

---

Effecten van Human Resource Management op betrokkenheid,  
tevredenheid en verloop: bekeken vanuit het  
medewerkersperspectief

---

Thema:

Human Resource Management & Performance

Auteur:

Ingma Thoonen

ANR:

S246364

Datum:

November 2005, Universiteit van Tilburg

Begeleiders:

Prof. Dr. G.H.M. Evers (Hoogleraar Universiteit van Tilburg)

Dr. J.P.P.E.F. Boselie (Universitair docent Universiteit van Tilburg)

Drs. M.B.A. ter Voert (Consulent Personeel en Organisatie Gemeente Beuningen)

Contactgegevens:

Ingma Thoonen

Brugse Berg 70

5451 WP MILL

ingmathoonen@hotmail.com

# Effecten van Human Resource Management op verloop, betrokkenheid en tevredenheid: bekeken vanuit het medewerkersperspectief

Ingma Thoonen  
Universiteit van Tilburg

---

*Dit onderzoek is gericht op de invloed van zowel afzonderlijke HR-praktijken als een HR-bundel (HPWS) op de verloopintentie van medewerkers en de rol van betrokkenheid en tevredenheid op deze relatie. HRM wordt daarbij vanuit het perspectief van de individuele medewerker bekeken. Resultaten, gebaseerd op een steekproef van 106 ambtenaren laten zien dat beloning, promotie en participatie de tevredenheid van medewerkers positief beïnvloeden. Deze HR-praktijken blijken ook een afzonderlijke invloed te hebben op medewerkersbetrokkenheid. Opvallend is de significant negatieve bijdrage van participatie aan de normatieve- en voortdurende betrokkenheid. HRM blijkt op geen enkele wijze van invloed op de verloopintentie. Tevredenheid levert een sterk negatieve bijdrage aan de verloopintentie, in tegenstelling tot betrokkenheid, dat geen enkel effect met zich meebrengt. Tenslotte tonen de resultaten aan dat de HR-bundel nauwelijks significante relaties oplevert. De effecten van de HR-bundel zijn daarmee niet sterker dan de som van de afzonderlijke HR-praktijken, zoals in de theorie wordt verondersteld.*

---

## INTRODUCTIE

---

*“Het opstellen van een nieuwe theorie is niet hetzelfde als het slopen van een oude schuur om op die plaats een wolkenkrabber te bouwen. Het lijkt veel meer op het beklimmen van een berg, waarbij we nieuwe weidse gezichten aanschouwen en waarbij we onverwachte verbindingen ontdekken tussen ons uitgangspunt en zijn rijke omgeving”.*

**Albert Einstein (1879 – 1955)**

In de theorievorming rondom het begrip Human Resource Management (HRM) zijn verschillende definities te vinden. Volgens Paauwe (2004) focust HRM zich op de uitwisselingsrelatie tussen werknemer en werkgever. Dit onderzoek vormt één etappe in het beklimmen van de ‘HRM-berg’ en tracht, door uit te gaan van het perspectief van de individuele medewerker, tot nieuwe weidse gezichten te leiden. Het onderzoek is zowel gericht op het in kaart brengen van de effectiviteit van de inzet van een set van HR-praktijken, ook wel een HR-systeem of HR-bundel genaamd, als de vraag hoe een afzonderlijke techniek de individuele gedragingen beïnvloedt.

Onderzoek naar de relatie tussen HRM en prestaties speelt een voornamelijk rol binnen de sociale wetenschappen (Guest, 2001). HRM, mits op een bepaalde wijze vormgegeven, wordt daarbij steeds meer gezien als een beslissende factor voor de prestaties van zowel medewerker als organisatie. Ook voor een gemeentelijke organisatie is het belangrijk om vast te stellen wat de gevolgen van HR-praktijken zijn voor de houding en het gedrag van medewerkers. Het belang hiervan is zwaarwegend, omdat recente economische ontwikkelingen druk uitoefenen op de prestatie van de gemeente. De veranderende samenleving stelt steeds hogere eisen aan prestaties van de overheid. Daarnaast zorgen ontwikkelingen als vergrijzing, bezuinigingen en resultaatgerichtheid voor een toenemende druk op het ambtelijk apparaat.

