen van het college vallen binnen de sectoren Zorg en Welzijn en Educatieonderwijs.

De missie van het Kellebeek College is als volgt verwoord:

Onderwijs is maatschappelijke uitrustung. Wij rusten onze deelnemers (ongeacht het niveau) uit om zelfbewust en overtuigd deel te kunnen nemen aan de maatschappij.

Wat opvalt, is dat de missie van het Markiezaat College er op gericht is om een verbinding te leggen tussen studenten en de arbeidsmarkt, daar waar het Kellebeek College zich ten doel stelt studenten in brede zin te ontwikkelen. Op grond van de geformuleerde missies zou het Markiezaat College meetbare prestaties kunnen formuleren (bijvoorbeeld het aantal studenten dat snel een baan vindt), wat in veel mindere mate voor de missie van het Kellebeek College kan worden gesteld. Tot slot is opvallend dat in de missie van de centrale instelling ook de ontwikkeling van de medewerkers wordt genoemd, terwijl deze in de missies van de afzonderlijke instituten ontbreekt. Blijkbaar zijn de afzonderlijke instituten meer gefocust op de ontwikkeling van leerlingen.

4.1.2 Respondenten en respons

Het Markiezaat College en het Kellebeek College hebben allebei vijf onderwijsteams aangeleverd. De selectie van de onderwijsteams lag bij de colleges zelf. De onderstaande

docententeams hebben deelgenomen aan de enquête (zie tabel 3). Daarnaast hebben ook de leidinggevendenden van de deelnemende teams de enquête ontvangen.

Markiezaat College	Respondenten	Kellebeek College	Respondenten
Team Elektrotechniek	5	Team Arbeidsmarkt gekwalificeerde Assistent	7
Team Installatietechniek	4	Team Basis Educatie (West)	12
Team Motorvoertuigen	6	Team Maatschappelijke Zorg	11
Team Transport en Logistiek	9	Team Uiterlijke Verzorging	9
Team Werktuigbouw	11	Team Verpleegkundige	11

Tabel 3: deelnemende teams en respondenten Markiezaat College en Kellebeek College

Onder alle docenten en leidinggevendenden van de tien teams (in totaal 128 docenten en tien leidinggevendenden) is de enquête per e-mail met gebruik van het programma SurveyMonkey uitgezet. De enquête voor leidinggevendenden is in beginsel gelijk aan die voor de docenten, vanwege het verschil in perspectief is een aantal vragen net iets anders geformuleerd. De enquête is door de stafmedewerkers personeel en organisatie van de instituten van tevoren aan de docenten en leidinggevendenden aangekondigd. De ontvangers hadden drie weken de tijd om de enquête in te vullen. Na drie herinneringen hebben in totaal 91 docenten en zeven leidinggevendenden aan de enquête deelgenomen. Een klein aantal respondenten heeft de enquête niet volledig of niet serieus ingevuld waardoor er respectievelijk 85 en zes bruikbare reacties over zijn gebleven. Het responspercentage onder de docenten is 66,4%. De leidinggevendenden van de teams maatschappelijke zorg, uiterlijke verzorging, basis educatie west, transport en logistiek, elektrotechniek en installatietechniek hebben de enquête daadwerkelijk ingevuld.

4.1.3 Meetinstrumenten

Om de hypothesen empirisch te kunnen toetsen moeten de HRM-praktijken, HRM-uitkomsten en prestatie in variabelen worden uitgedrukt. Hieronder wordt besproken hoe deze variabelen ten aanzien van docenten en leidinggevendenden zijn geselecteerd. Vervolgens wordt beschreven hoe de variabelen voor het onderzoek onder docenten zijn gemeten. De variabelen voor het onderzoek onder leidinggevendenden zijn op gelijke wijze gemeten, met soms een klein verschil in de formulering van vragen (zie bijlage 2 en 3).

4.1.3.1 Prestatievariabele

Ten aanzien van het meten van prestaties van scholen zijn diverse maatstaven denkbaar. In voorgaande onderzoeken zijn dan ook diverse criteria van prestaties geformuleerd. Ostroff (1992) bijvoorbeeld gebruikt verschillende maatstaven, namelijk schoolprestaties, houding van leerlingen, tevredenheid van leerlingen en verloop van docenten. Hanushek (1997) meet schoolprestaties onder meer met gestandaardiseerde testen voor leerlingen. Dit onderzoek richt zich echter op de HRM-praktijken en uitkomsten ten aanzien van individuele docenten. De maatstaf dient dus ook gerelateerd te zijn aan de prestatie van de individuele docent. Vanwege het competentiegericht onderwijs, waarbij een team docenten verantwoordelijk is voor de prestaties van studenten, is het moeilijk om een prestatie aan één docent te koppelen. Bij het meten van prestaties van individuele medewerkers is de door de medewerker zelf gerapporteerde prestatie (self-reported performance measure) een geschikte methode (Delaney en Huselid, 1996; Vandenabeele, 2009), deze methode wordt regelmatig toegepast bij onderzoek in de publieke sector (Bright, 2007). Deze manier van meten kent wel een aantal beperkingen vanwege de hogere kans op vertekening en vervorming. Ondanks deze beperkingen is in de literatuur een positieve samenhang van deze maatstaf met objectieve maatstaven van prestaties in organisaties aangetoond (Dollinger en Golden, 1992; Powell, 1992). Bij dit onderzoek is zelfgerapporteerde prestatie als maatstaf gebruikt.

Bij het meten van de prestatievariabele is in dit onderzoek gebruik gemaakt van vier stellingen volgens Vandenabeele (2009), met onder meer de stelling ‘*ik denk dat ik een goede medewerker ben*’ (waarbij *is medewerker* vervangen door *docent*). De antwoordcategorieën zijn vormgegeven op basis van een vijf punts Likertschaal. Deze schaal loopt van ‘helemaal mee eens’ (=5) tot ‘helemaal mee oneens’ (=1). Een hoge score betekent dus dat de respondent het eens is met de stelling.

4.1.3.2 HRM-variabelen

Om de belangrijkste variabelen van HRM-praktijken en uitkomsten te selecteren is gebruik gemaakt van gezaghebbend empirisch onderzoek (geselecteerd op basis van aantal keer geciteerd) en modellen ten aanzien van de relatie tussen HRM-praktijken, uitkomsten en prestaties in de publieke sector en specifiek op scholen. Uit acht onderzoeken en twee modellen (AMO en Paauwe en Richardson model) zijn de HRM-praktijken en uitkomsten geselecteerd die het vaakst werden genoemd. Op deze manier zijn de in de tabel 4 vermelde HRM-praktijken en uitkomsten geselecteerd. Deze variabelen worden gebruikt om de

hypotheses te toetsen. Het totale overzicht van deze artikelen, variabelen en modellen is in bijlage 1 te vinden.

Om een variabele te meten zijn per variabele meerdere stellingen (items) geformuleerd en in de enquête opgenomen. Deze stellingen zijn verkregen van Brenda Vermeeren. De mogelijke antwoordcategorieën op de stellingen zijn gelijk aan die van de afhankelijke variabele, dus een vijf punts Likertschaal. Deze loopt van ‘helemaal mee eens’ (=5) naar ‘helemaal mee oneens’ (=1). Een hoge score betekent dus dat de respondent het eens is met de stelling. Bij de stellingen ten aanzien van arbeidstevredenheid lopen de antwoordcategorieën van ‘zeer tevreden’ (=5) naar ‘zeer ontevreden’ (=1).

HRM-praktijken	Artikelen	AMO	Paauwe en Richardson	# Items
Training	Huselid 1995; Brewer en Selden, 2000; Guest, 2002; Gould-Williams 2003	A	✓	8
Autonomie	Guest, 2002; Gould-Williams 2003	O	✓	7
Werving en selectie	Huselid, 1995; Brewer en Selden, 2000; Gould-Williams 2003	A	✓	6
Promotiemogelijkheden	Guest, 2002	M	✓	4
HRM-uitkomsten	Artikelen	AMO	Paauwe en Richardson	# Items
Arbeidstevredenheid	Ostroff 1992; Gardner et al., 2001, Gould-Williams 2003		✓	13
Motivatie	Huselid, 1995; Brewer en Selden, 2000; Gardner et al., 2001, Guest, 2002	M	✓	6
Binding	Ostroff 1992; Gardner et al. 2001; Guest, 2002; Gould-Williams 2003		✓	4

Tabel 4: geselecteerde HRM variabelen

Training

Volgens Huselid (1995) kan training de kennis, vaardigheden en mogelijkheden van medewerkers vergroten en kan het daarnaast ook de HRM-uitkomst motivatie positief beïnvloeden. Een voorbeeld stelling is: *Ik krijg de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen.* In de enquête zijn acht stellingen opgenomen met betrekking tot training, deze meten in welke mate docenten aangeven training te krijgen vanuit de organisatie.

Autonomie

Met autonomie wordt bedoeld op de mate van bevoegdheid die medewerkers ervaren betreffende belangrijke beslissingen (Boselie en Paauwe, 2010). In de enquête zijn zeven stellingen opgenomen over autonomie, een hoge score duidt er op dat een docent meer invloed op beslissingen ervaart. Een van de stellingen in de enquête ten aanzien van autonomie is: *Ons team heeft de mogelijkheid om betrokken te zijn bij de besluitvorming in het team.*

Werving en Selectie

Volgens Brewer en Selden (2000) is werving en selectie een basis component van het HRM-beleid en positief gerelateerd met prestaties van organisaties. Zes stellingen in de enquête betreffen werving en selectie, een voorbeeld van een stelling is: *Bij de selectieprocedure is nauwkeurig gekeken of mijn vaardigheden aansloten bij de functie.*

Promotiemogelijkheden

In voorgaande onderzoeken over HRM en prestaties zijn promotiemogelijkheden in mindere mate in aanmerking genomen. Intuïtief gezien zijn de promotiemogelijkheden in de onderwijssector relatief laag. Om te controleren of deze assumptie overeenkomt met de werkelijkheid is er in dit onderzoek bewust voor gekozen deze HRM-praktijk toch te meten. Vier stellingen in de enquête meten de ervaren promotiemogelijkheden, een voorbeeld stelling is: *Docenten hebben de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie.*

Arbeidstevredenheid

Ostroff (1992) bespreekt uitgebreid de relatie tussen arbeidstevredenheid van medewerkers en prestaties en concludeert dat een hogere tevredenheid bij docenten samenhangt met hogere prestaties van scholen en bespreekt een aantal verklaringen voor het bestaan van deze relatie. Zij beschrijft dat de mate waarin een medewerker zich volledig inzet voor de organisatie in grote mate samenhangt met de manier waarop een medewerker zich voelt ten aanzien van zijn baan, collega's en leidinggevenden. Bij een hogere mate van tevredenheid wordt er met meer routine gewerkt waardoor de productiviteit kan worden verhoogd. Om de tevredenheid te meten zijn dertien stellingen opgenomen in de enquête. Een stelling daarvan is: *Kunt u aangegeven in hoeverre u tevreden bent met uw baan, alles bijeengenomen.*

Motivatie

De HRM-uitkomst motivatie wordt gemeten door middel van zes stellingen in de enquête. In de literatuur wordt aangenomen dat motivatie een verklaring vormt voor het bestaan van de relatie tussen HRM-praktijken en prestaties (Guest, 1997). HRM-praktijken kunnen immers motivatie van medewerkers positief beïnvloeden. Medewerkers met een hogere motivatie voeren hun taken beter uit, waardoor zij beter presteren (Huselid, 1995). Een van de stellingen waarmee motivatie in dit onderzoek wordt gemeten is: *Ik kijk ernaar uit om naar mijn werk te komen.*

Binding

De HRM-uitkomst binding wordt in de Angelsaksische literatuur vaak aangeduid met de term commitment. De binding die een medewerker heeft met de organisatie of afdeling waar hij werkt wordt gevormd door onder meer persoonlijke kenmerken van de werknemer, type baan (job characteristics) en werkervaring (Gould-Williams, 2003). Volgens de literatuur kunnen organisaties door middel van HRM-praktijken de binding van werknemers vergroten en op die manier betere organisatieprestaties behalen (Guest, 1997; Gould-Williams, 2003). De variabele binding wordt op teamniveau met vier stellingen gemeten. Één daarvan is: *Ik heb weinig redenen om bij dit team weg te gaan.*

4.1.3.3 HRM-praktijken en uitkomsten totaal

Om de eerste vier hypothesen in algemene zin en hypothesen vijf en zes te kunnen toetsen zijn de variabelen HRM-praktijken totaal en HRM-uitkomsten totaal geconstrueerd. De variabele HRM-praktijken is geconstrueerd door het gemiddelde te nemen van de variabelen training, autonomie, werving en selectie en promotiemogelijkheden. De variabele HRM-uitkomsten totaal is het gemiddelde van de variabelen arbeidstevredenheid, motivatie en binding.

