



**Master in de handelswetenschappen
Afstudeerrichting Humanresourcesmanagement
Academiejaar 2010 - 2011**

**De impact van een HPWS op work effort:
een toetsing van twee tegengestelde perspectieven**

Eindrapport masterproef voorgedragen door
Mathias Danneel
tot het behalen van het diploma
Master in de handelswetenschappen
o.l.v. **Elise Marescaux**
Promotor: **Dr. Sophie De Winne**

De impact van een HPWS op work effort: een toetsing van twee tegengestelde perspectieven

Abstract

In dit onderzoek testen we twee theoretische modellen - een optimistisch en een pessimistisch - die de relatie tussen een HPWS, bestaande uit taak- en jobkenmerken en ondersteunende HR-praktijken, en 'work effort' verklaren. We voerden hiertoe een kwantitatief cross-sectioneel onderzoek uit bij 218 Vlaamse werknemers. Uit de resultaten blijkt dat er geen effect is van de ondersteunende HR-praktijken op affectieve organisatiebetrokkenheid, werkstress en 'work effort'. Ook kunnen we vaststellen dat de taak- en jobkenmerken - zoals teamwerk en taakvariatie - een positieve invloed hebben op de inspanningen die werknemers leveren. Hierdoor worden de bedrijfsprestaties ondersteund, wat in het voordeel is van de werkgever. Eveneens zorgen de taak- en jobkenmerken voor een grotere affectieve organisatiebetrokkenheid en een langer niveau van werkstress, wat in het voordeel is van de werkgever én de werknemer. Hierdoor kunnen we stellen dat een HPWS een win-win situatie is voor beiden. Dit leunt het meeste aan bij het optimistisch perspectief.

Kernwoorden: HPWS, taak- en jobkenmerken, ondersteunende HR-praktijken, affectieve organisatiebetrokkenheid, werkstress, 'work effort'.

Dankwoord

De auteur wenst zijn enorme dank te uiten tot zijn promotor, Dr. Sophie De Winne, en begeleidster, Elise Marescaux, voor al de richtlijnen, tips en kritische bedenkingen. Bovendien wil hij zijn dank betuigen aan al de personen die deze masterproef hebben mogelijk gemaakt. Een speciale dank gaat uit naar alle respondenten, zonder hun bijdrage was dit onderzoek immers nooit mogelijk geweest.

1. Inleiding

Huselid (1995) was één van de eerste auteurs die stelde dat Human Resources Management (HRM) een significant concurrentieel voordeel kan opleveren voor een organisatie (Lievens, 2009). Werknemers effectief en accuraat inzetten door gebruik te maken van een set vooruitstrevende HR-praktijken, een zogenaamd High Performance Work System (HPWS), kan immers leiden tot betere operationele en financiële resultaten. Sindsdien worden er met enige regelmaat statistisch significante relaties gevonden tussen HRM en de bedrijfsprestaties (o.a. Wright e.a., 2003). Hierdoor heeft een HPWS de voorbije jaren aan populariteit gewonnen (Varma e.a., 1999). Toch is het onderzoek binnen deze denkplaatse nog zeer beperkt, inconsistent en niet overtuigend (Peccei, 2004). De eerste beperking wordt gevormd door de onduidelijkheid over welke HR-praktijken nu juist tot een HPWS behoren. Boxall en Macky (2009) halen aan dat een HR-systeem bestaat uit twee componenten, enerzijds uit een aantal taak- en jobkenmerken (work practices) en anderzijds uit een aantal ondersteunende HR-praktijken (employment practices). In het verleden heeft weinig onderzoek zich echter simultaan op beide componenten toegespitst. Toch lijkt het ons aangewezen om een duidelijk onderscheid te maken tussen beide componenten en deze dan ook op te nemen in dit onderzoek. Mochten we ze niet samen opnemen, zouden we namelijk geen conclusies kunnen trekken over hun (relatief) belang. Bovendien vergroten we op die manier de betrouwbaarheid van de resultaten. Beiden kunnen immers een invloed hebben op werknemers. Mochten we maar één van de twee opnemen, kan het effect van een HPWS hierdoor worden onder- of overschat (Godard, 2010).

Een tweede beperking volgens Peccei (2004) en Paauwe (2009) is dat voorgaand onderzoek de impact van HR-systemen op werknemers negeerde. Ondanks de vaststelling dat het 'black box'-probleem het onderzoek naar de relatie tussen HRM en bedrijfsprestaties steeds heeft gedomineerd, is er nog maar weinig zicht op de impact van HRM op het welzijn van werknemers (Paauwe, 2009). Het kan dus best zijn dat een HPWS een negatief effect heeft op dit welzijn (Ramsay e.a., 2000). Hierdoor kan de populariteit van een HPWS in vraag worden gesteld (Farias & Varma, 1998). Veel theoretische modellen vertrekken van de veronderstelling dat een HPWS vooral voordelen en kansen creëert voor werknemers. Dit optimistisch perspectief gaat er vanuit dat een HR-systeem een positieve invloed uitoefent op werknemers, waaronder een lager niveau van werkstress en een toename van de betrokkenheid (Godard, 2001). Hierbij leidt een HPWS tot positieve attitudes en gedragsuitkomsten waarbij

medewerkers meer bereid zijn om hard te werken en extra inspanningen te leveren. Op deze wijze dragen werknemers bij tot betere organisatieprestaties (Sels & De Winne, 2009). Toch is er een alternatief en pessimistisch perspectief dat de negatieve impact van HRM op werknemers belicht. Hierbij leidt een HPWS in de eerste plaats tot een hogere werkbelasting, met een hoger stressniveau als gevolg (Ramsay e.a., 2000). Werknemers gaan harder moeten werken en onder grotere druk komen te staan. Hierdoor ontstaat productiviteitswinst wat de organisatieprestaties gunstig kan beïnvloeden. Deze productiviteitswinst wordt echter overschaduwed door de duistere kant van het verhaal waarbij een toenemend en aanhoudend niveau van werkstress, een negatieve impact heeft op het verloop (Gupta & Beehr, 1979), de werktevredenheid (Kemery e.a., 1985) en het welzijn van werknemers (Etzion e.a., 1998). Deze pessimistische visie op HRM is in het verleden erg onderbelicht gebleven (Sels & De Winne, 2009). Daarom trachten we in dit onderzoek deze denkpiste verder te bewandelen, zodat dit nieuwe inzichten kan brengen én een basis kan zijn voor verder onderzoek. Hierbij gaan we op basis van de literatuur twee modellen ontwikkelen, één in lijn met het optimistisch perspectief en één in lijn met het pessimistisch perspectief. Bepalen welk perspectief het meeste stand houdt in de praktijk is hierbij het ultieme doel van dit onderzoeksopzet.

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste willen we door middel van een kwantitatief onderzoeksopzet een bijdrage leveren aan de eerder beschreven lacune in de bestaande literatuur. Indien we mensvriendelijk ondernemen een kans willen geven, moeten we dit ondersteunen met onderzoek naar de invloed van een HPWS op de attitudes en gedrag van werknemers (Sels & De Winne, 2009). Bovendien is een afweging tussen beide perspectieven in het verleden nooit eerder onderzocht in Vlaanderen. Ten tweede trachten we een meerwaarde te bieden aan werkgevers door hen bewust te maken op welke wijze werknemers kunnen bijdragen tot betere bedrijfsprestaties. Daarom staat in dit onderzoek 'work effort' centraal. Deze variabele is immers een belangrijke voorloper van de bedrijfsprestaties.

Dit werk is als volgt opgebouwd: we starten met een literatuuroverzicht waarin we de twee modellen en hun bijhorende hypotheses opbouwen. Vervolgens beschrijven we het onderzoeksopzet en de resultaten. Aansluitend is er een discussie over de resultaten, waarin onder andere enkele beperkingen en suggesties voor verder onderzoek worden toegelicht. We sluiten af met enkele aanbevelingen voor de praktijk.

2. Literatuurstudie

In wat volgt worden aan de hand van literatuur enkele essentiële concepten toegelicht. Zo gaan we eerst in op het begrip HPWS, waarbij de HPWS-componenten, hun relatie met de bedrijfsprestaties en de 'black box' worden toegelicht. Vervolgens wordt vanuit de onzekerheid hoe werknemers kunnen bijdragen tot betere bedrijfsprestaties, een onderscheid gemaakt tussen het optimistisch perspectief en het pessimistisch perspectief. Hierbij worden op basis van de literatuur twee modellen opgesteld die de schakels in de zwarte doos proberen bloot te leggen. Uit deze modellen zullen hypothesen worden geformuleerd.

2.1. High Performance Work System (HPWS)

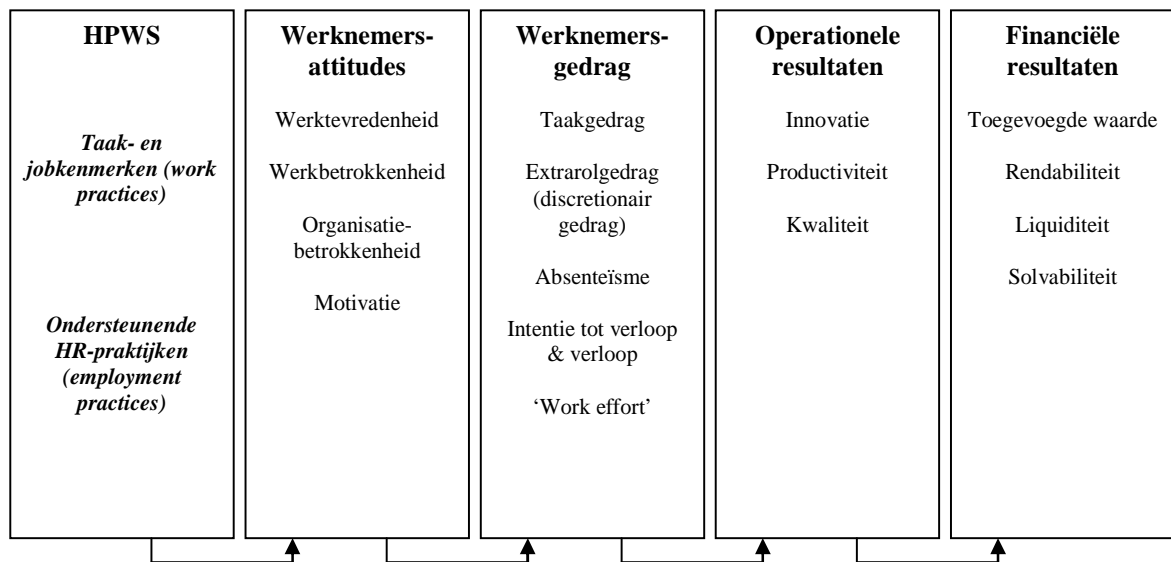
2.1.1. HPWS, bedrijfsprestaties en de 'black box'

Doorheen de jaren is er een groeiend empirisch bewijs geleverd dat HRM een positieve invloed kan uitoefenen op de bedrijfsprestaties (o.a. Ichniowski e.a., 1997; Becker & Huselid, 1998). Hierdoor was de link tussen HRM en de bedrijfsprestaties het ultieme onderzoeksthema. Binnen dit onderzoek wordt vaak verwezen naar een HPWS. Een HPWS bestaat uit een set van *vooruitstrevende managementpraktijken* om werknemers te sturen, die tot *superieure bedrijfsprestaties* leidt (Boxall & Macky, 2009). Deze managementpraktijken worden doorheen dit onderzoek HPWS-componenten genoemd. Er bestaat geen algemeen aanvaarde definitie van HPWS-componenten, en er is evenmin een consensus over welke componenten tot een HPWS behoren of kunnen behoren (Godard, 2004). Boxall en Macky (2009) merken echter terecht op dat een HPWS bestaat uit twee delen, namelijk enerzijds uit een aantal *taak- en jobkenmerken (work practices)* en anderzijds uit een aantal *ondersteunende HR-praktijken (employment practices)*. De taak- en jobkenmerken hebben te maken met de organisatie van het werk zelf. Voorbeelden hiervan zijn jobautonomie en feedback van de job. Boxall en Macky (2009, p.7) omschrijven ondersteunende HR-praktijken als "*praktijken die erop gericht zijn om werknemers te rekruteren, in te zetten, te motiveren, te raadplegen, ermee te onderhandelen, te ontwikkelen en te behouden, evenals het beëindigen van de arbeidsrelatie*". Voorbeelden van deze HR-praktijken zijn opleidingsplannen en loopbaanbegeleiding. Ondanks het grote verschil tussen taak- en jobkenmerken en ondersteunende HR-praktijken lijkt weinig onderzoek zich simultaan toe te spitsen op deze twee fundamentele categorieën (Godard, 2004). In de meeste gevallen wordt er ofwel op de ene of de andere categorie gefocust (o.a. Godard, 2001) of worden beide

samengenomen waardoor het onderscheid uit het oog verloren wordt (o.a. Chaudhuri, 2009). Daarom kiezen we ervoor om in dit onderzoek beide op te nemen, maar echter wel gescheiden. Hierdoor kunnen we conclusies trekken over hun (relatief) belang.