Volgens Guest (1999) hebben HR-praktijken invloed op de medewerkerperceptie van het HR-beleid. Deze perceptie heeft effect op gedragingen en persoonlijke gevoelens, zoals de betrokkenheid en tevredenheid, en ook de verloopintentie van medewerkers. Bewijs voor de relatie tussen HR-praktijken en de uitkomstmaat 'verloop' wordt in de literatuur reeds veelvuldig aangetroffen (o.a. Huselid, 1995). Echter, met uitzondering van een aantal artikelen (o.a. Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Wright, Gardner, & Moynihan, 2003), is het onderzoek naar de impact van HR-praktijken op de houding en het gedrag van medewerkers (waaronder tevredenheid en betrokkenheid) onderbelicht gebleven. Uit deze literatuur blijkt dat de inzet van HR-praktijken tot een vergroting van de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers leidt. Ook het 'meerdere praktijken'-onderzoek (HR-bundel) op individueel niveau is dunbezaaid (Sels, Delmotte, & de Winne, 2004). Lum, Kervin, Clark, Reid en Sirola (1998) hebben tenslotte de relatie van tevredenheid en betrokkenheid op de intentie tot verloop onderzocht. Zij stellen vast dat zowel tevredenheid als betrokkenheid een direct effect hebben op de verloopintentie van medewerkers.

Uit het voorgaande kan onderstaande probleemstelling worden gedestilleerd. Het onderzoek helpt de organisatie een beeld te vormen hoe afzonderlijke HR-praktijken door medewerkers ervaren worden. Daarnaast wordt voor de organisatie duidelijk wat de mate van betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers is en door middel van welke HR-praktijken dit gestimuleerd kan worden. Tenslotte geeft het de gemeente Beuningen inzicht in de verloopintentie van medewerkers.

*Wat is de invloed van zowel afzonderlijke HR-praktijken als een set van HR-praktijken (HR-bundel), bekeken vanuit het medewerkersperspectief, op de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers en wat hebben deze inspanningen voor invloed op de verloopintentie van de medewerkers?*

HRM is ongeveer twintig jaar geleden geïntroduceerd als een nieuwe vorm van personeelsmanagement. De theorievorming rond HRM komt voort uit het besef dat de menselijke hulpbronnen de belangrijkste factor zijn geworden voor het succes van de organisatie. HRM wordt tevens gekenmerkt door een sterke nadruk op de rol van integratie van het personeelsbeleid met de bedrijfsstrategie, organisatiecultuur en het (lijn)management (Legge, 1995). Verschillende definities van HRM sluiten hierbij aan. Zo wordt HRM gedefinieerd als *'a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques'* (Storey, 1995).

Volgens Guest (2001) is het belangrijk om te bepalen waar een meting van HRM uit dient te bestaan, namelijk uit een lijst van afzonderlijke HR-praktijken of een conceptualisering van HRM door bundels of systemen van HR-praktijken. In recente HRM-literatuur is dan ook een verschuiving waarneembaar van onderzoek gericht op één HR-praktijk naar meerdere-praktijken-onderzoek (Sels e.a., 2004). Meerdere HR-praktijken worden dan als één HR-bundel bestudeerd. Voor het bundelen van afzonderlijke HR-praktijken onderscheiden Paauwe en Boselie (2000) een theoretisch en een praktisch motief. Het praktische motief komt voort uit statistische beperkingen. Een beperkt aantal observaties dwingt de onderzoeker tot beperking van het aantal onafhankelijke variabelen (Paauwe & Boselie, 2000). Daarnaast kan het gebruik van afzonderlijke HR-praktijken leiden tot een overschatting van het gevonden effect (Huselid, 1995). Het theoretisch motief wordt gevormd door het configuratieperspectief, dat naast afstemming van de afzonderlijke HR-praktijken met de organisatiestrategie, synergie tussen de HR-praktijken benadrukt. Uitgangspunt vormt de veronderstelling dat HR-praktijken op elkaar afgestemd dienen te zijn, omdat ze elkaar kunnen versterken, tegenwerken en/of vervangen (Delery, 1998). HR-praktijken kunnen een additieve relatie vertonen, dit wil zeggen dat ze een onafhankelijk niet overlappend effect hebben op de uitkomst. Daarnaast kan er sprake zijn van substitutie, als twee praktijken tot dezelfde uitkomst leiden. Tenslotte kan er sprake zijn van een positief of een negatief synergetisch effect. In het eerste geval versterken de HR-praktijken elkaar. In het tweede geval kunnen de HR-praktijken elkaar tegenwerken (Delery, 1998).