4.1.3.4 Leiderschapsvariabelen

Ook de leiderschapsvariabelen transactioneel en transformationeel worden gemeten door middel van stellingen in de enquête, deze zijn afkomstig uit onderzoek door Podsakoff et al. (1990). Net als bij de HRM variabelen bestaan de antwoordcategorieën uit een vijf punts Likertschaal variërend van ‘helemaal mee eens’ tot ‘helemaal mee oneens’. Een voorbeeld stelling voor transformationeel leiderschap is: *Mijn leidinggevende stelt vragen die me aanzetten tot nadenken.* Een voorbeeld stelling van transactioneel leiderschap is: *Mijn leidinggevende geeft me altijd positieve feedback wanneer ik goed presteer.*

4.1.3.5 Controlevariabelen

Controlevariabelen, zoals leeftijd en opleiding, kunnen het te meten effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke verstoren (Van Thiel, 2007, p. 91).

Controlevariabelen dienen er dan ook voor om de invloed van de onafhankelijke variabelen te isoleren (Boselie, Dietz en Boon, 2005). De voor dit onderzoek gebruikte controlevariabelen zijn geselecteerd op gelijke wijze als bij de selectie van variabelen die de HRM-praktijken en uitkomsten meten (zie tabel 5).

HRM-praktijken	Artikelen	Pauwe en Richardson
Geslacht	Ostroff, 1992; Guest, 2002; Gould-Williams, 2003	✓
Leeftijd	Ostroff, 1992; Guest, 2002; Gould-Williams, 2003	✓
Dienstjaren	Ostroff, 1992; Hanushek, 1997; Gould-Williams, 2003; O'Toole en Meier, 2008	✓
Opleidingsniveau	Ostroff, 1992; Hanushek, 1997; Guest, 2002; Gould-Williams, 2003; O'Toole en Meier, 2008	✓

Tabel 5: geselecteerde controle variabelen

Het onderzoek is op twee instituten uitgevoerd, logischerwijs is ook een controlevariabele aangemaakt die vaststelt op welk instituut de docent werkzaam is. Daarnaast is een onderscheid gemaakt tussen het aantal dienstjaren dat een respondent werkzaam is als docent en het aantal jaren dat hij als docent op het ROC West-Brabant werkzaam is. De controlevariabelen zijn gemeten doordat in het laatste gedeelte van de vragenlijst de respondenten een aantal achtergrondvragen dienden in te vullen.

4.1.4 Statistische methoden en technieken

De door middel van enquêtes verkregen data wordt geanalyseerd met behulp van het softwareprogramma SPSS (onderdeel van PASW 18). De analyse van de data vindt plaats in de volgende stappen:

- Betrouwbaarheidsanalyse: bij deze stap wordt geanalyseerd of op grond van de verschillende stellingen variabelen kunnen worden geconstrueerd.
- Beschrijvende statistiek: hiermee kunnen de kenmerken van de waarnemingen inzichtelijk worden gemaakt (Van Dalen en De Leede, 2009, p. 78).
- Correlatieanalyse: hiermee wordt de samenhang tussen de verschillende variabelen gemeten (Van Thiel, 2007, p. 143).

- Meervoudige regressieanalyses: hiermee kan de samenhang tussen verschillende verklarende onafhankelijke variabelen en een te verklaren afhankelijke variabele worden geanalyseerd (Van Dalen en De Leede, 2009, p. 471). Door middel van deze regressieanalyses kunnen de hypothesen worden getoetst.

4.1.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Ten aanzien van validiteit is er een onderscheid tussen externe en interne validiteit. De interne validiteit geeft weer in welke mate er wordt gemeten wat beoogd wordt gemeten te worden. De externe validiteit geeft de generaliseerbaarheid van het onderzoek weer (Van Thiel, 2007, p. 56-57). De interne validiteit van dit onderzoek is voldoende gegarandeerd. Er is immers gebruik gemaakt van bestaande schalen uit voorgaand onderzoek (Podsakoff, 1990; Vandenabeele, 2009). Wanneer respondenten willekeurig zijn gekozen, is niet na te gaan of de resultaten generaliseerbaar zijn naar de gehele groep (Swanborn, 2010, p. 243-244). De generaliseerbaarheid is in dit onderzoek dus niet te herleiden. Bij externe validiteit is ook de grootte van de onderzoekspopulatie ten opzichte van de totale populatie van belang (Swanborn, 2010, p. 244). Bij het onderzoek onder docenten is sprake van 85 respondenten, dit is relatief klein ten opzichte van de totale groep mbo-docenten (39.000 in 2010 volgens Ministerie van OCW). Van de benaderde leidinggevendenden hebben er zes deelgenomen. De externe validiteit is dan ook niet hoog. Bij het generaliseren van de bevindingen van dit onderzoek naar de gehele groep mbo-docenten en leidinggevendenden is dan ook voorzichtigheid geboden.

De betrouwbaarheid van een onderzoek is afhankelijk van de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel 2007, p. 187). Bij vragenlijsten is non-respons van belang voor de betrouwbaarheid. Bij vragenlijsten kan sprake zijn van antwoordtendenties, bijvoorbeeld dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven, ook bij anonieme vragenlijsten. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid verlaagd (Van Thiel 2007, p. 93-94). De non-respons is bij dit onderzoek laag (33,6%) in vergelijking met gelijkwaardige onderzoeken, ten aanzien van non-respons is er dus geen probleem met de betrouwbaarheid. Wat betreft de antwoordtendenties, het effect hiervan op de betrouwbaarheid is moeilijk in te schatten. Zoals reeds genoemd zijn er respondenten die de vragenlijsten evident niet serieus hebben ingevuld niet meegenomen in het onderzoek. Om de interne consistentie en betrouwbaarheid van de gebruikte schalen te analyseren wordt de Cronbach's Alpha berekend. Volgens Field (2009, p. 675) is een Cronbach's Alpha van boven 0,7 voldoende.

5 Resultaten

Dit hoofdstuk begint met het meten van de betrouwbaarheid van de schalen en het construeren van de variabelen. Daarna volgt een beschrijvende statistiek van de variabelen. Hierna worden enkele Mann-Whitney tests uitgevoerd om te bestuderen of er tussen deelpopulaties significante verschillen kunnen worden waargenomen. Vervolgens wordt een correlatieanalyse uitgevoerd. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met meervoudige regressiemodellen.

5.1 Betrouwbaarheid

Om te onderzoeken of de gecombineerde stellingen een betrouwbare schaal kunnen vormen zijn de Cronbach's Alpha berekend. De Cronbach's Alpha van alle variabelen zijn in tabel 6 weergegeven. Daarin is te zien dat de vier stellingen betreffende de individuele prestatie geen betrouwbare schaal kunnen vormen ($\alpha < 0,7$). Indien een item wordt verwijderd is de betrouwbaarheid wel voldoende. Het betreft de stelling: *Ik werk over het algemeen harder dan mijn collega's*. Deze stelling is dan ook verwijderd. Van alle overige stellingen is Cronbach's Alpha hoog genoeg om betrouwbare schalen te kunnen vormen. Ook de Cronbach's Alpha van variabele voor HRM-praktijken en variabele voor HRM-uitkomsten zijn voldoende om een schaal te kunnen vormen (zie tabel 6). Variabelen worden geconstrueerd door per respondent en per schaal de gemiddelden te berekenen.

Variabelen	Cronbach's Alpha	# Items
Training	0,863	8
Autonomie	0,934	7
Werving en Selectie	0,822	6
Promotiemogelijkheden	0,793	4
HRM-praktijken (totaal)	0,838	25
Arbeidstevredenheid	0,897	13
Motivatie	0,845	6
Binding	0,840	4
HRM-uitkomsten (totaal)	0,767	23
Transformationeel leiderschap	0,976	23
Transactioneel leiderschap	0,961	4
Individuele prestatie	0,712 (indien de laatste vraag verwijderd)	3

Tabel 6: Cronbach's Alpha (on)afhankelijke variabelen

5.2 Beschrijvende statistiek

Om een beeld te krijgen van de karakteristieken van de respondenten wordt een aantal statistieken beschreven. Zoals reeds is genoemd zijn er na opschoning 85 reacties van docenten en zes reacties van leidinggevenden overgebleven. Om het geïmplementeerde (actual) en ervaren (perceived) HRM inzichtelijk te maken worden de reacties van docenten en leidinggevenden beschreven en naast elkaar gezet. De enquêtes die door de zes leidinggevenden zijn ingevuld worden alleen voor de beschrijvende statistiek gebruikt (dus niet voor de correlatie en regressieanalyses).

Docenten

Van het totaal aantal docenten geeft 41,2% les op het Markiezaat College en 58,8% op het Kellebeek College. Het percentage mannelijke en vrouwelijke docenten onder de totale groep respondenten is respectievelijk 58,8% en 41,2% (toevalligerwijs gelijk aan de verdeling van docenten per instituut). Het percentage vrouwelijke respondenten dat werkzaam is op het Markiezaat College is slechts 3% (zie tabel 7), dit is te verklaren doordat op dit College alleen technische opleidingen gegeven worden. Verreweg het grootste gedeelte van de docenten heeft een opleiding op hoger beroepsonderwijs afgerond (zie figuur 4). De gemiddelde leeftijd van deze respondenten is bijna 49 jaar. Dit is hoger dan de gemiddelde leeftijd van docenten in Nederland (43 jaar volgens het CBS). Overigens is volgens het CBS (Kadernieuws, 2008) de onderwijssector de meest vergrijsde sector van Nederland. De groep respondenten kan dan ook als bovengemiddeld vergrijsd worden aangemerkt.

Van de HRM-praktijken heeft promotiemogelijkheden de laagste score (zie tabel 8). Dit is in lijn met de verwachtingen dat deze in het onderwijs beperkt zijn. Arbeidstevredenheid heeft van de HRM-uitkomsten de laagste score. De respondenten werken gemiddeld 16 jaar als docent waarvan ruim 12 jaar op het ROC West-Brabant. Dit wijst er wellicht op dat het merendeel van de docenten het grootste deel van zijn carrière op het ROC West-Brabant heeft doorgebracht. Dit zou kunnen wijzen op een lage arbeidsmobiliteit van de respondenten. Ook opvallend is dat de respondenten een hoge score geven aan de individuele prestatie. Dit is zelfs de hoogste score van alle vragen uit de enquête. Deze variabele heeft de laagste standaarddeviatie van alle variabelen. De variabele transactioneel leiderschap heeft de hoogste standaarddeviatie, dit betekent dat bij deze variabele de ‘verdeeldheid’ onder de respondenten het grootst was.

Wanneer wordt gekeken naar de verschillen tussen de twee instituten dan valt op dat de docenten die werkzaam zijn op het Markiezaat College ten aanzien van alle HRM-praktijken gemiddeld hogere scores geven. Zij ervaren meer training, autonomie, promotiemogelijkheden en aandacht voor werving en selectie. Daarnaast is de gemiddelde score van de docenten op het Markiezaat College voor alle HRM-uitkomsten (arbeidstevredenheid, motivatie en binding) ook hoger dan op het Kellebeek College. Ook geven de docenten van het Markiezaat College gemiddeld hogere scores wat betreft de leiderschapsstijlen. Opvallend is dan ook dat de gemiddelde score voor prestatie hoger is op het Kellebeek College. In paragraaf 5.3 wordt geanalyseerd of deze verschillen significant zijn. De gemiddelde leeftijd en dienstjaren van docenten op beide instituten verschillen slechts in geringe mate.

Leidinggevenden

Van de leidinggevenden die de enquête hebben ingevuld zijn er drie werkzaam op het Markiezaat College en drie op het Kellebeek College, allen zijn man (zie tabel 7). De leidinggevenden zijn gemiddeld jonger dan de docenten (zie tabel 8). Opvallend is dat de gemiddelde scores van de leidinggevenden, met uitzondering van binding, hoger zijn dan die van docenten. In het algemeen hebben leidinggevenden dus een hogere inzet van HRM-praktijken aangegeven dan de docenten. Daarnaast is opmerkelijk dat de gemiddelde score van leidinggevenden bij beide leiderschapsvariabelen aanzienlijk hoger is. Leidinggevenden beoordelen hun transformationeel en transactioneel leiderschap dus hoger dan docenten die gemiddeld ervaren.