Naast de onduidelijkheid over welke praktijken nu juist tot een HPWS behoren, is het onderzoek naar de relatie tussen *HRM en de bedrijfsprestaties* enorm moeilijk. Ten eerste komt dit doordat de bedrijfsprestaties door zoveel andere aspecten (o.a. omgevings- en organisatiefactoren) worden beïnvloed (Hansen & Wernerfelt, 1989). Het werkelijke effect van HRM op de bedrijfsprestaties is hierdoor veel moeilijker vast te stellen (Sels & De Winne, 2009). Ten tweede was er lange tijd onzekerheid over hoe de relatie tussen HRM en de bedrijfsprestaties verliep. De ‘black box’ kon vanuit deze lacune worden gedefinieerd (Ramsay e.a., 2000). Het laatste decennium groeide echter uit het model van Guest (1997) steeds meer eensgezindheid over deze relatie. Volgens Guest (1997) gaan HPWS-componenten in eerste instantie inwerken op de attitudes en dan op het gedrag van werknemers. Vervolgens gaat dit gedrag een invloed uitoefenen op de operationele resultaten, wat op zijn beurt de financiële resultaten van de onderneming beïnvloedt (zie figuur 1).

Figuur 1 De link tussen HRM en bedrijfsprestaties



Bron: gebaseerd op Guest (1997).

Inspanningen bij werknemers uitlokken is een belangrijke opdracht voor HR-managers om de organisatiedoelstellingen en betere bedrijfsprestaties te realiseren (De Cooman e.a., 2009). Omwille van de grote afstand tussen HRM en de bedrijfsprestaties, kiezen we ervoor om de relatie tussen een HPWS en het werknemersgedrag verder onder de loep te nemen. Uit het model van Guest kunnen we immers afleiden dat het gedrag van werknemers een belangrijke voorloper is voor de operationele en financiële resultaten van de organisatie. In dit onderzoek wordt daarom 'work effort' (inspanning) opgenomen als gedragsuitkomst van werknemers.

We kiezen ervoor om de relatie tussen een HPWS en 'work effort' te bestuderen aangezien 'work effort' een relatief nieuw begrip is binnen HRM. Bovendien vormt deze variabele de brug tussen de attitudes en de bedrijfsprestaties. De Cooman e.a. (2009) verstaan onder 'work effort' elke vorm van gedrag - zowel opgelegd als vrijwillig - dat een financieel of concurrentieel voordeel oplevert voor een organisatie.

2.1.2. HRM en bedrijfsprestaties: twee tegenstrijdige perspectieven

Ondanks de toenemende eensgezindheid dat de relatie tussen HRM en de bedrijfsprestaties via de attitudes en het gedrag van werknemers verloopt, blijkt alvast dat niet alle effecten op de bedrijfsprestaties door positieve werknemersuitkomsten worden gemedieerd (Ramsay e.a., 2000). In de literatuur vinden we hieromtrent twee belangrijke perspectieven terug. Het *optimistisch perspectief* gaat er vanuit dat een HPWS voornamelijk positieve werknemersattitudes en gedragsuitkomsten genereert. Hierbij zijn werknemers bereid om harder te werken en extra inspanningen te leveren voor de organisatie (Sels & De Winne, 2009). Het *pessimistisch perspectief* legt de nadruk dan weer op de negatieve impact van HPWS-componenten op werknemers. Dit perspectief wordt zeer vaak geassocieerd met de Labour Process theorie (Peccei, 2004). Volgens aanhangers van deze theorie gaat men - o.a. via het introduceren van HPWS-componenten - op een systematische, directe en indirecte manier streven naar een toename van de werkintensiviteit. Hierbij gaan managers steeds gedreven zijn om hun werknemers langer te doen werken (o.a. Landsbergis e.a., 1999; Ramsay e.a., 2000). Een HPWS zorgt dus in de eerste plaats voor een hogere werkbelasting met een hoger niveau van werkstress als gevolg. Het eindresultaat is dat werknemers harder (moeten) werken en onder grote druk komen te staan, wat vervolgens leidt tot betere prestaties voor de organisatie in de vorm van productiviteitswinst (Ramsay e.a., 2000; Godard, 2001). De duistere kant aan dit verhaal is dat het verhoogd niveau van werkstress gepaard gaat met een groter verloop (Gupta & Beehr, 1979), een toenemende

werkontevredenheid (Kemery e.a., 1985) en een daling van het welzijn van werknemers (Etzion e.a, 1998).

In het vervolg van dit onderzoek zal dieper ingegaan worden op enerzijds het optimistisch perspectief en anderzijds het pessimistisch perspectief. Zo formuleren we op basis van beide perspectieven hypothesen over de relatie tussen HPWS-componenten en 'work effort'.

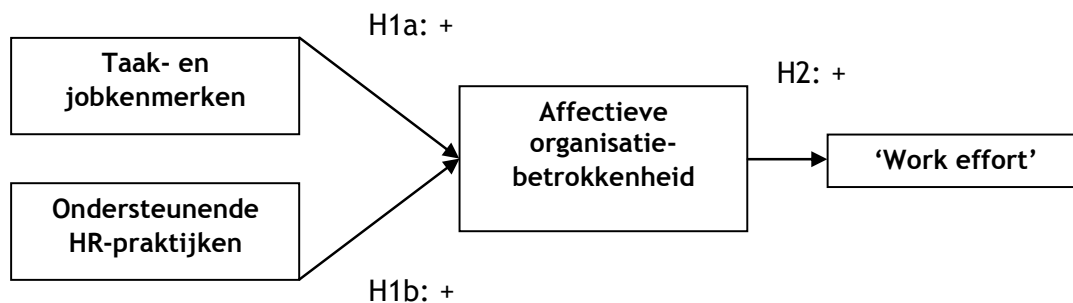
2.2. Het optimistisch perspectief

Het *High-Commitment Managementmodel* is een frequent voorkomend positief model in de literatuur dat het optimistisch perspectief ondersteunt (Peccei, 2004). Dit model benadrukt de positieve invloed van HPWS-componenten op de organisatiebetrokkenheid van werknemers, wat vervolgens de voornaamste component zal zijn die bijdraagt tot betere bedrijfsprestaties.

Volgens Allen en Meyer (1996) zijn er drie soorten van organisatiebetrokkenheid bij werknemers mogelijk namelijk affectieve, continuerende en normatieve betrokkenheid. In dit onderzoek wordt gefocust op *affectieve organisatiebetrokkenheid* aangezien deze vorm de sterkste relatie met werknemersgedrag vertoont en dus ook het vaakst aangehaald wordt als belangrijke variabele in de relatie tussen HRM en de bedrijfsprestaties (Guest, 2001; Meyer e.a., 2002; Wright & Kehoe, 2008). Affectieve organisatiebetrokkenheid kunnen we definiëren als de mate waarin werknemers zich identificeren met de organisatie en de organisatiedoelstellingen. Het gaat dus om een emotioneel gevoel van verbondenheid met de organisatie (Allen & Meyer, 1996).

In het eerste model willen we dan ook onderzoeken in welke mate affectieve organisatiebetrokkenheid de relatie tussen een HPWS, bestaande uit taak- en jobkenmerken enerzijds en ondersteunende HR-praktijken anderzijds, en 'work effort' medieert zoals verondersteld wordt door het optimistische perspectief. Figuur 2 geeft dit optimistisch perspectief weer.

Figuur 2 Het effect van taak- en jobkenmerken en ondersteunende HR-praktijken op de affectieve organisatiebetrokkenheid en 'work effort'



Bron: Eigen verwerking.

2.2.1. HPWS-componenten en affectieve organisatiebetrokkenheid

Zowel de *wederkerigheidsnorm* (Homans, 1961) als de *sociale uitwisselingstheorie* (social exchange theory) (Blau, 1964) kunnen de relatie tussen HPWS-componenten en affectieve organisatiebetrokkenheid verklaren. De wederkerigheidsnorm gaat er vanuit dat binnen een sociale of economische uitwisselingsrelatie een handeling van de werkgever beantwoord wordt met een gelijkaardige handeling van de werknemer. De sociale uitwisselingstheorie steunt voornamelijk op deze norm. Hierbij ontstaan positieve werknemersattitudes, indien de werkgever zijn werknemers goed behandelt, bijvoorbeeld door een HPWS aan te bieden. Uit de literatuur (o.a. Settoon e.a., 1996) blijkt dat werknemers HRM ervaren als een persoonlijke indicatie van betrokkenheid van de organisatie naar zijn werknemers. Dit beantwoorden werknemers met positieve attitudes waaronder een verhoogde betrokkenheid (Gould-Williams & Davies, 2005). Dit brengt ons tot volgende hypothesen:

Hypothese 1a : “Taak- en jobkenmerken hangen positief samen met affectieve organisatiebetrokkenheid.”

Hypothese 1b: “Ondersteunende HR-praktijken hangen positief samen met affectieve organisatiebetrokkenheid.”

2.2.2. *Affectieve organisatiebetrokkenheid en 'work effort'*

In het verleden kwamen heel wat auteurs (o.a. Mathieu & Zajac, 1990; Allen & Meyer, 1996) tot de vaststelling dat organisatiebetrokkenheid - alsook affectieve organisatiebetrokkenheid - een belangrijke variabele is die kan bijdragen tot betere bedrijfsprestaties (Fiorito e.a., 2007). Uit het model van Guest (1997) kunnen we echter afleiden dat er geen direct verband is tussen organisatiebetrokkenheid en bedrijfsprestaties, maar indirect via het gedrag van werknemers. Zo is organisatiebetrokkenheid een belangrijke voorspeller voor tal van gedragsvariabelen zoals absentieïsme, extra-rol gedrag en verloop (Mathieu & Zajac 1990; Meyer e.a., 2002; Wright & Bonett, 2002). Hoe meer een werknemer zich identificeert met de onderneming, hoe groter de motivatie zal zijn om positief werknemersgedrag te stellen en dus harder te werken. Hij of zij zal meer bereid zijn om extra inspanningen - en dus 'work effort' - te leveren om zo de organisatiedoelstellingen te realiseren (Meyer e.a., 2002). We formuleren dan ook de volgende hypothese:

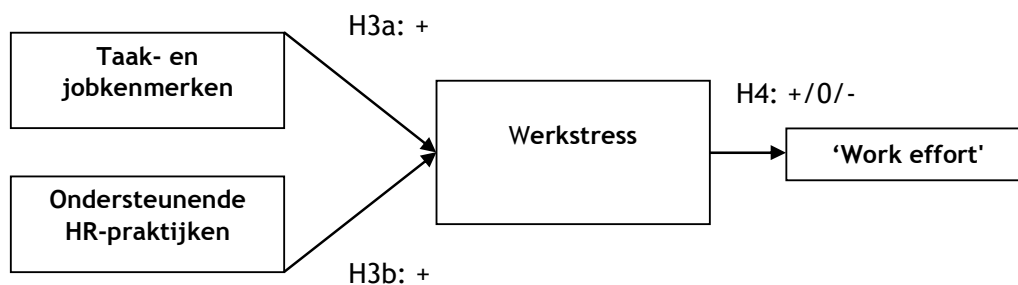
Hypothese 2: "Affectieve organisatiebetrokkenheid hangt positief samen met 'work effort'."

2.3. Het pessimistisch perspectief

Het *Labour Process model* is een frequent voorkomend negatief model in de literatuur dat het pessimistisch perspectief ondersteunt (Peccei, 2004). Dit model benadrukt de positieve invloed van HPWS-componenten op het niveau van werkstress van werknemers. Het ervaren van werkstress zal hierbij de voornaamste component zijn die bijdraagt tot betere bedrijfsprestaties. Werkstress kunnen we definiëren als “*a particular individual’s awareness or feeling of personal dysfunction as a result of perceived conditions or happenings in the work setting*” (Parker & DeCotiis, 1983).

In het tweede model onderzoeken we in welke mate werkstress de relatie tussen HPWS, bestaande uit taak- en jobkenmerken enerzijds en ondersteunende HR-praktijken anderzijds, en ‘work effort’ medieert zoals verondersteld wordt in het pessimistische perspectief. Figuur 3 geeft dit perspectief weer.

Figuur 3 Het effect van taak- en jobkenmerken en ondersteunende HR-praktijken op werkstress en ‘work effort’



Bron: Eigen verwerking.

2.3.1. HPWS-componenten en werkstress

De relatie tussen HPWS-componenten en werkstress is slechts in een beperkt aantal studies onderzocht. We vertrekken vanuit de strategische visie op HRM om deze relatie te onderbouwen. Volgens deze strategische visie moet een HPWS afgeleid zijn van en aansluiten op de organisatiestrategie. De nadruk ligt op het ontwerpen en implementeren van een aantal consistente beleidslijnen en activiteiten die ervoor zorgen dat werknemers bijdragen tot het realiseren van de organisatiedoelstellingen (Jackson & Schuler, 1995). Hierbij heeft een HPWS tot doel om de competenties, de motivatie en het niveau van empowerment bij werknemers te verbeteren zodat de organisatiedoelstellingen kunnen worden behaald (Delery & Shaw, 2001). De strategische visie op HRM heeft schijnbaar alleen maar een positieve invloed op werknemers. Toch is er ook een keerzijde aan de medaille doordat een HPWS enorm de

nadruk legt op het verbeteren van de bedrijfsprestaties. Vanuit dit strategisch perspectief worden veel meer eisen opgelegd aan werknemers en worden ze meer onder druk gezet om bij te dragen tot betere bedrijfsprestaties. Deze veronderstelling wordt gesteund door de pessimistische visie, waarbij een HPWS werkstress veroorzaakt door te hoge eisen op het werk (Godard, 2001).

