

HR PRAKTIJKEN, BETROKKENHEID EN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

Judy Onincx

Universiteit van Tilburg

Dit artikel heeft de link tussen HR praktijken en HR uitkomsten bestudeerd. Er is gekeken of ontwikkelings-, belonings-, promotie- en participatiemogelijkheden een positieve invloed hebben op de betrokkenheid van werknemers. Tevens is onderzocht of betrokkenheid een positief effect heeft op Organizational Citizenship Behaviour. De resultaten zijn gebaseerd op een onderzoekspopulatie van respectievelijk 71 respondenten binnen de organisatie Ciris. De resultaten geven weer dat ontwikkelingsmogelijkheden een positieve invloed hebben op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Participatiemogelijkheden hebben een negatieve invloed op continue betrokkenheid. Daarnaast is aangetoond dat ontwikkelingsmogelijkheden en affectieve betrokkenheid een positief effect hebben op OCB.

“Betrokken werknemers presteren beter” (Ellemers, 2000).

Het vakgebied van arbeid, personeel en organisatie is de afgelopen decennia ingrijpend veranderd. Werd vroeger vooral van personeelsbeheer en P&O-beleid gesproken, tegenwoordig wordt in organisaties en in de wetenschap gesproken van Human Resource Management (HRM). Onder HRM worden alle activiteiten verstaan die te maken hebben met het managen van arbeidsrelaties in de organisatie (Boxall en Purcell, 2003). In het verlengde van deze ontwikkeling wordt meer en meer het strategische belang van Human Resources voor de organisatie benadrukt. Hierbij wordt gewezen op maatschappelijke, organisatorische en economische veranderingen die elkaar in snel tempo opvolgen en organisaties tot voortdurende aanpassingen dwingen; met de opkomst van de kenniseconomie is de menselijke factor in arbeidsorganisaties veel belangrijker geworden. De wetenschappelijke discussie heeft in de afgelopen 25 jaar een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Na een fase waarin HR praktijken en beleid in kaart zijn gebracht en zijn geclassificeerd is de aandacht meer en meer gericht op de effectiviteit van HRM. De primaire focus van de literatuur op dit gebied betreft de relatie tussen HRM en het presteren van de organisatie en de invloed die afzonderlijke HR praktijken hebben op de verschillende aspecten van het organisatieresultaat (Becker & Gerhart, 1996; Wright & Boswell, 2002). In het kader van dit onderzoek zijn HR praktijken gedefinieerd vanuit het AMO-model (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Het AMO-model gaat er van uit dat als een organisatie inspeelt op ‘abilities’, ‘motivation’ en ‘opportunity to participate’, de inzet van werknemers hoger wordt en dit positieve gevolgen heeft voor de prestatie van een organisatie. De drie onderdelen van het

AMO-model zijn in dit onderzoek vertaald naar de HR praktijken ontwikkelingsmogelijkheden (Abilities), beloning en interne promotiemogelijkheden (Motivation) en participatiemogelijkheden (Opportunity to participate).

De toegevoegde waarde van Human Resource Management voor een organisatie is sinds de jaren negentig een belangrijk thema in het werkveld van personeelsmanagement (Boselie, Paauwe & Jansen, 2001). Onderzoek binnen dit thema laat een statistisch significante relatie zien tussen HRM en de prestatie van een organisatie (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Guthrie, 2001). Er is voldoende empirisch bewijs om aan te nemen dat HRM 'er toe doet' (Boselie & Paauwe, 2004). Er bestaat echter geen consensus over hoe dit proces verloopt. Meningeën verschillen omtrent welke mediërende variabelen van invloed zijn op de relatie tussen HRM en de prestatie van een organisatie. Dit wordt ook wel het 'black box' dilemma (Wright & Gardner, 2000; Wright, Gardner & Moynihan, 2003) genoemd.

Betrokkenheid van medewerkers is een belangrijke factor in het succes van de organisatie (Ellemers, 2000). Betrokkenheid kan worden gezien als een driedimensionaal construct, bestaande uit affectieve betrokkenheid; de meest bekende vorm die verwijst naar het gevoel van verbondenheid en identificatie van de organisatie, continue betrokkenheid heeft vooral betrekking op de kosten die men associeert met het verlaten van de organisatie waarin men werkt en normatieve betrokkenheid verwijst naar het geloof in de verantwoordelijkheid jegens de organisatie. Volgens Guest (1999) hebben HR praktijken invloed op hoe werknemers HRM binnen de organisatie evalueren. Deze evaluatie van HRM door werknemers heeft effect op hun gedragingen en persoonlijke gevoelens, zoals betrokkenheid en 'go for the extra mile for the organization'. Naar dit laatste fenomeen is de afgelopen twee decennia steeds meer interesse uitgegaan. Het gaat hierbij om activiteiten van werknemers buiten hun taakomschrijving om, die ook bijdragen aan de welvaart van de organisatie, het zogenoemde 'Organizational Citizenship Behaviour' (OCB) (Organ, 1988). In dit onderzoek wordt er gekeken naar de invloed van HR praktijken op de betrokkenheid van medewerkers en vervolgens van betrokkenheid op 'Organizational Citizenship Behaviour' (OCB). Voor de HRM professie is het van belang om te achterhalen of HR praktijken een positieve invloed hebben op betrokkenheid en of betrokkenheid weer een positief effect heeft op organizational citizenship behaviour. Een hogere betrokkenheid en een hogere mate van OCB kunnen een positieve invloed hebben op de organisatieprestatie. In de hedendaagse kenniseconomie is het voor een organisatie van belang om medewerkers in dienst te hebben die een bepaald kennisniveau bezitten. Het is belangrijk om die mensen te behouden en dus betrokken te maken en houden. Daarnaast is het van belang dat medewerkers inzet tonen, wat door middel van OCB duidelijk wordt. In dit onderzoek kan inzichtelijk worden gemaakt op welke wijze een medewerker zich binnen een organisatie betrokken voelt en of een medewerker OCB vertoont. Ook geven HR praktijken inzicht in de drijfveren van de medewerkers van een organisatie en dit kan dienen als input voor nieuw HRM beleid.

Het onderzoek naar de relatie tussen HRM en prestaties kan worden ingedeeld op twee assen (Wright & Boswell, 2002). De eerste as geeft het aantal HR praktijken weer waarvan de impact wordt bestudeerd (één HR praktijk versus meerdere HR praktijken). De tweede as weerspiegelt het analyseniveau waarop het onderzoek plaatsvindt (organisatie versus medewerker). De meeste onderzoeken naar de relaties tussen HRM en prestatie zijn gedaan naar meerdere HR praktijken op organisatieniveau of naar één praktijk op werknemersniveau (Sels, 2003). Dit onderzoek richt zich juist op het meten van meerdere HR praktijken op werknemersniveau. In dit onderzoek is daartoe een AMO-vragenlijst ontwikkeld en gevalideerd. Dit is noodzakelijk geweest om HRM te kunnen meten op het niveau van de medewerkers. In het proefschrift van Horgan (2003) wordt aangegeven dat er weinig empirisch onderzoek is dat de relatie tussen HR praktijken en prestaties van werknemers beschrijft. Dit onderzoek toont aan dat HR praktijken positief kunnen uitwerken op de prestaties van de individuele werknemer. Voor de wetenschap is het namelijk van belang om een gedeelte van de 'black box' die tussen HRM en prestatie zit in te vullen. Het merendeel van bestaand onderzoek op het gebied van HRM en prestatie komt uit de Verenigde Staten (Huselid, 1995; Arthur, 1994). Belangrijk hierbij is of deze relatie ook geldt in Nederlandse organisaties.

De probleemstelling die aan dit onderzoek ten grondslag ligt is de volgende:

Hebben HR praktijken (A, M en O) een positieve invloed op betrokkenheid (affectief, continue en normatief) en heeft betrokkenheid een positieve invloed op organizational citizenship behaviour?

De opzet van dit artikel is als volgt. In het volgende hoofdstuk wordt de theoretische uitwerking omtrent de probleemstelling beschreven om uiteindelijk tot de hypothesen en het conceptueel model van dit onderzoek te komen. In het daaropvolgende hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksmethode. Het hoofdstuk daarna omhelst de resultaten van dit onderzoek. De conclusie en discussie worden in het laatste hoofdstuk weergegeven.

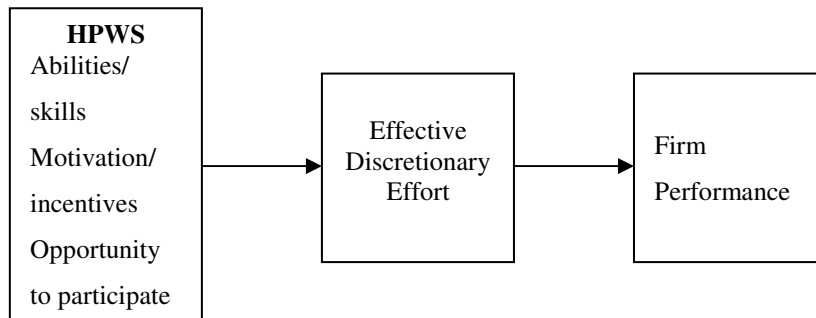
Theoretische achtergrond

Boselie, Dietz en Boon (2005) hebben 104 empirische artikelen over de link tussen HRM en prestatie geanalyseerd en constateren dat er nog steeds een gebrek is aan theorie over de concepten HRM, prestatie en de link tussen HRM en prestatie. Om het effect van HRM op de organisatieprestatie beter te begrijpen, moeten de theorieën omtrent HRM, prestatie en de link tussen HRM en prestatie volgens Guest (1997) verduidelijkt worden.

Human Resource Management. HRM is circa 20 jaar geleden geïntroduceerd als een nieuwe vorm van personeelsmanagement. De interesse in de werknemer als een asset (waarde) groeide enorm. De ideeën veranderden van “werknemers zijn niet belangrijk” (voor 1900), naar “werknemers zijn belangrijk om prestaties te verbeteren” (1900-1980) en later worden werknemers gezien als de sleutel voor organisatiesucces (1980-2000) (Boselie, 2002). HRM is een stroming die de laatste decennia duidelijk aan gewicht gewonnen heeft; HRM wordt de laatste jaren steeds meer gezien als een beslissende factor voor de prestatie van een organisatie. Uitgangspunt daarbij is de redenering dat een goed HRM beleid leidt tot betere prestaties van de medewerkers en daarmee ook tot betere prestaties van de organisatie (Evers, 2004). HRM verwijst naar alle activiteiten die geassocieerd kunnen worden met het managen van arbeidsrelaties in organisaties. Boselie (2002) definieert HRM als volgt: “HRM involves management decisions related to policies and practices which together shape the employment relationship and are aimed at achieving individual, organizational, and societal goals”. HRM wordt binnen het kader van HRM-performance-onderzoek opgevat als een bundel van meerdere personeelsactiviteiten, al dan niet op elkaar afgestemd, die in verband wordt gebracht met verschillende indicatoren van organisatieprestaties (Boselie, Pauwe & Den Hartog, 2004). HRM is een instrument voor een organisatie om het maximale uit haar mensen te halen. Mensen kunnen het verschil maken en het is belangrijk om die mensen op de juiste manier te managen. HR praktijken zijn een onderdeel van HRM, ze kunnen gezien worden als ingezette activiteiten (Van de Voorde, 2005). Een speciale vorm van HRM is het zogenaamde ‘High Performance Work System’ (HPWS). Een HPWS is een bundel van HR praktijken, die verondersteld wordt van invloed te zijn op de houding en het gedrag van medewerkers. Deze houdingen en gedragingen kunnen op hun beurt weer van invloed zijn op de prestatie van een organisatie (Huselid, 1995). High Performance Work Systems zijn bij uitstek geschikt om te zorgen voor een beter welzijn voor de medewerkers en om een betere prestatie voor de organisatie te verwezenlijken. HPWS wil zeggen dat een organisatie een strategisch consistent HR beleid hanteert dat werknemers informatie, vaardigheden, doelen en verantwoordelijkheden verschaft om het maken van besluiten met betrekking tot vernieuwing, kwaliteitsverbetering en snelle veranderingsbereidheid te stimuleren en zo bedrijfsprestaties te verbeteren. De gedachte achter HPWS is het nastreven van gemeenschappelijke doelen, zowel voor de werkgever als voor de werknemer, door middel van het creëren van meer coöperatieve arbeidsrelaties (Appelbaum e.a., 2000).

Prestatie. Het doel van organisaties is het behalen van prestaties. ‘Profit’ organisaties, zoals de organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd, streven primair naar zo goed mogelijke financiële prestaties, terwijl overheidsinstellingen en ‘non-profit’ organisaties zaken als een zo groot mogelijke output, optimale dienstverlening aan burgers of andere niet op winstmaximalisatie gebaseerde doelstellingen nastreven (Van Loo & De Grip, 2002). In dit onderzoek wordt die prestatie bedoeld, die voortkomt uit de inzet van HR praktijken en kan dus van belang zijn voor zowel ‘profit’ of ‘non-profit’ organisaties. De ‘Resource Based View of the Firm’ (RBV) (Barney, 1991) is een benadering die vaak gehanteerd wordt met betrekking tot organisatieprestatie. Bij deze theorie wordt de nadruk gelegd op het verkrijgen van duurzaam concurrentievoordeel door middel van het effectief en efficiënt inzetten van hulpbronnen (Boselie, 2002). Volgens Barney en Wright (1998) wordt een duurzaam concurrentievoordeel bepaald door hulpbronnen die de volgende aspecten bezitten: waardevol, zeldzaam, moeilijk imiteerbaar en moeilijk inwisselbaar. Deze aspecten bepalen of een organisatie de kracht heeft om op lange termijn te overleven. Medewerkers kunnen een centrale rol spelen met betrekking tot het bewerkstelligen van een duurzaam concurrentievoordeel. De RBV heeft een verandering in het organisatiedenken teweeggebracht van een ‘outside-in’ benadering naar een ‘inside-out’ benadering. Hierbij zijn de interne hulpbronnen de basis voor organisatiesucces. Dus welke ‘resources’ heeft de organisatie zelf in huis? Dat zijn naast financiële, fysieke en organisationele bronnen, ook menselijke bronnen; de Human Resources. Wanneer dit menselijk kapitaal op de juiste manier wordt gemanaged, zorgt dit voor betere organisatieprestaties. Samen met het duurzaam onderscheidend vermogen is dat het gewenste resultaat van de RBV (Boxall & Purcell, 2003).