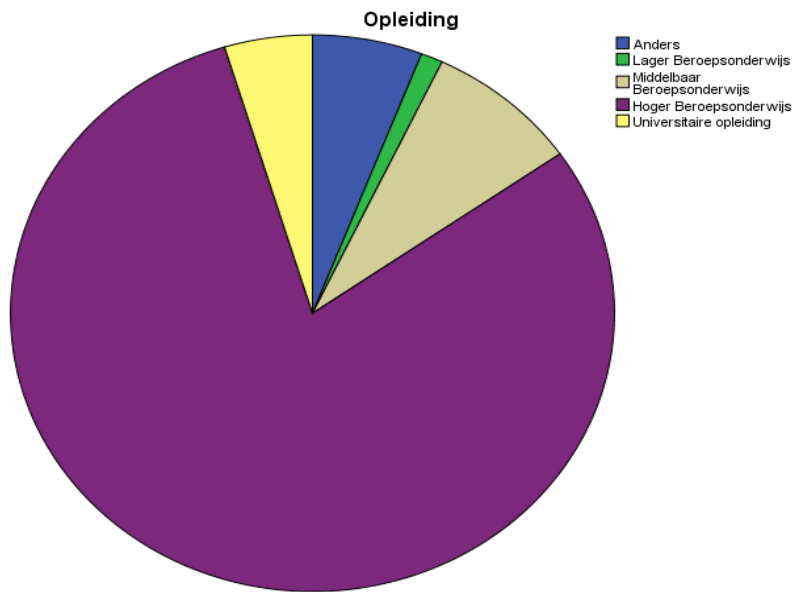
	Geslacht			
	Docenten totaal	Docenten Markiezaat	Docenten Kellebeek	Leidinggevenden
Man	50 (58,80%)	32 (91,43%)	18 (36%)	6 (100%)
Vrouw	35 (41,20%)	3 (8,57%)	32 (64%)	0 (0%)

Tabel 7: verdeling respondenten naar geslacht

Resultaten

Descriptive Statistics									
	Docenten totaal (N=85)			Docenten Markiezaat (N=35)		Docenten Kellebeek (N=50)		Leidinggevendens totaal (N=6)	
	Mean	Std. Dev.	Range	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.
Training	3,56	,66	2,88	3,76	,68	3,42	,62	3,88	,62
Autonomie	3,69	,75	3,57	3,90	,81	3,55	,67	4,02	,23
Werving en Selectie	3,59	,63	3,33	3,71	,60	3,50	,64	4,07	,51
Promotie	3,38	,71	3,00	3,49	,78	3,31	,66	3,38	,65
Arbeidstevredenheid	3,75	,61	3,31	3,88	,77	3,66	,46	3,95	,48
Motivatie	4,09	,55	2,67	4,13	,62	4,06	,50	4,11	,35
Binding	3,89	,68	3,00	3,94	,72	3,85	,65	3,79	,15
Transform. Leiderschap	3,52	,80	4,00	3,60	,86	3,46	,76	3,95	,27
Transact. Leiderschap	3,49	,99	4,00	3,60	1,09	3,41	,93	4,00	,29
Prestatie	4,11	,49	2,33	4,08	,58	4,13	,42	4,11	,15
Leeftijd	48,86	9,07	41,00	48,94	8,35	48,80	9,63	46,83	5,22
Jaren docent ROC	12,22	8,89	35,00	13,74	9,02	11,16	8,74		
Jaren docent	15,79	11,44	41,00	15,91	11,18	15,71	11,73		

Tabel 8: beschrijvende statistiek



Figuur 4: opleidingsniveau respondenten

5.3 Mann-Whitney tests

Om te onderzoeken of er significante verschillen zijn tussen gemiddelden van eerder genoemde variabelen per instituut en per geslacht (tussen docenten en leidinggevenden was niet mogelijk) zijn Mann-Whitney tests uitgevoerd (hierbij geldt niet de voorwaarde van normale verdeling, Field, 2009, p. 542). Hieruit kwamen significante verschillen tussen verschillende deelgroepen naar voren. Allereerst ervaren vrouwen significant minder autonomie dan hun mannelijke collega's. Hiervoor is niet direct een verklaring te geven, mogelijk ervaren mannen van nature wat meer vrijheid in het nemen van beslissingen. Uit de vergelijking tussen beide instituten komt daarnaast naar voren dat de waarden van de variabelen training, autonomie en arbeidstevredenheid significant verschillen. Bij het Kellebeek College ervaren de docenten minder autonomie en minder aandacht voor training. Ook is opvallend dat op het Kellebeek College de arbeidstevredenheid minder hoog is. Zoals hierboven al is genoemd, is het verzuim op dit college het hoogst van alle instituten van het ROC West-Brabant. Mogelijk kan het hogere verzuim worden verklaard door deze lagere arbeidstevredenheid of het hogere percentage vrouwelijke medewerkers op het Kellebeek College (zie ook paragraaf 4.1.1). Als gekeken wordt naar de verschillen in scores wanneer de docenten worden onderverdeeld naar geslacht, dan valt op dat de gemiddelde binding van vrouwelijke docenten significant lager is dan bij de mannelijke docenten. In bijlage vier is een

overzicht van deze uitkomsten van de Mann-Whitney tests opgenomen.

5.4 Correlatieanalyse

Om samenhang tussen variabelen te onderzoeken is een correlatieanalyse uitgevoerd (zie tabel 9). Hiervoor zijn van alle combinaties van variabelen de Spearmans Rho berekend. Bij Spearmans Rho geeft een eventueel niet normale verdeling geen verstoring effect. De Rho heeft een uitkomst tussen -1 en 1, bij een waarde van 0 is er geen samenhang, bij 1 is er een perfecte samenhang. Bij een positieve waarde van een Spearmans Rho is sprake van een positieve samenhang (Field 2009, p. 179-183). Uit onderstaande correlatie tabel kan worden afgelezen dat de HRM-praktijken en HRM-uitkomsten grotendeels significant (overschrijdingskans 0,01) positief met elkaar correleren. Dit kan duiden op antwoordtendenties (Van Thiel, 2007, p. 94). Opleiding en promotiemogelijkheden zijn negatief gecorreleerd. Dit zou kunnen worden verklaard doordat de docenten met een hoger opleidingsniveau meer promotiemogelijkheden verwachten en hierdoor de ervaren promotiemogelijkheden lager waarderen. Tot slot zijn de variabelen transformationeel en transactioneel leiderschap significant en hoog gecorreleerd (Spearman's rho = 0,679).

HRM en prestaties op het ROC West-Brabant

Resultaten

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Spearman's rho	1. Training	Correlation Coefficient	-																	
		Sig. (2-tailed)	-																	
	2. Autonomie	Correlation Coefficient	0,629**																	
		Sig. (2-tailed)	,000	-																
	3. Werving en Selectie	Correlation Coefficient	0,545**	0,534**																
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	-															
	4. Promotie	Correlation Coefficient	0,497**	0,492**	0,534**															
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	-														
	5. Arbeidstevredenheid	Correlation Coefficient	0,594**	0,573**	0,445**	0,435**														
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	-													
	6. Motivatie	Correlation Coefficient	0,280**	0,257*	,209	,209	0,548**													
		Sig. (2-tailed)	,010	,017	,055	,055	,000	-												
	7. Binding	Correlation Coefficient	0,308**	0,38**	,196	0,244**	0,517**	0,447**												
		Sig. (2-tailed)	,004	,000	,072	,025	,000	,000	-											
	8. Transformationeel	Correlation Coefficient	0,571**	0,373**	0,435**	0,425**	0,626**	0,391**	0,340**											
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	-										
	9. Transactioneel	Correlation Coefficient	0,488**	0,493**	0,424**	0,384**	0,666**	0,439**	0,346**	0,679**										
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	-									
	10. Prestatie	Correlation Coefficient	0,306**	0,349**	0,361**	0,274*	0,377**	0,550**	0,375**	0,265*	0,397**									
		Sig. (2-tailed)	,004	,001	,001	,011	,000	,000	,000	,014	,000	-								

HRM en prestaties op het ROC West-Brabant

Resultaten

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
11. Man	Correlation Coefficient	,193	0,217*	,203	,106	,206	,126	,211	,102	,187	,126	-						
	Sig. (2-tailed)	,077	,046	,062	,336	,059	,251	,053	,353	,087	,249	-						
12. Leeftijd	Correlation Coefficient	,122	,073	-,091	-,005	,083	,124	,196	-,003	-,035	,147	,124	-					
	Sig. (2-tailed)	,268	,506	,410	,962	,450	,258	,072	,975	,752	,180	,257	-					
13. Opleiding	Correlation Coefficient	,118	,157	,028	0,229*	,191	,102	,065	,101	,129	,151	,011	-,023	-				
	Sig. (2-tailed)	,282	,150	,797	,035	,080	,351	,557	,359	,239	,168	,919	,836	-				
14. Markiezaat	Correlation Coefficient	0,264*	0,271*	,145	,107	0,225*	,111	,071	,149	,140	-,031	0,554**	,001	,043	-			
	Sig. (2-tailed)	,015	,012	,187	,330	,038	,314	,518	,173	,201	,775	,000	,989	,694	-			
15. Jaren docent ROC	Correlation Coefficient	,020	-,105	-,083	-,048	-,093	-,179	-,001	-,039	-,064	,048	,099	0,505**	,072	,146	-		
	Sig. (2-tailed)	,859	,339	,451	,664	,395	,100	,989	,722	,561	,662	,367	,000	,513	,184	-		
16. Jaren docent	Correlation Coefficient	,058	-,076	-,155	,006	-,037	-,171	-,039	,002	-,110	-,063	-,005	0,599**	,079	-,001	0,729**	-	
	Sig. (2-tailed)	,598	,488	,157	,955	,738	,117	,724	,985	,318	,568	,965	,000	,474	,993	,000	-	

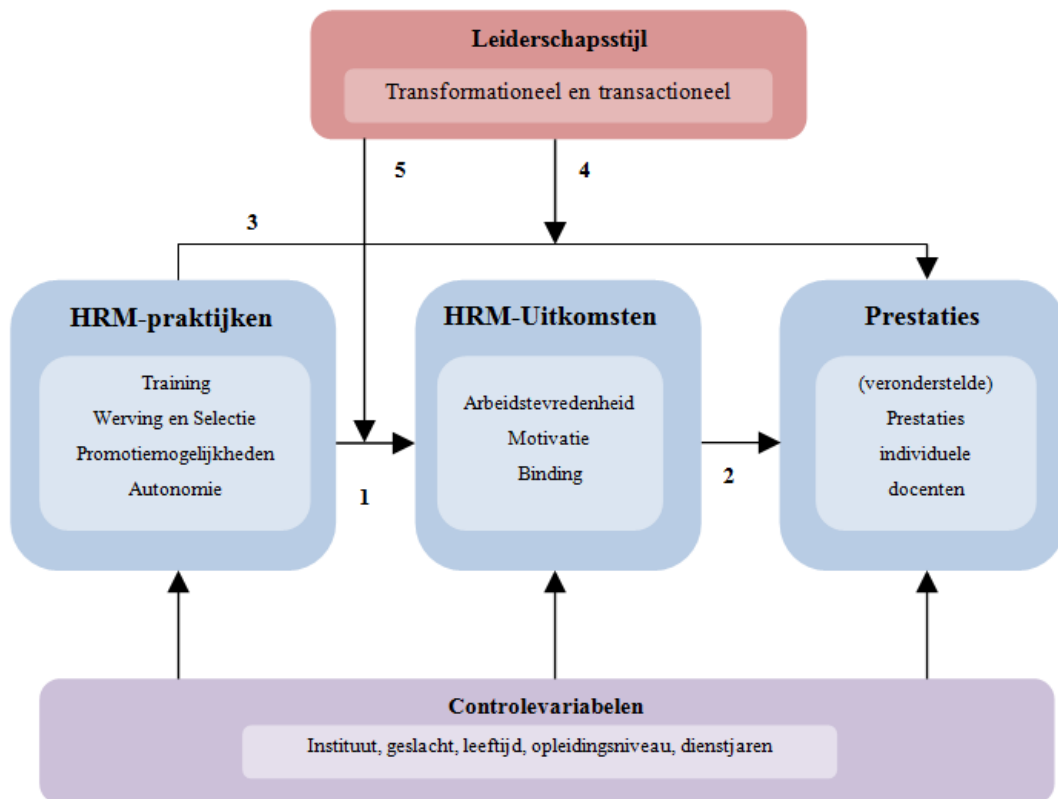
** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)

Tabel 9: correlatieanalyse

5.5 Regressie Analyse

Om de hypothesen te kunnen toetsen worden in dit onderdeel verschillende regressieanalyses uitgevoerd. Omwille van de overzichtelijkheid zijn in figuur vijf de verschillende relaties uit het conceptueel model en de geselecteerde variabelen in figuur 5 weergegeven.



Figuur 5: overzicht te toetsen relaties op basis van conceptueel model

Volgens Van Dalen en De Leede (2009, p. 533) is het bij regressieanalyse noodzakelijk dat alle variabelen zijn gemeten op een kwantitatieve schaal, wel kan gebruik worden gemaakt van dummy variabelen. In de onderstaande regressieanalyses zijn de dummy variabelen voor geslacht en instituut gebruikt. De variabele opleiding is in twee dummy variabelen omgezet. De dummy variabelen hoog (universitair en hoger beroepsonderwijs) en midden (middelbaar beroepsonderwijs). De respondenten die niet in deze groepen vallen behoren automatisch tot de groep laag (lagerberoepsonderwijs). De docenten die een andere categorie opleidingsniveau hebben ingevuld zijn op basis van eigen inzicht één van de andere categorieën ingedeeld. Ten aanzien van de dienstjaren van de docenten is ervoor gekozen om de variabele totale dienstjaren (niet alleen op het ROC) mee te nemen in de regressiemodellen. Dit vanwege de hoge correlatie van de variabelen, waaruit blijkt dat er weinig verschil is in

betekenis van deze variabelen. Het totale aantal dienstjaren van de docent meet vermoedelijk het meest getrouw de ervaring van de docent.