Hoe taak- en jobkenmerken en ondersteunende HR-praktijken werkstress veroorzaken door het verhogen van de eisen op het werk, kunnen we best illustreren aan de hand van enkele voorbeelden. Het effect van een HPWS op werkstress - in tegenstelling tot organisatiebetrokkenheid - is immers minder evident vanuit de literatuur. Zo maakt teamwerk het mogelijk dat werknemers zelfstandig kunnen werken, terwijl er toch de benodigde controle en coördinatie plaatsvinden. Omdat de mens een sociaal wezen is, heeft de groep een sterke invloed op het individu. De werknemer kan echter juist door het team druk ervaren om de vooropgestelde normen qua kwaliteit en kwantiteit te bereiken (Pfeffer, 1996). Deze aanhoudende vorm van druk kan ervoor zorgen dat werknemers werkstress gaat ervaren in hun arbeidssituatie. Bij prestatiebeloning worden werknemers beloond in functie van hun prestaties. Ondanks dat dit motiverend kan zijn voor werknemers, kunnen werknemers dit ook ervaren als een mogelijk bron van druk en werkstress. Dit soort van bonussystemen kunnen nadelig zijn aangezien het angst in de hand werkt, teamwerk dwarsboomt en de onderlinge rivaliteit bevordert (Pfeffer, 1996). We veronderstellen dat dit allemaal mogelijke bronnen van stress op het werk zijn. Het voorzien van opleidingen is een laatste voorbeeld van een HPWS-component dat tot werkstress kan leiden. Uit het onderzoek van Gallie e.a. (1998) blijkt dat deze component - die essentieel het welzijn van werknemers zou moeten verbeteren - ook een bron van werkstress kan zijn. Training en ontwikkeling kunnen immers tot meer verantwoordelijkheden leiden, waardoor meer van werknemers wordt verwacht en geëist (Pfeffer, 1996). Als we bovenstaande redeneringen volgen, kunnen we onderstaande hypothesen veronderstellen:

Hypothese 3a: "Taak- en jobkenmerken hangen positief samen met werkstress."

Hypothese 3b: "Ondersteunende HR-praktijken hangen positief samen met werkstress."

2.3.2. Werkstress en 'work effort'

Weinig onderzoek heeft de positieve gevolgen van werkstress onderzocht (Paillé, 2011). Toch hebben enkele studies (o.a. LePine e.a., 2005) aangetoond dat werkstress tot op een bepaalde hoogte kan worden geassocieerd met positieve werknemersuitkomsten in termen van gedrag en prestatie. De Yerkes-Dodsonwet geeft aan dat zeer veel of zeer weinig stress leidt tot beduidend lagere prestaties (Jamal, 2007). Een milde vorm van stress heeft echter een positief effect op de prestaties van werknemers. Er is met andere woorden een curvilineair verband tussen werkstress en individuele prestaties van werknemers. Werkstress kan dus tot op een bepaalde hoogte de individuele prestaties van werknemers bevorderen. Uitgaande van het positieve effect op de prestaties van werknemers, kunnen we analoog stellen dat werkstress de 'work effort' van werknemers tot op een bepaalde hoogte kan stimuleren. Het is immers aannemelijk dat werknemers in een stresserende situatie, extra inspanningen zullen leveren om de taak/opdracht tot een goed einde te brengen. Dit brengt ons tot volgende hypothese:

Hypothese 4: "Werkstress hangt positief, maar curvilineair samen met 'work effort'."

3. Methodologie

In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een kwantitatief onderzoeksopzet. Deze methode, waarbij grote aantallen van werknemers worden bevraagd, laat immers toe om reeds eerder geformuleerde hypothesen te toetsen en veralgemeenbare uitspraken te doen over onze populatie. Wegens het beperkte tijdsbestek van deze masterproef is dit onderzoek cross-sectioneel van aard. Dit houdt in dat er een eenmalige steekproef is getrokken uit de populatie.

3.1. Populatie, steekproef(trekking) en dataverzameling

De *populatie* bestaat uit werknemers tussen 15 en 65 jaar die werkzaam zijn in het Vlaamse Gewest. Volgens artikelen 2 en 3 van de arbeidsovereenkomstenwet (Wet van 3 juli 1978) is een werknemer, elke persoon die verbonden is met een werkgever door middel van een arbeidsovereenkomst, en die tegen loon arbeidsprestaties verricht onder het gezag van deze werkgever. Hiertoe behoren ook ambtenaren. Bijgevolg bestaat de onderzoekspopulatie zowel uit arbeiders, bedienden als ambtenaren. Zelfstandigen zijn geen werknemers en behoren dus niet tot de populatie.

Om diversiteit in HPWS-componenten en functies te bekomen, werd in dit onderzoek gekozen om werknemers over verschillende sectoren heen te bevragen. Hierbij werd gebruik gemaakt van een *geaggregeerde sectorindeling* van bedrijven op basis van hun NACE-code¹ opgesteld door het Steunpunt Werk en Sociale Economie (Steunpunt WSE). Omwille van praktische redenen, het beperkte tijdsbestek van de masterproef én de moeilijkheidsgraad om data van alle sectoren te verzamelen, werden van deze 28 sectorgroepen de 14 grootste geselecteerd die samen meer dan 80% van de Vlaamse werknemers omvatten. De populatie van werknemers en ambtenaren van de 14 grootste sectorgroepen in Vlaanderen, bestond in 2008 uit 1.881.558 personen (cijfers verkregen via het Steunpunt WSE, zie tabel 1). Omdat een census onuitvoerbaar is, was een *streekproeftrekking* noodzakelijk. Bij het bepalen van de te realiseren steekproefgrootte werd rekening gehouden met de populatieomvang en de relatieve omvang van de sectorgroepen. Rekening houdend met een betrouwbaarheidsinterval van 95%, een steekproeffout van 5% en een verwachte variatie van 50/50, bekomen we een te realiseren steekproefgrootte van 439 respondenten, afgerond 440 respondenten (Salant & Dillman, 1994).

¹De **NACE-code** is de Europese activiteitenomenclatuur, die gebruikt wordt om bedrijven in te delen in sectoren.

Om de representativiteit van de steekproef zo veel mogelijk te garanderen, werden de sectorgroepen als strata gehanteerd, waarbij rekening werd gehouden met hun relatieve omvang. Dit is nodig om veralgemeenbare uitspraken te kunnen doen over de populatie (Salant & Dillman, 1994).

Bijkomend legden we nog enkele voorwaarden op waaraan de respondenten moesten voldoen (purposive sampling). Ten eerste is het aangewezen om bij voorkeur *kernmedewerkers* te bevragen. Onder kernmedewerkers verstaan we werknemers die zich bezighouden met de kernactiviteiten van de onderneming, en dit in tegenstelling tot de ondersteunende (perifere) activiteiten. In een transportbedrijf bijvoorbeeld is transport een kernactiviteit en schoonmaak een perifere activiteit. We gaan er immers vanuit dat de ondersteunende activiteiten van een onderneming minder representatief zijn voor de sector waartoe de onderneming behoort. Ten tweede moesten de bevroegde werknemers minstens 6 maanden bij het bedrijf tewerkgesteld zijn. Werknemers die nieuw zijn in het bedrijf, hebben wellicht minder kennis van en ervaring met het HRM van de onderneming, wat minder betrouwbare antwoorden zal opleveren.

Om groepen van kernwerknemers te bereiken, werd gebruik gemaakt van een *getrapte gemakssteekproef* (convenience sampling). Hoewel een toevalssteekproef in principe de meeste garanties biedt voor de representativiteit van het onderzoek, werd gekozen voor een andere aanpak. Aangezien sommige studenten in de voorgaande jaren onvoldoende bedrijven bereid gevonden hebben om mee te werken aan hun onderzoek, werd daarom in eerste instantie beroep gedaan op persoonlijke contacten in de eigen vrienden- en kennissenkring om zo toegang tot bedrijven te verkrijgen. Persoonlijke contacten konden immers als poortwachter fungeren, wat de kans op medewerking verhoogde (Saunders e.a., 2006). Indien er sectoren waren die niet bereikt konden worden met persoonlijke contacten, werd er op een meer gerichte manier bedrijven gecontacteerd. Zo werden voornamelijk bijkomende bedrijven gecontacteerd waarvan de sectoren ondervertegenwoordigd waren in de steekproeftrekking. Toch bleek deze gekozen strategie ook niet het gewenste aantal respondenten op te leveren. Daarom werd tijdens het onderzoek beslist om via andere kanalen bijkomende respondenten te verzamelen. Zo werd de enquête bijvoorbeeld doorgestuurd naar persoonlijke contacten, kennissen en vrienden. Ook werd een oproep tot deelname aan het onderzoek gepubliceerd op LinkedIn en het forum van Vacature.com. Bij deze oproep werden de criteria voor werknemers zorgvuldig in acht genomen.

Tabel 1 Overzicht van de grootste sectorgroepen volgens de WSE-28-indeling (steekproefkader)

	Sector	Populatie absoluut	Vooropgestelde steekproefkader	Gerealiseerde steekproefkader
Secundaire sector	S4+5 Chemische industrie + rubber- en kunststofnijverheid	68 221	16	43
	S7+8 Metallurgie + vervaardiging van metaalproducten	62 446	15	6
	S16 Bouw	131 407	31	7
Totaal secundaire sector		262 074	62	56
Tertiaire sector	t1+2+3+4 Reparatie en installatie van machines en consumentenartikelen + garagewezen + groothandel en handelsbemiddeling + kleinhandel	313 847	73	20
	t5+6+7 Transport + logistiek + post	145 893	34	4
	t8 Horeca en toerisme	66 699	16	11
	t12 Financiële diensten	82 651	19	7
	t13 Consultancy en wetenschappelijke activiteiten	82 014	19	22
	t14 Uitzendbureaus en arbeidsbemiddeling	107 809	25	5
	t15+16 Onderhoud van gebouwen, tuinen en landschapsverzorging + overige zakelijke dienstverlening	63 536	15	2
	Totaal tertiaire sector		862 449	201
Quartaire sector	q2+3+4 Openbaar bestuur + algemene overheidsdiensten + verplichte sociale verzekering	208 211	49	45
	q5 Onderwijs	219 864	51	30
	q6 Gezondheidszorg	125 780	29	8
	q7 Maatschappelijke dienstverlening	203 180	47	9
Totaal quartaire sector		757 035	176	92
Totaal		1 881 558	439	218

Bron: Eigen verwerking van Sourbron (2010)

3.2. Bevragingmethode

De gegevens werden verzameld via een mixed mode survey. Hierbij hadden de respondenten de mogelijkheid om een internetenquête (74,80%) of een schriftelijke enquête (25,20%) in te vullen. Beide bevragingmethoden hadden enkele voordelen gemeen. Zo konden de respondenten de enquête in vullen wanneer het voor hen het beste uitkwam, had het een relatief lage meerkost bij een extra bevraging en zijn er geen intervieweffecten. Hoewel de keuze tussen een internet- en een schriftelijke enquête bij de bedrijven werd gelegd, ging onze voorkeur uit naar de internetenquête. Deze bood namelijk enkele extra voordelen zoals een automatische input van data wat de snelheid van dataverzameling verhoogde en de kans op fouten verlaagde (De Winne e.a., 2003).

3.3. Responsverhogende strategieën

Om het vooropgestelde aantal respondenten te verkrijgen, is er gebruik gemaakt van responsverhogende strategieën. Zo werden bij het contacteren van bedrijven geen willekeurige personen benaderd, maar wel HR-managers en/of leidinggevenden. Ook werd benadrukt dat alle informatie vertrouwelijk zal behandeld worden, en alleen gebruikt zal worden om de doelstellingen van het onderzoeksopzet te realiseren. Tot slot werden de deelnemers gemotiveerd door 5 Fnac-bonnen ter waarde van 20 euro, via loting, weg te schenken.

3.4. Gerealiseerde respons

De gerealiseerde steekproef bestaat uit 218 respondenten. We haalden dus niet de vooropgestelde norm van 439 respondenten, maar verzamelden desalniettemin genoeg respons om de vooropgestelde analyses uit te voeren. Van de 218 respondenten zijn er 83 mannen (38,07%) en 135 vrouwen (61,93%). De leeftijd van de respondenten varieert tussen 20 en 65 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 39,28 jaar. De gemiddelde anciënniteit bij de huidige werkgever bedraagt 9,86 jaar. Verder hebben 92,71% van de participanten een vast contract en werken slechts 28,40% deeltijds. Van de 218 deelnemers zijn vervolgens 147 als bediende ingeschreven. De overige deelnemers zijn als arbeider (13), statutair ambtenaar (44) of als contractueel ambtenaar (14) ingeschreven. 25,69% van alle respondenten zijn tewerkgesteld in de secundaire sector waarbij de chemische industrie, rubber- en kunststofnijverheid met 20,67% de belangrijkste sector is. Daarnaast tewerkstelt de tertiaire sector 28,90% van alle deelnemers aan de enquête. Binnen deze tertiaire sector zijn de werknemers uit de consultancy en wetenschappelijke activiteiten met 9,63% een belangrijke groep van

respondenten. Tenslotte zijn 42,20% van de participanten actief in de quartaire sector. Hierbij zorgt de sector van het openbaar bestuur, de algemene overheidsdiensten en de verplichte sociale zekerheid met 20,64% voor een belangrijke bijdrage van alle respondenten binnen de steekproef.

Wanneer we bovenstaande strata - in het bijzonder de relatieve sectorverhoudingen - vergelijken met het vooropgestelde steekproefkader (tabel 1), merken we op dat sommige sectoren (o.a. transport en logistiek) ondervertegenwoordigd en andere dan weer oververtegenwoordigd (o.a. openbaar bestuur en onderwijs) zijn. Bijgevolg is de steekproef geen goede afspiegeling van de populatie waaruit hij is getrokken. Hierdoor kan de representativiteit van het onderzoek in gedrang worden gebracht. Daarom werd in dit onderzoek een wegingscoëfficiënt berekend en toegepast in de analyses.