HRM en prestatie. De relatie tussen HRM en prestatie is het afgelopen decennium in wetenschappelijke literatuur onderwerp van discussie geworden. Er komt steeds meer erkenning dat HRM binnen een organisatie een steeds grotere, substantiële invloed heeft op de resultaten van een organisatie. HRM blijkt van groot belang te zijn, maar hoe nu precies concurrentievoordeel behaald moet worden door middel van HRM, is nog steeds onderbelicht gebleven (Delery, 1998). Verschillende onderzoekers (o.a. Arthur, 1994; Pauwe & Richardson, 1997) beweren dat er voldoende empirisch bewijs bestaat om aan te nemen dat HRM een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan het presteren van de organisatie. De vraag is via welke mechanismen deze relatie werkt. Ter verduidelijking van de mechanismen in de relatie tussen HRM en prestatie kan het AMO-model van Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg (2000) gebruikt worden.



Figuur 1: AMO-model

Prestatie is volgens Appelbaum e.a. (2000) de functie van ‘A’, ‘M’ en ‘O’, waarbij de A staat voor ‘abilities’ (kennis, vaardigheden, competenties); M staat voor motivatie (‘incentives, drivers’) en de O wil zeggen ‘opportunity to participate’. Met andere woorden, mensen presteren goed wanneer ze het kunnen (ze kunnen hun functie uitvoeren, omdat ze de benodigde kennis en vaardigheden bezitten); ze de motivatie hebben (ze willen hun functie uitvoeren, omdat ze er op de juiste wijze voor worden beloond) en de werkomgeving de werknemers de benodigde support biedt, te denken valt aan medezeggenschap en autonomie (Boxall & Purcell, 2003). Deze drie componenten monden uit in ‘effective discretionary effort’ (vrij vertaald: grotere bereidheid om goed te presteren), wat volgens het model uiteindelijk leidt tot een hogere ‘firm performance’. Anders gezegd; het AMO-model heeft als doel mensen meer betrokken te maken om zo de organisatieprestatie te verbeteren.

De relatie tussen HR praktijken en betrokkenheid. Het is van belang om te begrijpen hoe de verschillende HR praktijken de medewerkers kunnen beïnvloeden (Peccei, 2004). Recentelijk zijn onderzoekers daarom begonnen met het focussen op de invloed die HR praktijken hebben op de houding van werknemers en hun gedrag op het werk (Appelbaum, e.a. 2000; Guest, 1999). Er is echter nog niet veel onderzoek gedaan op dit gebied en de conclusies zijn vaak inconsistent en/ of niet overtuigend (Peccei, 2004). Het is belangrijk om aan te kunnen tonen dat HR praktijken effect hebben op de organisatieprestatie. Volgens Hiltrop en Despres (1994) stelt het gebruik van niet-financiële maatstaven managers beter in staat om lange-termijn organisatieverbetering te behalen. Betrokkenheid is bij uitstek geschikt als niet-financiële maatstaf (Hiltrop & Despres, 1994). Zornitsky (1995) beschrijft een model waarin HR praktijken een positieve invloed hebben op het succes van de organisatie middels werknemersbetrokkenheid en –tevredenheid. Empirisch bewijs voor de mediërende rol van betrokkenheid tussen HR praktijken en organisatieprestatie is er echter (nog) niet in overvloed. Onderzoek naar de effecten van HPWS op medewerkers is tot op heden schaars. Betrokkenheid is naast bijvoorbeeld tevredenheid één van de uitkomsten die HPWS tot gevolg heeft (Wright, Gardner & Moynihan, 2003). Betrokken medewerkers hebben een grotere inzetbereidheid en waardevolle medewerkers kunnen behouden blijven, door ze betrokken te maken en te houden. Paré,

Trambley en Lalonde (2000) hebben aangetoond dat HR praktijken die gericht zijn op het investeren in, en het ontwikkelen van kennis en vaardigheden een direct en significant effect hebben op betrokkenheid. Ook werd gevonden dat inspraak en participatie leidt een hoge mate van betrokkenheid. O'Driscoll en Randall (1999) tonen aan dat tevredenheid met beloning leidt tot betrokkenheid. Gould-Williams (2003) heeft onderzoek gedaan naar de invloed van HR praktijken op betrokkenheid van werknemers bij organisaties. In dat onderzoek wordt geconcludeerd dat HR praktijken de betrokkenheid verhogen. Ook Appelbaum e.a. (2000) geven aan dat HPWS de organisatiebetrokkenheid verhoogt.

Betrokkenheid kan gedefinieerd worden als een psychologische toestand die de relatie van de medewerker met de organisatie karakteriseert en implicaties heeft voor de beslissing om al dan niet bij de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1991). Allen en Meyer (1990) onderscheiden daarbij drie componenten van betrokkenheid, respectievelijk affectieve, continue en normatieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid heeft betrekking op het gevoel deel uit te maken van de organisatie. Medewerkers die een sterke emotionele binding met het bedrijf hebben en zich betrokken voelen bij de collega's van hun team. Continuïteitsbetrokkenheid verwijst naar de mate waarin de medewerker zich gebonden voelt aan de organisatie vanwege de kosten die hij of zij associeert met het verlaten van de organisatie. Normatieve betrokkenheid reflecteert een gevoelde morele verplichting om de organisatie niet in de steek te laten. Bijvoorbeeld omdat het bedrijf veel in hem of haar geïnvesteerd heeft waardoor plichtsgevoel ontstaat om iets terug te doen.

Het AMO-model (Appelbaum e.a., 2000) is als basis gebruikt om de HR praktijken te definiëren. Er is uitgegaan van de drie hoofdcomponenten: ontwikkelingsmogelijkheden ('A'), beloning en promotiemogelijkheden ('M') en participatiemogelijkheden ('O'). De 'A' van het AMO-model staat voor kennis, vaardigheden en competenties die werknemers nodig hebben om hun functie te kunnen uitvoeren. Manieren om de benodigde vaardigheden te verkrijgen zijn opleiding en training. Door het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden bestaat de mogelijkheid dat een werknemer meer betrokken raakt bij de organisatie (Agarwala, 2003; Gould-Williams, 2003; Chang, 1999). Op basis hiervan wordt verwacht dat er een positieve samenhang is tussen het gebruik van opleiding en training en de betrokkenheid van de medewerker. De tweede component; de 'M' van motivatie in het AMO-model bestaat uit 'incentives' en drijfveren, zodat werknemers hun functie willen uitvoeren, omdat ze er op de juiste wijze voor worden beloond. Te denken valt aan drijfveren zoals (prestatie)beloning en interne promotiemogelijkheden. Meer interne promotiekansen zorgen voor een hogere mate van betrokkenheid bij de medewerker (DeConinck & Bachmann, 1994; Quarles, 1994). Volgens Randall en O'Driscoll (1999) blijkt beloning een goede predictor te zijn voor betrokkenheid. De laatste component van het AMO-model; de 'O', staat voor de mogelijkheid om te participeren. Het is de bedoeling dat de werkomgeving de werknemers de benodigde support biedt, te denken valt aan

medezeggenschap en autonomie. Appelbaum e.a. (2000) verklaren autonomie en de mogelijkheid om te participeren als volgt: medewerkers moeten de verantwoordelijkheid krijgen, invloed kunnen uitoefenen, de mogelijkheid hebben om problemen op te lossen en beslissingen te kunnen maken. Medewerkers moeten meer autonomie en controle over beslissingen hebben wat hun werk beïnvloedt. Anderzijds moeten medewerkers met probleemoplossingen en beslissingsverantwoordelijkheden de mogelijkheid hebben om bronnen buiten hun eigen werkgroepen te gebruiken en op de gehele organisatie af te stemmen. Het betrekken van werknemers in de besluitvorming heeft een positief effect op betrokkenheid (Gould-Williams, 2003; Van Yperen, Van den Berg & Willering, 1999).

Samenvattend, en gebaseerd op bovenstaande is de verwachting dat HR praktijken (A, M en O) een positieve invloed hebben op de betrokkenheid bij de organisatie. In dit onderzoek wordt verwacht dat HR praktijken een positief effect hebben op zowel affectieve, continue en normatieve betrokkenheid. De volgende hypothesen zijn hierbij opgesteld:

Hypothese 1: Hoe meer ontwikkelingsmogelijkheden een medewerker aanwezig acht, hoe meer betrokken een medewerker zal zijn.

Hypothese 2: Hoe meer beloning en interne promotiemogelijkheden een medewerker aanwezig acht, hoe meer betrokken een medewerker zal zijn.

Hypothese 3: Hoe meer participatiemogelijkheden een medewerker aanwezig acht, hoe meer betrokken een medewerker zal zijn.

HR bundel. Een organisatie moet zijn HR praktijken op elkaar afstemmen om zo organisatiedoelstellingen te kunnen behalen. Daarom ligt de focus op fit, en wel op verticale en horizontale fit. Verticale fit wil zeggen dat HR praktijken zijn afgestemd op de organisatiecontext, horizontale fit wil zeggen dat de HR praktijken onderling op elkaar zijn afgestemd (Delery, 1998; Sels, 2003). Dit artikel richt zich op laatstgenoemde variant; horizontale fit. De hierboven geformuleerde hypothesen gaan uit van drie afzonderlijke HR praktijken die betrekking hebben op de onderdelen 'Abilities', 'Motivation' en 'Opportunity to participate' van het eerste blok van het AMO-model. Het totaal van deze drie afzonderlijke HR praktijken zal de gehele HR bundel genoemd worden. Maar wanneer zijn nu verschillende HR praktijken een bundel te noemen? Hierbij gaat het vooral om hoe HR praktijken samenwerken als een geheel systeem (ook wel systeembenadering genoemd) om zo uiteindelijk organisatiedoelen te behalen. Bij de horizontale fit wordt de focus verlegd van individuele HR praktijken naar het hele HR systeem. Het blijkt dat sommige praktijken de effectiviteit van andere praktijken verbeteren of versterken. Het geheel is dan groter dan de som der delen (Delery, 1998). Verwacht wordt dat wanneer medewerkers de gehele HR bundel aanwezig

achten, dit een sterker positief effect zal hebben op betrokkenheid, dan wanneer medewerkers de afzonderlijke HR praktijken aanwezig achten. Dit resulteert in de vierde hypothese:

Hypothese 4: Naarmate een medewerker de gehele bundel HR praktijken aanwezig acht, zal dit een sterker positief effect hebben op betrokkenheid, dan wanneer een medewerker de afzonderlijke HR praktijken aanwezig acht.

Informatievoorziening. Om te bepalen welke HR praktijken zijn meegenomen binnen dit onderzoek, zijn de A, M en O-variabelen van Appelbaum e.a. (2000) vergeleken met variabelen uit baanbrekende wetenschappelijke artikelen van Huselid (1995) en Guthrie (2001), die ook HPWS meten. Welke HR praktijken in dit onderzoek meegenomen worden staan in bijlage 1. Informatievoorziening wordt in alle drie artikelen aangehaald als HR praktijk, echter het is niet eenduidig waaronder de auteurs deze variabele plaatsen. Sels (2004) geeft aan dat informatievoorziening omtrent de verschillende HR praktijken van groot belang is voor het effect van de praktijken. Organisaties moeten er in slagen de HR praktijken zo te communiceren en implementeren dat ze eenduidig zijn. HR praktijken moeten duidelijke signalen afgeven wat de missie, visie, strategie en de doelen van een organisatie zijn. HR praktijken zouden er voor moeten zorgen dat werknemers gemotiveerd worden om gewenste gedragingen en houdingen aan te nemen, die collectief een bijdrage leveren aan het behalen van de organisatiedoelen (Bowen & Ostroff, 2004). Informatievoorziening is in dit onderzoek niet meegenomen als onafhankelijke variabele, maar als moderatorvariabele om te kijken of er empirisch bewijs gevonden kan worden voor het veronderstelde verband dat wanneer HR praktijken worden ondersteund door informatievoorziening, de organisatiebetrokkenheid groter zal zijn. Informatievoorziening zou een interactie-effect kunnen hebben tussen HR praktijken en betrokkenheid. Er zijn dan verschillende relaties tussen de HR praktijken mogelijk (Delery, 1998):

- Additief; met andere woorden: onafhankelijke, niet-overlappende effecten op het resultaat ($1+1=2$).
- Substitutie; praktijken leiden tot hetzelfde resultaat. Wanneer een praktijk al wordt gehanteerd en er wordt een tweede praktijk in gebruik genomen, dan voegt die tweede niets toe ($1+1=1$).
- Positief synergetisch; twee praktijken werken samen, zodat ze elkaars effectiviteit verbeteren, ($1+1=3$).
- Negatief synergetisch; twee praktijken werken elkaar tegen; een dodelijke combinatie, ($1+1=0$).