Voordat een regressieanalyse kan worden uitgevoerd is het ook belangrijk om eerst te kijken of er sprake is van multicollineariteit. Volgens Field (2009, p. 224) kan hiervan sprake zijn bij correlaties boven 0,8. Geen van de variabelen heeft een Rho hierboven, dus alle variabelen kunnen worden meegenomen in de regressieanalyse. Daarnaast is het volgens Field (2009, p. 224) belangrijk om na het uitvoeren van de regressieanalyse ook nog te testen of sprake is van multicollineariteit. Hiervan kan sprake zijn bij een tolerantiewaarde lager dan 0,2 of een VIF waarde groter dan 5 (Van Dalen en De Leede, 2009, p. 528). Bij elk regressiemodel is getoetst of deze waarden binnen deze grenzen blijven, dit was overal het geval.

Volgens Field (2009, p. 230) en Van Dalen en De Leede (2009, p. 543) is het tot slot belangrijk om na het uitvoeren van de regressieanalyse te controleren of de residuen normaal verdeeld zijn. Om dit te controleren is per regressiemodel een histogram en een pp-plot gemaakt. Voor alle regressiemodellen blijkt dat de residuen normaal verdeeld zijn.

5.5.1 Relatie 1: HRM-praktijken en HRM-uitkomsten

In deze regressiemodellen (zie tabel 10) zijn de HRM-uitkomsten arbeidstevredenheid, motivatie en binding en de HRM-uitkomsten totaal de afhankelijke variabelen. De modellen zijn hiërarchisch opgebouwd (blockwise entry). In de eerste modellen zijn dan ook alleen de controlevariabelen meegenomen. Daarna zijn de onafhankelijke variabelen training, autonomie, werving en selectie en promotiemogelijkheden tegelijkertijd toegevoegd. In alle gevallen verbeterde hierbij de verklarende bijdrage van het model. Het model waarbij arbeidstevredenheid als afhankelijke variabele is genomen heeft de grootste verklarende bijdrage, 42,6% van de variantie wordt door het model verklaard (Field, 2009, p. 207).

Er is sprake van een significante positieve relatie ($\text{sig.} < 0,05$) tussen de HRM-praktijk training en de HRM-uitkomsten arbeidstevredenheid en motivatie. Docenten die meer training ervaren geven dus een hogere score op arbeidstevredenheid en motivatie. Opvallend is dat de leeftijd van de docenten positief gerelateerd is met motivatie, maar dat het aantal jaren dat de respondenten werkzaam als docent zijn negatief gerelateerd is aan motivatie. Dit lijkt tegenstrijdig en roept dan ook vragen op. Leeftijd en aantal dienstjaren zijn wel positief gecorreleerd. Dit was aanleiding om de antwoorden van de respondenten nog eens na te lopen

en daarbij viel op dat een aantal oudere docenten nog maar kort werkzaam is op het ROC, dit is een mogelijke verklaring. Ook is er sprake van een positieve relatie tussen leeftijd en binding. Blijkbaar hebben oudere docenten minder behoefte om voor een andere organisatie of afdeling te gaan werken. De binding van de respondenten is op het Markiezaat College significant hoger dan die op het Kellebeek College. Tot slot valt af te leiden dat de HRM-praktijken in alle gevallen, op twee na, positief gerelateerd zijn aan de HRM-uitkomsten. Autonomie is negatief gerelateerd aan motivatie en werving en selectie is negatief gerelateerd aan binding, echter beide niet significant. Om de hypothese in algemene zin te kunnen toetsen zijn tot slot de variabelen HRM-praktijken en HRM-uitkomsten totaal toegevoegd. Uit de regressietabel blijkt dat er een significante positieve relatie bestaat tussen het geheel van HRM-praktijken en het geheel van HRM-uitkomsten.

HRM en prestaties op het ROC West-Brabant

Resultaten

	N	Arbeidstevredenheid		Motivatie		Binding		Arbeidstevredenheid		Motivatie		Binding		HRM-uitkomsten	
		Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.
Controlevariabelen															
College	85	,088	,496	,061	,637	-,081	,533	-,048	,664	,001	,991	-,188	,030	-,064	,570
Geslacht	85	,148	,260	,006	,96	,249	,060	,120	,276	-,003	,983	,239	-,119	,122	,284
Leeftijd	85	,101	,469	,361	,010	,288	,041	,046	,706	,401	,005	,209	,049	,291	,017
Opleiding Hoog	85	,233	,133	,115	,452	,141	,360	,133	,319	,090	,561	,017	,115	,113	,400
Opleiding Midden	85	-,029	,848	-,050	,742	,087	,569	-,055	,668	-,052	,727	,037	,904	-,011	,932
Jaren docent	85	-,084	,537	-,382	,006	-,160	,240	-,068	,558	-,429	,002	-,153	,791	-,223	,060
Onafhankelijke variabelen															
Training	85							,376	,006	,353	,024	,266	,069		
Autonomie	85							,229	,082	-,174	,249	,255	,075		
Werving en Selectie	85							,003	,980	,028	,848	-,157	,258		
Promotiemogelijkheden	85							,048	,696	,085	,547	,131	,325		
HRM-praktijken	85													,490	,000
R Square		,115		,129		,117		,426		,229		,320		,352	
Adj. R Square		,047		,062		,049		,348		,125		,228		,294	

Tabel 10: regressieanalyse HRM-uitkomsten en HRM-praktijken

5.5.2 Relatie 2: HRM-uitkomsten en prestaties

Uit onderstaande regressiemodel (zie tabel 11) kan worden afgeleid dat het college waar de respondenten werkzaam zijn van invloed is op de individuele prestatie. De prestaties van de docenten op het Markiezaat College zijn hoger dan op het Kellebeek College, het verschil is significant. Dit is in lijn met wat op grond van de arbeidstevredenheid (en verzuim) kon worden verwacht. Daarnaast is een belangrijke conclusie uit dit regressiemodel is dat de HRM-uitkomst motivatie positief en (zeer) significant gerelateerd is aan de individuele prestatie. Arbeidstevredenheid en binding zijn daarentegen zelfs licht negatief gerelateerd aan de individuele prestatie, echter in het geheel niet significant. Tot slot is de variabele HRM-uitkomsten zeer significant (overschrijdingskans 0,001) gerelateerd aan de prestatie met een Bèta van 0,402.

	N	Individuele prestatie							
		Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.
Controlevariabelen									
College	85	-,145	,271	-,224	,073	-,225	,044	-,198	,080
Geslacht	85	,17	,205	,12	,333	,123	,275	,074	,510
Leeftijd	85	,204	,151	,221	,107	,021	,869	,080	,517
Opleiding Hoog	85	,074	,637	,024	,873	-,02	,881	-,049	,711
Opleiding Midden	85	-,073	,641	-,074	,609	-,048	,705	-,087	,507
Jaren docent	85	-,244	,081	-,229	,082	-,015	,900	-,136	,254
HRM-praktijken									
Training	85			,173	,248	,000	,997		
Autonomie	85			,079	,587	,169	,222		
Werving en Selectie	85			,205	,154	,191	,136		
Promotie	85			,087	,528	,045	,711		
HRM-praktijken totaal	85							,251	,025
HRM-uitkomsten									
Arbeidstevredenheid	85					-,008	,952		
Motivatie	85					,500	,000		
Binding	85					-,003	,982		
HRM-uitkomsten totaal	85							,402	,001
R Square		,087		,276		,465		,375	
Adj. R Square		,016		,178		,367		,309	

Tabel 11: regressieanalyse prestaties en HRM-uitkomsten

5.5.3 Relatie 3: HRM-praktijken en prestaties

Opvallend is dat alle afzonderlijke HRM-praktijken positief gerelateerd zijn aan de prestatie, maar geen van allen significant (zie tabel 12). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de relatie tussen de HRM-praktijken en prestaties niet direct, maar via tussenkomst (mediatie) van HRM-uitkomsten tot stand komt. Wanneer de verschillende HRM-praktijken echter worden samengevoegd tot één variabele is er wel sprake van een significante relatie met de prestatie.

	N	Individuele prestatie					
		Bèta	Sig.	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.
Controlevariabelen							
College	85	-,145	,271	-,224	,073	-,223	,065
Geslacht	85	,170	,205	,120	,333	,124	,306
Leeftijd	85	,204	,151	,221	,107	,197	,125
Opleiding Hoog	85	,074	,637	,024	,873	-,004	,978
Opleiding Midden	85	-,073	,641	-,074	,609	-,092	,515
Jaren docent	85	-,244	,081	-,229	,082	-,226	,073
Onafhankelijke variabelen							
Training	85			,173	,248		
Autonomie	85			,079	,587		
Werving en Selectie	85			,205	,154		
Promotie	85			,087	,528		
HRM-praktijken (totaal)	85					,448	,000
R Square		,087		,276		,270	
Adj. R Square		,016		,178		,204	

Tabel 12: regressieanalyse Prestatie en HRM-praktijken

5.5.4 Mediërend effect HRM-uitkomsten

In deze paragraaf wordt geanalyseerd of er sprake is van een mediërend effect van HRM-uitkomsten op de relatie tussen HRM-praktijken en prestaties. Hiermee wordt hypothese drie getoetst. Volgens Baron en Kenny (1986) is er sprake van mediatie indien aan de volgende voorwaarden is voldaan:

1. De HRM-praktijken hebben een significant effect op de prestaties

2. De HRM-praktijken hebben een significant effect op de HRM-uitkomsten
3. De HRM-uitkomsten hebben een significant effect op de prestaties, waarbij gecontroleerd is voor de HRM-praktijken
4. Het effect van HRM-praktijken verdwijnt of neemt af wanneer de mediator in het regressiemodel van voorwaarde drie wordt opgenomen

In tabel 13 is een overzicht gegeven van de relevante uitkomsten uit de regressiemodellen in bovenstaande tabellen 10, 11 en 12. Aan de eerste eis is voldaan, omdat uit tabel 15 blijkt dat de HRM-praktijken totaal variabele significant gerelateerd is aan de prestaties. Hierbij is de Bèta van deze relatie 0,448. Aan de tweede voorwaarde is eveneens voldaan, uit de tabel blijkt namelijk dat de variabele HRM-praktijken totaal en HRM-uitkomsten totaal significant gerelateerd zijn. Ook blijkt dat aan de derde eis is voldaan, HRM-uitkomsten zijn significant gerelateerd met prestaties wanneer ook HRM-praktijken in aanmerking zijn genomen. De Bèta van de relatie tussen HRM-praktijken en prestaties is in dat model 0,251.

	Prestaties		HRM-uitkomsten	
	Bèta	sig.	Bèta	sig.
HRM-praktijken totaal	,448	,000	,490	,000
HRM-praktijken totaal	,251	,025		
HRM-uitkomsten totaal	,402	,001		

Tabel 13: overzicht mediërend effect

Wat betreft de vierde voorwaarde, volgens Baron en Kenny (1986) is het mediërend effect van HRM-uitkomsten volledig als het effect van HRM-praktijken op prestaties laat verdwijnen. In casu is dus sprake van een gedeeltelijk mediërend effect, omdat de Bèta van HRM-praktijken wordt verminderd van 0,448 tot 0,251, de afname is 0,197.

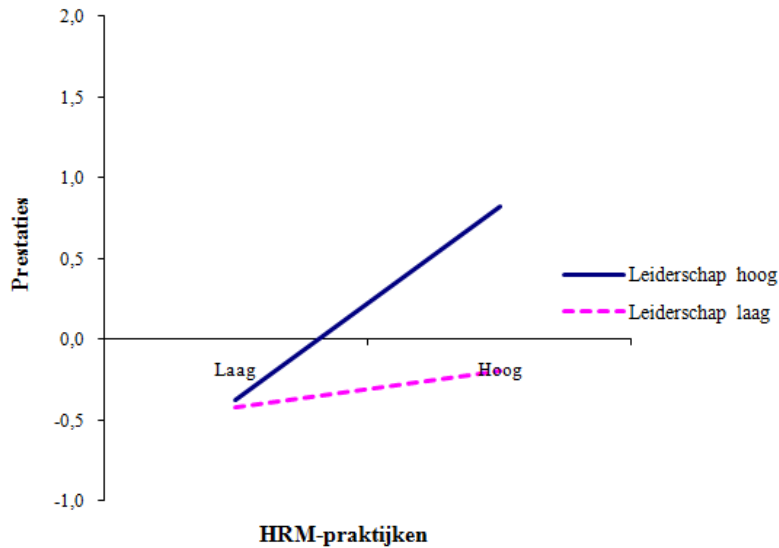
5.5.5 Relatie 4: Interactie-effect leiderschapsstijl op HRM-praktijken en prestaties

In deze paragraaf wordt onderzocht of de leiderschapsstijl de relatie tussen HRM-praktijken en prestaties beïnvloed, dus of er sprake is van een interactie effect. In verband met de uitvoerbaarheid is hiervoor de variabele HRM-praktijken totaal gebruikt (zie tabel 14).