3.5. Metingen

De vragenlijst (zie appendix A) bestond uit gesloten vragen. Bij de werknemers werd gepeild naar de perceptie van een aantal taak- en jobkenmerken en ondersteunende HR-praktijken in hun bedrijf, de organisatiebetrokkenheid, het gepercipieerd niveau van werkstress en hun 'work effort'. Op het einde waren er ook een aantal personalia vragen. Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te garanderen, (1) werd zoveel mogelijk beroep gedaan op bestaande vragen en schalen, (2) werden zowel negatief als positief geformuleerde items - die eenzelfde construct meten - geïntroduceerd en (3) werd de vragenlijst vooraf nagekeken door de promotor en begeleidster. Tenslotte vond er een testronde plaats waarbij de vragenlijst werd voorgelegd aan personen die tot de populatie behoorden. Dit was essentieel om te achterhalen of de vragen wel voldoende duidelijk waren geformuleerd.

Door middel van een factoranalyse (principale componentanalyse, varimaxrotatie) werd, na de dataverzameling, getracht om te streven naar een optimale factorstructuur waarbij elke variabele een sterke lading ten opzichte van slechts één factor vertoont en een lage cross-loading ten opzichte van anderen. Bij het vormen van de schalen werd eveneens getracht om een zo groot mogelijke interne betrouwbaarheid te bekomen. Indien de Cronbach's alpha groter is dan de gehanteerde cut-off van .60, is de schaal intern betrouwbaar.

3.5.1. (on)afhankelijke variabelen

In dit onderzoek zijn de taak- en jobkenmerken en de ondersteunende HR-praktijken de onafhankelijke variabelen. Om te peilen naar *taak- en jobkenmerken* wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de indeling en meting van Hackman en Oldham (1980). Deze indeling wordt immers nog vaak gebruikt in analoog onderzoek (o.a. Pooja & Renu, 2006). Hackman en Oldham (1980) onderscheiden vijf basiskenmerken namelijk variatie, taakidentiteit, taaksignificatie, autonomie en feedback die in verschillende stellingen gegoten zijn. De respondenten geven hierbij op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens) aan in welke mate de verschillende stellingen van toepassing zijn op hen. Bijkomend wordt in dit onderzoek ook teamwerk en participatie opgenomen als taak- en jobkenmerken. Voor de vragen rond teamwerk worden zes stellingen van Campion e.a. (1993) gebruikt die peilen naar de taakafhankelijkheid en het zelfsturend karakter binnen een team (bv. “ons team en niet onze leidinggevende bepaalt de taakverdeling binnen ons team” en “Binnen een team zijn de taken van verschillende leden afhankelijk van elkaar”). De vragen rond participatie zijn afgeleid uit het onderzoek van Wright e.a. (2003) en Paré en Tremblay (2007) en bevatten stellingen zoals “Ik word betrokken bij formele participatieprocessen in de organisatie zoals werkoverleg, kwaliteitsverbeteringsgroepen, rondetafeldiscussies of suggestiesystemen (bv.: ideeënbus)”. De respondenten konden zowel bij de stellingen rond teamwerk als participatie met een cijfer tussen 1 (helemaal oneens) en 5 (helemaal eens) aangeven in welke mate ze akkoord gingen met de stelling. In eerste instantie is er één factoranalyse uitgevoerd op de items van Hackman en Oldham (1980), teamwerk en participatie. Door de vele hoge cross-loadings - wat mogelijk te wijten was aan de conceptuele overlap tussen sommige taak- en jobkenmerken - gaf deze factoranalyse niet het gewenste resultaat. Daarom is in een tweede stap beslist om drie individuele factoranalyses uit te voeren. Omwille van hoge cross-loadings was het noodzakelijk om zowel bij de schaal van teamwerk als van participatie één item te verwijderen. In tegenstelling tot de schaal rond teamwerk en participatie, was de individuele factoranalyse voor de schaal van Hackman en Oldham (1980) minder eenduidig. Dit was voornamelijk te wijten aan de vele hoge cross-loadings. De drie individuele factoranalyses gaven dus niet het gewenste resultaat. Daarom is bij het vormen van de schaal van de taak- en jobkenmerken getracht om te streven naar een zo groot mogelijke interne betrouwbaarheid. Hierbij werd echter wel rekening gehouden met de resultaten van de individuele factoranalyses van teamwerk en participatie. Zo werd voor beide constructen één item verwijderd bij het bepalen van een zo hoog mogelijke

Cronbach's alpha (cf. supra). Uiteindelijk kunnen we vaststellen dat de schaal van de taak- en jobkenmerken toch intern betrouwbaar is ($\alpha = .82$).

Door gebrek aan een eenduidige gevalideerde en betrouwbare schaal die peilt naar *ondersteunende HR-praktijken*, wordt voor dit onderzoek een eigen schaal ontwikkeld gebaseerd op voorgaand onderzoek (o.a. Delery & Doty, 1996; Gould-Williams, 2003; Wright e.a., 2003; Macky & Boxall, 2007; Gong e.a., 2009). In dit onderzoek worden zes HR-praktijken (werving en selectie, opleiding en ontwikkeling, beoordeling, beloning, loopbaanmanagement en een klachtensysteem) opgenomen. Elke praktijk wordt beschreven aan de hand van stellingen waarbij de respondenten met een cijfer tussen 1 (helemaal niet akkoord) en 5 (helemaal akkoord) konden aangeven in welke mate ze akkoord gingen met de stelling. Omwille van een hoge cross-loading werd één item bij de analyse uit de schaal gelaten. Door het weglaten van dit item nam de interne consistentie toe. De Cronbach's alpha waarde bedroeg immers na het weglaten van het item .79, wat een uiterst betrouwbare waarde is.

Om de afhankelijke variabele '*work effort*' te meten, wordt gebruik gemaakt van de gevalideerde schaal van De Cooman e.a. (2009). Deze meting bestaat uit tien stellingen waarbij respondenten op een schaal van 1 (helemaal niet akkoord) tot 7 (helemaal akkoord) moeten aangeven in welke mate ze akkoord zijn met de stelling (bv. "Ik geef niet snel op wanneer iets niet goed lukt"). Vier items werden verwijderd door zeer hoge cross-loadings wat de schaal zeer betrouwbaar maakte ($\alpha = .88$).

3.5.2. Mediatoren

Om *affektieve organisatiebetrokkenheid* te meten, wordt het meetinstrument van Meyer en Allen (1997) gebruikt dat zes stellingen bevat (bv. "De organisatie betekent veel voor mij"). De respondenten worden gevraagd een antwoord te geven op een schaal van 1 (helemaal niet akkoord) en 5 (helemaal akkoord). Uit de factoranalyse bleek dat alle items op één factor laden. De Cronbach's alpha bedroeg .79. Hierdoor kunnen we stellen dat deze schaal intern betrouwbaar is.

Om *werkstress* te meten, wordt in dit onderzoek beroep gedaan op de gevalideerde schaal van Parker en DeCotiis (1983). Hierbij wordt werkstress gemeten door middel van een vragenlijst met dertien stellingen, welke verdeeld zijn over twee dimensies namelijk tijdstress (8) en angst (5). De vragen zijn beantwoord op een vijfpuntenschaal gaande van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens) (bv. "Mijn werk maakt het moeilijk om voldoende tijd te besteden aan mijn gezin" en "Ik heb me al zenuwachtig

of nerveus gevoeld door mij baan”). Omwille van hoge cross-loadings werden bij de analyse drie items uit de schaal gelaten. Hierdoor bedroeg de Cronbach’s alpha waarde .87, wat een betrouwbare waarde is.

3.5.3. Controlevariabelen

Om alternatieve verklaringen te vermijden, werd op belangrijke werkgerelateerde en persoonsgebonden variabelen gecontroleerd (zie tabel 2). In dit onderzoek is gekozen voor verschillende individuele controlevariabelen, namelijk *geslacht* (man versus vrouw), *arbeidsdeelname* (deeltijds versus voltijds), *beroepsstatuut* (arbeider, bediende, statutair en contractueel ambtenaar), *opleidingsniveau* (laag-, midden- en hogeschoold), *leeftijd en anciënniteit*. Deze controlevariabelen werden afgeleid uit voorgaand onderzoek (o.a. Wright & Bonett, 2002).

Tabel 2 Overzicht controlevariabelen

Geslacht: “Bent u een man of een vrouw?”	0 = vrouw (referentie) 1 = man
Arbeidsdeelname: “Werkt u voltijds of deeltijds?”	0 = deeltijds (referentie) 1 = voltijds
Beroepsstatuut: “Wat is uw huidig beroepsstatuut?”	0 = Arbeider 1 = Bediende (referentie) 2 = Statutair ambtenaar 3 = contractuele ambtenaar
Opleidingsniveau: “Wat is uw hoogst behaalde diploma?”	1 = laaggeschoold (referentie) 2 = middengeschoold 3 = Hogeschoold
Leeftijd: “In welk jaar bent u geboren?”	<i>Uitgedrukt in jaren</i>
Anciënniteit: “Hoe lang oefent u uw huidige functie reeds uit?”	<i>Uitgedrukt in maanden</i>

Bron: Eigen verwerking.

4. Resultaten

4.1. Beschrijvende cijfers

Om een eerste zicht te krijgen op de relaties tussen de verschillende variabelen, zijn de gemiddeldes, standaarddeviaties en correlaties berekend. Uit tabel 3 kunnen we afleiden dat de taak- en jobkenmerken positief samenhangen met ‘work effort’, terwijl de ondersteunende HR-praktijken en ‘work effort’ niet samenhangen. De correlatie tussen beide HPWS-componenten en affectieve organisatiebetrokkenheid blijkt positief en significant te zijn. Dit bevestigt de vooraf opgestelde hypothesen 1a en 1b. Ook is er een positieve en significante relatie tussen affectieve organisatiebetrokkenheid en ‘work effort’. Dit ligt in lijn met hypothese 2. Tot slot merken we op dat er geen significante correlatie is tussen beide HPWS-componenten en werkstress. Dit resultaat druist in tegen de verwachting dat HRM werkstress bij werknemers kan veroorzaken. Eveneens is er geen significant verband tussen werkstress en ‘work effort’. Hiermee bevestigt deze relatie niet de vooraf opgestelde hypothese 4.

Tabel 3 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties

Variabelen	Gemiddelde	Standaarddeviatie	1	2	3	4	5
1. Taak- en jobkenmerken	4,60	.40	1	/	/	/	/
2. Ondersteunende HR-praktijken	3,06	.69	.38***	1	/	/	/
3. Affectieve organisatie betrokkenheid	3,54	.73	.32***	.22***	1	/	/
4. Werkstress	2,56	.76	-.11	-.06	-.30***	1	/
5. “Work Effort”	5,99	.73	.17**	.02	.16**	.04	1

* p < .10

** p < .05

*** p < .01

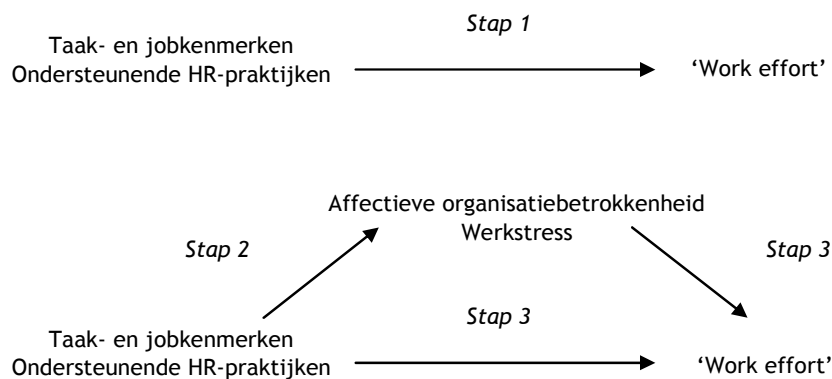
Bron: Eigen verwerking PASW Statistics.

4.2 Regressie-analyses

Correlaties laten niet toe om de mediaties te testen die we in onze hypothesen vooropstellen. Bovendien wordt bij de berekening van deze correlaties niet gecontroleerd voor andere variabelen. Daarom maken we gebruik van regressie-analyses volgens de *methode van Baron en Kenny (1986)*. Deze methode doorloopt drie stappen (figuur 4). In een eerste stap schatten we het effect van HPWS-componenten, bestaande uit taak- en jobkenmerken enerzijds en ondersteunende HR-praktijken anderzijds, op

‘work effort’ door middel van een lineaire regressie. Hierdoor krijgen we een duidelijker beeld op het directe verband tussen beide concepten. In een tweede stap schatten we het effect van HPWS-componenten op beide mediators (affectieve organisatiebetrokkenheid en werkstress). In de laatste stap wordt het effect van de mediators op de afhankelijke variabele gemeten waarbij er, naast de controlevariabelen, ook gecontroleerd wordt op de taak- en jobkenmerken en de ondersteunende HR-praktijken. Zo gaan we in deze regressie na of organisatiebetrokkenheid enerzijds en werkstress anderzijds de relatie tussen HPWS-componenten en ‘work effort’ mediëren.

Figuur 4 Methode van Baron en Kenny (1986)



Bron: Gebaseerd op Baron en Kenny (1986).