De meest ideale uitkomst is positieve synergie ($1+1=3$). Dat wil in dit geval zeggen dat wanneer de HR praktijken (A, M en O) worden ondersteund door informatievoorziening, dit een sterkere positieve invloed zal hebben op betrokkenheid, dan wanneer de HR praktijken niet worden ondersteund door informatievoorziening. Gebaseerd op bovenstaande wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 5: *Naarmate een medewerker ontwikkelingsmogelijkheden, beloning en interne promotiemogelijkheden en participatiemogelijkheden, ondersteund door informatievoorziening, aanwezig acht, zal dit een sterker positief effect hebben op betrokkenheid, dan wanneer een medewerker de HR praktijken, niet ondersteund door informatievoorziening, aanwezig acht.*

De relatie tussen betrokkenheid en Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Een hoge mate van werknemersbetrokkenheid is waardevol voor organisaties, omdat betrokken werknemers extra hun best doen voor de organisatie (Appelbaum e.a., 2000). Naarmate mensen zich meer betrokken voelen, zijn ze bereid om zich meer in te spannen voor hun taak. De betrokkenheid bij het werk is maatgevend voor de inzet en prestaties van werknemers (Ellemers, 2000). Betrokkenheid leidt uiteindelijk tot een bepaald gedrag. Gedragsreacties kunnen ingedeeld worden in taakgedrag, contraproductief gedrag en onderscheidend gedrag (Wright & Nishii, 2004). Taakgedrag omvat het gedrag dat voorgeschreven is voor een bepaalde functie. Een stijging van taakgedrag zorgt voor een hogere productiviteit en minder fouten. Contraproductief gedrag beschrijft het negatieve gedrag dat een werknemer kan hebben wat een nadelig effect heeft op de organisatie. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan sabotage en werktijd invullen met privé-aangelegenheden. Onderscheidend gedrag bestaat uit gedrag dat niet voorgeschreven is door de organisatie, maar dat wel in het voordeel is van de organisatie. In de literatuur wordt dit ook wel ‘extra-role behaviour’ of ‘Organization Citizenship Behaviour’ (OCB) genoemd (Campbell, 1990). OCB gaat een stap verder dan betrokkenheid. Organisaties die ‘agile’ willen zijn, hebben medewerkers nodig die een zekere mate van OCB vertonen (Boxall & Purcell, 2003). ‘Agility’ wil zeggen organisaties die zowel flexibel als stabiel zijn, met andere woorden: organisaties die zich aan kunnen passen in veranderende tijden (Boxall & Purcell, 2003). OCB is een belangrijk element voor organisatie-effectiviteit. Het wordt gedefinieerd als de bereidheid van een medewerker om extra taken uit te voeren die niet noodzakelijk zijn voor de invulling van de functie (Organ, 1988). Voorbeelden van OCB gedragingen zijn: collega’s werk uit handen nemen als deze door persoonlijke omstandigheden minder goed kunnen werken, of overwerken als een opdracht met spoed af moet. Hierbij wordt duidelijk dat OCB ingedeeld kan worden in twee dimensies: gedrag dat direct een bijdrage levert aan de organisatie, zoals overwerken om een belangrijke opdracht af te ronden (OCBO) en gedrag dat indirect een bijdrage levert aan de organisatie via individuen, zoals een collega helpen die kampt met werkdruk (OCBI) (Paré, Tremblay & Lalonde, 2000). Volgens Morrison (1996) is er de afgelopen decennia veel geschreven over OCB, maar is de relatie tussen OCB en organisatie-uitkomsten onderbelicht gebleven. OCB is een belangrijk element van prestatie, omdat het aangeeft dat werknemers coöperatief gedrag vertonen wat de brug vormt tussen de formele taak van een werknemer en de behoefte van de organisatie (Organ, 1988). Volgens Guest (1997) leiden HR praktijken zoals training en beloning tot HR uitkomsten zoals betrokkenheid. HR uitkomsten leiden vervolgens tot gedragsuitkomsten, zoals organizational citizenship (Guest, 1997). Gedragsuitkomsten hebben prestatie-uitkomsten tot gevolg. Ook Purcell (2003) linkt AMO aan organisatiebetrokkenheid

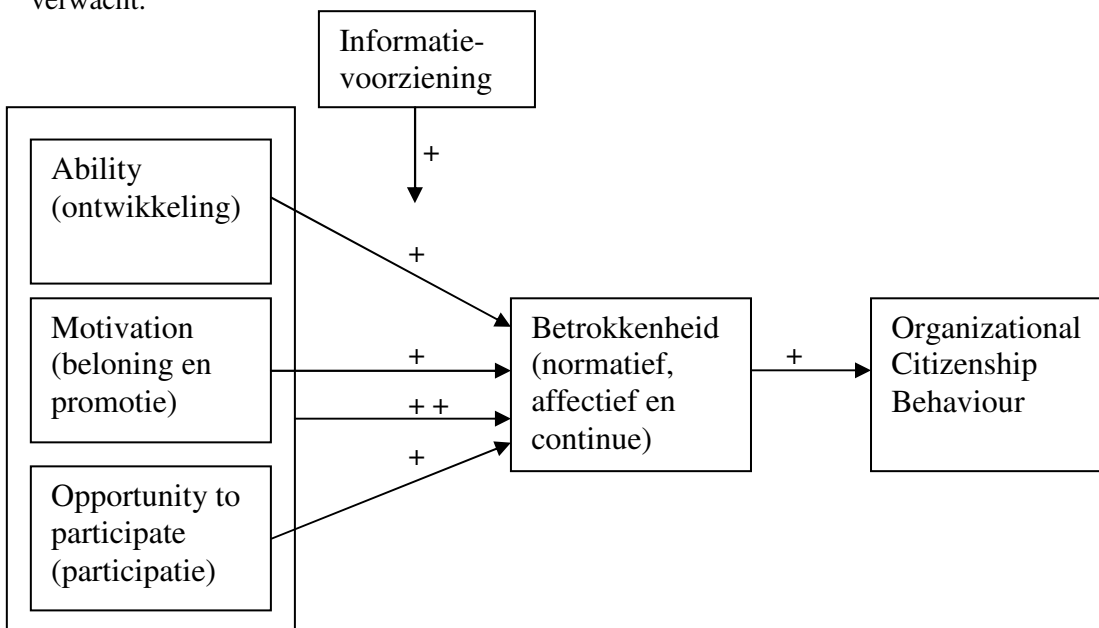
en vervolgens betrokkenheid aan discretionair gedrag (OCB). Volgens Appelbaum e.a. (2000) medieert er mogelijk een variabele tussen HR praktijken en werknemersprestaties zoals OCB. Appelbaum e.a. (2000) denken hierbij aan ‘organizational commitment’ als mediërende variabele: “a multidimensional construct that reflects a worker’s: identification with the employer (loyalty), attachment to the organization (intention to stay), and willingness to expend effort on the organization’s behalf”. Uit bovenstaande volgt de zesde en laatste hypothese:

Hypothese 6: Hoe meer betrokken een medewerker is, hoe meer Organizational Citizenship Behaviour een medewerker zal vertonen.

De vraagstelling die hieruit volgt is de volgende:

Hebben HR praktijken (A, M en O) een positieve invloed op betrokkenheid (normatief, affectief en continue), wordt deze relatie versterkt door informatievoorziening, en heeft betrokkenheid een positieve invloed op organizational citizenship behaviour?

Wanneer een deel van het AMO-model als conceptueel model wordt gehanteerd, wordt het volgende verwacht:



Figuur 2: conceptueel model

Methode van onderzoek

De opzet van het onderzoek. Dit toetsende onderzoek is cross-sectioneel van aard, omdat er éénmalig een meting heeft plaatsgevonden. De onafhankelijke variabelen van het onderzoek zijn de 'HR praktijken'. De afhankelijke variabele is 'organizational citizenship behaviour', de mediërende variabele is 'betrokkenheid' en de moderatorvariabele is 'informatievoorziening'.

Beschrijving van de proefpersonen. Het onderzoek is verricht bij Ciris. De onderzoekspopulatie betrof 177 medewerkers. Ciris is de grootste audiovisuele bewerker op de Nederlandse markt en biedt alles op het gebied van het bewerken van audiovisuele producties, te denken valt aan televisie, internet, video of dvd. Alle medewerkers van Ciris zijn geënquêteerd voor dit onderzoek. De medewerkers zijn werkzaam op verschillende afdelingen zoals de afdeling ICT, commercie, HRM, officemanagement, services, bedrijfsbureau, business development, post production, copycenter, prographics, design, film, geluid, post en compositing. Ciris beschikt over de meest geavanceerde faciliteiten voor onder andere videomontage, filmscanning, kleurcorrectie en geluidmontage. Geslacht, leeftijd, soort dienstverband, opbouw dienstverband en aantal dienstjaren zijn als controlevariabelen opgenomen in dit onderzoek. Deze variabelen zijn ook als achtergrondvariabelen gebruikt om zo de proefpersonen specifiek te beschrijven. 71 van de 177 medewerkers hebben de vragenlijst geretourneerd, dit wil zeggen een respons van 40,1%. In tabel 1 is te zien dat van deze 71 medewerkers 73 % man is. 19 respondenten vallen in de leeftijdscategorie van 26 tot en met 35 jaar, 22 respondenten in de categorie 36 tot en met 45 jaar, 27 respondenten in de categorie 46 tot en met 55 jaar en 3 respondenten vallen in de categorie van 56 tot en met 65 jaar. Van de 71 respondenten heeft 93 % een contract voor onbepaalde tijd. 76 % van de respondenten heeft een fulltime dienstverband. 2 respondenten zijn korter dan een jaar in dienst, 15 respondenten zijn 2 tot en met 5 jaar in dienst, 18 respondenten 6 tot 10 jaar en 36 respondenten zijn langer dan 10 jaar in dienst bij Ciris. Door middel van een Chi-square toets is gebleken dat de 71 respondenten op alle vijf controlevariabelen representatief zijn ten opzichte van de totale organisatiepopulatie van 177 medewerkers (zie bijlage 2). Helaas is niet bekend hoe de respondenten vertegenwoordigd zijn per functie en afdeling.

Tabel 1

Controlevariabelen	Frequenties	Percentages
<i>Geslacht</i>		
Man	52	73 %
Vrouw	19	23 %
<i>Leeftijd</i>		
26-35	19	27 %
36-45	22	31 %
46-55	27	38 %
56-65	3	4 %
<i>Soort dienstverband</i>		
Onbepaalde tijd	66	93 %
Bepaalde tijd	5	7 %
<i>Opbouw dienstverband</i>		
Fulltime	54	76 %
Parttime	17	24 %
<i>Aantal dienstjaren</i>		
≤ 1	2	3 %
2-5	15	21 %
6-10	18	25 %
> 10	36	51 %

Instrumenten. Voor het verzamelen van data voor dit onderzoek, is gebruik gemaakt van een vragenlijst (zie bijlage 3). De onderzoeksgegevens zijn verkregen door de vragenlijst op één moment te meten. Hierbij is gebruik gemaakt van gestructureerde vragenlijsten met vaste antwoordcategorieën. De volgende variabelen komen terug in de vragenlijst:

Ontwikkeling, (prestatie)beloning en interne promotiemogelijkheden en mogelijkheid tot participatie

HR praktijken aan de hand van het AMO-model (Appelbaum e.a., 2000) vormen de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek. De vragenlijst meet de mate waarin de organisatie aandacht schenkt aan ontwikkeling (A), aan (prestatie)beloning en interne promotiekansen (M) en aan de mate van participatie en autonomie (O).

Operationalisatie AMO

De wetenschappelijke literatuur kent voor het meten van AMO nog geen geschikte vragenlijst. In dit onderzoek is samen met een viertal collega-studenten: Broeders (2005), De Visser (2005), Hulsken (2005) en Van Kasteren (2005) gewerkt aan het ontwikkelen van een AMO-vragenlijst. De checklist van Appelbaum e.a. (2000) heeft hierbij als raamwerk gediend. De drie componenten van het AMO-model zijn geoperationaliseerd door de checklist van Appelbaum e.a. (2000) naast de bestaande vragenlijsten van Huselid (1995) en Guthrie (2001) te leggen. Overeenkomstige variabelen zijn meegenomen in de constructie van de vragenlijst (zie bijlage 1). De vragen zijn opgesteld aan de hand van bestaande vragenlijsten (Huselid, 1995; Appelbaum e.a., 2000; Guthrie, 2001). Onder de ‘A’ valt ontwikkeling, onder de ‘M’ valt beloning en interne promotiemogelijkheden en onder de ‘O’ valt participatie. De variabelen die zijn voortgekomen uit de inventarisatie op basis van Appelbaum e.a. (2000), Huselid (1995) en Guthrie (2001), zijn ingevuld aan de hand van items uit additionele literatuur (Van Veldhoven, Meijman, Broersen & Fortijn, 2002). Vervolgens is de vragenlijst met items aangevuld die de onderzoekers zelf belangrijk achtten (op basis van andere vragenlijsten en

praktijkervaring). De items zijn geformuleerd in stellingen, die middels een vijf-punts Likert schaal beantwoord kunnen worden (1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens). De betrouwbaarheid van de nieuw ontwikkelde schalen moest minstens .70 bedragen. Gezien AMO nog niet vaak is getoetst in de praktijk, was het van belang om het toetsen plaats te laten vinden op een grote dataset. Daarom is in dit onderzoek de verzamelde data en de data van de vier andere onderzoekers in één bestand samengevoegd. De organisaties die hebben meegewerkt zijn Afas (70 respondenten), Ciris (68 respondenten), Drukkerij Em. de Jong B.V. (251 respondenten), Rabobank 's-Hertogenbosch en Omstreken. (136 respondenten) en Stichting Woonzorg West Zeeuws-Vlaanderen (202 respondenten). (Zie voor een beschrijving van de organisaties bijlage 4). Dit resulteerde in een totale dataset van 727 respondenten. Op de grote dataset is een exploratieve factoranalyse (PCA, obliminrotatie) en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De uitkomsten van deze analyses worden in Tabel 2 weergegeven. De eerste factor is Ontwikkeling genoemd. Deze factor zorgt er voor dat werknemers hun functie kunnen uitvoeren, omdat ze de benodigde kennis en vaardigheden bezitten (Appelbaum e.a., 2000). De tweede en derde factor worden achtereenvolgens Beloning en Interne Promotie genoemd en zijn HR praktijken die er voor zorgen dat werknemers gemotiveerd worden (Appelbaum e.a., 2000). De vierde en laatste factor wordt Participatie genoemd en zorgt er voor dat de werkomgeving de werknemers de benodigde support biedt (Appelbaum e.a., 2000). In Tabel 2 is te zien is dat onder factor 1 (Ontwikkeling) ontwikkeling 1 tot en met 6 vallen. Item 5 van ontwikkeling laadt tevens op promotie, maar dit item is op basis van de validiteit bij ontwikkeling gehouden. Item 7 van ontwikkeling is op basis van de betrouwbaarheidsanalyse verwijderd. Factor 2 (Beloning) bestaat uit beloning 1 tot en met 6. Promotie 1 tot en met 4 en ontwikkeling 8 vormen samen factor 3 (Promotie) en tot slot bestaat factor 4 (Participatie) uit de items participatie 1 tot en met 10. De verklaarde variantie van factor 1 (Ontwikkeling) is 33,279 %. Een voorbeeldvraag van de eerste factor is: “Deze organisatie geeft mij goede mogelijkheden om mijn vaardigheden te ontwikkelen”. De Cronbach’s Alpha is 0,886. Factor 2 (Beloning) verklaart 11,131 % van de variantie en een voorbeeldvraag van deze factor is: “Ik vind dat er in deze organisatie goede lonen worden betaald”. De Cronbach’s Alpha van de tweede factor is 0,816. De verklaarde variantie van de derde factor, interne promotie, is 7,990 % en de Cronbach’s Alpha is 0,817. Een voorbeeldvraag van factor 3 is: “In de komende vijf jaar verwacht ik promotie te maken”. Factor 4, participatie, verklaart 6,197 % van de variantie en de Cronbach’s Alpha van de vierde factor is 0,908. Een voorbeeldvraag van deze factor is: “Ik kan meebeslissen over de wijze waarop het werk gedaan wordt”. Vanwege de kleine steekproef (71) was het niet mogelijk om een geldige factoranalyse uit te voeren op de dataset van Ciris. Toch is er, ondanks het niet voldoen aan de criteria, een factoranalyse (PCA, obliminrotatie) op deze dataset uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn te vinden in bijlage 5. De Cronbach’s Alpha van de vier factoren uitgevoerd op de dataset van Ciris is achtereenvolgens 0,879, 0,773, 0,829 en 0,899 en daarmee is de betrouwbaarheid van deze schaal hoog te noemen.