Een speciale vorm van een HR-bundel is het zogenaamde 'High Performance Work System' (HPWS) dat verondersteld wordt van invloed te zijn op de houding en het gedrag van medewerkers. Door het ontwikkelen van een HPWS kunnen medewerkers in de voor de

organisatie gewenste houding en gedrag gemanaged worden. Door het ontwikkelen van een HPWS waardoor medewerkers bijvoorbeeld meer autonomie krijgen, worden zij bijvoorbeeld meer tevreden en betrokken en willen ze zich inzetten om de organisatieprestatie te behalen (van Loo & de Grip, 2002). Volgens Boxall en Purcell (2003) is het AMO-model van Appelbaum e.a. (2000) goed bruikbaar ter identificatie van de componenten van een HPWS. Het AMO-model heeft als uitgangspunt dat als een organisatie inspeelt op de *Ability* (kunnen), *Motivation* (willen) en *Opportunity* (mogen), de inzet van werknemers onvoorwaardelijk is (bijlage A). In het model wordt verondersteld dat een HPWS via intrinsieke motivatie en vertrouwen leidt tot medewerkeruitkomsten als betrokkenheid en tevredenheid. Deze medewerkeruitkomsten leiden vervolgens via een verhoogde effectiviteit van medewerkers en zelfsturend gedrag van medewerkers tot verhoogde productiviteit. Door de indeling van Appelbaum e.a. (2000) te hanteren kunnen de verschillende HR-praktijken worden geclassificeerd, wat vele mogelijkheden voor de operationalisering van het construct biedt.

Naast Appelbaum e.a. (2000) zijn er ook andere onderzoekers (o.a. Boxall & Purcell, 2003; Sels, 2003; Guthrie, 2001) die AMO-componenten gebruiken als praktische toepassing voor het ontwikkelen van een HPWS. Overeenkomstig is dat deze onderzoekers gebruik maken van gebundelde HR-praktijken ter ontwikkeling van één of meerdere AMO-componenten waarmee gedrag en houding van de medewerker richting de gewenste organisatieprestatie gemanaged wordt.

#### HRM-UITKOMSTEN

Het doel van organisaties is het behalen van een bepaalde prestatie. Het is echter riskant om alleen financiële prestaties te meten, omdat andere HRM-uitkomsten op deze manier worden genegeerd. HR-praktijken hebben namelijk geen directe impact op financiële prestaties. De afstand tussen beide parameters is erg groot. Dit betekent niet dat het uiteindelijke effect er niet is, wel dat het moeilijk is om te meten *of* er een effect is. Waar onderzoek in het verleden veelal gedomineerd werd door financiële maatstaven, richt het onderhavige onderzoek zich juist op niet-financiële criteria. Recentelijk is er binnen het HRM-vakgebied ook aandacht gekomen voor de impact van HR-praktijken op medewerkersuitkomsten, en expliciet op de *houding* van medewerkers, zoals betrokkenheid en tevredenheid en het *gedrag* van medewerkers, waaronder verloop (Appelbaum e.a., 2000; Peccei, 2004). Het inzichtelijk maken van deze HRM-uitkomsten kan zowel voor de werkgever als werknemer van groot belang zijn. Werknemers kunnen de organisatie van duurzaam concurrentievoordeel voorzien indien voldaan wordt aan een viertal voorwaarden: medewerkers dienen waarde toe te voegen aan het productieproces, de vaardigheden die de organisatie in haar medewerkers

zoekt behoren zeldzaam te zijn, investeringen in menselijk kapitaal dienen moeilijk imiteerbaar te zijn en de organisatie moet haar medewerkers proberen te behouden. Om goede medewerkers te behouden is een laag verloop gewenst. Een hoog verloop kan nadelige gevolgen hebben voor een organisatie, zoals kosten met betrekking tot werving & selectie en training van nieuwe medewerkers, kosten in verband met operationele verstoringen en dergelijke (Staw, 1980).