Alvorens een lineaire regressie uit te voeren moeten we controleren of aan de assumpties van (1) normaliteit, (2) de afwezigheid van multicollineariteit en (3) de afwezigheid van heteroskedasticiteit is voldaan. Volgens de *centrale limietstelling* is een dataset met een voldoende grote steekproefomvang normaal verdeeld. Zo is een steekproef van 20 à 30 respondenten in het algemeen al voldoende groot om normaal verdeeld te zijn (Studenmund, 2006a). Ondanks de centrale limietstelling, blijkt uit de Kolmogorov-Smirnovtoets dat niet alle regressies voldoen aan de assumptie van normaliteit. Het uitvoeren van transformaties op de afhankelijke variabele geeft echter ook niet het gewenste resultaat. Daarom wordt in dit onderzoek gewerkt met de originele afhankelijke variabele. De afwezigheid van multicollineariteit is een tweede vereiste om lineaire regressies te kunnen interpreteren. Multicollineariteit ontstaat wanneer twee of meerdere onafhankelijke variabelen sterk gecorreleerd zijn (Studenmund, 2006b). Om dit op te sporen wordt de *Variance Inflation Factors (VIF)* berekend. Alle significante waarden hebben in dit onderzoek een VIF-waarde onder de

kritische waarde van vier. Bijgevolg zijn er dus geen multicollineariteitsproblemen. Een derde vereiste is de afwezigheid van heteroskedasticiteit. Om dit te controleren, wordt gekeken naar de *scatterplot van de 'Standardized Residuals' en de 'Standardized Predicted values'*. Voor alle regressies in dit onderzoek is er geen verontrustend patroon aanwezig, waardoor we de afwezigheid van heteroskedasticiteit kunnen besluiten.

4.2.1. Het optimistisch perspectief

Tabel 4 geeft de resultaten weer van de verschillende stappen van Baron en Kenny (1986) voor het optimistisch model. Uit de eerste regressie in tabel 4 kunnen we afleiden dat ANOVA significant is waardoor we de R^2 mogen interpreteren. De verklaaringskracht van het model bedraagt 9,60%. De taak- en jobkenmerken zijn significant en positief ($\beta = .25$; $p = .01$) gerelateerd aan 'work effort'. Voor de ondersteunende HR-praktijken is er een negatief maar niet significant effect ($\beta = -1,20$; $p = .11$) op 'work effort'. Uit tabel 4 blijkt dat de F-statistiek voor de tweede regressie significant ($p = .00$) is en de verklaaringskracht 15,40% bedraagt. Uit de resultaten blijkt dat de taak- en jobkenmerken de affectieve organisatiebetrokkenheid positief beïnvloeden ($\beta = .37$; $p = .02$). Dit bekrachtigt hypothese 1a. Voor de ondersteunende HR-praktijken is er echter geen significant verband ($\beta = .01$; $p = .90$). Dit bevestigt hypothese 1b niet. In de derde regressie is de ANOVA (rand)significant ($p = .06$) en bedraagt de verklaaringskracht van het model 9,80%. De resultaten geven aan dat de coëfficiënt van affectieve organisatiebetrokkenheid niet significant is ($\beta = .05$; $p = .54$). Hierdoor wordt hypothese 2 niet bekrachtigd. We kunnen bijgevolg besluiten dat er van een mediatie geen sprake is.

Tabel 4 Resultaten lineaire regressies van het optimistisch perspectief

	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Afhankelijke variabele	‘Work effort’	Affectieve organisatiebetrokkenheid	‘Work effort’
Onafhankelijke variabelen			
Taak- en jobkenmerken	.25***	.37***	.23***
Ondersteunende HR-praktijken	-.12	.01	-.12
Affectieve organisatiebetrokkenheid	/	/	.05
Controlevariabelen			
Geslacht	-.12	.04	-.11
Arbeidsdeelname	.04	.03	.03
Arbeider	.20**	-.03	.20**
Statutair ambtenaar	-.05	.02	-.04
Contractueel ambtenaar	.06	.04	.06
Middengeschoold	-.07	-.08	-.07
Hooggeschoold	-.10	-.13	-.10
Anciënniteit	.03	-.08	.06
Leeftijd	.02	.10	-.04
R²	9,60%	15,40%	9,80%
F	1,87**	3,24***	1,74*

* p<.10

** p<.05

***p<.01

Bron: Eigen verwerking PASW Statistics.

4.2.2. Het pessimistisch perspectief

In overeenstemming met het optimistisch model, geeft tabel 5 de resultaten weer van de verschillende stappen van Baron en Kenny (1986) voor het pessimistisch model. Uit de eerste regressie in tabel 5 kunnen we afleiden dat ANOVA significant is waardoor we de R² mogen interpreteren. De verklaringskracht van het model bedraagt 9,60%. De taak- en jobkenmerken zijn significant en positief ($\beta = .25$; $p = .01$) gerelateerd aan ‘work effort’. Voor de ondersteunende HR-praktijken is er een negatief maar niet significant effect ($\beta = -1,20$; $p = .11$) op ‘work effort’. Uit tabel 5 blijkt dat de F-statistiek voor de tweede regressie significant ($p = .00$) is en de verklaringkracht 12,90% bedraagt. Indien we de resultaten verder bekijken, constateren we dat taak- en jobkenmerken werkstress negatief beïnvloeden ($\beta = -.14$; $p = .06$). Deze vaststelling spreekt de vooropgestelde hypothese 3a tegen. Voor de ondersteunende HR-praktijken is er echter geen significant verband ($\beta = -.01$; $p = .94$). Dit bevestigt hypothese 3b niet. Omwille van het curvilineair verband nemen we in de derde regressie het kwadraat van

werkstress op als onafhankelijke variabele. Om multicollineariteitsproblemen te vermijden, hebben we werkstress gecorrigeerd voor het gemiddelde en vervolgens het kwadraat genomen van deze gecorrigeerde werkstress. In deze derde stap is de ANOVA significant ($p = .02$) en bedraagt de verklaaringskracht van het model 12,50%. De resultaten geven aan dat alleen de coëfficiënt van de gecorrigeerde werkstress, in tegenstelling de gecorrigeerde werkstress², significant is ($\beta = .15$; $p = .04$). Hierdoor wordt alleen het positieve lineaire verband tussen werkstress en 'work effort' bevestigd. Bijkomend kunnen we vaststellen dat de coëfficiënt van de taak- en jobkenmerken ($\beta = .27$; $p = .00$) in deze derde stap ongeveer gelijk blijft met de waarde van de coëfficiënt in de eerste stap. Hierdoor kunnen we stellen dat werkstress niet als mediator optreedt in de relatie tussen taak- en jobkenmerken enerzijds en 'work effort' anderzijds. Als extra controle wordt er nog een Sobel-test (Peacher & Leonardelli, 2006) uitgevoerd. Hierbij wordt nagegaan of het indirecte effect van de onafhankelijke variabele (work practices) op de afhankelijke variabele ('work effort') via de mediator (werkstress) significant is. De verkregen waarde voor werkstress bedraagt -1.42 ($p = .16$) waardoor we definitief het mediatie-effect van werkstress kunnen verwerpen.

Tabel 5 Resultaten lineaire regressies van het pessimistisch perspectief

	Stap 1	Stap 2	Stap 3
<i>Afhankelijke variabelen</i>	'Work effort'	Werkstress	'Work effort'
<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Taak- en jobkenmerken	.25***	-.14*	.27***
Ondersteunende HR-praktijken	-.12	-.01	-.13*
Gecorrigeerde werkstress	/	/	.15**
Gecorrigeerde werkstress ²	/	/	.10
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht	-.12	.14*	-.15
Arbeidsdeelname	.04	.07	.06
Arbeider	.20**	-.06	.22***
Statutair ambtenaar	-.05	-.16	-.01
Contractueel ambtenaar	.06	-.15**	.08
Middengeschoold	-.07	.16	-.09
Hooggeschoold	-.10	.37***	-.15
Anciënniteit	.03	.02	.06
Leeftijd	.02	.16	-.02
<i>R²</i>	9,60%	12,90%	12,50%
<i>F</i>	1,87**	2,62***	2,12**

* p<.10

** p<.05

***p<.01

Bron: Eigen verwerking PASW Statistics.

5. Discussie

5.1 Besluit

Door de belangrijke rol die werknemers vandaag en in de toekomst zullen spelen in het verbeteren van de bedrijfsprestaties en het creëren van een concurrentieel voordeel, is het belangrijk om te bepalen wat HRM nu juist met werknemers doet (Sels & De Winne, 2009). We hopen met deze studie een beter zicht te krijgen op hoe taak- en jobkenmerken enerzijds en ondersteunende HR-praktijken anderzijds een invloed hebben op de attitudes en het gedrag van werknemers. In voorgaand onderzoek is het onderscheid tussen taak- en jobkenmerken en ondersteunende HR-praktijken zelden gemaakt. Nochtans is dit belangrijk aangezien we hierdoor conclusies kunnen trekken over hun (relatief) belang. Op basis van de literatuur hebben we een optimistisch en een pessimistisch model geformuleerd. In het optimistisch perspectief onderzochten we of affectieve organisatiebetrokkenheid een mediërende rol speelt in de relatie tussen HPWS-componenten en 'work effort'. Bij het pessimistisch perspectief stond de mediërende rol van werkstress centraal. Het ultieme doel van dit onderzoeksopzet was hierbij om te bepalen welk perspectief het meeste stand houdt in de praktijk.

In eerste instantie kunnen we uit de resultaten afleiden dat de ondersteunende HR-praktijken - in tegenstelling tot de taak- en jobkenmerken - op geen enkele variabele een invloed uitoefenen. Een eerste verklaring hiervoor kan worden gezocht in de sceptische visie op HRM. Hierbij gaat HRM niet noodzakelijk een positieve of negatieve impact hebben op werknemers (Peccei, 2004). Zo kan het best zijn dat er werkelijk geen effect is van de ondersteunende HR-praktijken op de attitudes en het gedrag van werknemers. In het verleden heeft weinig onderzoek zich simultaan op zowel de taak- en jobkenmerken als de ondersteunende HR-praktijken toegespitst. Hierdoor kan het effect van een HPWS worden onder- of overschat. Dit onderzoek bevestigt deze laatste veronderstelling. Door in dit onderzoek taak- en jobkenmerken en ondersteunende HR-praktijken afzonderlijk op te nemen, kunnen we afleiden dat alleen de taak- en jobkenmerken een directe impact hebben op affectieve organisatiebetrokkenheid, werkstress en 'work effort' van werknemers. Ten tweede kan het niet-significant verband van de ondersteunende HR-praktijken ook liggen in de aard van de variabelen. Het is best mogelijk dat deze praktijken te ver verwijderd zijn van affectieve organisatiebetrokkenheid, werkstress en 'work effort' (Mathieu & Zajac, 1990; Fiorito e.a., 2007). Ramsay e.a. (2000) stellen immers dat de relatie met het management, het werknemersoverleg en de werktevredenheid belangrijke voorlopers zijn van deze

variabelen. Door de afwezigheid van een significante invloed van de ondersteunende HR-praktijken, zal in het vervolg van dit besluit alleen de nadruk worden gelegd op de taak- en jobkenmerken.

Uit de resultaten blijkt dat de taak- en jobkenmerken een positieve invloed hebben op 'work effort'. Taak- en jobkenmerken zoals teamwerk, directe participatie en jobautonomie zorgen er dus voor dat werknemers zich harder gaan inspannen. Hierdoor dragen werknemers rechtstreeks bij tot het verbeteren van de organisatieprestaties en het realiseren van een concurrentieel voordeel. Ondanks de vaststelling dat er in het in verleden nog geen onderzoek werd gevoerd naar het verband tussen taak- en jobkenmerken en 'work effort', ligt dit toch in lijn met de verwachtingen. Verschillende auteurs (o.a. Wright e.a., 2003) hebben immers in het verleden opgewezen dat HRM de bedrijfsprestaties kan beïnvloeden via de attitudes en het gedrag van werknemers.

Indien we de resultaten voor het optimistisch perspectief bekijken, kunnen we besluiten dat de taak- en jobkenmerken zorgen voor een toename van de affectieve organisatiebetrokkenheid. Een werkgever kan dus het emotioneel gevoel van verbondenheid en identificatie met de organisatie van werknemers versterken door bijvoorbeeld teamwerk, directe participatie en jobautonomie te voorzien. Dit ligt in de lijn met onze hypothese en de bevindingen van andere auteurs (o.a. Godard, 2004). Ondanks de bevindingen van dit onderzoek dat affectieve organisatiebetrokkenheid de inspanningen van werknemers niet verhoogt, heeft deze variabele toch andere positieve gevolgen voor een werkgever. Zo blijkt uit voorgaand onderzoek dat affectieve organisatiebetrokkenheid een lager niveau van absentisme, minder verloop en extra-rolgedrag in de hand werkt (o.a. Mathieu & Zajac, 1990; Wright & Bonett, 2002).

Uit de resultaten van het pessimistisch perspectief kunnen we afleiden dat de taak- en jobkenmerken voor een lager niveau van werkstress zorgen. Dit ligt niet in de lijn met wat we verwachtten vanuit het pessimistisch perspectief. Toch is deze vaststelling niet zo bijzonder. Vanuit het optimistisch perspectief werd immers gesuggereerd dat HPWS-componenten een positieve invloed kunnen uitoefenen op het welzijn van werknemers. Hierbij zorgen HPWS-componenten voor een lager niveau van werkstress bij werknemers (o.a. Chaudhuri, 2009). Vervolgens kunnen we uit dit model ook afleiden dat het curvilineair verband tussen werkstress en werknemersprestaties niet wordt bevestigd. Desalniettemin toont dit onderzoek wel aan dat werkstress er voor zorgt dat werknemers extra inspanningen leveren - in de vorm van 'work effort' - om hun

taak/opdracht tot een goed einde te brengen. We kunnen dus veronderstellen dat werknemers onder druk harder gaan presteren.