Tabel 2
Factor structuur van AMO

Item	1	2	3	4	Alfa grote dataset	Alfa eigen dataset
Ontwikkeling					,886	,879
1. Deze organisatie geeft mij goede mogelijkheden om mijn vaardigheden te ontwikkelen.	-,614					
2. Deze organisatie voorziet in mogelijkheden die gericht zijn op training en opleiding.	-,816					
3. Ik vind dat er binnen deze organisatie veel aandacht wordt besteed aan opleidingen.	-,840					
4. Het aantal te volgen opleidingen vind ik te beperkt.	-,715					
5. Mijn baan biedt mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.	-,341		,368			
6. Wanneer de uitvoering van mijn werk nieuwe vaardigheden vereist, word ik hierin getraind.	-,756					
7. Ik heb begeleiding/ coaching van een senior collega die niet mijn direct leidinggevende is.			,399			
8. Mijn baan biedt mogelijkheden voor het verbreden van mijn taken.			,491			
Beloning					,816	,773
1. Ik vind dat er in deze organisatie goede lonen worden betaald.		,847				
2. Ik vind dat ik van het loon behoorlijk rond kan komen.		,731				
3. Ik vind dat ik voldoende betaald krijg voor het werk dat ik lever.		,863				
4. Ik vind dat ik rechtvaardig betaald wordt in vergelijking met mijn directe collega's.		,648				
5. Ik denk dat het loon in deze organisatie lager ligt dan in vergelijkbare organisaties.		,619				
6. Wanneer ik goed presteer, word ik daar extra voor gewaardeerd.		,339	,316			
Promotie					,817	,829
1. Mijn baan biedt mij financiële groeimogelijkheden.			,737			
2. In de komende vijf jaar verwacht ik promotie te maken.			,892			
3. Mijn baan biedt mij mogelijkheden tot promotie.			,907			
4. Er zijn weinig functies waarnaar ik kan doorgroeien in deze organisatie.			,543			
Participatie					,908	,899
1. Ik kan meebeslissen over de wijze waarop het werk gedaan wordt.				,826		
2. Ik heb invloed op de verdeling van het werk onder mij en mijn collega's.				,764		
3. Ik kan meebepalen wat wel en wat niet tot mijn takenpakket behoort.				,831		
4. Ik kan meebeslissen over de aard van mijn werkzaamheden.				,850		
5. Ik heb invloed over wat er gebeurt op mijn werkplek.				,794		
6. Ik kan meebeslissen over dingen die met mijn werk te maken hebben.				,753		
7. Tijdens het werkoverleg heb ik inspraak bij besluiten die worden genomen.				,709		
8. Ik heb rechtstreeks invloed op beslissingen van mijn afdeling.				,818		
9. Ik heb inbreng bij de werving en selectie van nieuwe collega's.				,668		
10. Ik heb de mogelijkheid om verbeterpunten aan te geven voor de organisatie.				,596		

Informatievoorziening

Informatievoorziening is in dit onderzoek meegenomen als moderatorvariabele. De vragen van deze schaal zijn opgesteld aan de hand van bestaande vragenlijsten (Huselid, 1995; Appelbaum e.a., 2000; Guthrie, 2001) en aangevuld met items die van toepassing zijn op informatievoorziening omtrent de

AMO-praktijken. De items zijn geformuleerd in stellingen, die door een vijf-punts Likert schaal beantwoord kunnen worden (1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens). Op de dataset van Ciris is een exploratieve factoranalyse (PCA, obliminrotatie) en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De uitkomsten van deze analyses worden in tabel 3 weergegeven. In tabel 3 is te zien dat de 10 items van informatievoorziening onder één factor vallen. Een voorbeeldvraag is: “Ik word regelmatig geïnformeerd over de mogelijkheden die er zijn om mezelf verder te ontwikkelen”. De Cronbach’s Alpha van deze schaal is 0,880 en daaruit mag geconcludeerd worden dat de betrouwbaarheid van deze schaal hoog is.

Tabel 3
Factor structuur van informatievoorziening

Item	1	Alfa
Informatievoorziening		,880
1. Ik word geïnformeerd wanneer er sprake is van ingrijpende organisatieprojecten (investerings, fusies, reorganisaties).	,662	
2. Ik krijg regelmatig informatie over de financiële prestaties van deze organisatie.	,631	
3. Ik krijg regelmatig informatie over nieuwe producten/ diensten van deze organisatie.	,747	
4. Ik word regelmatig geïnformeerd over technologische veranderingen in deze organisatie.	,740	
5. Ik word regelmatig geïnformeerd over de mate van klanttevredenheid.	,678	
6. Ik word regelmatig geïnformeerd over de mogelijkheden die er zijn om mezelf verder te ontwikkelen.	,690	
7. Ik word regelmatig geïnformeerd over de inhoud van het beloningsbeleid.	,593	
8. Ik word op de hoogte gebracht van de interne promotiemogelijkheden.	,714	
9. Ik word op de hoogte gebracht over de mogelijkheden tot inspraak.	,728	
10. Ik word regelmatig geïnformeerd over de strategie die de organisatie wil (gaan) volgen.	,771	

Betrokkenheid

De drie vormen van betrokkenheid (affectief, continue en normatief) van de werknemers is gemeten met de Engelse vragenlijst van Meyer, Allen en Smith (1993). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de Nederlandse versie van deze vragenlijst, gemaakt door Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997). De betrouwbaarheid van deze vertaling van Gilder e.a. (1997) werd geschat met Cronbach’s Alpha, die respectievelijk .83 was voor affectieve betrokkenheid, .70 voor continue betrokkenheid en .72 voor normatieve betrokkenheid. Deze vragenlijst bestaat uit 24 items. Er is gebruik gemaakt van een 5-punts Likert schaal, met als antwoordcategorieën 1 = helemaal mee oneens; 2 = mee oneens; 3 = neutraal; 4 = mee eens; 5 = helemaal mee eens. Een voorbeeldvraag is: “Ik voel me thuis in deze organisatie”. Op de dataset van Ciris is er ondanks de kleine steekproef een factoranalyse (PCA, obliminrotatie) uitgevoerd en er is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De uitkomsten van deze analyses worden in Tabel 4 weergegeven. Te zien in Tabel 4 is dat item 1 tot en met 7 van affectieve betrokkenheid op één factor laden. Alleen item 8 van affectieve betrokkenheid heeft een factorlading lager dan 0,3. Dit is bij item 8 van continue betrokkenheid precies hetzelfde geval. Toch zijn deze twee items (affectief 8 en continue 8) op basis van de theorie meegenomen met respectievelijk affectieve en continue betrokkenheid bij de betrouwbaarheids- correlatie- en regressie-analyses. De laatste factor, factor 3, bestaat uit de items 1 tot en met 8 van normatieve betrokkenheid. De verklaarde

variantie van de eerste factor, affectieve betrokkenheid is 20,775 %. Factor 2 (continue betrokkenheid) verklaart 17,232 % van de variantie en normatieve betrokkenheid heeft een verklaarde variantie van 8,676 %. De Cronbach's Alpha van affectieve, continue en normatieve betrokkenheid is respectievelijk 0,813, 0,811 en 0,727. De betrouwbaarheid van deze schaal is hoog.

Tabel 4
Factor structuur van betrokkenheid

Item	1	2	3	Alfa
Affectieve betrokkenheid				,813
1. Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.	,428			
2. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.	,833			
3. Deze organisatie betekent veel voor mij.	,811			
4. Ik voel me thuis in deze organisatie.	,833			
5. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.	,772			
6. Ik vind het leuk om over deze organisatie te praten met mensen van buiten de organisatie.	,745			
7. Ik zou graag de rest van mijn loopbaan in deze organisatie blijven werken.	,377			
8. Ik denk dat ik me aan een andere organisatie net zo makkelijk zou kunnen hechten als aan deze organisatie.	,126			
Continue betrokkenheid				,811
1. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.		,541		
2. Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen.		,754		
3. Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een andere baan te vinden.		,796		
4. Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.		,805		
5. Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.		,696		
6. Ik blijf bij deze organisatie werken omdat dit om bepaalde redenen noodzakelijk is; niet omdat ik dit zo graag wil.		,583		
7. Een van de redenen dat ik hier blijf werken, is dat een andere organisatie me wellicht minder biedt.		,590		
8. Bij deze organisatie kan ik meer verdienen dan bij een andere organisatie.		,251		
Normatieve betrokkenheid				,727
1. Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.			,362	
2. Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen.			,680	
3. Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven.			,715	
4. Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie.			,489	
5. Een van de belangrijkste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.			,717	
6. Als ik een aanbod voor een andere baan zou krijgen, zou ik mij bezwaard voelen om bij deze organisatie weg te gaan.			,571	
7. Ik vind dat mensen tegenwoordig te vaak van de ene organisatie naar de andere overstappen.			,401	
8. In deze tijd is het verstandig als werknemers zich met hun organisatie verbonden voelen.			,395	

Organizational Citizenship Behaviour

Verder zijn er vragen gesteld over de afhankelijke variabele organizational citizenship behaviour. Organizational citizenship behaviour is gemeten met een vragenlijst bestaande uit 20 items die Andreas en Van Yperen (2002) in hun onderzoek gebruikt hebben. Daarin wordt geen onderscheid gemaakt tussen OCBO en OCBI. De Cronbachs Alfa was .92. Antwoordmogelijkheden zijn 1 = helemaal mee oneens, tot 7 = helemaal mee eens. Een voorbeeldvraag is: "Ik help collega's die kampen met een hoge werkdruk". Ondanks de kleine steekproef is er op de dataset van dit onderzoek een factoranalyse (PCA, obliminrotatie) uitgevoerd en er is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. In Tabel 5 worden de uitkomsten van deze analyses weergegeven. In Tabel 5 is te zien dat item 14 van

OCB een factorlading heeft lager dan 0,3. Toch wordt dit item op basis van de theorie meegenomen met de andere 19 items van OCB bij de betrouwbaarheids- correlatie- en regressie-analyses. De betrouwbaarheid van deze schaal (Cronbach's Alpha = 0,850) is goed.

Tabel 5
Factor structuur van organizational citizenship behaviour

Item	1	Alfa
Organizational citizenship behaviour		,850
1. Ik neem taken waar voor collega's die afwezig of met pauze zijn.	,457	
2. Ik help collega's die kampen met een hoge werkdruk.	,728	
3. Ik maak nieuwe collega's wegwijs, ook wanneer daar niet om wordt gevraagd.	,674	
4. Ik help collega's met hun werk die terugkeren van een periode van afwezigheid.	,624	
5. Ik besteed tijd aan het helpen van collega's met werkgerelateerde problemen.	,528	
6. Ik bied vrijwillig aan om dingen voor de afdeling te doen zonder dat daarom wordt gevraagd.	,537	
7. Ik help mensen van andere afdelingen wanneer zij een probleem hebben.	,504	
8. Ik help bezoekers en klanten indien zij hulp nodig hebben.	,684	
9. Ik kom vroegtijdig op het werk, zodat ik klaar ben om aan de slag te gaan als de dienst begint.	,527	
10. Ik begin iedere dag op tijd, ongeacht de weersomstandigheden, verkeersdrukte, enzovoort.	,489	
11. Ik voer uitsluitend werkgerelateerde telefoongesprekken tijdens werktijd.	,613	
12. Ik voer uitsluitend werkgerelateerde gesprekken tijdens werktijd.	,413	
13. Ik kom indien nodig eerder op het werk.	,726	
14. Ik neem de vrijheid om extra pauze te nemen wanneer ik vind dat dat kan.	,132	
15. Ik vervul vrijwillig taken in het algemeen belang van de afdeling.	,537	
16. Ik ben aanwezig bij niet-verplichte belangrijke vergaderingen, cursussen en presentaties.	,583	
17. Ik help bij het organiseren van werkgerelateerde bijeenkomsten.	,527	
18. Ik houd veranderingen en ontwikkelingen van de organisatie bij.	,366	
19. Ik lees en houd interne mededelingen bij.	,538	
20. Ik denk mee met de organisatie.	,528	

Controlevariabelen

Hieronder volgen de controlevariabelen die zijn gemeten. Om een specifiekere beschrijving van de proefpersonen te geven zijn deze variabelen ook als achtergrondvariabelen gebruikt.

- Geslacht: man of vrouw;
- Leeftijd: categorie tot en met 25 jaar, van 26 tot en met 35 jaar, van 36 tot en met 45 jaar, van 46 tot en met 55 of van 56 tot en met 65 jaar;
- Soort dienstverband: vaste aanstelling of tijdelijke aanstelling;
- Opbouw dienstverband: fulltime of parttime;
- Aantal dienstjaren: categorie tot en met 1 jaar, van 2 tot en met 5 jaar, van 6 tot en met 10 jaar of langer dan 10 jaar.

Procedure. De eerste stap was het ontwikkelen en testen van een vragenlijst die AMO meet, dit is samen gedaan met medestudenten die ook AMO hebben geoperationaliseerd. Stap twee was de invloed van AMO op betrokkenheid onderzoeken en vervolgens van betrokkenheid op OCB.