	Individuele prestatie				
	N	Bèta	Sig.	Bèta	Sig.
Controlevariabelen					
College	85	-,205	,089	-,260	,026
Geslacht	85	,103	,399	,084	,468
Leeftijd	85	,206	,107	,232	,057
Opleiding Hoog	85	-,033	,814	,016	,906
Opleiding Midden	85	-,106	,453	-,048	,722
Jaren docent	85	-,210	,096	-,153	,204
HRM praktijken					
HRM-praktijken (totaal)	85	,348	,008	,357	,004
Leiderschapsstijlen					
Transformationeel	85	-,029	,880	-,001	,996
Transactioneel	85	,215	,260	,265	,144
Interactie effecten					
Transactioneel leiderschap*HRM-praktijken	85			,314	,002
R Square		,295		,377	
Adj. R Square		,210		,293	

Tabel 14: regressieanalyse interactie-effect 1

Om te onderzoeken of er sprake is van een interactie-effect zijn van alle variabelen de z-waarden berekend (behalve van de dummy variabelen). Daarna zijn de twee interactievariabelen aan het model toegevoegd. Dit resulteerde in een hoge mate van multicollineariteit. Na een achterwaartse eliminatie (waarbij de minst significante interactievariabele werd verwijderd) blijft de variabele transactioneel*HRM over. De relatie van deze interactievariabele met prestaties is significant, er is dus sprake van een interactie-effect tussen transactioneel leiderschap en HRM-praktijken. Dit interactie-effect is in figuur 6 weergegeven.

Interactie effect transactioneel leiderschap

Figuur 6: interactie effect transactioneel leiderschap op de relatie HRM-praktijken en prestaties

De figuur geeft de relatie tussen HRM en prestaties weer, zowel bij een hoge als lage waarde van transactioneel leiderschap. Hieruit blijkt dat transactioneel leiderschap de relatie tussen HRM en prestaties versterkt, de lijn bij een hoge waarde van transactioneel leiderschap is immers steiler (vanwege de z-waarden ligt het beginpunt van de lijnen onder de nullijn).

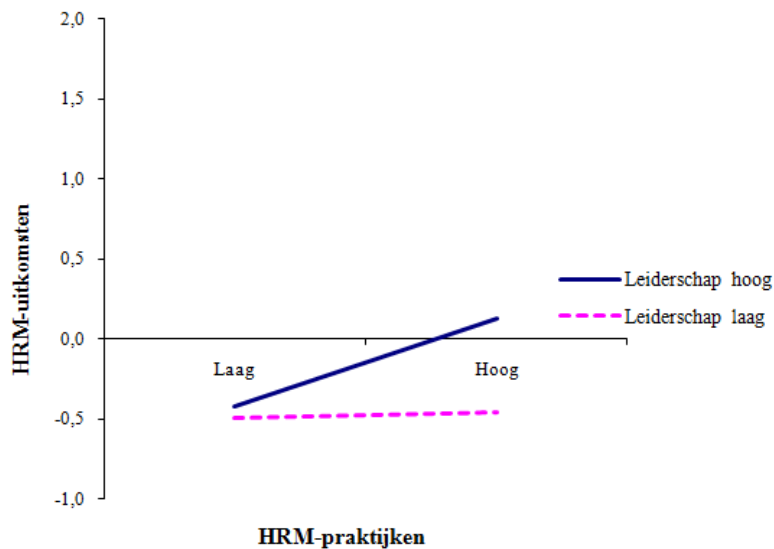
5.5.6 Relatie 5: Interactie-effect leiderschapsstijl op HRM-praktijken en uitkomsten

Om te analyseren of er sprake is van een interactie-effect van leiderschapsstijl op deze relatie is een gelijke werkwijze gehanteerd als in paragraaf 5.5.4. beschreven, alleen nu met HRM-uitkomsten als afhankelijke variabele. Toevoeging van de twee interactievariabelen resulteerde hier eveneens in een hoge mate van multicollineariteit. Na achterwaartse eliminatie blijkt dat er (nipt) sprake is van een significant interactie-effect van transactioneel leiderschap op de relatie HRM-praktijken en HRM-uitkomsten (zie tabel 15). Het interactie-effect is weergegeven in figuur 7, hieruit blijkt dat bij een hoge waarde van transactioneel leiderschap de relatie tussen HRM-praktijken en uitkomsten sterker is.

Controlevariabelen	N	Bèta	HRM-uitkomsten		
			Sig.	Bèta	Sig.
College	85	-,030	,751	-,059	,532
Geslacht	85	,119	,223	,109	,256
Leeftijd	85	,330	,002	,344	,001
Opleiding Hoog	85	,046	,688	,072	,523
Opleiding Midden	85	-,063	,575	-,032	,770
Jaren docent	85	-,230	,024	-,200	,047
HRM praktijken					
HRM-praktijken totaal	85	,140	,168	,145	,146
Leiderschapsstijlen					
Transformationeel	85	,450	,005	,465	,003
Transactioneel	85	,137	,365	,164	,272
Interactie effecten					
Transactioneel leiderschap*HRM-praktijken	85			,166	,049
R Square		,552		,575	
Adj. R Square		,498		,518	

Tabel 15: regressieanalyse interactie-effect 2

Interactie effect transactioneel leiderschap



Figuur 7: interactie effect HRM-uitkomsten op de relatie HRM-praktijken en prestaties

Omwille van de overzichtelijkheid is in tabel 16 een overzicht gegeven van de belangrijkste bevindingen uit de hierboven besproken regressieanalyses.

Overzicht bevindingen regressieanalyses
<i>Relatie 1: HRM-praktijken en HRM-uitkomsten</i>
Het geheel van HRM-praktijken is positief gerelateerd aan het geheel van HRM-uitkomsten. Daarnaast hangt de specifieke HRM-praktijk training positief samen met de arbeidstevredenheid en motivatie van docenten.
<i>Relatie 2: HRM-uitkomsten en prestaties</i>
Het geheel van HRM-uitkomsten hangt samen met de individuele prestatie van docenten. Daarnaast hangt motivatie van docenten samen met deze prestatie.
<i>Relatie 3: HRM-praktijken en prestaties</i>
Het geheel van HRM-praktijken is gerelateerd aan de prestatie, maar dit geldt niet voor de afzonderlijke HRM-praktijken.
<i>Mediërend effect HRM-uitkomsten</i>
Mediërend effect is aangetoond.
<i>Relatie 4 en 5: Interactie-effect leiderschap</i>
Het interactie-effect van transactioneel leiderschap op de relatie HRM-praktijken en prestaties en de relatie HRM-praktijken en HRM-uitkomsten is gevonden.

Tabel 16: overzicht bevindingen regressieanalyses

6 Conclusie en discussie

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van het empirische gedeelte van dit onderzoek gepresenteerd. Hier worden allereerst de resultaten teruggekoppeld aan de deelvragen en de in de hypotheses verwoorde verwachtingen. Daarna wordt teruggekomen op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Ook worden resultaten die buiten de scope van de centrale vraagstelling vallen besproken. In het onderdeel discussie worden de implicaties van resultaten besproken en wordt bekeken hoe deze zijn te plaatsen in de literatuur. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Tot slot worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van de deelnemende instituten van het ROC West-Brabant.

6.1 Conclusie

De conclusie van dit onderzoek is gebaseerd op de antwoorden op de deelvragen die in de inleiding zijn geformuleerd. Hieronder worden de bevindingen ten aanzien van de hypotheses uitgewerkt en wordt aangegeven of deze als aangenomen of verworpen kunnen worden beschouwd.

Deelvraag 1 Wat is het bedoelde, geïmplementeerde en ervaren HRM-beleid op het ROC West-Brabant?

Bij het analyseren van het HRM-beleid van een organisatie zijn er drie invalshoeken mogelijk (Wright en Nishii, 2007). Het bedoelde en geïmplementeerde HRM-beleid konden in dit onderzoek beperkt worden gemeten en zijn in de beschrijving van het onderzoeksveld en in de beschrijvende statistiek naar voren gekomen. De focus van het onderzoek ligt op het ervaren HRM, omdat het bedoelde en geïmplementeerde HRM slechts beperkt in kaart konden worden gebracht.

Als het bedoelde (intended) HRM beleid van het ROC wordt beschouwd dan komt uit de geformuleerde missie, waarin het belang van de ontwikkeling van docenten benadrukt wordt, een zachte benadering van HRM naar voren. Uit de geformuleerde strategie van het ROC blijkt echter ook een harde benadering van HRM. Als de gemiddelde scores uit de enquêtes onder leidinggevenden en docenten worden vergeleken, blijkt dat de geïmplementeerde (actual) HRM-praktijken (zoals gezien door de leidinggevenden) hoger scoren dan de door de docenten ervaren (perceived) HRM-praktijken. De leidinggevenden hebben dus een ‘positiever’ beeld van de inzet van HRM-praktijken, zij veronderstellen dat docenten

bijvoorbeeld meer training krijgen dan dat docenten daadwerkelijk ervaren. Vanuit het oogpunt van de geformuleerde missie is het belangrijk dat de leidinggevenden zich van dit verschil bewust zijn.

Deelvraag 2 Wat is de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en HRM-uitkomsten?

Ten aanzien van deze deelvraag is de hypothese *er is een positieve relatie tussen ervaren HRM-praktijken en HRM-uitkomsten* geformuleerd. Uit tabel 10 blijkt dat de HRM-praktijken als geheel zeer significant gerelateerd zijn aan de HRM-uitkomsten tezamen. De betreffende Bèta is 0,490, er is dus sprake van een positieve relatie. Als de score van de totale HRM-praktijken toenemen, nemen de totale HRM-uitkomsten met 49% van deze stijging toe. In algemene zin kan geconcludeerd worden dat de hypothese is aangenomen en het antwoord op de deelvraag vormt.

Wanneer vervolgens wordt gekeken naar de separate HRM-praktijken (de variabelen training, autonomie, werving en selectie en promotiemogelijkheden) blijkt dat deze in vrijwel alle gevallen positief samenhangen met de HRM-uitkomsten. In slechts twee gevallen is sprake van significante (positieve) samenhang. Het betreft hier de HRM-praktijk training en de HRM-uitkomsten arbeidstevredenheid en motivatie. Op grond van deze uitkomsten wordt geconcludeerd dat de hypothese specifiek voor de variabelen autonomie, werving en selectie en promotiemogelijkheden niet als aangenomen kan worden beschouwd. Ten aanzien van de HRM-praktijk training gaat de verwachting in de hypothese wel op.

Deelvraag 3 Wat is de relatie tussen ervaren HRM-uitkomsten en prestaties van docenten?

Op basis van het theoretisch kader luidt de hypothese ten aanzien van deze deelvraag: *er is een positieve relatie tussen de ervaren HRM-uitkomsten en prestaties van docenten*. Uit tabel 11 blijkt dat het geheel van HRM-uitkomsten zeer significant samenhangt met de prestaties van docenten, in algemene zin is ook deze hypothese aangenomen.

De afzonderlijke HRM-uitkomsten worden in dit onderzoek gerepresenteerd door de variabelen arbeidstevredenheid, motivatie en binding. Alleen motivatie en individuele prestatie van docenten zijn significant en positief gerelateerd. Tussen de HRM-uitkomsten arbeidstevredenheid en binding en de prestatie bestaat geen significante samenhang.

Deelvraag 4 Is er een mediërend effect van ervaren HRM-uitkomsten op de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en prestaties van docenten?

De bijbehorende hypothese bij deze deelvraag is: *er is sprake van een mediërend effect van HRM-uitkomsten op de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en prestaties van docenten.*

Omdat aan alle voorwaarden van Baron en Kenny (1996) voor het bestaan van een mediërend effect is voldaan is deze hypothese aangenomen. Er is sprake van een gedeeltelijke mediatie. Wanneer de HRM-uitkomsten in aanmerking worden genomen daalt de Bèta van de relatie HRM-praktijken en prestatie met 0,197. Geconcludeerd kan dus worden dat er sprake is van een indirecte relatie tussen HRM-praktijken en prestaties, met ‘tussenkost’ van HRM-uitkomsten.

Deelvraag 5 Wat is de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en prestaties van docenten?

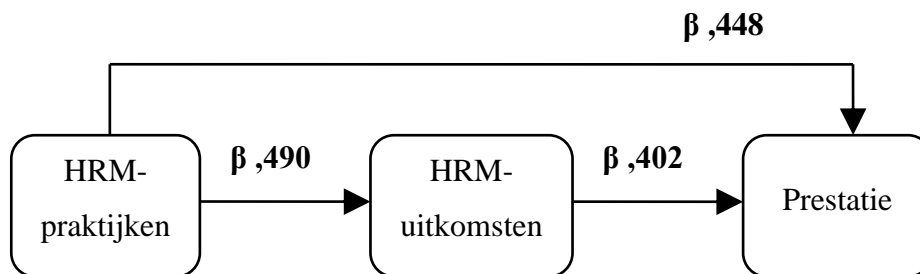
De hypothese bij deze deelvraag luidt: *er is een positieve relatie tussen ervaren HRM-praktijken en de prestaties van docenten.* Geen van de variabelen van de HRM-praktijken is significant gerelateerd aan de individuele prestatie. De HRM-praktijken als geheel hebben wel (zeer) significante samenhang met de prestaties van docenten. De hypothese is dus aangenomen.