Uit de resultaten van het optimistisch en het pessimistisch model kunnen we vaststellen dat affectieve organisatiebetrokkenheid en werkstress niet verklaren waarom taak- en jobkenmerken samenhangen met een hogere 'work effort' van werknemers. Hierdoor kunnen we stellen dat mogelijk andere - in dit onderzoek niet gemeten - variabelen deze relatie mediëren. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan werktevredenheid en motivatie. Voorgaand onderzoek (o.a. Fey e.a., 2000; Mohr & Zoghi, 2008) heeft immers aangetoond dat beide belangrijk zijn in de relatie tussen HRM en de bedrijfsprestaties. Verder onderzoek zal hier dus moeten op inspelen.

Tot slot kunnen we stellen dat dit onderzoek indirect de theorie bevestigt dat een HPWS een win-win situatie is voor zowel de werkgever als de werknemer (o.a. Appelbaum e.a., 2000; Macky & Boxall, 2007). Ten eerste zal door het implementeren van een HPWS - althans wat de taak- en jobkenmerken betreft - een verbetering van de werknemersinspanningen plaatsvinden. Deze werknemersinspanningen zullen op hun beurt de operationele en financiële bedrijfsprestaties positief ondersteunen, wat in het voordeel is van de werkgever. Ten tweede zal een HPWS - door de taak- en jobkenmerken - voor een grotere affectieve organisatiebetrokkenheid en een langer niveau van werkstress zorgen. Dit laatste is het voordeel van de werkgever én de werknemer. De werknemer zal immers een hoger niveau van welzijn ervaren op het werk, wat mogelijk gepaard gaat met een grotere werktevredenheid en motivatie. Deze twee attitudes hebben dan weer een positieve invloed op de prestaties van werknemers, wat in het voordeel is van de werkgever. Hierdoor kunnen we stellen dat een HPWS een win-win situatie is voor beiden. Dit leunt het meeste aan bij het optimistisch perspectief waarbij een HPWS - althans voor de taak- en jobkenmerken - voornamelijk kansen en voordelen biedt voor zowel de werkgever als de werknemer.

5.2 Beperkingen van het onderzoek

Ondanks de relevante resultaten van dit onderzoek zijn er een aantal beperkingen. Ten eerste is dit onderzoek gebaseerd op een steekproef van 218 respondenten waarmee we niet de vooropgestelde norm van 439 respondenten haalden. Dit kan een mogelijke verklaring zijn waarom bepaalde hypothesen niet bevestigd worden. Het lage responspercentage is vooral te wijten aan de beperkte bereidheid van ondernemingen om te deel te nemen aan dit onderzoek. Ten tweede kunnen de resultaten van dit

onderzoek niet worden veralgemeend voor alle Vlaamse werknemers aangezien we slechts 14 van de 28 sectoren hebben bevraagd. Een derde beperking wordt gevormd door enkele gevoelige thema's die de enquête omvatte zoals de vragen omtrent affectieve organisatiebetrokkenheid, werkstress en 'work effort'. Doordat werknemers in vele gevallen de enquête verkregen van hun leidinggevende, is het aannemelijk om te stellen dat ze hierop sociaal wenselijk antwoordden. Hierdoor kunnen deze werkgedragingen vertekend zijn waarbij affectieve organisatiebetrokkenheid en 'work effort' waarschijnlijk worden overschat, terwijl werkstress wordt onderschat. Ten vierde is het ook mogelijk dat er in dit onderzoek een 'healthy worker effect' aanwezig is. Dit is een vorm van selectiebias waarbij de werkende populatie afwijkt van de algemene populatie. Hierbij is de werkende populatie een fitte afspiegeling van alle mensen die zouden kunnen werken. Enkel de werknemers die werkstress aankunnen, blijven over. Werknemers die een te hoog niveau van werkstress ervaren, haakten mogelijk af en komen dus ook niet in de steekproef voor. Dit effect kan mogelijk tot vertekende resultaten leiden waarbij het gepercipieerd niveau van werkstress wordt onderschat (Delarue, 2009). Tenslotte hebben we eerder in dit onderzoek gewezen op het gebrek aan normaliteit in enkele regressies (cf. supra). Daardoor moeten de resultaten in dit onderzoek met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

5.3 Suggesties voor verder onderzoek

Vanuit de overtuiging dat onderzoek naar de impact van HPWS-componenten op de attitudes en het gedrag van werknemers, alsook op de operationele en financiële prestaties van ondernemingen een meerwaarde kan bieden, is verder onderzoek hiernaar van belang.

Uit dit onderzoek blijkt dat affectieve organisatiebetrokkenheid en werkstress de relatie tussen een HPWS en 'work effort' niet mediëren. We vermoeden echter wel dat er mogelijk andere variabelen aanwezig zijn in deze relatie. Daarom stellen we voor dat toekomstig onderzoek zich verder concentreert op het bepalen van de tussenvariabelen in deze relatie (cf. supra). Door in toekomstig onderzoek deze 'black box' verder open te breken, kunnen er immers nieuwe inzichten ontstaan over de impact van een HPWS op de attitudes en het gedrag van werknemers. Deze nieuwe inzichten maken het vervolgens mogelijk om te begrijpen op welke wijze een HPWS extra inspanningen bij werknemers kan stimuleren.

Ten tweede willen we voorstellen om een grotere steekproef te realiseren. Hoe meer personen deel nemen aan het onderzoek, hoe groter de kans op betrouwbare en veralgemeenbare resultaten. Bovendien is het aangewezen om het onderzoek uit te breiden naar alle 28 sectoren. Hierdoor zullen de resultaten nog meer kunnen worden gegeneraliseerd voor de Vlaamse economie waardoor nog correctere besluiten kunnen worden genomen.

Tot slot, moet toekomstig onderzoek meer het onderscheid maakt tussen enerzijds taak- en jobkenmerken en anderzijds ondersteunende HR-praktijken. Dit onderzoek heeft immers aangetoond dat het effect van HRM kan worden overschat indien taak- en jobkenmerken worden opgenomen. Bijgevolg kan verder onderzoek een enorme meerwaarde betekenen door het onderscheid en de impact van beide HPWS-componenten verder te analyseren.

6. Implicaties voor de praktijk

Ondanks de vaststelling dat toekomstig onderzoek vereist is, komen uit de onderzoeksresultaten enkele implicaties voor de praktijk voort.

In eerste instantie is het belangrijk dat een werkgever of HR-manager begrijpt op welke wijze HRM bijdraagt tot betere operationele en financiële prestaties. Het belang van taak- en jobkenmerken - in tegenstelling tot de ondersteunende HR-praktijken - valt hierbij niet te onderschatten. Uit deze studie is immers gebleken dat taak- en jobkenmerken zoals teamwerk, directe participatie, jobautonomie en taakvariatie ervoor zorgen dat werknemers zich harder gaan inspannen waardoor ze productiever worden. Hierdoor dragen ze op een directe wijze bij tot het verbeteren van de bedrijfsprestaties en het realiseren van een concurrentieel voordeel. Ten tweede kan een werkgever of HR-manager door het invoeren van een HPWS, mensvriendelijk ondernemen een kans geven. Het voorzien van taak- en jobkenmerken verlaagt het niveau van werkstress bij werknemers. Dit heeft een positieve invloed op het welzijn van werknemers met een grotere algemene werktevredenheid en motivatie tot gevolg (Danna & Griffin, 1999; Kemery e.a., 1985). Ten derde kan een onderneming door het aanbieden van een HPWS - althans wat de taak- en jobkenmerken betreft - de bedrijfsmatige en nadelige gevolgen van werkstress, zoals een toename van het absentisme en het vrijwillig verloop, reduceren (Demerouti e.a., 2001; Firth e.a., 2004). Tenslotte moet een werkgever en HR-manager zich bewust zijn van de mogelijke gevaren op de arbeidsmarkt. Zo wordt de huidige arbeidsmarkt gekenmerkt door een toenemend vrijwillig verloop. Volgens Securex (2008) veranderde bijna één op de zes werknemers van organisatie in 2007. Het ongebonden loyaliteitscontract dat vroeger bestond tussen werknemers en werkgevers valt dus sterk uit elkaar (Robbins & Judge, 2008). Werkgevers en HR-managers kunnen dit verloop beperken door de affectieve organisatiebetrokkenheid van werknemers te verhogen (Simons & Robertson, 2003). Deze studie toont aan dat taak- en jobkenmerken het emotioneel gevoel van verbondenheid met de organisatie bij werknemers vergroot. Doordat werknemers zich meer gebonden voelen bij de organisatie, zullen ze ook minder de intentie hebben om de organisatie te verlaten. Hierdoor kunnen de nadelige gevolgen van verloop - zoals het verlies aan kennis - worden verminderd.

7. Bronnen

Allen, N. J. en Meyer, J. P., 1996, Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behaviour* 49, 3, 252-276.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. en Kalleberg, A., 2000, Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off, (Cornell University Press, New York).

Baron, R.M. en Kenny, D.A., 1986, The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 6, 1173-1182.

Becker, B.E. en Huselid, M.A., 1998, High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications, *Research in Personnel and Human Resources Journal* 16, 1, 53-101.

Blau, P. M., 1964, Exchange and Power in Social Life, (John Wiley & Sons, New York).

Boxall, P. en Macky, K., 2009, Research and theory on high performance work systems: progressing the high involvement stream, *Human Resource Management Journal* 19, 1, 3-23.

Campion, M.A, Medsker, G.J. en Higgs, A.C., 1993, Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology* 46, 4, 823-850.

Chaudhuri, K., 2009, An Empirical Quest for Linkages between HPWS and Employee Behaviors - a Perspective from the Non Managerial Employees in Japanese Organizations, *International Journal of Human and Social Sciences* 4, 2, 117-131.

Danna, K. en Griffin, R., 1999, Health and Well-being in the Workplace: A review and Synthesis of the literature, *Journal of Management* 25, 3, 357-384.

De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Jegers, M. en Van Acker, F., 2009, Development and Validation of the Work Effort Scale, *European Journal of Psychological Assessment* 25, 4, 266-273.

Delarue, A., 2009, Teamwerk: de stress getemd?: een onderzoek naar het effect van organisatieontwerp en teamwerk op het welbevinden van werknemers, (Acco, Leuven).

Delery, J.E. en Doty, D.H., 1996, Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal* 39, 4, 802-835.

Delery, J.E. en Shaw, J.D., 2001, The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension, *Research in Personnel and Human Resources Management* 20, 165-197.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. en Schaufeli, W.B., 2001, The job demands-resources model of burnout, *Journal of applied psychology* 86, 3, 499-512.

De Winne, S., Plevoets, E. en Sels, L., 2003, Dossier - Methoden en technieken voor de uitbouw van organisatiepanels. Een overzicht van het onderzoeksontwerp en -opzet van PASO Flanders: Panel Survey of Organizations in Flanders (PASO), Working Paper (Katholieke Universiteit Leuven).

Etzion, D., Eden, D. en Lapidot, Y., 1998, Relief from job stressors and burnout: reserve service as a respite, *Journal of Applied Psychology* 83, 377-585.

Farias, G.F. en Varma, A., 1998, High performance work systems: what we know and what we need to know, *Human Resource Planning* 21, 2, 50-54.

Fey, C., Bjorkman, I. en Pavlovskaya, A., 2000, The effect of human resource management practices on performance in Russia, *International Journal of Human Resource Management* 11, 1, 1-18.

Firth, L., Mellor, D., Moore, K. en Loquet, C., 2004, How can managers reduce employee intent to quit?, *Journal of Managerial Psychology* 19, 2, 170-187.

Fiorito, J., Bozeman, D.P., Young, A. en Meurs, J.A., 2007, Organizational commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics, *Journal of Managerial Issues* 19, 2, 186-207.

Gallie, D., White, M., Cheng, Y. en Tomlinson, M., 1998, Restructuring the Employment Relationship, (Oxford University Press, Oxford).

Godard, J., 2001, High-performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work, *Industrial and Labor Relations Review* 54, 4, 776-805.

Godard, J., 2004, A Critical Assessment of the High- performance Paradigm, *British Journal of Industrial Relations* 42, 2, 349-378.

Godard, J., 2010, What is best for workers? The implications of workplace and human resource management practices revisited, *Industrial Relations* 49, 3, 466-488.

Gupta, N. en Beehr, T.A., 1979, Job Stress and Employee Behaviors, *Organizational Behavior and Human Performance* 23, 93-104.

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., 2001, Human resource management: when research confronts theory, *International Journal of Human Resource Management* 12, 7, 1092-1106.

Gong Y., Law K.S., Chang S. en Xin, K.R., 2009, Human resources management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment, *Journal of Applied Psychology* 94, 1, 263-275.

Gould-Williams, J., 2003, The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, *International Journal of Human Resource Management* 14, 1, 28-54.

Gould-Williams, J. en Davies, F., 2005, Using social exchange theory to predict the effect of HRM practice on employee outcomes: An Analysis of public sector workers, *Public Management Review* 7, 1, 1-25.

Hackman, J.R. en Oldham, G.R., 1980, *Work redesign*, (MA: Addison-Wesley MA: Addison-Wesley Publishing Company, Reading).

Hansen, G.S. en Wernerfelt, B., 1989, Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, *Strategic Management Journal* 10, 5, 399-411.

Homans, G.C., 1961, *Social Behavior*, (Harcourt, Brace and World, New York).

Huselid, M.A., 1995, The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal* 38, 3, 635-672.