Door middel van een kennismakingsartikel in het personeelsblad van Ciris is bekend gemaakt dat alle medewerkers een vragenlijst zouden ontvangen. Hierin is het 'wie', 'wat', 'waar', 'waarom' en 'wanneer' van het onderzoek aan bod gekomen, zodat iedere medewerker op de hoogte was van de

vragenlijst. Vervolgens is tijdens het managementteamoverleg door de externe begeleider uitgelegd aan de managers wat de bedoeling was van het onderzoek. Daarna zijn er pamfletten opgehangen door heel het gebouw met daarop korte informatie omtrent het onderzoek. Alle 177 medewerkers van Ciris zijn uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek. De vragenlijsten zijn met de externe post verspreid, omdat veel medewerkers op locatie werken. Bij de vragenlijst is, naast een theezakje, een begeleidende brief toegevoegd, waarin (naast instructies voor het invullen van de lijst) het doel, het belang en de onafhankelijkheid van het onderzoek en de waarborg van anonimiteit werd besproken. De respondenten hebben drie weken de tijd gehad om de ingevulde vragenlijst in een bijgesloten enveloppe te retourneren. De voorkeur ging uit naar deze wijze van retourneren, aangezien de anonimiteit van de respondent op deze manier gewaarborgd bleef. De medewerkers ontvingen na 10 dagen een herinneringsmail om de respons zo hoog mogelijk te laten uitvallen. Er was een centraal inleverpunt waar de medewerkers de vragenlijst konden inleveren ter attentie van de onderzoekster, zodat nog eens benadrukt werd dat het om een onafhankelijk onderzoek ging.

Statistische verwerking. Bij de statistische verwerking van de data met SPSS is gebruik gemaakt van richtlijnen uit Pallant (2001) en De Vocht (2000). Vooraf is gekeken of er items gespiegeld moesten worden. Daarna is er een missing value analyse uitgevoerd. Hierna is een factoranalyse (PCA) uitgevoerd om de data te kunnen reduceren tot een aantal factoren met items die helpen bij het opsporen van de relaties tussen variabelen. Vervolgens is van elke schaal de betrouwbaarheid geschat met Cronbach's Alpha. Corrected item-correlations (groter dan 0,3; item behouden) en alfa if item deleted (kleiner dan de huidige Cronbach's Alpha; item behouden) zijn gebruikt om slechte items te verwijderen. Als eerste geeft correlatieanalyse zicht op de sterkte van het verband tussen de on- en afhankelijke variabelen, weergegeven met de Pearson's Product-moment correlatiecoëfficiënt. De variabelen in de vragenlijst zijn gemeten op intervalniveau (HR praktijken, betrokkenheid, informatievoorziening en OCB). Om de gestelde hypothesen te toetsen is er gebruik gemaakt van regressieanalyse. Er wordt dan getoetst in hoeverre er een lineair verband bestaat tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen, dus tussen HR praktijken en betrokkenheid en tussen betrokkenheid en organizational citizenship behaviour. Door middel van partiële correlatieanalyse is gekeken of informatievoorziening een interactie-effect heeft. Informatievoorziening is niet als interactievariabele in de regressieanalyse opgenomen in verband met multicollineariteit. De nominale (geslacht, soort dienstverband en opbouw dienstverband) en ordinale (leeftijdscategorieën en categorieën aantal dienstjaren) controlevariabelen worden door middel van dummyvariabelen in de regressieanalyse opgenomen.

Resultaten

Voor het uitvoeren van een juiste meervoudige regressieanalyse moet er rekening worden gehouden met het gevaar van multicollineariteit, omdat er anders verkeerde conclusies kunnen worden getrokken. Om die reden is het noodzakelijk allereerst een correlatieanalyse uit te voeren alvorens men overgaat op meervoudige regressie. Indien er een correlatie tussen twee onafhankelijke variabelen van meer dan 0,90 is dan kan er met zekerheid worden gezegd dat er sprake is van multicollineariteit en zal één van de variabelen moeten worden verwijderd bij meervoudige regressie (De Vocht, 2000). De samenhang tussen de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek is niet hoger dan 0,90. De correlaties tussen de variabelen en de gemiddelden en standaard deviaties weergegeven in Tabel 6. Uit deze tabel valt af te lezen dat ontwikkeling significant positief gecorreleerd is aan affectieve betrokkenheid ($r = ,472, p < .01$). Daarnaast kent tevens beloning een significantie positieve relatie met affectieve betrokkenheid ($r = ,330, p < .01$). Ook promotie heeft een significante positieve correlatie met affectieve betrokkenheid ($r = ,263, p < .05$). Tot slot heeft ook de laatste component van het AMO-model, participatie, een significante positieve relatie met affectieve betrokkenheid ($r = ,409, p < .01$). Te zien is dat de onderdelen van het AMO-model ook onderling significant positief gecorreleerd zijn. De correlaties zijn hoog, maar niet hoger dan 0,90. Andere correlaties die interessant zijn in het kader van dit onderzoek, is de significante negatieve samenhang tussen promotie en continue betrokkenheid ($r = -,328, p < .05$) en de significante negatieve correlatie tussen participatie en continue betrokkenheid ($r = -,333, p < .01$). Informatievoorziening kent een significante positieve correlatie met affectieve betrokkenheid ($r = ,332, p < .01$). Affectieve betrokkenheid heeft een significante positieve correlatie met organizational citizenship behaviour ($r = ,242, p < .01$). Wat betreft de controlevariabelen worden in de regressieanalyses alleen leeftijd en aantal dienstjaren meegenomen, omdat deze variabelen de meeste correlaties laten zien en er een keuze gemaakt moest worden in verband met het aantal variabelen. Leeftijd en aantal dienstjaren zijn positief gecorreleerd aan continue betrokkenheid. Verder is te zien dat de gemiddelde scores op betrokkenheid (> 3) in relatie tot de gemiddelde scores op AMO (< 3) hoog zijn. De gemiddelde scores op OCB zijn ook relatief hoog (> 5).

Tabel 6
Gemiddelden, standaard deviaties en correlaties

Variabelen	N	Gem.	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Ontwikkeling	70	2,65	5,099	1												
2. Beloning	68	2,56	3,931	,404**	1											
3. Promotie	70	2,19	3,996	,527**	,499**	1										
4. Participatie	69	2,97	7,596	,492**	,524**	,451**	1									
5. Informatievoorziening	71	2,41	6,753	,680**	,446**	,545**	,562**	1								
6. Affectieve betrokkenheid	70	3,16	4,957	,472**	,330**	,263*	,409**	,332**	1							
7. Continue betrokkenheid	70	3,05	5,619	-,104	-,117	-,328*	-,333**	-,133	-,174	1						
8. Normatieve betrokkenheid	71	3,02	4,034	,070	-,091	-,060	-,153	,039	,341**	,190	1					
9. OCB	70	5,04	13,875	-,143	-,095	-,016	,003	-,109	,242**	-,035	,130	1				
10. Geslacht	71	1,27	0,446	-,137	,040	-,020	,007	,083	-,077	-,309**	-,163	,009	1			
11. Leeftijd	71	3,20	0,888	,027	-,323**	-,451**	-,178	-,126	-,093	,354**	,094	-,040	-,279*	1		
12. Soort dienstverband	71	1,07	0,258	-,005	,206	,128	,124	,069	,008	-,138	-,069	,043	,207	-,124	1	
13. Opbouw dienstverband	69	1,22	0,415	-,129	-,082	-,174	-,036	-,090	-,140	-,059	-,288*	-,182	,619**	,046	-,012	1
14. Aantal dienstjaren	71	3,24	0,886	-,129	-,243*	-,464**	-,135	-,301*	-,010	,378**	,227	-,042	-,273*	,484**	-,263*	,093

* p < .05

** p < .01

In dit onderzoek zijn een zestal hypothesen opgesteld. De hypothesen zijn getoetst met behulp van meervoudige regressieanalyse. De regressieanalyse is uitgevoerd in een aantal stappen. In de eerste stap zijn alleen de controlevariabelen in de regressieanalyse toegevoegd. In stap twee zijn de onafhankelijke variabelen (ontwikkeling, beloning, promotie en participatie) toegevoegd. In de derde en laatste stap is de bundel van HR praktijken toegevoegd.

Om HPWS te meten is in dit onderzoek een hypothese opgesteld omtrent de bundel van HR praktijken. Er werd verwacht dat de bundel van HR praktijken een sterkere invloed heeft op betrokkenheid dan de afzonderlijke HR praktijken hebben op betrokkenheid. Bij de derde stap, het toevoegen van de productvariabele $A \times M \times M \times O$, bleken problemen te ontstaan met betrekking tot multicollineariteit; elke analyse had een te grote VIF-waarde ($> 2,5$). Als eerste oplossing voor dit probleem zijn er daarom somscores berekend van de 27 items die HR praktijken meten. De antwoordmogelijkheden op de vragen waren: 1 = helemaal oneens, tot 5 = helemaal eens. Dit resulteerde in somscores die waarden aannamen tussen 27 en 135. Om het 'cutting point' te bepalen, is een frequentieverdeling gemaakt. Het 'cutting point' voor hoge en lage scores is bepaald bij 66,6 % van de respondenten. Dit betekent dat 33,3 % van de respondenten ($N = 24$) in de groep zit die hoog scoort met minimaal een gemiddelde score van 3. Dit is vanaf de antwoordmogelijkheid 'neutraal'. De respondenten met lage scores op de HR bundel zijn als referentiegroep genomen ($N = 43$, 4 missing values). Het idee achter deze dummy variabele is dat wanneer een respondent een hoge somscore heeft, hij op alle HR praktijken hoog moet scoren. De respondent heeft dan een positieve perceptie van de aanwezigheid van alle meegenomen HR praktijken binnen dit onderzoek. Deze dummy variabele is toegevoegd in stap drie.

De drie stappen in de regressieanalyse zijn uitgevoerd voor de variabelen 'affectieve betrokkenheid', 'continue betrokkenheid' en 'normatieve betrokkenheid'. Hypothesen 1 t/m 3 verwachten dat hoe meer ontwikkelings-, belonings- en promotie- en participatiemogelijkheden de medewerkers aanwezig achten, hoe meer betrokken medewerkers zullen zijn. Hypothese 4 verwacht dat naarmate een medewerker de gehele bundel HR praktijken aanwezig acht, dit een sterker positief effect op betrokkenheid zal hebben, dan wanneer een medewerker de afzonderlijke HR praktijken aanwezig acht. Tabel 7 laat de resultaten zien van deze analyses, waarbij betrokkenheid als afhankelijke variabele is meegenomen en AMO als onafhankelijke variabelen.

Tabel 7
Resultaten van meervoudige regressieanalyse met betrokkenheid als afhankelijke variabele

	Affectieve betrokkenheid			Continue betrokkenheid			Normatieve betrokkenheid		
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Variabelen	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>
Leeftijd	-,116	-,137	-,127	,224*	,188	,175	-,021	-,078	-,065
Aantal dienstjaren	,046	,114	,123	,270**	,249*	,237*	,237*	,271*	,283*
Ontwikkeling		,407**	,465**		,073	-,010		,216	,297*
Beloning		,095	,125		,225	,219		-,034	-,029
Promotie		-,094	-,037		-,112	-,193		,041	,121
Participatie		,192	,259*		-,370**	-,464**		-,238	-,145
Bundel			-,184			,261			-,256
R Square	,010	,289	,301	,181	,287	,312	,052	,106	,131
Adjusted R Square	,021	,185	,259	,155	,215	,229	,022	,017	,028
R Square Change	,008	,279	,013	,181	,106	,025	,052	,055	,024
F	,329	3,996**	3,576**	6,974**	3,958**	3,763**	1,745	1,191	1,269
F Change	,329	5,780***	1,041	6,974**	2,188*	2,135	1,745	,918	1,659

* p < .10

** p < .05

*** p < .001

In tabel 7 is te zien dat de controlevariabelen leeftijd en aantal dienstjaren geen significant effect hebben op affectieve betrokkenheid. De controlevariabelen verklaren samen 1,0 % van de verklaarde variantie van affectieve betrokkenheid. Als in stap twee AMO is toegevoegd, wordt het model verbeterd met een verklaarde variantie van 28,9 %, echter alleen de variabele 'ontwikkeling' wordt significant bevonden. In stap drie wordt getoetst of de HR bundel meer variantie verklaart in affectieve betrokkenheid dan de afzonderlijke HR praktijken in stap twee. Te zien is dat de R Square iets toeneemt, maar dat de toegevoegde variabele niet significant is.

In tabel 7 is bovendien te zien dat de controlevariabelen leeftijd en aantal dienstjaren een significant effect hebben op continue betrokkenheid. De controlevariabelen verklaren samen 18,1 % van de verklaarde variantie van continue betrokkenheid. Als in stap twee AMO is toegevoegd, wordt het model verbeterd met een verklaarde variantie van 28,7 %. Echter alleen de variabele 'participatie' heeft een significant negatief verband met continue betrokkenheid, wat ook al bleek uit de correlatieanalyse. In stap drie wordt getoetst of de HR bundel meer variantie verklaart in continue betrokkenheid dan de afzonderlijke HR praktijken in stap twee. Te zien is dat de R Square iets toeneemt, maar dat de toegevoegde variabele niet significant is.

Tot slot is in tabel 7 te zien dat de controlevariabele aantal dienstjaren een significant effect heeft op normatieve betrokkenheid, maar het model is niet significant. Als in stap twee AMO is toegevoegd, heeft het model een verklaarde variantie van 10,6 %. In stap drie wordt getoetst of de HR bundel meer variantie verklaart in normatieve betrokkenheid dan de afzonderlijke HR praktijken in stap twee. Te zien is dat de R Square iets toeneemt, maar dat de toegevoegde variabele niet significant is.

Uit bovenstaande regressieanalyses kan het volgende worden geconcludeerd.

Hypothese 1: *Hoe meer ontwikkelingsmogelijkheden een medewerker aanwezig acht, hoe meer betrokken een medewerker zal zijn.*

Hypothese 1 kan gedeeltelijk worden bevestigd, namelijk alleen voor affectieve betrokkenheid ($\beta = 0,407, p < .05$).

Hypothese 2: *Hoe meer beloning en interne promotiemogelijkheden een medewerker aanwezig acht, hoe meer betrokken een medewerker zal zijn.*

De tweede hypothese wordt voor alle drie de vormen van betrokkenheid verworpen.

Hypothese 3: *Hoe meer participatiemogelijkheden een medewerker aanwezig acht, hoe meer betrokken een medewerker zal zijn.*

Hypothese 3 wordt voor affectieve en normatieve betrokkenheid verworpen. Wat betreft continue betrokkenheid heeft participatie juist een negatief effect ($\beta = -0,370, p < .05$).

Hypothese 4: Naarmate een medewerker de gehele bundel HR praktijken aanwezig acht, zal dit een sterker positief effect hebben op betrokkenheid, dan wanneer een medewerker de afzonderlijke HR praktijken aanwezig acht.