Deelvraag 6 Beïnvloedt leiderschapsstijl de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en prestaties van docenten?

Bij deze deelvraag zijn twee hypothesen geformuleerd: *leiderschapsstijl beïnvloedt de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en prestaties van docenten* en *leiderschapsstijl beïnvloedt de relatie tussen ervaren HRM-praktijken en HRM-uitkomsten.* Er is sprake van een significant interactie effect tussen HRM-praktijken en transactioneel leiderschap. Bij een hoge score van dit type leiderschap is de relatie tussen HRM-praktijken en prestaties sterker. Dit in lijn met de verwachting in de hypothese, de eerste hypothese is dan ook aangenomen. Als HRM-uitkomsten als afhankelijke variabele worden genomen, zijn de uitkomsten van gelijke strekking. Ook de tweede hypothese is aangenomen.

De centrale vraagstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd: *wat is de relatie tussen het HRM-beleid ten aanzien van docenten op het ROC West-Brabant en de prestaties van deze docenten?* Met de antwoorden op de deelvragen als vertrekpunt, kunnen ten aanzien van de centrale vraagstelling, de volgende conclusies worden getrokken. Tussen de afzonderlijke

instrumenten van het HRM-beleid (HRM-praktijken) en de prestaties van docenten is geen directe positieve relatie waarneembaar. Wel is er sprake van een directe relatie tussen het geheel van HRM-praktijken en prestaties van docenten op het ROC. Daarnaast is empirische ondersteuning voor het bestaan van een indirecte relatie tussen HRM-praktijken en prestaties, via HRM-uitkomsten. Dit kan worden geconcludeerd op basis van het aangetoonde mediërend effect van de gezamenlijke HRM-uitkomsten. Geconcludeerd kan worden dat op de deelnemende instituten (en mogelijkwjs in de gehele mbo sector) de HRM-praktijken positief samenhangen met de prestaties van docenten. Ten aanzien van de centrale vraagstelling kan op grond van bovenstaande conclusies de relatie tussen het HRM-beleid en de prestatie van de docenten op het ROC West-Brabant als volgt worden weergegeven:



Figuur 8: weergave conclusies centrale vraagstelling

Daarnaast kan worden geconcludeerd dat de motivatie van docenten zeer significant samenhangt met hun prestatie. Belangrijk is dus te begrijpen hoe de motivatie ‘tot stand komt’. Mogelijk zijn er nog andere variabelen die de motivatie van docenten verklaren (het regressiemodel verklaart 23% variantie). Van belang is om ook deze variabelen te achterhalen.

Ten aanzien van leiderschapsstijl kan worden geconcludeerd dat er een interactie-effect is van transactioneel leiderschap op de relatie tussen zowel HRM-praktijken en prestaties als HRM-praktijken en HRM-uitkomsten. Het ROC kan dus door het in hogere mate stellen van duidelijke doelen en geven van erkenning bij het behalen van deze doelen deze relaties versterken. Er is sprake van synergie tussen transactioneel leiderschap en HRM-praktijken.

Buiten de reikwijdte van de centrale vraagstelling valt op dat de arbeidstevredenheid op het Kellebeek College significant lager is dan op het Markiezaat College. In dit onderzoek wordt weliswaar geen relatie gevonden tussen arbeidstevredenheid en de individuele prestatie van docenten, desondanks verdient dit aandacht van het instituut, onder meer omdat de

arbeidstevredenheid van docenten samenhangt met (collectieve) schoolprestaties (Ostroff, 1992). Mogelijkerwijs verklaart de lagere arbeidstevredenheid het hogere verzuim op het Kellebeek College.

6.2 Discussie

In deze paragraaf worden de conclusies van dit onderzoek geplaatst in de context van het model van Paauwe en Richardson (1997). In dit onderzoek is empirische ondersteuning gevonden voor zowel de relatie tussen HRM-praktijken en uitkomsten en HRM-uitkomsten en prestaties en het mediërend effect van de HRM-uitkomsten. Het bestaan van de directe relatie tussen de afzonderlijke HRM-praktijken en prestaties werd niet aangetoond. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de 'fit' tussen de HRM-praktijken van belang is (Wood, 1990; Lawler, Mohrman en Ledford, 1995). Bij deze benadering speelt de samenhang tussen de HRM-praktijken een belangrijke rol in de relatie tussen HRM-praktijken en prestaties. In dit onderzoek is de samenhang in HRM-beleid niet in aanmerking genomen. Wel werd een directe relatie gevonden tussen het geheel van HRM-praktijken en de prestaties van docenten. Algemeen kan gesteld worden dat de uitkomsten van dit onderzoek in lijn zijn met het model van Paauwe en Richardson (1996) en het model empirisch ondersteunen. De conclusie dat motivatie samenhangt met de prestatie van de docenten, is in lijn met bevindingen uit voorgaand onderzoek (Arthur, 1994, uit Paauwe en Richardson, 1997; Huselid, 1995). Bezien vanuit deze conclusie is het interessant om hier te noemen dat uit onderzoek van Rowen, Chiang en Miller (1997) blijkt dat motivatie van docenten ook samenhangt met de prestaties van studenten. De conclusie ten aanzien van motivatie biedt ook empirische ondersteuning voor het AMO-model. Dit model stelt immers dat motivation van doorslaggevend belang is bij het presteren van medewerkers. De conclusie ten aanzien van het interactie effect van transactioneel leiderschap op de relatie HRM-praktijken en prestaties is opvallend. Volgens MacKenzie et al. (2001) is er juist meer bewijs voor een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en prestaties. Op grond hiervan ligt een interactie effect met transformationeel leiderschap, waarbij transformationeel leiderschap de relatie tussen HRM en prestaties versterkt eerder voor de hand. Mogelijk speelt hierbij mee dat dit onderzoek is uitgevoerd in de onderwijssector, want volgens Bass et al. (2003) speelt bij de relatie tussen leiderschapsstijl en prestaties het type organisatie een rol. Een andere verklaring kan zijn dat de harde benadering van HRM op het ROC West-Brabant de boventoon voert. Volgens Guest (1987, uit Vermeeren, Kuipers en Steijn, 2011) is een corrigerende (transactionele) leiderschapsstijl geschikter bij een harde benadering van HRM en is een stimulerende

(transformationele) leiderschapsstijl meer geschikt bij een zachte benadering. De conclusie dat een transactionele leiderschapsstijl de relatie tussen HRM en prestaties versterkt kan een argument zijn voor het invoeren van een beloningssystematiek voor goed presterende docenten. De Onderwijsraad heeft begin 2011 invoering van een dergelijk beloningssysteem in het onderwijs aanbevolen aan het Ministerie van OCW (Onderwijsraad, 2011).

6.3 Beperkingen en vervolgonderzoek

Dit onderzoek kent enkele beperkingen. Allereerst is het aantal deelnemende respondenten en instituten laag. Twee van de acht instituten hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Hierdoor zijn de uitkomsten van het onderzoek niet representatief ten aanzien van het gehele ROC West-Brabant en zijn verschillen in HRM-beleid en prestaties tussen alle afzonderlijke instituten niet inzichtelijk gemaakt. Vergelijking tussen de statistieken van alle instituten van het ROC zou van meerwaarde zijn geweest voor dit onderzoek. Door het aantal respondenten (85 docenten) is de externe validiteit beperkt, waardoor de resultaten in geringe mate generaliseerbaar zijn naar zowel de groep docenten op het gehele ROC West-Brabant als de gehele groep docenten in het mbo. Een vervolgonderzoek met aanzienlijk meer respondenten, alle instituten en bij voorkeur meerdere onderwijsinstellingen kan deze beperking qua externe validiteit opheffen. Vanwege het kleine aantal deelnemende teams is voor dit onderzoek ook een klein aantal leidinggevenden geënquêteerd. Bij een vervolgonderzoek waarbij een groter aantal leidinggevenden deelneemt, kunnen verschillen tussen geïmplementeerd en ervaren HRM beter in kaart worden gebracht.

Een andere beperking is het feit dat het onderzoek alleen op individueel niveau is uitgevoerd. Door de invoering van het competentiegericht onderwijs werken docenten in het mbo in resultaatverantwoordelijke teams. Bij een vervolgonderzoek op teamniveau kunnen objectieve teamprestaties (bijvoorbeeld slagingspercentages) worden gemeten, met een hogere nauwkeurigheid tot gevolg. Het HRM-beleid wordt deels op teamniveau geïmplementeerd, hierdoor is bij een dergelijk vervolgonderzoek de consistentie van de variabelen hoger. De betrouwbaarheid wordt hierdoor verbeterd (Van Thiel, 2007, p. 187). Tot slot is een mogelijke beperking van dit onderzoek dat de prestatie is gemeten aan de hand van zelf gerapporteerde prestatie (self-reported performance measure). Dit is een geschikte manier van prestatiemeting, maar heeft wel een hogere kans op vertekening en vervorming. Deze beperking is echter gering, omdat uit eerdere onderzoeken blijkt dat zelf gerapporteerde prestatie samenhangt met objectieve maatstaven van organisatieprestaties ((Dollinger en Golden, 1992; Powell, 1992).

Verder kunnen kleinere beperkingen worden aangemerkt. De hoge correlatie tussen de HRM-praktijken en uitkomsten en ook tussen transformationeel en transactioneel leiderschap kan wijzen op antwoordtendenties. Respondenten kunnen bij het invullen van vragenlijsten de neiging hebben om altijd met items in te stemmen of het er juist altijd mee oneens zijn. Ook kan sprake zijn van het zogenaamde halo-effect. Hierbij nemen respondenten hun laatste antwoord als leidraad: als ze bij een stelling positief zijn, zullen ze dat bij de volgende stelling ook zijn. Antwoordtendenties kunnen de betrouwbaarheid van een onderzoek beperken (Van Thiel, 2007, p. 94). Daarnaast is in dit onderzoek sprake van één meetmoment. Een vervolgonderzoek naar de relatie tussen HRM-beleid en de prestaties met het gebruik van meerdere opvolgende meetmomenten kan meer inzicht verschaffen in deze relatie en de causaliteit ervan. Idealiter is er dan tussen de meetmomenten sprake van gewijzigd HRM-beleid (Guest, 1997). Tot slot is een beperking van dit onderzoek dat de 'fit' tussen de verschillende HRM-praktijken niet in aanmerking is genomen.

6.4 Aanbevelingen

Ter afsluiting van dit onderzoek worden op basis van alle verzamelde gegevens en conclusies vier aanbevelingen geformuleerd aan de deelnemende instituten van het ROC West-Brabant.

- De belangrijkste bevinding van dit onderzoek voor het ROC is dat het geheel van HRM-praktijken (training, autonomie, werving en selectie en promotiemogelijkheden tezamen) zowel indirect als direct samenhangt met de individuele prestaties van docenten. De inzet van HRM-praktijken doet er dus toe en is een instrument om de prestaties van docenten te verbeteren. De individuele prestaties van docenten bepalen uiteindelijk de organisatieprestaties (Den Hartog et al., 2004), het is dus van belang dat de Raad van Bestuur van het ROC zich hiervan bewust is. Het ROC stelt in haar strategisch plan een excellente onderwijsorganisatie te willen zijn, HRM kan een bijdrage leveren bij het behalen van dit doel. HRM dient dus niet alleen te worden gezien als traditioneel personeelsbeleid, maar het strategisch belang ervan dient te worden erkend. Ook komt uit de enquête naar voren dat docenten een ander HRM-beleid ervaren dan de leidinggevende inzet. Het is van belang dat de organisatie zich bewust is van dit verschil, een hogere inzet van HRM-praktijken door de leidinggevende wordt immers niet per definitie ook door de docenten ervaren.

- Een belangrijke bevinding van dit onderzoek voor de deelnemende instituten is dat de motivatie van de docenten samenhangt met hun prestatie. Voor de deelnemende instituten is de motivatie van hun docenten een belangrijk aandachtspunt. Aanvullend inzicht in welke andere factoren de motivatie van hun docenten beïnvloeden is van belang bij het sturen op prestaties van docenten.
- Het is van belang voor het ROC om kennis te nemen van de bevinding dat op het Kellebeek College de arbeidstevredenheid van docenten significant lager is dan op het Markiezaat College. Uit voorgaand onderzoek blijkt dat deze HRM-uitkomst samenhangt met collectieve schoolprestaties. Uit dit onderzoek blijkt een positieve relatie van training met de tevredenheid van docenten. Training is dus een instrument om op de instituten de arbeidstevredenheid te verbeteren.
- Tot slot is het belangrijk voor de instituten om te weten dat een transactionele leiderschapsstijl, waarbij de nadruk ligt op het stellen van duidelijke doelen en bijbehorende beloning, de relatie tussen het HRM-praktijken en prestaties van docenten versterkt. Er is sprake van synergie tussen deze leiderschapsstijl en de HRM-praktijken. Een sterkere toepassing van deze leiderschapsstijl in combinatie met een investering in training, autonomie, werving en selectie en promotiemogelijkheden betekent een additionele toename van prestaties van docenten. De instituten kunnen mogelijk invoering van een beloningssysteem naar prestatie overwegen.