Ichniowski, C., Shaw, K. en Prennushi, G., 1997, The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines, *American Economic Review* 87, 3, 291-313.

Jackson, S.E en Schuler, R.S., 1995, Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of psychology* 46, 1, 237-264.

Jamal, M., 2007, Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries, *International Journal of Stress Management* 14, 2, 175-187.

Kemery, E., Bedeian, A., Mossholder, K. en Touliatos, J., 1985, Outcomes of role stress: a multisample constructive replication, *Academy of Management Journal* 28, 2, 63-75.

Landsbergis, P.A., Cahill, J. en Schnall, P., 1999, The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health, *Journal of Occupational Health Psychology* 4, 2, 108-130.

LePine, J. A., Podsakoff, N. P. en LePine, M. A., 2005, A meta-analytic test of the challenge stressor- hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance, *Academy of Management Journal* 48, 5, 764-775.

Lievens, F., 2009, *Handboek Human Resource Management: Back to Basics*, (Lannoo, Den Haag).

Macky, K. en Boxall, P., 2007, The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects, *International Journal of Human Resource Management* 18, 4, 537-567.

Mathieu, J. en Zajac, D., 1990, A Review and Metaanalysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin* 108, 2, 171-194.

Meyer, J. en Allen, N., 1997, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, (Sage Publications, Thousand Oaks).

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. en Topolnytsky, L., 2002, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior* 61, 1, 20-52.

Mohr, R.D. en Zoghi, C., 2008, High-Involvement Work Design and Job Satisfaction, *Industrial and Labor Relations Review* 61, 3, 275.

Paauwe, J., 2009, HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects, *Journal of Management Studies* 46, 1, 129-139.

Paillé, P., 2011, Perceived Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Management Research* 3, 1, 1-15.

Paré, G. en Tremblay, M., 2007, The Influence of high-involvement human resources practices, procedural Justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions, *Group & Organization Management* 32, 3, 326-357.

Parker, D.F. en DeCotiis, T.A., 1983, Organizational determinants of job stress, *Organizational Behavior and Human Performance* 32, 2, 160-177.

Preacher, K.J en Leonardelli, G.J., 2006, Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests, <http://www.people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel/htm> (3/06/2011).

Peccei, R., 2004, Human resource management and the search for the happy workplace, Working Paper (Erasmus Research Institute of Management (ERIM), The Rotterdam School of Management, Erasmus University en the Erasmus School of Economics (ESE)).

Pfeffer, J., 1996, Succesvol ondernemen is mensenwerk. Maak gebruik van het ongekende potentieel van uw medewerkers, (Boekwerk, Groningen).

Pooja G. en Renu, R., 2006, New model of job design: motivating employees' performance, *Journal of Management Development* 25, 6, 572 - 587.

Ramsay, H., Scholarios, D. en Harley, B., 2000, Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box, *British Journal of Industrial Relations* 38, 4, 501-531.

Robbins, S. P. en Judge, T. A., 2008, Gedrag in organisaties, (Pearson Education Benelux, Amsterdam).

Salant, P. en Dillman, D.A., 1994, When and how to select a sample, in Salant, P. en Dillman, D.A. ed., How to conduct your own survey, (John Wiley & Sons, New York), 55.

Saunders, M., Lewis P. en Thornhill, A., 2006, Methoden en technieken van onderzoek, (Pearson Education Benelux, Amsterdam).

Securex, 2007, bijna 1 op 6 werknemers in België verliet zijn organisatie in 2007, persbericht,

http://www.zebrazone.eu/be/website/zzbe/public/2334DA3DD5358C55C12574E5004B1EB8_nl/2334DA3DD5358C55C12574E5004B1EB8_00_nl.PDF (10/06/2011).

Sels, L. en De Winne, S., 2009, HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit, (Acco, Leuven).

Settoon, R. P., Bennett, N. en Liden, R. C., 1996, Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology* 81, 3, 219-227.

Simons, T. en Robertson, Q., 2003, Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes, *Journal of Applied Psychology* 88, 3, 432 - 443.

Sourbron, M., 2010, Toepassing NACE-nomenclatuur 2008 op WSE-sectorindeling, Working Paper (Katholieke Universiteit Leuven).

Studenmund, A.H., 2006a, The Normal Distribution, in Studenmund, A.H. ed., Using econometrics: A practical Guide (Pearson Education, Boston), 545-547.

Studenmund, A.H., 2006b, The Classical Model, in Studenmund, A.H. ed., Using econometrics: A practical Guide (Pearson Education, Boston), 545-547.

Varma, A., Beatty, R. W., Schneier, C. E. en Ulrich, D. O., 1999, High performance work systems: Exciting discovery or passing fad?, *Human Resource Planning* 22, 1, 26-37.

Wright, T. en Bonett, D., 2002, The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relations Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology* 87, 6, 1183-1190.

Wright, P.M., Gardner, T.M. en Moynihan, L., 2003, The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal* 13, 3, 21-36.

Wright, P. M. en Kehoe, R. R., 2008, Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination, *Asia Pacific Journal of Human Resources* 46, 1, 6-20.

Appendix A



Geachte mevrouw, geachte heer,

Wij zijn drie laatstejaarsstudenten Handelswetenschappen aan Lessius Antwerpen (Associatie K.U. Leuven). In het kader van onze masterproef verrichten we onderzoek naar *ervaringen van werknemers met betrekking tot HR-praktijken en taak- en jobkenmerken*. Hiervoor willen we teams van werknemers bevragen uit uiteenlopende sectoren in Vlaanderen. In samenspraak met uw werkgever is uw team gekozen om deel te nemen aan dit onderzoek. Voor de betrouwbaarheid van de gegevens is het belangrijk dat zoveel mogelijk personen van de geselecteerde teams daadwerkelijk deelnemen. We zouden uw medewerking dan ook heel erg op prijs stellen.

De vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit een aantal stellingen waaraan u een score moet geven. Hierbij zijn geen foute antwoorden mogelijk. Probeer eerlijk, spontaan en accuraat te antwoorden. Daarnaast worden enkele concrete zaken en personalia gevraagd. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 25 minuten. U kan het invullen onderbreken en op een later tijdstip opnieuw inloggen en verdergaan. Gelieve de vragenlijst volledig in te vullen **vóór 1 april 2011**.

Privacy

Alle informatie die via deze vragenlijst verzameld wordt, zal **strikt vertrouwelijk behandeld worden** en zal op geen enkele manier aan uw werkgever of derden ter kennis gebracht worden. De **privacywet van 8 december 1992** (gewijzigd op 26 februari 2003), die het verwerken van persoonlijke gegevens reglementeert, is onverminderd van toepassing op de volledige vragenlijst. Alle verzamelde informatie zal uitsluitend in het kader van de doelstellingen van dit onderzoek en het doctoraatsonderzoek van Elise Marescaux (Lessius Antwerpen/K.U. Leuven) gebruikt worden. De gegevens worden geregistreerd in een databestand, waarvan Lessius Antwerpen (Jozef De Bomstraat 11, 2018 Antwerpen) en K.U. Leuven (Oude Markt 13, 3000 Leuven) de houder zijn. U kan te allen tijde inzage vragen in de gegevens die op u

betrekking hebben. Bovendien kan u steeds de verbetering of verwijdering ervan vragen, indien zou blijken dat de informatie onjuist, onvolledig of niet (meer) relevant is.

Wat zit er voor u in?

Door mee te werken levert u een bijdrage aan het wetenschappelijk onderzoek binnen het Human Resources Management; de resultaten van het onderzoek kunnen ook voor uw bedrijf en dus voor uzelf als werknemer nuttig zijn. Bovendien kan u, op eenvoudig verzoek, na afloop van ons onderzoek, een ***afschrift van onze masterproef*** verkrijgen. Stuur hiervoor een e-mail naar mathias.danneel@student.lessius.eu. Tenslotte maakt u kans om een ***Fnacbon van 20 euro te winnen***. Daarvoor kan u op het einde van de vragenlijst een e-mailadres invullen waarop we u kunnen bereiken, maar dit is uiteraard niet verplicht. Het e-mailadres dient enkel om u te kunnen bereiken, en zal niet gekoppeld worden aan uw antwoorden.

Mocht u nog verdere vragen hebben, aarzel dan niet om ons per e-mail (mathias.danneel@student.lessius.eu) te contacteren.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking!

Mathias Danneel

Joyce Pauwels

Liesbet Sijsmans

Masterstudenten Handelswetenschappen

Optie Human Resources Management

I. Uw job

1. In het eerste deel van de vragenlijst wordt u gevraagd om uw job zo objectief mogelijk te omschrijven. Dit deel dient niet om aan te geven of u uw werk graag doet. *Probeer daarentegen zo accuraat en objectief mogelijk te antwoorden. De antwoorden gaan van 1 tot 7.*

A. Bent u leidinggevende van het team? *Duid aan.*

- Ja - Indien ja, dan hoeft u vraag 3 (over teamwerk) en vraag 5 (over leiderschap) niet in te vullen.
- Nee

B. Hoeveel variatie is er in uw job? Met andere woorden: in welke mate vereist uw job dat u veel verschillende dingen doet, waarbij u veel verschillende vaardigheden en talenten gebruikt? *Omcirkel wat best past.*

Heel weinig variatie			Noch heel veel, noch heel weinig variatie			Heel veel variatie
1	2	3	4	5	6	7

C. In welke mate heeft uw job betrekking op een geheel en identificeerbaar werk? Met andere woorden: is uw job een afgerond geheel, met een duidelijk begin en einde? Of is het een klein onderdeel van een groter werk, dat door andere mensen of door machines wordt afgewerkt? *Omcirkel wat best past.*

Mijn job is maar een klein deeltje van een groter geheel: de resultaten van mijn werk zijn niet zichtbaar in het eindresultaat			Mijn job is een middelmatig 'stuk' van het groter geheel: mijn bijdrage is zichtbaar in het uiteindelijke resultaat			Mijn job omvat het uitvoeren van het gehele eindproduct of -dienst, van begin tot einde: het resultaat van mijn werk kan makkelijk gezien worden in het eindresultaat.
1	2	3	4	5	6	7

D. Hoe zinvol is uw werk in het algemeen? Met andere woorden: in welke mate heeft uw werk een belangrijke invloed op het welzijn of het leven van andere mensen? *Omcirkel wat best past.*

Niet echt zinvol. Mijn werk heeft geen belangrijke invloed op andere mensen			Redelijk zinvol			Heel zinvol: mijn werk kan andere mensen op en belangrijke manier beïnvloeden
1	2	3	4	5	6	7

E. Hoeveel autonomie heeft u in uw job? Met andere woorden: in welke mate kan u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert? *Omcirkel wat best past.*

Heel weinig: ik heb bijna niets te zeggen over hoe en wanneer het werk wordt uitgevoerd			Middelmatige autonomie: Veel zaken zijn gestandaardiseerd en liggen buiten mijn controle, maar ik kan enkele beslissingen nemen in verband met het werk			Heel veel: ik heb bijna de volledige verantwoordelijkheid om te beslissen hoe en wanneer het werk uitgevoerd wordt
1	2	3	4	5	6	7

F. In welke mate bezorgt het werk zelf u informatie over uw prestatie? Met andere woorden: kan u uit het werk zelf afleiden of u het goed doet, los van feedback van collega's of leidinggevenden? *Omcirkel wat best past.*

Heel weinig: het werk is zodanig opgezet dat ik eeuwig kan blijven werken zonder te weten of ik goed bezig ben			Middelmatig: soms krijg ik door het werk 'feedback', soms niet			Heel veel: het werk is zodanig opgezet dat ik tijdens het werk bijna continu 'feedback' krijg over hoe goed ik bezig ben
1	2	3	4	5	6	7

G. In welke mate laten oversten, leidinggevenden of collega's u weten hoe goed u bezig bent in uw job? *Omcirkel wat best past.*

Heel weinig: Mensen laten me haast nooit weten hoe goed ik bezig ben			Matig: Soms geven mensen me 'feedback', andere keren niet			Heel veel: oversten, leidinggevenden of collega's voorzien me bijna constant van 'feedback' over hoe goed ik bezig ben
1	2	3	4	5	6	7

H. In welke mate vereist uw job dat u nauw samenwerkt met andere mensen (bv. klanten, collega's met een andere functie in uw eigen organisatie,). *Omcirkel wat best past.*

Heel weinig: omgaan met andere mensen is helemaal niet nodig in mijn job			Matig: omgaan met andere mensen is in zekere mate nodig			Heel veel: omgaan met andere mensen is een absoluut essentieel en cruciaal onderdeel van mijn job
1	2	3	4	5	6	7

2. Het volgende deel van de vragenlijst bevat een aantal stellingen in verband met uw job. U wordt gevraagd om zo goed mogelijk aan te duiden of elke verklaring een juiste of foute beschrijving is van uw job. Ook dit deel dient niet om aan te geven of u uw werk graag doet. Probeer eerder zo accuraat en objectief mogelijk te antwoorden. De antwoorden gaan van 1 tot 7. *Duid aan in welke mate de stelling uw job nauwkeurig omschrijft.*

<i>De stelling omschrijft mijn job ...</i>	Ze er on nauw keurig	On nauw keurig	En ig sz ins on nauw keurig	Noch nauw keurig, noch on nauw keurig	En ig sz ins nauw keurig	Nauw keurig	Ze er nauw keurig
1. Mijn job vereist het gebruik van complexe en moeilijke vaardigheden.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mijn job laat toe om producten of diensten waar ik aan begin ook volledig af te werken.	1	2	3	4	5	6	7
3. Hoe goed ik mijn werk doe heeft een impact op veel andere mensen.	1	2	3	4	5	6	7
4. Mijn job geeft me veel zelfstandigheid en vrijheid in hoe ik mijn werk doe en organiseer.	1	2	3	4	5	6	7
5. De uitvoering van mijn job op zich biedt mij veel kansen om erachter te komen of ik goed presteer of niet.	1	2	3	4	5	6	7