Allen en Meyer (1990) zien betrokkenheid niet als een ééndimensionaal construct. In plaats daarvan hebben zij op basis van een vergelijking tussen een aantal instrumenten voor het meten van betrokkenheid een taxonomie gemaakt van vormen van betrokkenheid die regelmatig in de literatuur worden genoemd. Vervolgens hebben zij vastgesteld dat door drie aspecten van betrokkenheid te onderscheiden, een representatief beeld kan worden geschapen van bestaande conceptualisaties van betrokkenheid. Allen en Meyer (1990) onderscheiden; (a) *affectieve betrokkenheid* dat verwijst naar een gevoel van verbondenheid en identificatie met de organisatie, (b) *voortdurende betrokkenheid* dat vooral betrekking heeft op de kosten die men associeert met het verlaten van de organisatie waarin men werkt, en (c) *normatieve betrokkenheid* dat verwijst naar het geloof in de verantwoordelijkheid jegens de organisatie.

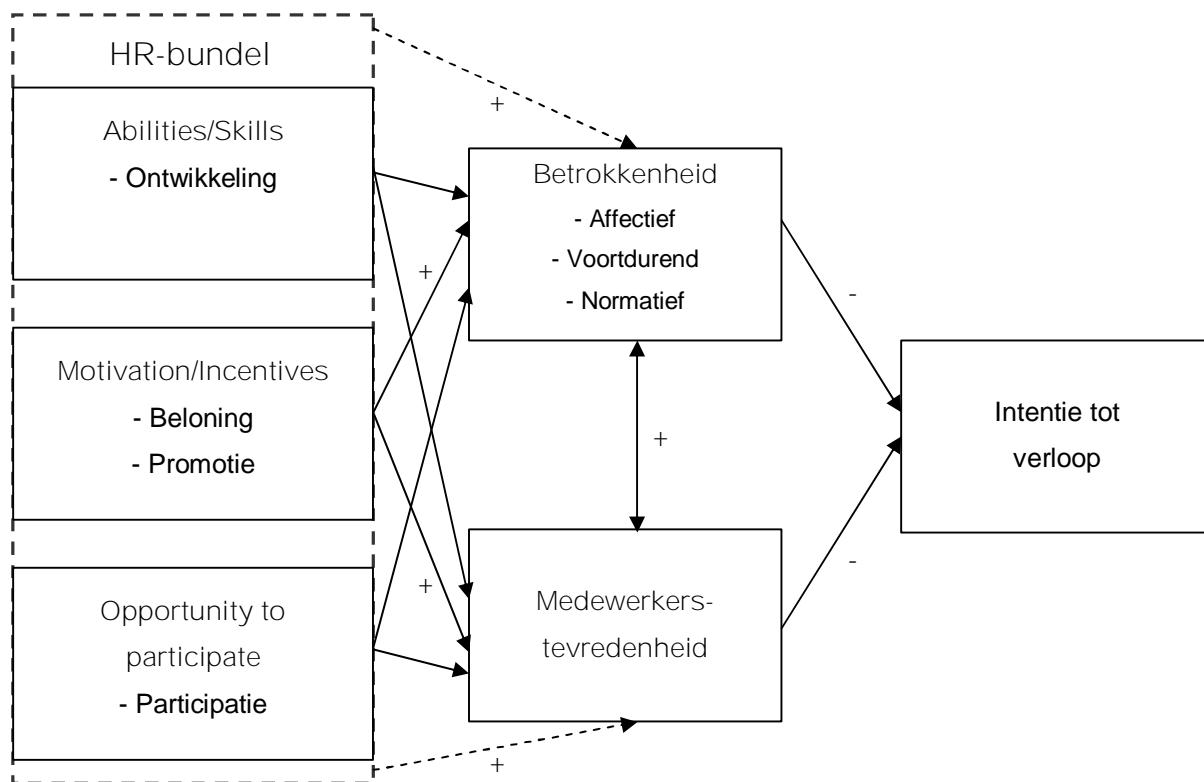
In dit onderzoek wordt tevredenheid omschreven aan de hand van een definitie van Lincoln en Kalleberg (1990). Zij definiëren tevredenheid als de mate waarin een persoon gevoelens van welbevinden heeft ten opzichte van zijn werk en al datgene wat daaraan gerelateerd is (Lincoln & Kalleberg, 1990). Met tevredenheid wordt in dit onderzoek medewerkerstevredenheid bedoeld. Medewerkerstevredenheid wordt door diverse onderzoekers een houdingsuitkomst genoemd en is een veel onderzochte variabele. Volgens Steijn (2003a) wordt medewerkerstevredenheid gezien als algemene tevredenheid van de individuele medewerker en maken onderwerpen als beloning, management en arbeidsinhoud deel uit van de totale tevredenheid met het werk.