Literatuur

- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1183.
- Bass, B.M. en Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage Publications.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. & Jung, D.I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology Copyright*, 88(2), 207–218.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Berenschot (2010). *MBO en economie. Impuls economische agenda vanuit mbo*. Utrecht.
- Brewer, G.A. & Selden, S. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-711.
- Brewer, G.A., Selden, S. & Facer, R.L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.
- Boselie J.P., Paauwe J. & Jansen P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107 -1125.
- Boselie J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bovens, M.A.P., Hart, P. 't & Twist, M.J.W. van (2007). *Openbaar bestuur beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review* 2004, 29(2), 203–221.

- Bouckaert, G. (2006). Prestaties en prestatie management in de publieke sector. *Tijdschrift voor Economie en Management*, *LI(3)*, 237–265.
- Bouckaert, G. & Balk, W. (1991). Public Productivity Measurement: Diseases and Cures. *Public Productivity & Management Review*, *15(2)*, 229-235.
- Boxall, P. & Purcell J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Boyne, G. Jenkins, G. & Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public Administration*, *77(2)*, 407-420).
- Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, *27(4)*, 361-379.
- Commissie Oudeman (2010). *Naar meer focus op het mbo! Advies van de Commissie Onderwijs en Besturing BVE*. Den Haag: Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Dalen, J. van & Leede, E. de (2009). *Statistisch onderzoek met SPSS for Windows*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact on Human Resource Practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, *39(4)*, 949-969.
- Dollinger, M.J. & Golden, P.A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance. *Journal of management*, *18(4)*, 695-715.
- Doorewaard, H. & Nijs, de W. (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Farrell, D. & Stamm. C.L. (1988). Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence. *Human Relations*, *41(3)*, 211-227.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- Godard, J. A. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, *42(2)*, 349–378.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *Human Resource Management*, *14(1)*, 28-54.

- Gould-Williams, J. (2004). The effects of high-commitment HRM practices on employment attitude: the views of public sector workers. *Public administration*, 82(1), 63-81.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263- 276.
- Guest, D.E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358.
- Hanushek, E.H. (1997). Assessing the Effects of School Resources on Student Performance: An Update. *Educational evaluation and policy analysis*, 19(2), 141-164.
- Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hartog, D.N., den, Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *International Association for Applied Psychology*, 53(4), 556-569.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration Volume*, 69(1), p. 3–19.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Howell, J.M. & Hall-Merenda (1999). The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*, 84(5), 680-694.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*. 38(3), 635-672.
- Huselid, M.A., S.E. Jackson & R.S. Schuler. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Kadernieuws (2008). Onderwijs meest vergrijsde sector. 13(3), 3.

- Kalleberg, A.L. & Moody, J.W. (1994). Human Resource Management and Organizational Performance. *American Behavioral Scientist*, 37(7) 948-962.
- Kellebeek College (2010). *Ge zijttur un eel jaar meeij bezig. Jaarverslag 2009*. Roosendaal.
- Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt (2009). *Invoering van competentiegerichtte kwalificatiedossiers in het middelbaar beroepsonderwijs Deelonderzoek B: Een studie naar de Nederlandse kwalificatiestructuur in internationaal perspectief*. Nijmegen.
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2).
- Korsten, A. F. A. (2007). *Prestatiemanagement: doet management ertoe? Resultaten van organisaties of eenheden daarbinnen*. Den Haag.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A. & Ledford, G.E., Jr. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Loo, van A. & Grip, de J. (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Maastricht.
- MacDaniel, O.C. (2008). *Jaarboek MR BVE-sector 2008-2009*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Macduffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. en Rich, G.A. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 29(2), 115-134.
- Markiezaat College. *Markiezaat College zet het echte werk voort, meerjarenbeleidsplan 2011-2013*. Bergen op Zoom.
- MBO Raad (2010). *Analyse regeerakkoord CDA-VVD*. Woerden.
- Miles, J. & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation. A guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2010). *Actieplan mbo focus op vakmanschap 2011-2015*. Den Haag.
- Onderwijsraad (2011). *Excellente leraren als inspirerend voorbeeld*. Den Haag.

- Organisation for economic co-operation and development (1996). *Performance Auditing and the Modernisation of Government*. Parijs.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- O'Toole J. & Meier K. (2008). The Human Side of Public Organizations: Contributions to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 20(10), 1-20.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Powell, T.C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 119-134.
- Pratchett, L. & Wingfield, M. (1996). Petty Bureaucracy and Woolly-minded Liberalism? The Changing Ethos of Local Government Officers, *Public Administration*, 74(4), 639-656.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Rivkin, S.G., Hanushek E.A & Kain, J.F. (2005). Teachers, Schools, and Academic Achievement. *Econometrica*, 73(2), 417-458.
- Rowan, B., Chiang F.S. & Miller R.J. (1997). Using research on employees' performance to study the effects of teachers on students' achievement. *Sociology of Education*, 70(4), 256-284.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Shim, D.S. (2001). Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries. *Public Personnel Management*, 30(3), 323-347.

- Sociaal en Cultureel Planbureau (2004). *Prestaties van de publieke sector. Een internationale vergelijking van onderwijs, gezondheidszorg, politie/justitie en openbaar bestuur*. Den Haag.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Steijn, B. (2003). HRM, Arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 20(4), 289-307.
- Stichting ROC West-Brabant (2010). *Op weg naar excellent onderwijs. Jaarstukken 2009. ROC West-Brabant*. Breda.
- Stichting ROC West-Brabant (2010). *Geen talent onder de korenmaat. Onderwijs met Passie 2: 2015*. Breda.
- Swanborn, P.G. (2010). Basisboek sociaal onderzoek. Den Haag: Boom Lemma.
- Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Couthino.
- Thiel, S. Van & Leeuw F.L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, (25)3, 267-281.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Vermeeren, B., Kuipers, B. en Steijn, B. (2011). Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction and Organizational Performance. *Working Paper*.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Waal, A. de, (2006). De toekomst van de financiële functie binnen publieke organisaties. Trends en ontwikkelingen. *TPC public control*.
- Waldman, D.A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *The Academy of Management Review*, 19(3) 510-536.
- Wall, T.D. & Wood, S.J. (2005). The romance of human resource management and the business performance and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.

- Westerveld, M. (1995). Verzorging verzekerd. *Nemesis*, 11(6), 140-146.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1 (4), 367-413.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series. Paper 467*.
- Zhu, W., Chew, I.K.H., Spangler, W.D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

Bijlagen

Bijlage 1: Variabelen in de literatuur

	<u>HRM en prestaties publieke sector</u>			<u>Private sector</u>		<u>Prestaties van scholen</u>			<u>Modellen</u>	
	Gould-Williams 2003	Guest 2002	Brewer & Selden 2000	Huselid 1995	Gardner et al. 2001	Ostroff 1992	O'Toole & Meier 2008	Hanushek 1997	AMO-model	Model Paauwe & Richardson
HRM activiteiten										
HRM beleid	✓			✓						
Leiderschap			✓							
Training	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
Autonomie	✓	✓							✓	✓
Werving en selectie	✓		✓	✓						✓
HR planning										✓
Beloning	✓									✓
Promotiemogelijkheden		✓								✓
Participatie										✓
Consistent HR-beleid				✓						✓
Formele procedures										✓
Beoordeling										

Bijlage 1: Variabelen in de literatuur

HR uitkomsten										
Arbeidstevredenheid	✓				✓	✓				✓
Motivatie		✓	✓	✓	✓				✓	✓
Binding	✓	✓			✓	✓				✓
Personeelsverloop	✓					✓				✓
Absentie										✓
Sociaal klimaat							✓			✓
Veel betekenend werk										
Tevredenheid behaalde organisatie resultaten										
Perceptie prestaties van de organisatie										
Controle variabelen										
Man/vrouwverhouding	✓	✓				✓				✓
Gemiddelde leeftijd	✓	✓				✓				✓
Aantal dienstjaren / ervaring (docent)	✓					✓	✓	✓		✓
Opleidingsniveau (docent)	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Student:docent ratio						✓		✓		
Schoolgrootte	✓	✓				✓				✓

Bijlage 1: Variabelen in de literatuur

Zwarte of witte school						✓	✓			
Slagingspercentage (p.j.)						✓	✓			
kenmerken opleiding										
Welke opleiding verzorgt de docent										
Uitval (per jaar)						✓				
Studententevredenheid met docenten						✓				
Studententevredenheid algemeen						✓				
Plaats van de school								✓		

Bijlage 2: Enquête docenten

Vraag 1.					
In welk team doceert u (het meest aantal uren)? (bij de volgende vragen graag uw antwoord betrekken op dit team)					
Team Werktuigbouw					
Team Elektrotechniek					
Team Installatietechniek					
Team Motorvoertuigen					
Team Transport & Logistiek					
Team Uiterlijke verzorging					
Team Arbeidsmarkt gekwalificeerde Assistent					
Team Verpleegkundige					
Team Maatschappelijke Zorg					
Team Basis Educatie (West)					
Vraag 2: Training					
De volgende stellingen hebben betrekking op de activiteiten (binnen uw team) om uw vaardigheden als docent te ontwikkelen. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Nieuwe docenten krijgen een introductieprogramma aangeboden voor de uitvoering van hun functie					
Ik krijg de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen					
Ik krijg de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor mijn huidige functie					
In ons team is er een specifiek trainingsaanbod toegeschreven op de functie van docent					
De ontwikkelingsmogelijkheden van docenten zijn afgestemd op de behoeften van het team					
Het is mij duidelijk hoe mijn persoonlijke ontwikkeling bij kan dragen aan het bereiken van de doelen van het team					
Docenten worden gestimuleerd in hun ontwikkeling					
Ik word ondersteund bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling					

Vraag 3: Autonomie De volgende stellingen hebben betrekking op de mate van autonomie en participatie van docenten (binnen uw team). Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Ons team heeft de mogelijkheid om betrokken te zijn bij de besluitvorming in het team					
Ons team heeft de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe we onze taken uitvoeren					
Ons team heeft de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen over het werk					
Ons team heeft invloed op de invulling van functies					
Ons team heeft de mogelijkheid om zijn mening te geven over werkgerelateerde zaken					
Ons team heeft de mogelijkheid om eigen ideeën nader uit te werken					
Ons team heeft in het werkoverleg inspraak in de besluiten die worden genomen					
Vraag 4: Werving en Selectie De volgende stellingen hebben betrekking op de Werving- en Selectieactiviteiten van docenten (binnen uw team). Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Docenten ondergaan een strenge selectie voor zij aangenomen worden					
Bij de selectieprocedure is nauwkeurig gekeken of mijn vaardigheden aansloten bij de functie					
Bij de selectieprocedure is nauwkeurig gekeken of ik paste binnen het team					
Bij de selectieprocedure is nauwkeurig gekeken of mijn opleiding aansloot bij de functie					
De functie-eisen voor de functie van docent zijn helder omschreven					
Voor de functie van docent is er een actuele functiebeschrijving					
Vraag 5: Promotiemogelijkheden De volgende stellingen hebben betrekking op de wijze waarop u zich kunt ontwikkelen binnen uw team. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de stellingen?	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Docenten hebben de mogelijkheid om voor een ander team te gaan werken					

Docenten hebben de mogelijkheid om een andere functie binnen het team te vervullen					
Docenten hebben de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie					
Er is sprake van een nauwkeurig geformuleerd loopbaanbeleid binnen ons team					
Vraag 6: Arbeidstevredenheid	Ze	Tamel	Niet tevreden,	Tamel	Ze
Hieronder worden u aspecten voorgelegd die betrekking hebben op uw werk en het team waarin u werkzaam bent. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u over de verschillende aspecten tevreden bent?	er tevreden	ijk tevreden	niet ontevreden	ijk ontevreden	er ontevreden
Uw baan, alles bijeengenomen					
Het team waar u werkt, alles bijeengenomen					
De inhoud van het werk					
De samenwerking met collega's					
De mate van zelfstandigheid					
De hoeveelheid werk					
De resultaatgerichtheid van het team					
De wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft					
De informatievoorziening en communicatie binnen het team					
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden					
De beloning					
De wijze waarop u beoordeeld wordt					
De mate van invloed die u heeft binnen het team					
Vraag 7: Motivatie	Helemaal	Mee eens	Niet mee eens,	Mee oneens	Helemaal
De volgende stellingen hebben betrekking op uw motivatie. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?	mee eens		niet mee oneens		mee oneens
Ik werk hard omdat ik dat zelf wil					
Ik ben erg gemotiveerd in mijn huidige functie					
Ik kijk ernaar uit naar mijn werk te komen					
Ik vind het belangrijk om in mijn werk bij te dragen aan de ontwikkeling of uitvoering van onderwijs(beleid)					
Ik vind het belangrijk om maatschappelijk nuttig werk te doen					
Ik vind het belangrijk om een bijdrage aan de publieke zaak te leveren					