<i>De stelling omschrijft mijn job ...</i>	Zeer onnauw- keurig	Onnauw- keurig	Enigszins onnauw- keurig	Noch nauwkeurig, noch onnauw- keurig	Enigszins nauwkeurig	Nauwkeurig	Zeer nauwkeurig
6. Mijn leidinggevende laat me dikwijls weten hoe goed hij/zij denkt dat ik presteer in mijn job.	1	2	3	4	5	6	7
7. Mijn job vereist heel wat samenwerking met andere personen.	1	2	3	4	5	6	7
8. Mijn job is heel eenvoudig en vereist repetitieve (steeds dezelfde) handelingen.	1	2	3	4	5	6	7
9. Mijn job is zodanig georganiseerd dat ik niet de kans heb om de producten of diensten van het begin tot einde af te werken.	1	2	3	4	5	6	7
10. Mijn job op zich is niet erg belangrijk ten opzichte van andere mensen of de maatschappij.	1	2	3	4	5	6	7
11. Mijn job ontnemt me elke mogelijkheid om initiatief te nemen of beslissingen te nemen bij de uitvoering van mijn werk.	1	2	3	4	5	6	7
12. Mijn job biedt me weinig mogelijkheden om te weten te komen of ik al dan niet goed presteer.	1	2	3	4	5	6	7
13. Mijn leidinggevende en collega's geven bijna nooit feedback' over hoe goed ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5	6	7
14. Ik kan mijn job perfect alleen uitvoeren zonder dat ik hiervoor moet overleggen met andere personen.	1	2	3	4	5	6	7

3. De volgende stellingen hebben betrekking op de manier waarop u als team samenwerkt. Onder een team verstaan we een groep van werknemers die (ongeveer) dezelfde functie uitoefenen. De antwoorden gaan van 1 tot 5. Duid aan in welke mate u het eens bent met de stellingen. Indien u de leidinggevende bent van uw team bent, hoeft u deze vragen niet te beantwoorden.

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
1. Ons team bepaalt zelf de methoden en procedures waarmee het werk gedaan wordt.	1	2	3	4	5
2. Ik kan mijn taken niet uitvoeren als ik van andere teamleden geen informatie of input krijg.	1	2	3	4	5
3. Ons team en niet onze leidinggevende bepaalt de taakverdeling binnen ons team.	1	2	3	4	5
4. Andere teamleden zijn voor hun werk afhankelijk van de informatie of input die ik hen geef.	1	2	3	4	5
5. De meeste werkgerelateerde beslissingen worden gemaakt door de leden van mijn team en niet door onze leidinggevende.	1	2	3	4	5
6. Binnen mijn team zijn de taken van verschillende leden afhankelijk van elkaar.	1	2	3	4	5

4. De volgende stellingen hebben betrekking op uw mogelijkheden tot participatie (deelname) in de onderneming. De antwoorden gaan van 1 tot 5. Duid aan in welke mate u het eens bent met de stellingen.

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
1. Ik word betrokken bij formele participatieprocessen in de organisatie, zoals werkoverleg, kwaliteitverbeteringsgroepen, rondetafeldiscussies of suggestiesystemen (bv. een ideeënbus).	1	2	3	4	5
2. Er wordt wel degelijk rekening gehouden met de suggesties die werknemers geven over manieren om de werking van ons team of departement te verbeteren.	1	2	3	4	5
3. De suggesties van werknemers die gemaakt worden tijdens formele participatieprocessen zoals werkoverleg, kwaliteitverbeteringsgroepen, rondetafeldiscussies of suggestiesystemen, worden door de organisatie ook opgevolgd.	1	2	3	4	5
4. Er is in de organisatie een vakbondsafvaardiging. (Dit zijn collega's die lid zijn van een vakbond en door de werknemers zelf gekozen of aangeduid zijn om de werknemers te vertegenwoordigen en hun belangen ten aanzien van de werkgever te verdedigen.)	1	2	3	4	5

III. Oplettendheid

6. Hier peilen we naar uw oplettendheid.

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
Vul hier niets in.	1	2	3	4	5

IV. Ondersteunende HR-praktijken

7. Hieronder vindt u een aantal stellingen over de aanwezigheid van bepaalde instrumenten of praktijken binnen het personeelsbeleid van uw organisatie (bijvoorbeeld werving, selectie, beloning en beoordeling). De antwoorden gaan van 1 tot 5. *Duid aan in welke mate u het eens bent met de stellingen.*

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
1. Ik werd als werknemer in dit bedrijf geselecteerd uit een aantal kandidaten op basis van gevalideerde selectietest (bv. een arbeidsproef).	1	2	3	4	5
2. Voor ik werd aangeworven, onderging ik meerdere beoordelingstest (bv. een persoonlijkheidstest, een geschiktheidstest of een vaardighedentest).	1	2	3	4	5
3. Toen ik aangeworven werd in dit bedrijf werd een strikte selectieprocedure gevolgd om de meest geschikte kandidaat te kiezen.	1	2	3	4	5
4. Ik krijg op regelmatige basis (<i>minstens 1 keer per jaar</i>) de kans om opleidingen te volgen in jobspecifieke vaardigheden.	1	2	3	4	5
5. Ik ga op regelmatige basis (<i>minstens 1 keer per jaar</i>) op functioneringsgesprek (dit is een gesprek over uw functioneren, over uw sterke punten en uw verbeterpunten en over acties om uw functioneren in de toekomst te verbeteren, zonder dit te koppelen aan een beoordeling of beloning).	1	2	3	4	5
6. Ik krijg op regelmatige basis (<i>minstens 1 keer per jaar</i>) de kans om opleidingen te volgen in algemene vaardigheden (bv. communicatie, leiding geven, probleemoplossing).	1	2	3	4	5

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
7. Mijn prestaties worden op regelmatige basis geëvalueerd (<i>minstens 1 keer per jaar</i>).	1	2	3	4	5
8. Mijn prestaties worden op regelmatige basis besproken in een evaluatiegesprek (<i>minstens 1 keer per jaar</i>).	1	2	3	4	5
9. Een deel van mijn loon hangt af van mijn individuele prestaties of verdiensten (bv. commissies op verkoop, stukloon).	1	2	3	4	5
10. Een deel van mijn loon is afhankelijk van de prestaties van ons team of departement.	1	2	3	4	5
11. Een deel van mijn loon is afhankelijk van de prestaties van de organisatie (bv. via winstdeling of het bezitten van aandelen).	1	2	3	4	5
12. Ik word binnen mijn onderneming begeleid bij het maken van keuzes in mijn loopbaan binnen de onderneming.	1	2	3	4	5
13. In dit bedrijf kunnen werknemers op lagere niveaus in de organisatie opklimmen naar hogere niveaus.	1	2	3	4	5
14. Als er hogerop in de organisatie vacatures zijn, krijgen interne kandidaten voorrang op externe kandidaten.	1	2	3	4	5
15. Wanneer ik een probleem of klacht heb dan kan ik via een formeel systeem klacht indienen (bv. via een ombudsdienst).	1	2	3	4	5

V. De beleving van uw werk

10. De volgende stellingen gaan over in de mate waarin u zich betrokken voelt bij de organisatie. De antwoorden gaan van 1 tot 5. *Omcirkel het antwoord dat uw situatie het best omschrijft.*

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch niet akkoord, noch akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik zou zeer blij zijn mocht ik de rest van mijn loopbaan in deze organisatie kunnen blijven.	1	2	3	4	5
2. Het voelt aan alsof de problemen van deze organisatie ook mijn problemen zijn.	1	2	3	4	5
3. Ik voel me 'een deel van de familie' in deze organisatie.	1	2	3	4	5
4. Ik ben niet emotioneel gehecht aan deze organisatie.	1	2	3	4	5
5. Deze organisatie betekent veel voor mij.	1	2	3	4	5
6. Ik voel mij niet erg thuis in deze organisatie.	1	2	3	4	5

13. Volgende stellingen hebben betrekking op de mate waarin u werkstress ervaart tijdens de uitvoering van uw werk. De antwoorden gaan van 1 tot 5. *Duid aan in welke mate u het eens bent met de stellingen.*

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
1. Mijn werk maakt het moeilijk om voldoende tijd te besteden aan mijn gezin.	1	2	3	4	5
2. Ik besteed zoveel tijd op mijn werk dat ik door het bos de bomen niet meer zie.	1	2	3	4	5
3. Door mijn werk heb ik weinig tijd over voor andere activiteiten.	1	2	3	4	5
4. Ik heb regelmatig het gevoel dat ik getrouwd ben met mijn werk.	1	2	3	4	5
5. Ik heb te veel werk en te weinig tijd om het werk te kunnen doen.	1	2	3	4	5
6. Ik word soms bang als de telefoon overgaat thuis, omdat het om een werkgerelateerd gesprek zou kunnen gaan.	1	2	3	4	5
7. Ik heb het gevoel dat ik nooit eens een dagje vrij heb.	1	2	3	4	5
8. Veel collega's in mijn functie binnen de organisatie ervaren een burn-out door de hoge werkvereisten.	1	2	3	4	5
9. Ik heb me al zenuwachtig of nerveus gevoeld door mijn baan.	1	2	3	4	5
10. Mijn job bezorgt me meer zorgen dan eigenlijk zou moeten.	1	2	3	4	5
11. Er zijn heel wat dingen in mijn job die mij op de zenuwen werken.	1	2	3	4	5
12. Ik voel me schuldig als ik een vrije dag neem.	1	2	3	4	5
13. Soms krijg ik een benauwd gevoel wanneer ik aan mijn werk denk.	1	2	3	4	5

15. Hieronder vindt u een reeks uitspraken over de uitvoering van uw job op dit ogenblik. *Duid aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.* 1 staat voor 'helemaal niet akkoord' en 7 voor 'helemaal akkoord'.

	Helemaal niet akkoord						Helemaal akkoord
1. Ik geef niet snel op wanneer iets niet goed lukt.	1	2	3	4	5	6	7
2. Ik doe mijn uiterste best om mijn werk gedaan te krijgen ongeacht eventuele moeilijkheden,	1	2	3	4	5	6	7
3. Wanneer ik aan een opdracht begin, zet ik door tot deze is afgewerkt.	1	2	3	4	5	6	7
4. Ik doe mijn best om te doen wat van mij verwacht wordt.	1	2	3	4	5	6	7
5. Ik ben betrouwbaar in de uitvoering van mijn taken.	1	2	3	4	5	6	7
6. Ik doe erg mijn best om de doelstellingen van de organisatie te bereiken.	1	2	3	4	5	6	7
7. Ik vind van mezelf dat ik hard werk.	1	2	3	4	5	6	7
8. Ik doe erg mijn best in mijn job.	1	2	3	4	5	6	7
9. Ik steek steeds veel energie in de taken die ik aanvat.	1	2	3	4	5	6	7
10. Bij de uitvoering van mijn job span ik mij steeds even hard in.	1	2	3	4	5	6	7

VI. Persoonskenmerken

Het laatste deel van de vragenlijst peilt naar enkele personalia.

16. Bent u een man of een vrouw? *Duid aan.*

- Man Vrouw

17. In welk jaar bent u geboren? *Vul het jaartal in.*

Ik ben geboren in 19.....

18. Wat is uw hoogst behaalde diploma? *Duid aan.*

- Geen diploma
 Lager onderwijs
 Lager secundair onderwijs
 Hoger secundair onderwijs
 Hoger niet-universitair onderwijs van het korte type, 1 cyclus of professionele bachelor
 Academische bachelor aan een hogeschool
 Academische bachelor aan een universiteit
 Hoger niet-universitair onderwijs van het lange type, twee cycli of master aan een hogeschool
 Hoger universitair onderwijs (licentiaat/master of hoger)

19. Wat is de naam van uw huidige functie? *Vul uw functietitel in.*

.....

20. Hoe lang oefent u uw huidige functie reeds uit? *Vul het aantal jaren en maanden in.*

..... jaren en maanden

21. Wat is uw huidige beroepsstatuut? *Duid aan.*

- Arbeider Contractueel personeelslid in overheidsdienst
 Bediende Andere:
- Statutair personeelslid in overheidsdienst

22. Welke situatie is momenteel op u van toepassing? *Duid aan.*

- Ik heb een vaste betrekking of een contract van onbepaalde duur
- Ik werk met een contract van bepaalde duur
- Andere:

23. Werkt u voltijds of deeltijds? *Duid aan.*

- Voltijds
- Deeltijds - Indien deeltijds: **Aan hoeveel procent werkt u (van een voltijdse job in uw organisatie)?**
.....%

VI. Opmerkingen

Mocht u opmerkingen hebben bij dit onderzoek of bij deze vragenlijst, dan kan u die hieronder of op de achterzijde noteren.

.....
.....
.....
.....

Wil u kans maken om een Fnacbon te winnen, vul dan hier een e-mailadres in waarop we u kunnen bereiken.

Uw e-mailadres:

Mocht u nog verdere vragen hebben, aarzel dan niet om ons per email (mathias.danneel@student.lessius.eu) te contacteren.

Wij danken u nogmaals voor het invullen van de enquête.

Mathias Danneel, Joyce Pauwels en Liesbet Sijsmans

Masterstudenten Handelswetenschappen - Optie Human Resources Management