Verloop verwijst gewoonlijk naar het verschijnsel dat een individu de organisatie verlaten heeft (van Breukelen, 1991). De verloopintentie wordt daarbij gezien als een weloverwogen besluit van de medewerker om weg te gaan bij de organisatie. Verloopintentie wordt door diverse onderzoekers (Chen, Hui & Segó, 1998) dan ook als goede predictor voor verloop gezien.

#### RELATIE TUSSEN HRM EN HRM-UITKOMSTEN

De relatie tussen HRM en HRM-uitkomsten is het afgelopen decennium één van de meest besproken thema's in de wetenschappelijke HRM-literatuur. Verschillende onderzoekers

beweren dat er voldoende empirisch bewijs bestaat om aan te nemen dat HRM een bijdrage kan leveren aan de prestatie van een organisatie (Boselie & Paauwe, 2004). Er is echter geen consensus bereikt over hoe de relatie tussen HRM en prestatie is ingericht (ook wel 'black-box' genoemd). Derhalve kan er geen eenduidig antwoord gegeven worden op de vraag hoe de relatie tussen HRM en prestatie nu precies loopt. Sommige bevindingen doen vermoeden dat het succes afhankelijk is van de specifieke context van de organisatie (Boselie & Paauwe, 2004). Hierbij kunnen zowel *interne* factoren, zoals organisatieomvang en het personeelsbestand en *externe* factoren, waaronder bedrijfssector en regelgeving de specifieke context kleur geven. Bovendien kenmerkt onderzoek op het gebied van HRM en HRM-uitkomsten zich door een groot aantal analyses op organisatieniveau (Boselie & van der Wiele, 2002). Onderzoek op individueel niveau kan derhalve een nieuwe stimulans opleveren in de discussie omtrent HRM en prestaties in organisaties. Daarnaast is er nog het probleem van omgekeerde causaliteit. HR-praktijken kunnen leiden tot een betere organisatieprestatie, maar omgekeerd is het ook mogelijk dat juist goed renderende bedrijven meer mogelijkheden hebben voor een goed HR-beleid (Evers, 2004).



Figuur 1: Conceptueel model: te onderzoeken relaties

De verwachtingen van de onderzoeker ten aanzien van het effect van HR-praktijken op de betrokkenheid en tevredenheid van de werknemers en daarnaast het effect van genoemde inspanningen op de verloopintentie van de medewerkers worden weergegeven in een



conceptueel model (figuur 1). Betrokkenheid en tevredenheid worden daarbij als HRM-uitkomsten gezien die meer de *houding* van de medewerker verwoorden, terwijl de intentie tot verloop dichter tegen het *gedrag* van de medewerker aanzit.

Het conceptueel model is afgeleid van het reeds beschreven AMO-model en wordt gebruikt om de relatie tussen HRM en de uitkomsten te verklaren. Huselid (1995) concludeert in zijn onderzoek dat HPWS invloed heeft op zowel intermedierende werknemersuitkomsten (zoals verloop) als op maatstaven voor organisatieprestaties op korte en lange termijn. Deze HR-praktijken zijn vervolgens in te passen in de AMO-structuur. Zo concludeert Huselid (1995) onder andere dat de mate van training (A), beloning (M) en inspraak (O) van invloed kunnen zijn op het verloop van medewerkers. De relaties tussen de variabelen uit het eerder genoemde conceptuele model worden hieronder aan de hand van empirisch bewijs besproken.

#### RELATIE TUSSEN HRM, BETROKKENHEID EN TEVREDENHEID

De mate waarin de kennis en vaardigheden van personeelsleden op peil worden gehouden, is onlosmakelijk verbonden met het succes van organisaties. Training en opleiding (ontwikkeling) moedigen volgens Kalleberg en Moody (1994) de tevredenheid van medewerkers dan ook aan. Zij vinden een positief effect van training en opleiding op de medewerkerstevredenheid. Mogelijkheden voor training en opleiding worden door Gallie en White (1993) gezien als voorspellers voor betrokkenheid. Ook Appelbaum e.a. (2000) komen tot de conclusie dat door het aanbieden van kennis en vaardigheden de mogelijkheid bestaat dat medewerkers meer betrokken raken bij de organisatie.