De vierde hypothese wordt voor zowel affectieve, continue en normatieve betrokkenheid verworpen.

Als tweede oplossing voor het probleem van multicollineariteit tussen de afzonderlijke AMO-onderdelen en AMO als productvariabele ($A \times M \times M \times O$), zijn er twee aparte regressieanalyses uitgevoerd. In de eerste regressieanalyse zijn alleen de afzonderlijke AMO-onderdelen toegevoegd. In de tweede analyse is alleen de productieve variabele ($A \times M \times M \times O$), de HR bundel, toegevoegd. Zo is het probleem van multicollineariteit ondermijnd. Vervolgens is de verklaarde variantie van de eerste regressieanalyse (afzonderlijke HR praktijken) vergeleken met de verklaarde variantie van de tweede analyse (gehele HR bundel). De resultaten van deze analyses staan in tabel 8 en 9.

Wanneer de verklaarde variantie van de regressieanalyses met de afzonderlijke HR praktijken in tabel 8 worden vergeleken met de verklaarde variantie van de analyses met de gehele HR bundel in tabel 9, dan blijken de afzonderlijke HR praktijken samen meer variantie te verklaren dan de gehele HR bundel. De R Square van de afzonderlijke HR praktijken in tabel 8 is namelijk 28,9 %, 28,7 % en 10,6 % voor respectievelijk affectieve, continue en normatieve betrokkenheid. De verklaarde variantie van de gehele HR bundel ($A \times M \times M \times O$) in tabel 9 is 13,1 % voor affectieve, 19,7 % voor continue en 5,2 % voor normatieve betrokkenheid. Ook op basis van deze tweede oplossing voor het probleem van multicollineariteit, wordt de vierde hypothese voor alle drie de vormen van betrokkenheid niet aangenomen. Naarmate een medewerker de gehele bundel HR praktijken aanwezig acht, heeft dit geen sterker positief op betrokkenheid, dan wanneer een medewerker de afzonderlijke HR praktijken aanwezig acht.

Tabel 8**Resultaten van meervoudige regressieanalyse afzonderlijke HR praktijken als onafhankelijke variabelen**

Variabelen	Affectieve betrokkenheid				Continue betrokkenheid				Normatieve betrokkenheid			
	Stap 1		Stap 2		Stap 1		Stap 2		Stap 1		Stap 2	
	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>
Constant	26,492***		15,061***		14,303***		19,072***		20,415***		21,840***	
Leeftijd	-,645	-,116	-,764	-,137	1,416*	,224*	1,189	,188	-,094	-,021	-,353	-,078
Aantal dienstjaren	,255	,046	,638	,114	1,711**	,270**	1,582*	,249*	1,078*	,237*	1,235*	,271*
Ontwikkeling			,396**	,407**			,080	,073			,171	,216
Beloning			,120	,095			,321	,225			-,035	-,034
Promotie			-,117	-,094			-,157	-,112			,042	,041
Participatie			,125	,192			-,273**	-,370**			-,126	-,238
R Square	,010		,289		,181		,287		,052		,106	
Adjusted R Square	,008		,185		,155		,215		,022		,017	
R Square Change	,010		,279		,181		,106		,052		,055	
F	,329		3,996**		6,974**		3,958**		1,745		1,191	
F Change	,329		5,780***		6,974**		2,188*		1,745		,918	

* p < .10

** p < .05

*** p < .001

Tabel 9**Resultaten van meervoudige regressieanalyse met gehele HR bundel als onafhankelijke variabele**

Variabelen	Affectieve betrokkenheid				Continue betrokkenheid				Normatieve betrokkenheid			
	Stap 1		Stap 2		Stap 1		Stap 2		Stap 1		Stap 2	
	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>
Constant	26,492***		21,826***		14,303***		16,193***		20,415***		20,660***	
Leeftijd	-,645	-,116	-,304	-,055	1,416*	,224*	1,278	,202	-,094	-,021	-,112	-,025
Aantal dienstjaren	,255	,046	,737	,132	1,711**	,270**	1,516*	,239*	1,078*	,237*	1,053	,231
Bundel			2,038**	,370**			-,8,26	-,132			-,1,07	-,024
R Square	,010		,131		,181		,197		,052		,052	
Adjusted R Square	,008		,089		,155		,158		,022		,007	
R Square Change	,010		,121		,181		,015		,052		,001	
F	,329		3,116**		6,974**		5,060**		1,745		1,157	
F Change	,329		8,611**		6,974**		1,190		1,745		,033	

* p < .10

** p < .05

*** p < .001

Om hypothese 5 te onderzoeken is betrokkenheid als afhankelijke variabele gehanteerd, de onderdelen van het AMO-model als onafhankelijke en informatievoorziening als moderatorvariabele. In eerste instantie was door middel van het aanmaken van productvariabelen gekeken of informatievoorziening een interactie-effect had. Echter deze interactievariabelen vertoonden multicollineariteit met de onafhankelijke variabelen, de VIF-waarde was namelijk hoger dan 2,5. Het probleem van multicollineariteit doet zich in de onderzoeken van collega-studenten (de Visser, 2005; van Kasteren, 2005), ook voor bij de meervoudige regressieanalyses om de hypothesen voor de moderatorvariabele te testen. Om dit probleem op te lossen zijn er als oplossing, partiële correlaties berekend. Partiële correlaties voorspellen de relatie tussen twee variabelen terwijl deze relatie statistisch gecontroleerd is voor een derde variabele. Een partiële correlatie verwijderd statistisch de invloed van de derde variabele, zodat er een zuiverder beeld komt van de werkelijke relatie tussen de twee variabelen. Door de correlatie en partiële correlatie tussen twee variabelen te vergelijken, kan geconcludeerd worden wat de impact is van de derde variabele op de relatie tussen de twee variabelen (Pallant, 2001). Een daling van de partiële correlatie ten opzichte van de correlatie wijst op een invloed van de derde variabele. De resultaten van deze analyse staan in Tabel 10.

In tabel 10 is te zien dat wanneer er gecontroleerd wordt voor informatievoorziening de correlatie tussen ontwikkeling en affectieve betrokkenheid afneemt van 0,472 naar 0,356. Er kan daarom verondersteld worden dat informatievoorziening een versterkend effect heeft in de relatie tussen ontwikkeling en affectieve betrokkenheid. Daarnaast is te zien dat als er gecontroleerd wordt voor informatievoorziening de correlatie tussen participatie en affectieve betrokkenheid afneemt van 0,409 naar 0,285. Dit kan er op duiden dat informatievoorziening een versterkend effect heeft in de relatie tussen participatie en affectieve betrokkenheid. De overige significante verandering in correlaties zijn zo klein, dat ze niet noemenswaardig zijn.

Uit de partiële correlatieanalyse kan de volgende conclusie getrokken worden.

Hypothese 5: Naarmate een medewerker ontwikkelingsmogelijkheden, beloning en interne promotiemogelijkheden en participatiemogelijkheden, ondersteund door informatievoorziening, aanwezig acht, zal dit een sterker positief effect hebben op betrokkenheid, dan wanneer een medewerker de HR praktijken, niet ondersteund door informatievoorziening, aanwezig acht.

Hypothese 5 gaat op voor ontwikkelingsmogelijkheden en participatiemogelijkheden, voor beloning en promotie wordt deze hypothese verworpen. Bovendien geldt dit alleen voor affectieve betrokkenheid.

Tabel 10
Partiële correlatiematrix

Controle variabele	Variabelen	1	2	3	4	5	6	7
geen	1. Ontwikkeling							
	2. Beloning	,404**						
	3. Promotie	,527**	,499**					
	4. Participatie	,492**	,524**	,451**				
	5. Affectieve betrokkenheid	,472**	,330**	,263*	,409**			
	6. Continue betrokkenheid	-,104	-,117	-,328**	-,333**	-,174		
	7. Normatieve betrokkenheid	,070	-,091	-,060	-,153	,341**	,190	
	8. Informatievoorziening	,680**	,446**	,545**	,562**	,332**	-,133	,039
Informatievoorziening	1. Ontwikkeling							
	2. Beloning	,154						
	3. Promotie	,255*	,342**					
	4. Participatie	,181	,369**	,208				
	5. Affectieve betrokkenheid	,356**	,215	,104	,285*			
	6. Continue betrokkenheid	-,019	-,605	-,308*	-,316**	-,139		
	7. Normatieve betrokkenheid	,060	-,121	-,096	-,212	,348**	,197	

* $p < .05$

** $p < .01$

Bij de laatste hypothese, hypothese 6, is organizational citizenship behaviour de afhankelijke variabele en betrokkenheid de onafhankelijke variabele. In tabel 11 staan de resultaten van de regressieanalyse uitgevoerd op de afhankelijke variabele organizational citizenship behaviour met de drie vormen van betrokkenheid als onafhankelijke variabelen.

In tabel 11 is te zien is dat alleen affectieve betrokkenheid een significant positief verband vertoont met OCB ($\beta = 0,235$, $p < .10$). Hypothese 6: *Hoe meer betrokken een medewerker is, hoe meer Organizational Citizenship Behaviour een medewerker zal vertonen*, wordt daarom alleen voor affectieve betrokkenheid aangenomen.

Tabel 11
Resultaten van meervoudige regressieanalyse met OCB als afhankelijke variabele

Variabelen	Stap 1		Stap 2	
	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>
Constant	100,974***		81,526***	
Geslacht	7,091	,228	7,632	,245
Leeftijd	,299	,019	,617	,039
Soort dienstverband	,298	,006	,159	,003
Opbouw dienstverband	-10,960*	-,328*	-10,261*	-,307*
Aantal dienstjaren	,672	,043	,386	,025
Affectieve betrokkenheid			,658*	,235*
Continue betrokkenheid			,108	,044
Normatieve betrokkenheid			-,055	-,016
R Square	,060		,109	
Adjusted R Square	,016		,012	
R Square Change	,060		,050	
F	,785		,903	
F Change	,785		1,095	

* $p < .10$

** $p < .05$

*** $p < .001$

Als laatste is er een analyse uitgevoerd om na te gaan of betrokkenheid wel echt een mediërende variabele is in de relatie tussen AMO en OCB. Het kan namelijk ook zo zijn dat AMO een direct verband laat zien met OCB. In tabel 10 zijn de resultaten te zien van de regressieanalyse die is uitgevoerd om schijnsamenhang te achterhalen.

In tabel 12 is te zien dat de beta's van de uitgevoerde regressieanalyse niet dalen in vergelijking met de beta's in tabel 7. Dit geeft aan dat betrokkenheid wellicht geen mediërende variabele is. Bovendien is te zien dat ontwikkeling een directe significante positieve invloed heeft op OCB ($\beta = ,321, p < .05$).

Tabel 12
Resultaten van meervoudige regressieanalyse met OCB als afhankelijke variabele om schijnsamenhang te achterhalen

Variabelen	Stap 1		Stap 2		Stap 3	
	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>	<i>b</i>	<i>Beta</i>
Constant	89,969***		86,297***		85,205***	
Leeftijd	,992	,055	,802	,017	,816	,004
Aantal dienstjaren	-1,538	-,113	-1,829	-,038	-1,893	-,049
Ontwikkeling	1,022**	,321**	1,045**	,214**	1,046**	,200**
Beloning	-,607	-,188	-,665	-,126	-,656	-,131
Promotie	,404	,184	,434	,150	,426	,076
Participatie	,086	,151	,131	,217	,142	,130
Affectieve betrokkenheid	1,207**	,423**				
Continue betrokkenheid			,174	,094		
Normatieve betrokkenheid					,079	,003
R Square	,002		,042		,178	
Adjusted R Square	,029		,054		,049	
F	,072		,439		1,374	

* $p < .10$

** $p < .05$

*** $p < .001$

Conclusie en discussie

Conclusies. Dit onderzoek heeft de link tussen HRM praktijken en HRM uitkomsten bestudeerd. Er is gekeken of ontwikkelings- belonings- promotie- en participatiemogelijkheden een positieve invloed hebben op de betrokkenheid van werknemers. Ook is onderzocht of betrokkenheid een positief effect heeft op Organizational Citizenship Behaviour.

De volgende vraagstelling stond centraal: *Hebben HR praktijken (A, M en O) een positieve invloed op betrokkenheid (normatief, affectief en continue), wordt deze relatie versterkt door informatievoorziening, en heeft betrokkenheid een positieve invloed op organizational citizenship behaviour?*

De hypothesen worden voor een gedeelte ondersteund door de resultaten van dit onderzoek.

Als er gekeken wordt naar de resultaten van het onderzoek, kan er worden geconcludeerd dat alleen ontwikkeling een positief effect heeft op affectieve betrokkenheid. Dus hoe meer ontwikkelingsmogelijkheden een medewerker aanwezig acht, hoe meer affectief betrokken een medewerker zal zijn. Dit komt overeen met de resultaten van Gould-Williams (2003). Wat betreft continue betrokkenheid kan worden gesteld dat participatie hierop een negatieve invloed heeft. Dus hoe meer participatiemogelijkheden een medewerker aanwezig acht, hoe minder continue betrokken een medewerker zal zijn. Een mogelijke verklaring hiervoor zou het volgende kunnen zijn. Continue betrokkenheid kent een volledig andere invalshoek dan affectieve betrokkenheid en heeft vooral betrekking op de kosten die men associeert met het verlaten van de organisatie, waarin men werkt. Het is een maat voor de mate, waarin iemand zich gebonden weet aan de organisatie. Vaak komt de gebondenheid voort uit een waargenomen gebrek aan alternatieven op de arbeidsmarkt (Farrell & Rusbult, 1981). De arbeidsmarkt is niet groot voor medewerkers die bij Ciris werken. Ciris, voorheen NOB, is de grondlegger van de TV in Nederland en werd altijd gezien als het facilitaire bedrijf. Dit komt ook doordat de overheid garant stond en er altijd geld was voor technische vernieuwingen. Er zijn de laatste jaren een paar concurrerende bedrijven bij gekomen, maar daarvan is bekend (alhoewel dat verschil steeds minder wordt nu Ciris particulier is) dat de arbeidsvoorwaarden toch beduidend minder dan bij Ciris zijn. Bovendien zijn die bedrijven ook wat minder stabiel in de beleving van de medewerkers. Het enige alternatief dat zich dan voordoet is freelancer worden. Medewerkers zijn gebonden aan Ciris omdat de alternatieven op de arbeidsmarkt slechter zijn en bovendien beperkt. De medewerkers vinden hun vak geweldig; het zijn creatieve technenuten. Ze zien participatie meer als een noodzakelijk kwaad. Medewerkers zijn meer betrokken bij de klant, dan bij het welbevinden van de organisatie en hebben geen behoefte aan participatiemogelijkheden. Dit mag echter niet zo geconcludeerd worden omdat er geen onderzoek is gedaan de invloed van de organisatiecontext.