Vraag 8: Binding In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Vergeleken met andere teams is werken in dit team overwegend positief.					
Ik heb weinig redenen om bij dit team weg te gaan					
Er zijn veel redenen om in dit team te blijven werken					
Ik denk dat ik de eerstkomende drie jaar in dit team blijf werken					
Vraag 9: Leiderschapstijl De volgende stellingen gaan over de stijl van leidinggeven van de leidinggevende waarmee u uw functioneringsgesprek houdt. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Mijn leidinggevende heeft een goed beeld van wat de doelen van ons team zijn					
Mijn leidinggevende schetst een interessant beeld voor de toekomst van ons team					
Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe kansen voor ons team					
Mijn leidinggevende inspireert mij met zijn/haar toekomstplannen					
Mijn leidinggevende is in staat anderen te binden aan zijn/haar droom					
Mijn leidinggevende geeft leiding door te 'doen' in plaats van te 'zeggen'					
Mijn leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven					
Mijn leidinggevende vormt een rolmodel voor mij					
Mijn leidinggevende zorgt voor samenwerking tussen de docenten in ons team					
Mijn leidinggevende spoort de docenten in ons team aan om teamspelers te zijn					
Mijn leidinggevende brengt het team ertoe samen te werken aan een gezamenlijk doel					
Mijn leidinggevende ontwikkelt teamgevoel en teamgeest onder de docenten in het team					
Mijn leidinggevende laat ons zien dat hij/zij veel van ons verwacht					
Mijn leidinggevende wil alleen maar de beste prestaties					
Mijn leidinggevende wil altijd het maximaal haalbare					
Mijn leidinggevende handelt waarbij hij/zij rekening houdt met mijn gevoelens					

Mijn leidinggevende toont respect voor mijn persoonlijke gevoelens					
Mijn leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke wensen					
Mijn leidinggevende houdt in de omgang rekening met mijn persoonlijke gevoelens					
Mijn leidinggevende daagt me uit om problemen in een ander daglicht te stellen					
Mijn leidinggevende stelt vragen die me aanzetten tot nadenken					
Mijn leidinggevende stimuleert me om mijn handelen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken					
Mijn leidinggevende heeft ideeën die me ertoe aanzetten mijn aannames over mijn werk te herzien					
Mijn leidinggevende geeft me altijd positieve feedback wanneer ik goed presteer					
Mijn leidinggevende geeft speciale erkenning wanneer ik mijn werk goed doe					
Mijn leidinggevende prijst me wanneer ik bovengemiddeld presteer					
Mijn leidinggevende complimenteert mij persoonlijk als ik buitengewoon werk lever					
Vraag 10: Individuele prestaties					
De volgende stellingen hebben betrekking op uw eigen prestaties. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
In mijn beleving draag ik bij aan het succes van het team					
Ik denk dat ik goed presteer binnen dit team					
Ik denk dat ik een goede docent ben					
Ik werk over het algemeen harder dan mijn collega's					
Vraag 11: Bent u een:					
Man					
Vrouw					
Vraag 12: Wat is uw leeftijd?					
... jaar					
Vraag 13: Wat is uw hoogst voltooide opleiding?					
Lagere school					
Lager Beroepsonderwijs					
Middelbaar Beroepsonderwijs					
Hoger Beroepsonderwijs					
Universitaire opleiding					

Anders, namelijk					
Vraag 14: Hoe lang bent u bij uw huidige werkgever in dienst? (in jaren of maanden, wanneer korter dan 1 jaar in dienst)					
... jaren ... maanden					
Vraag 15: Hoe lang bent u docent?					
... jaren					

Bijlage 3: Enquête leidinggevend

Vraag 1:					
Aan welk onderwijsteam geeft u (de meeste uren) leiding? <i>(bij de volgende vragen graag uw antwoord betrekken op dit team)</i>					
Team Werktuigbouw					
Team Elektrotechniek					
Team Installatietechniek					
Team Motorvoertuigen					
Team Transport & Logistiek					
Team Uiterlijke verzorging					
Team Arbeidsmarkt gekwalificeerde Assistent					
Team Verpleegkundige					
Team Maatschappelijke Zorg					
Team Basis Educatie (West)					
Vraag 2: Training	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
De volgende stellingen hebben betrekking op de activiteiten (binnen uw team) om docenten te ontwikkelen. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?					
Nieuwe docenten krijgen een introductieprogramma aangeboden voor de uitvoering van hun functie					
Docenten krijgen de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen					
Docenten krijgen de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor hun huidige functie					
In ons team is er een specifiek trainingsaanbod toegeschreven op de functie					
De ontwikkelingsmogelijkheden van docenten zijn afgestemd op de behoeften van het team					
Het is voor docenten duidelijk hoe hun persoonlijke ontwikkeling bij kan dragen aan het bereiken van de doelen van het team					
Docenten worden gestimuleerd in hun ontwikkeling					
Docenten worden ondersteund bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling					
Vraag 3: Autonomie	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
De volgende stellingen hebben betrekking op de mate van autonomie en participatie van docenten (binnen uw team). Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?					

Mijn team heeft de mogelijkheid om betrokken te zijn bij de besluitvorming in het team					
Mijn team heeft de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe het taken uitvoert					
Mijn team heeft de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen over het werk					
Mijn team heeft invloed op de invulling van functies					
Mijn team heeft de mogelijkheid om zijn mening te geven over werkgerelateerde zaken					
Mijn team heeft de mogelijkheid om eigen ideeën nader uit te werken					
Mijn team heeft in het werkoverleg inspraak in de besluiten die worden genomen					
Vraag 4: Werving en Selectie					
De volgende stellingen hebben betrekking op de Werving- en Selectieactiviteiten van docenten (binnen uw team). Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Docenten ondergaan een strenge selectie voor zij aangenomen worden					
Er wordt gebruik gemaakt van een overzicht met selectiecriteria bij de selectie van sollicitanten					
Bij de selectie van sollicitanten wordt nauwkeurig gekeken of de vaardigheden van de sollicitant aansluiten bij de functie					
Bij de selectie van sollicitanten wordt nauwkeurig gekeken of de sollicitant past binnen het team					
Bij de selectie van sollicitanten wordt nauwkeurig gekeken of de opleiding van de sollicitant aansluit bij de functie					
De functie-eisen voor de functie van docent zijn helder omschreven					
Voor de functie van docent is er een actuele functiebeschrijving					
Vraag 5: Promotiemogelijkheden					
De volgende stellingen hebben betrekking op de wijze waarop docenten zich kunnen ontwikkelen binnen uw team. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de stellingen?	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Docenten hebben de mogelijkheid om voor een ander team te gaan werken					
Docenten hebben de mogelijkheid om een andere functie binnen het team te vervullen					

Docenten hebben de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie					
Er is sprake van een nauwkeurig geformuleerd loopbaanbeleid binnen ons team					
Vraag 6: Arbeidstevredenheid	Ze	Tamelijk	Niet tevreden,	Tamelijk	Ze
Hieronder worden u aspecten voorgelegd die betrekking hebben op uw werk en het team waarin u werkzaam bent. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u over de verschillende aspecten tevreden bent?	evreden	tevreden	niet ontevreden	ontevreden	ontevreden
Uw baan, alles bijeengenomen					
Het team waar u werkt, alles bijeengenomen					
De inhoud van het werk					
De samenwerking met collega's					
De mate van zelfstandigheid					
De hoeveelheid werk					
De resultaatgerichtheid van het team					
De wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft					
De informatievoorziening en communicatie binnen het team					
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden					
De beloning					
De wijze waarop u beoordeeld wordt					
De mate van invloed die u heeft binnen het team					
Vraag 7: Binding	Helemaal	Mee eens	Niet mee eens,	Mee oneens	Helemaal
In hoeverre bent u het eens met deze stellingen?	mee eens		niet mee oneens		mee oneens
40. Vergeleken met andere teams is werken in dit team overwegend positief.					
41. Ik heb weinig redenen om bij dit team weg te gaan					
42. Er zijn veel redenen om in dit team te blijven werken					
43. Ik denk dat ik de eerstkomende drie jaar in dit team blijf werken					
Vraag 8: Prestatie	Helemaal	Mee eens	Niet mee eens,	Mee oneens	Helemaal
De volgende vragen gaan over uw prestatie. Kunt u aangeven in hoeverre u het met onderstaande stellingen eens bent?	mee eens		niet mee oneens		mee oneens
44. In mijn beleving, draag ik bij aan het succes van mijn team					
45. Ik denk dat ik goed presteer binnen het team					

46. Ik denk dat ik een goede leidinggevende ben					
47. Ik werk over het algemeen harder dan mijn collega's					
Vraag 9: Leiderschapstijl					
De volgende stellingen gaan over uw stijl van leidinggeven. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Ik heb een goed beeld van wat de doelen van ons team zijn					
Ik schets een interessant beeld van de toekomst voor mijn team					
Ik ben altijd op zoek naar nieuwe kansen voor mijn team					
Ik inspireer de docenten in mijn team met toekomstplannen					
Ik ben in staat om anderen te binden aan mijn droom					
Ik geef leiding door te 'doen' in plaats van te 'zeggen'					
Ik geef leiding door het goede voorbeeld te geven					
Ik vorm een rolmodel voor de docenten in mijn team					
Ik zorg voor samenwerking tussen de docenten in mijn team					
Ik spoor de docenten aan om teamspelers te zijn					
Ik breng het team ertoe samen te werken aan een gezamenlijk doel					
Ik ontwikkel een teamgevoel en een teamgeest onder de docenten in mijn team					
Ik laat docenten zien dat ik veel van ze verwacht					
Ik wil alleen maar de beste prestaties					
Ik wil altijd het maximaal haalbare					
Ik handel waarbij ik rekening houd met de gevoelens van de docenten in mijn team					
Ik toon respect voor de persoonlijke gevoelens van de docenten in mijn team					
Ik houd rekening met de persoonlijke wensen van de docenten in mijn team					
In de omgang met de docenten houd ik rekening met hun persoonlijke gevoelens					
Ik daag de docenten in mijn team uit om problemen in een ander daglicht te stellen					
Ik stel de docenten in mijn team vragen die aanzetten tot nadenken					
Ik stimuleer de docenten in mijn team om hun handelen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken					
Ik heb ideeën die docenten ertoe aanzetten hun aannames over hun werk te herzien					
Ik geef docenten altijd positieve feedback wanneer zij goed presteren					
Ik geef docenten speciale erkenning wanneer zij hun werk goed doen					

Ik prijs mijn docenten wanneer zij bovengemiddeld presteren					
Ik complimenteer medewerkers persoonlijk die buitengewoon werk leveren					
Vraag 10: Motivatie	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
De volgende stellingen hebben betrekking op uw motivatie. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?					
Ik werk hard, omdat ik het zelf wil					
Ik ben erg gemotiveerd in mijn huidige functie					
Ik kijk er naar uit om naar mijn werk te komen					
Ik vind het belangrijk om in mijn werk bij te dragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid					
Ik vind het belangrijk om maatschappelijk nuttig werk te doen					
Ik vind het belangrijk om een bijdrage aan de publieke zaak te leveren					
Vraag 11: Bent u een:					
Man					
Vrouw					
Vraag 12: Wat is uw leeftijd?					
... jaar					
Vraag 13: Wat is uw hoogst voltooide opleiding?					
Lagere school					
Lager Beroepsonderwijs					
Middelbaar Beroepsonderwijs					
Hoger Beroepsonderwijs					
Universitaire opleiding					
Anders, namelijk					
Vraag 14: Hoe groot (aantal docenten) is het betreffende team waaraan u leiding geeft?					
Vraag 15: Wat is de omvang van uw team wat betreft leerlingen?					
Vraag 16: Wat is het opleidingsniveau van de betreffende opleidingsrichting?					
niveau 1					
niveau 2					
niveau 3					

niveau 4					
----------	--	--	--	--	--

Bijlage 4: Mann-Whitney tests**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Traininggemiddeld is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.016	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Autonomie gemiddeld is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.013	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Wervingselectiegemiddeld is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.185	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Promotiegemiddeld is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.327	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Arbeidstevredenheidgemiddeld is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.039	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Motivatiegemiddeld is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.311	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Bindinggemiddeld is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.515	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of TransformationeelGemiddeld is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.172	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of TransactioneelGemiddeld is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.199	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Prestatiegemiddeld is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.773	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Leeftijd is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.989	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Jaren docent ROC is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.182	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Jaren docent is the same across categories of College.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.993	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Bijlage 4: Mann-Whitney tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Traininggemiddeld is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.077	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Autonomie gemiddeld is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.047	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Wervingsselectiegemiddeld is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.062	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Promotiegemiddeld is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.333	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Arbeidstevredenheidgemiddeld is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.059	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Motivatiegemiddeld is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.249	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Bindinggemiddeld is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.053	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of TransformationeelGemiddeld is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.350	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of TransactioneelGemiddeld is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.087	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Prestatiegemiddeld is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.246	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Leeftijd is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.254	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Jaren docent ROC is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.364	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Jaren docent is the same across categories of Geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.964	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.