Wanneer er gekeken wordt naar de bundel van HR praktijken, wordt die hypothese niet bevestigd. Uit het onderzoek blijkt dat de bundel van HR praktijken geen significant sterker effect vertoont op betrokkenheid dan de afzonderlijke HR praktijken. Collega-studenten Broeders (2005), De Visser (2005) en Hulsken (2005) hebben dezelfde bevindingen. De verwachting is gedeeltelijk bevestigd dat betrokkenheid een positieve invloed heeft op organizational citizenship behaviour, dit geldt namelijk alleen voor affectieve betrokkenheid en niet voor continue en normatieve betrokkenheid. Informatievoorziening lijkt een versterkend effect te hebben op de relatie tussen ontwikkeling en affectieve betrokkenheid en tussen participatie en affectieve betrokkenheid. Tot slot hebben ontwikkelingsmogelijkheden een directe positieve invloed op OCB. Bolino en Turnley (2003) zijn ook van mening dat training, opleiding en ontwikkeling resulteren in een hogere mate van OCB. Uit onderzoek van Paré, Tremblay en Lalonde (2004) blijkt tevens dat ontwikkeling positief gerelateerd is aan OCB.

Discussie. Zoals ieder onderzoek, heeft ook dit onderzoek een aantal discussiepunten. Dit onderzoek heeft zich gericht op de link tussen HRM en prestatie. High Performance Work Systems (HPWS), is een speciale vorm van HRM. HPWS ligt aan de basis van het AMO-model. Het AMO-model is ontwikkeld om op organisatieniveau een inventarisatie te maken van HPWS-elementen. In dit onderzoek is echter een inventarisatie van AMO gemaakt op individueel niveau. Alle medewerkers zijn namelijk geënquêteerd. Op individueel niveau wordt door medewerkers beoordeeld of zij de HPWS elementen aanwezig achten in een organisatie. Het is echter de vraag of medewerkers AMO-elementen wel kunnen beoordelen zoals Appelbaum e.a. (2000) bedoeld hebben.

Het AMO-model beschrijft de relatie tussen HPWS en firm performance door middel van 'effective discretionary effort'. Discretionair gedrag bestaat uit positief gedrag dat niet voorgeschreven wordt door de organisatie. Discretionair gedrag wordt ook wel 'organizational citizenship behaviour' (OCB) of 'extra-rol' gedrag genoemd (Bienstock, DeMoranville & Smith (2003)). Dit onderzoek heeft de relatie onderzocht tussen HPWS en effective discretionary effort met als mediërende variabele betrokkenheid. De stap naar firm performance is nog niet gemaakt en daarom kan er nog steeds geen volledig antwoord worden gegeven op het black box dilemma.

Een opvallend resultaat is dat de HR bundel niet tot meer betrokkenheid leidt dan de afzonderlijke HR praktijken. Dit komt niet overeen met wat de systeembenadering veronderstelt. Het is mogelijk dat deze relatie niet wordt gevonden, omdat de HR praktijken bij Ciris geen horizontale fit vertonen. Horizontale fit wil zeggen dat de HR praktijken onderling op elkaar zijn afgestemd (Delery, 1998; Sels, 2003). Collega-studenten Broeders (2005), De Visser (2005) en Hulsken (2005) hebben echter dezelfde bevindingen. Hierdoor is het aannemelijk te concluderen dat een HR bundel geen sterker effect vertoont dan de afzonderlijke HR praktijken. Dit staat haaks op wat Delery (1998) veronderstelt. Delery (1998) is van mening dat een bundel van HR praktijken (bijvoorbeeld HPWS) een sterker effect kan hebben dan HR praktijken afzonderlijk. Dit is tevens niet in lijn met de veronderstelling van

HPWS (Appelbaum e.a., 2000). In deze benadering wordt er van uit gegaan dat afzonderlijke praktijken elkaar kunnen versterken, tegenwerken of substitueren. Dit betekent in de context van dit onderzoek dat de naarmate een medewerker de gehele bundel HR praktijken aanwezig acht, dit geen sterker positief effect heeft op betrokkenheid, dan wanneer een medewerker de afzonderlijke HR praktijken aanwezig acht.

Wat betreft de gehanteerde methodiek was het voor dit onderzoek noodzaak om AMO te operationaliseren. Daarom is er een AMO-vragenlijst ontwikkeld in nauwe samenwerking met collega-studenten. Door het werken met vijf verschillende organisaties is een database ontstaan die groot genoeg is om de constructen van AMO te kunnen valideren. Opvallend is dat er uit de factoranalyse vrijwel identieke patronen te herkennen zijn wat betreft AMO bij de vijf verschillende organisaties. Na de factoranalyse is in dit onderzoek gebleken dat AMO op te splitsten is in vier onderdelen, te weten: ontwikkeling, beloning, promotie en participatie. Dit is niet geheel overeenkomstig met het onderzoek van Appelbaum e.a. (2000) dat beloning en promotie als één onderdeel ziet. Een mogelijke verklaring hiervoor is te vinden in de lay-out van de vragenlijst. De vragenlijst is namelijk opgebouwd uit vier aparte onderdelen (ontwikkeling, beloning, interne promotie, participatie). Beloning en interne promotie zijn als twee aparte onderdelen opgenomen in de vragenlijst in plaats van als één gezamenlijk onderdeel. Het is mogelijk dat medewerkers dit ook als twee aparte onderdelen hebben gezien en daarom anders hebben ingevuld. Misschien hadden de items die de HR praktijken meten wel door elkaar moeten staan. Een andere verklaring voor het vinden van vier factoren in plaats van drie is het volgende. Na bestudering van de factoranalyse en logisch redeneren blijkt dat bepaalde praktijken onder meerdere onderdelen van het AMO-model geplaatst kunnen worden. Ontwikkeling zorgt er bijvoorbeeld voor dat werknemers hun functie uit kunnen oefenen (A), maar het kan ook gezien worden als waardering van de werkgever naar de werknemer toe (M). Bovendien vertoont promotie ook veel overeenkomsten met ontwikkeling.

Om het probleem van multicollineariteit (bij de productvariabele $A \times M \times M \times O$) te omzeilen is voor de bundelvariabele een somscore gemaakt van alle AMO-items. Op basis hiervan is een cutting point bepaald, echter het bepalen van het cutting point is arbitrair. Normaal gesproken zou een gemiddelde score op een item van 4 (mee eens) of hoger (helemaal mee eens) duiden op respondenten die hoog gescoord hebben. Dan zouden er echter te weinig cases in de hoge groep vallen. Als ervoor wordt gekozen om 25 % van de respondenten met de hoogste scores in de hoge groep te laten vallen dan blijft het probleem, dat er te weinig respondenten in die hoge groep zitten, bestaan. Uiteindelijk is er daarom gekozen om 33,3 % van de respondenten ($N = 24$) met de hoogste scores in de hoge groep onder te delen. Twee derde van de totale respondenten vallen dan in de lage groep ($N = 43$, 4 missing values). Het cutting point ligt dan bij 3 (= neutraal). Over deze uiteindelijke keuze valt natuurlijk te discussiëren. Scoren de respondenten in de hoge groep ook werkelijk hoog op alle HR praktijken, of

op drie praktijken heel hoog en op één praktijk laag? Dit is niet met zekerheid te zeggen en daarom zijn er ook nog twee aparte regressieanalyses uitgevoerd. Eén analyse met alleen de afzonderlijke HR praktijken en één regressieanalyse met alleen de HR bundel (A x M x M x O) toegevoegd. Bij beide oplossingen om het probleem van multicollineariteit te omzeilen blijkt dat de HR bundel niet tot meer betrokkenheid leidt dan de afzonderlijke HR praktijken. Weinig onderzoekers wagen zich tot nu toe aan het meten van een bundel HR praktijken, waardoor de wetenschap nog steeds niet een methode heeft gevonden, die met zekerheid het effect van een bundel HR praktijken meet. Dit onderzoek heeft dat wel geprobeerd, waarbij het de vraag is of de methode daadwerkelijk de juiste is te noemen.

Om het moderatoreffect van informatievoorziening te onderzoeken zijn in eerste instantie interactievariabelen aangemaakt. Echter de interactievariabelen van informatievoorziening vertoonden multicollineariteit met de AMO-onderdelen, de VIF-waarde was namelijk hoger dan 2,5. Daarom is er een partiële correlatieanalyse uitgevoerd. Hieruit is gebleken dat informatievoorziening een positief moderatoreffect heeft op de relatie tussen ontwikkeling en affectieve betrokkenheid en tussen participatie en affectieve betrokkenheid. Dus naarmate een medewerker ontwikkelingsmogelijkheden, ondersteund door informatievoorziening, aanwezig acht, heeft dit een sterker positief effect op affectieve betrokkenheid, dan wanneer een medewerker ontwikkelingsmogelijkheden, niet ondersteund door informatievoorziening, aanwezig acht. Dit geldt ook voor participatiemogelijkheden. Volgens de indeling van Delery (1998), zoals besproken in de theoretische achtergrond, is dit een positief synergetisch verband te noemen, we spreken dan van een 'powerfull connection' (1+1=3).

Opvallend is dat de scores op de onderdelen van AMO in relatie tot De Visser (2005), Hulsken (2005) en Van Kasteren (2005) laag zijn (< 3, dus 'mee oneens' en 'helemaal mee oneens') (zie bijlage 7). Op betrokkenheid wordt in relatie tot AMO hoog gescoord (> 3, 'neutraal', 'mee eens' en 'helemaal mee eens'). De scores op OCB zijn ook relatief hoog (> 5, dus 'enigszins mee eens', 'mee eens' en 'helemaal mee eens'). Dus medewerkers achten de ontwikkelings-, belonings-, promotie- en participatiemogelijkheden in relatief lage mate aanwezig, maar toch zijn de medewerkers betrokken en vertonen OCB. Misschien dat wanneer Ciris meer aandacht zou schenken aan de AMO-onderdelen, de medewerkers nog een grotere organisatiebetrokkenheid laten zien. Het kan zijn dat HRM nog geen voldoende intrede heeft gedaan in de organisatie. De afdeling HRM van Ciris zou zich daarom meer moeten profileren binnen de organisatie. Een andere verklaring voor de relatief lage scores op AMO, zou een organisatiespecifieke verklaring kunnen zijn. Binnen Ciris zijn veelal hoogopgeleide professionals werkzaam, die vakkundig en creatief hun product realiseren. Bovendien werken de meeste medewerkers van Ciris op locatie en komen de medewerkers zelden op het hoofdkantoor. Het zou zo kunnen zijn dat de medewerkers niet veel direct met het HRM-beleid te maken hebben, maar dat men wel betrokken is bij het werk op zich.

Beperkingen van het onderzoek en toekomstig onderzoek. Ook deze studie kent een aantal limitaties, net als ieder onderzoek. In de eerste plaats heeft dit onderzoek te maken gehad met een (te) kleine steekproef, namelijk 71, terwijl een aantal van 100 respondenten gewenst is om geldige analyses uit te voeren. Als tweede gebrek is het conceptueel model getoetst bij één organisatie. Met de generaliseerbaarheid van de resultaten is het belangrijk hiermee rekening te houden. Het kan zijn dat er contextuele factoren binnen de organisatie (Ciris heeft te maken gehad met een reorganisatie) een rol hebben gespeeld bij het beantwoorden van de vragenlijst, wat vervolgens de resultaten heeft beïnvloed. De derde beperking hangt hiermee samen; het onderzoek is cross-sectioneel, wat wil zeggen dat éénmalig een meting heeft plaatsgevonden. Een onderzoek met meerdere meetmomenten is daarom zeker nog aan te bevelen, zodat de langetermijneffecten zichtbaar worden en er minder kans is op ruis door incidentele gebeurtenissen. Verder hebben er zowel werknemers als leidinggevenden deelgenomen aan het onderzoek. Dit kan van invloed zijn op de resultaten, omdat een leidinggevende en een werknemer een verschillende kijk kunnen hebben op de onderzochte begrippen. Om dit te voorkomen zou toekomstig onderzoek zich moeten richten op het multi-level onderzoek, waarbij de varianties van scores voor de verschillende levels uitgewerkt worden (Gerhart e.a., 2000). Vervolgonderzoek zou de vragenlijst nog meer aan de organisatie aan kunnen passen. Een casestudy voorafgaand aan het onderzoek zou hier een goed alternatief voor zijn. Door middel van interviews en documentenanalyse kan geïnventariseerd worden welke HR praktijken er werkelijk voorkomen en uit welke aspecten deze opgebouwd zijn. Hiermee wordt de context van de organisatie in acht genomen. Onderzoek naar de invloed van de context van deze organisatie is mogelijk zeer interessant voor vervolgonderzoek. Daarnaast is er voor de wetenschap nog een grote uitdaging aan te gaan op het gebied van de methodologie voor het meten van een bundel van HR praktijken. In dit onderzoek zijn twee verschillende methoden gebruikt om het effect van de HR bundel te meten. Wanneer er in de wetenschap duidelijkheid komt over de methodologie kan er gesteld worden of een bundel van HR praktijken misschien toch een versterkend effect heeft op bepaalde uitkomstmaatstaven. Deze informatie zou een verrijking zijn voor het te voeren HRM beleid in organisaties. Toekomstig onderzoek hiernaar is dan ook zeer wenselijk. In de theorie is er een discussie gaande of affectieve en normatieve betrokkenheid wellicht aan elkaar gerelateerd zijn (Allen & Meyer, 1990). Uit factoranalyse in dit onderzoek bleek dit niet het geval te zijn. In toekomstig onderzoek kan hier toch nog eens naar gekeken worden. Gezien het feit dat er in dit onderzoek en in andere onderzoeken bij affectieve betrokkenheid de meeste en meest sterke verbanden worden gevonden, zou in toekomstig onderzoek ook de aandacht op alleen deze vorm van betrokkenheid gericht kunnen worden. Tot slot zou in de toekomst meerdere prestatie maatstaven kunnen worden getoetst om het black box dilemma verder te ontrafelen.

Literatuur

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 175-197.
- Allen, J.N., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Andreas, J. & Van Yperen, N.W. (2002). Extra-rolgedrag van werknemers: De rol van procedurele rechtvaardigheid, individualisme-collctivisme, en ervaren reikwijdte van het takenpakket. *Gedrag & Organisatie*, 15(1), 42-50.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 31-46.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and practices. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 423-440.
- Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., & Smith, R.K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *The Journal of Services Marketing*, 17(4/5), 357-378.
- Bolino, M.C. & Turnley, W.H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behaviour. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60-71.
- Boselie, P. (2002). Human Resource Management, Arbeidsplaatsenstructuur en Prestatie van de Organisatie: een Theoretisch-Empirische Benadering. [Human Resource Management, Work Systems and Performance: A Theoretical-Empirical Approach]. Dissertation, Rotterdam, The Netherlands: Erasmus University.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 7(2), 9-30.
- Boselie, P., & Paauwe, J., & Den Hartog, D. (2004). Performance management en human resource management: raakvlakken en perspectieven voor onderzoek. *Gedrag & Organisatie*, 17(6), 518-531.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human*

- Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Bowen D.E. & Ostroff C., (2004). Understanding HRM-firm performances linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*, London: Palgrave Macmillan.
- Broeders, M. (2005). *Het effect van HRM praktijken op betrokkenheid, tevredenheid en verloop*, Universiteit van Tilburg.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* : 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention, *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- DeConinck, J.B. & Bachmann, D.P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers, *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87.
- Delery, J., (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- de Visser, E. (2005). *Het effect van de sterkte van een HRM-systeem op de relatie tussen HRM en Performance*, Universiteit van Tilburg.
- de Vocht, A. (2000). *Basishandboek SPSS 10 voor Windows 98/ME/2000*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Ellemers, N. (2000). Betrokkenheid bij het werk: een kwestie van verstand of gevoel? *Nederlands Tijdschrift voor de psychologie*, 55, 296-309.
- Evers, G. (2004). De economische waarde van werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, 7(3), 49-62.
- Farrell, D. & Rusbult, C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 27 78-95.
- Gerhart, B., Wright, P.M. & McMahan, G. (2000). Measurement error in research on the human resource and firm performance relationship: further evidence and analysis, *Personnel Psychology*, 53, 855-872.
- Gilder, D. de, Heuvel, H. van den & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10(2), 95-105.
- 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.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Guest, D.E. (1999). Human Resource Management – the workers verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Guthrie, J.P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity, *Academy of*

- Management Journal*, 44(1), 180-109.
- Hiltrop, J.M. & Despres, C. (1994). Benchmarking the performance of human resource management, *Long Range Planning*, 27(6), 43.
- Horgan, J.M. (2003). High performance human resource management in Ireland and the Netherlands: adoption and effectiveness. *Proefschrift*, 1-302.
- Hulsken, S. (2005). *De relatie tussen bundels hr-praktijken en intentie tot verloop middels betrokkenheid*, Universiteit van Tilburg.
- Huselid, M.A. (1995). the impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Revues*, 2(48), 197-221.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, J.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of applies psychology*, 78(4), 538-550.
- Morrison, E.W. (1996). Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- O'Driscoll, M.P., & Randall, D.M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour, the Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Toronto.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Strategic Human Resource Management and Performance. *International journal of human resource management*, 8(3), 257-262.
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 10 and 11)*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2000). The measurement and antecedents of turnover intentions among IT-professionals. *Gahier du Gres* no 0012, 1-36.
- Peccei, R. (2004). Human Resource Management en de zoektocht naar 'geluk' op de werkplek. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 67-82.
- Quarles, R. (1994). An examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions, *Journal of*

- Managerial Issues*, 6(2), 176.
- Randall, D.M. & O'Driscoll, M.P. (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment, *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 197-209.
- Sels (2003). Strategisch management van human resources: maakt het een verschil? Centrum voor toegepast economisch onderzoek, Katholieke Universiteit Leuven.
- Sels (2004). HR 'power' gemeten. *Business In zicht*, 4, Centrum voor toegepast economisch onderzoek, Katholieke Universiteit Leuven.
- van Kasteren, M. (2005). *De invloed van HR-praktijken op OCB (Organizational Citizenship Behavior) en de invloed van OCB op verloop: bekeken vanuit het medewerkersperspectief*, Universiteit van Tilburg.
- van de Voorde, F.C. (2005). *Volgtijdelijkheid in de relatie tussen HRM en prestatie : een longitudinaal onderzoek op business-unitniveau*. Universiteit van Tilburg.
- van Loo, J. & de Grip, A. (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Research centrum voor onderwijs en arbeidsmarkt: Maastricht.
- van Veldhoven, M., Meijman, T.F., Broersen, J.P.J. & Fortuin, R.J. (2002). Handleiding VBBA, SKB Vragenlijst Services, 1-32, 1-10.
- van Yperen, N.W., van den Berg A.E. & Willering, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 377-392.
- Wright, P. & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 3, 247-276.
- Wright, P.M., & Gardner, T.M. (2000). Theoretical and Empirical Challenges in Studying The HR Practice Firm Performance Relationship. *Working Paper*, INSEAD, Fontainebleau.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resources Management Journal*, 13(3), 21-35.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2004). *Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis*. Working paper presented at the International seminar on HRM: What's Next? Organized by the Erasmus University Rotterdam, June 2004.
- Zornitsky, J.J. (1995). Making effective human resource management a hard business issue, *Compensation & Benefits Management*, 11(1), 16.

Bijlage 1: Vergelijking Appelbaum e.a. (2000), Huselid (1995) en Guthrie (2001)

Bijlage 2: Chi-Square

Bijlage 3: Vragenlijst

Bijlage 4: Beschrijving organisaties

Bijlage 5: Factoranalyse AMO Ciris

Bijlage 6: Vergelijkingstabel

Bijlage 1: Vergelijking Appelbaum e.a. (2000), Huselid (1995) en Guthrie (2001)

Appelbaum e.a (2000)	Huselid (1995)	Guthrie (2001)	Broeders, De Visser, Hulsken, Onincx en Van Kasteren (2005)
<u>Ability</u>			<u>Ability</u>
Formal training	meegenomen	meegenomen	Ontwikkelingsmogelijkheden
Informal training	niet meegenomen	meegenomen	
<u>Motivation</u>			<u>Motivation</u>
Promotion	meegenomen	meegenomen	Promotiemogelijkheden
Pay	meegenomen	meegenomen	Beloning
Pay is fair	niet meegenomen	meegenomen	
Merit pay	meegenomen	meegenomen	
<u>Opportunity to Participate</u>			<u>Opportunity to Participate</u>
Communication	meegenomen	meegenomen	Participatiemogelijkheden
Autonomy in decision making	niet meegenomen	niet meegenomen	
Self-directed team membership	niet meegenomen	meegenomen	
<u>Information</u>			<u>Informatie</u>
Information sharing	meegenomen	meegenomen	Informatievoorziening

Bijlage 2: Chi-Square

	Chi-Square	df	sig.
Geslacht	,355	1	,551
Leeftijd	2,965	3	,397
Soort dienstverband	,623	1	,430
Opbouw dienstverband	,062	1	,803
Aantal dienstjaren	1,298	1	,730

Bijlage 3: Vragenlijst

Bijlage 4: Beschrijving organisaties

Drukkerij Em. de Jong B.V.

Drukkerij Em. de Jong B.V. is een groot grafisch bedrijf met het accent op massaproductie van folders. Ook het vervaardigen van handels- en familiedrukwerk en het wekelijks laten verschijnen van plaatselijke kranten vormen belangrijke activiteiten. In totaal werken er 505 medewerkers, die werkzaam zijn op verschillende afdelingen zoals de afdeling rotatiedrukkerij, afwerkerij, vellendrukkerij, vormvoorbereiding, zetterij, filmmontage en kantoor.

Rabobank 's-Hertogenbosch en Omstreken

Rabobank 's-Hertogenbosch en Omstreken is in 1998 ontstaan uit een fusie tussen de Rabobanken Rosmalen, Vught en 's-Hertogenbosch. En behoort tot een van grootste plaatselijke banken binnen de Rabobank Groep. Ultimo 2002 heeft de bank een balanstotaal van circa € 1,2 miljard en een personeelsbestand van ongeveer 215 medewerkers. De bank heeft momenteel zeven vestigingen. Het hoofdkantoor is het Financieel Adviescentrum op de Helftheuvelweg te 's-Hertogenbosch.

Stichting Woonzorg West Zeeuws-Vlaanderen

De Stichting is een zorgdragende organisatie ten dienste van – met name – de inwoners van West Zeeuws-Vlaanderen. Het is een vraaggerichte onderneming in wonen, welzijn, verzorging, verpleging, begeleiding en reactivering van bewoners, die door hun persoonlijke situatie de regie over hun dagelijks leven deels of geheel uit handen moeten geven.

Ciris

Ciris is de grootste audiovisuele bewerker op de Nederlandse markt en biedt alles op het gebied van het bewerken van audiovisuele producties, te denken valt aan televisie, internet, video of dvd. De medewerkers zijn werkzaam op verschillende afdelingen zoals de afdeling ICT, commercie, HRM, officemanagement, services, bedrijfsbureau, business development, post production, copycenter, prographics, design, film, geluid, post en compositing. Ciris beschikt over de meest geavanceerde faciliteiten voor onder andere videomontage, filmscanning, kleurcorrectie en geluidmontage. Ciris heeft een personeelsbestand van 177 werknemers.

AFAS

AFAS is een dynamisch softwarebedrijf met 182 medewerkers en levert haar producten en diensten aan meer dan 11.000 bedrijven in Nederland, België, Luxemburg en op de Nederlandse Antillen en is gevestigd in Leusden. Kwaliteit en visie zijn de basispijlers van het succes van AFAS. Deze principes stellen AFAS in staat om hoogwaardige softwareproducten te ontwikkelen. Een product dat AFAS heeft gemaakt is Profit. Profit is een softwarepakket dat zorgt voor het automatiseren van de meest gangbare processen binnen de organisatie.

Bijlage 5: Factoranalyse AMO Ciris

Tabel

Factor structuur van AMO op dataset Ciris

Item	1	2	3	4	Alfa
Ontwikkeling					,879
1. Deze organisatie geeft mij goede mogelijkheden om mijn vaardigheden te ontwikkelen.	,636				
2. Deze organisatie voorziet in mogelijkheden die gericht zijn op training en opleiding.	,916				
3. Ik vind dat er binnen deze organisatie veel aandacht wordt besteed aan opleidingen.	,775				
4. Het aantal te volgen opleidingen vind ik te beperkt.	,752				
5. Mijn baan biedt mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.	,474				
6. Wanneer de uitvoering van mijn werk nieuwe vaardigheden vereist, word ik hierin getraind.	,620		,453		
7. Ik heb begeleiding/ coaching van een senior collega die niet mijn direct leidinggevende is.	,322		,371		
8. Mijn baan biedt mogelijkheden voor het verbreden van mijn taken.			,453		
Beloning					,773
1. Ik vind dat er in deze organisatie goede lonen worden betaald.		,688			
2. Ik vind dat ik van het loon behoorlijk rond kan komen.		,729			
3. Ik vind dat ik voldoende betaald krijg voor het werk dat ik lever.		,744			
4. Ik vind dat ik rechtvaardig betaald wordt in vergelijking met mijn directe collega's.		,492			
5. Ik denk dat het loon in deze organisatie lager ligt dan in vergelijkbare organisaties.		,620			
6. Wanneer ik goed presteer, word ik daar extra voor gewaardeerd.			,504		
Promotie					,829
1. Mijn baan biedt mij financiële groeimogelijkheden.			,761		
2. In de komende vijf jaar verwacht ik promotie te maken.			,819		
3. Mijn baan biedt mij mogelijkheden tot promotie.			,867		
4. Er zijn weinig functies waarnaar ik kan doorgroeien in deze organisatie.			,523		
Participatie					,899
1. Ik kan meebeslissen over de wijze waarop het werk gedaan wordt.				,607	
2. Ik heb invloed op de verdeling van het werk onder mij en mijn collega's.		,379		,539	
3. Ik kan meebepalen wat wel en wat niet tot mijn takenpakket behoort.				,544	
4. Ik kan meebeslissen over de aard van mijn werkzaamheden.				,502	
5. Ik heb invloed over wat er gebeurt op mijn werkplek.	,419			,650	
6. Ik kan meebeslissen over dingen die met mijn werk te maken hebben.				,687	
7. Tijdens het werkoverleg heb ik inspraak bij besluiten die worden genomen.				,791	
8. Ik heb rechtstreeks invloed op beslissingen van mijn afdeling.				,830	
9. Ik heb inbreng bij de werving en selectie van nieuwe collega's.				,673	
10. Ik heb de mogelijkheid om verbeterpunten aan te geven voor de organisatie.				,653	

Te zien is dat onder factor 1 (Ontwikkeling) ontwikkeling 1 tot en met 6 vallen. Item 6 van ontwikkeling laadt tevens op promotie, maar de factorlading is hoger bij ontwikkeling. Item 7 van ontwikkeling laadt ook op promotie; dit item is verwijderd. Factor 2 (Beloning) bestaat uit beloning 1 tot en met 5. Promotie 1 tot en met 4, ontwikkeling 8 en beloning 6 vormen samen factor 3 (Promotie) en tot slot bestaat factor 4 (Participatie) uit de items participatie 1 tot en met 10. In vergelijking met de factoranalyse uitgevoerd op de grote dataset, is er maar één verschil en dat is item 6 van beloning. Op basis van de bevindingen op de grote dataset, is item 6 van beloning bij de betrouwbaarheids-, correlatie- en regressie-analyses onder factor 2 (Beloning) geplaatst.

Bijlage 6: Vergelijkingstabel

Tabel gemiddelde scores op AMO in vergelijking met collegastudenten

Variabelen	Gem. Ciris	Gem. org. De Visser	Gem. org. Hulsken	Gem. org. Van Kasteren
Ontwikkeling	2,65	3,38	3,49	3,59
Beloning	2,56	2,70	3,26	3,18
Promotie	2,19	2,40	2,84	3,10
Participatie	2,97	3,34	3,48	3,29