#### Hypothese 1:

*Mogelijkheid tot ontwikkeling heeft een positieve invloed op de mate van (a) betrokkenheid en (b) tevredenheid van de werknemers.*

Loopbaanmogelijkheden worden met toepassen van interne arbeidsmarkten geassocieerd en betreft de mate waarin een organisatie over een interne carrièreladder beschikt of interne promotiemogelijkheden biedt (Delery & Doty, 1996). Interne promotiemogelijkheden komen het succes van de organisatie ten goede. De resultaten van een studie van Gallie en White (1993) laten zien dat de betrokkenheid van medewerkers beïnvloed wordt door mogelijkheden voor promotie. De veronderstelling van de onderzoeker is dat het vooruitzicht van een loopbaan motiverend werkt en dat dit naast de betrokkenheid tevens de tevredenheid van de medewerker vergroot. Belonen is in veel organisaties van belang om bekwame personeelsleden vast te houden, prestaties te stimuleren, personeel aan te trekken

en nieuw arbeidsgedrag te leren (Verburg & den Hartog, 2001). Appelbaum e.a. (2000) concluderen dat een goede beloning en geringe beloningsverschillen tussen medewerkers van hetzelfde functieniveau de betrokkenheid van werknemers in de organisatie versterken.

Hypothese 2:

*Loopbaanmogelijkheden hebben een positieve invloed op de mate van (a) betrokkenheid en (b) tevredenheid van de werknemers.*

Hypothese 3:

*Wanneer een medewerker een positieve perceptie van beloning heeft, zal dit positief gerelateerd zijn aan de mate van (a) betrokkenheid en (b) tevredenheid van de werknemers.*

Een belangrijk aspect van succesvol Human Resource Management blijkt de mate van participatie te zijn. Onderzoek van Kim (in Steijn, 2003b) bewijst dat de mogelijkheid om te participeren bijdraagt aan medewerkerstevredenheid. Fernie, Metcalf en Woodland (1994) hebben empirisch bewijs gevonden dat participatie in de besluitvorming leidt tot een beter sociaal klimaat op de werkvloer. Vervolgens heeft een beter sociaal klimaat positieve effecten op de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers. Een onderzoek van Wallace (1995) laat zien dat autonomie voor medewerkers in besluitvorming en met betrekking tot het inrichten van de eigen werkzaamheden een positief effect heeft op medewerkerstevredenheid. Daarnaast beweert Wallace (1995) dat autonomie positief gerelateerd is aan de tevredenheid. Participatie in de besluitvorming heeft volgens hem een positieve invloed op de betrokkenheid.

Hypothese 4:

*De mogelijkheid om te participeren heeft een positieve invloed op de mate van (a) betrokkenheid en (b) tevredenheid van de medewerkers.*

Naast het effect van afzonderlijke HR-praktijken uit het AMO-model kunnen ook bundels van HR-praktijken de betrokkenheid en tevredenheid van werknemers beïnvloeden. Dat bundels van HR-praktijken invloed hebben op de betrokkenheid en tevredenheid van de werknemers, blijkt onder andere uit de onderzoeksresultaten van Appelbaum e.a. (2000). Ondanks het feit dat HR-bundels moeilijker interpreteerbaar zijn voor de praktijk dan de afzonderlijke HR-praktijken, laten Wright e.a. (2003) in hun onderzoek onder 50 autonome bedrijfseenheden zien dat zowel betrokkenheid als een HR-bundel (bestaande uit werving en selectie, training, beloning en participatie) significant samenhangen met de prestatie maatstaven van de organisatie. Het onderzoek maakt inzichtelijk dat de HR-bundel een positieve invloed heeft

op de betrokkenheid van medewerkers. Ook volgens Lepak en Snell (1999) hebben HPWS een positieve invloed op de betrokkenheid van werknemers. Praktijken als het ontwikkelen van bepaalde vaardigheden van werknemers, individueel leren en het delen van informatie zijn behulpzaam bij het creëren van betrokken, op de lange termijn gerichte werkrelaties, alsmede bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal dat vitaal is om concurrentievoordeel te behalen (Lepak & Snell, 1999). Ook Gould-Williams (2003) heeft onderzoek gedaan naar de invloed van HR-praktijken op de betrokkenheid van werknemers. Zij concludeert dat de inzet van HR-praktijken de betrokkenheid verhoogt.

Vrij algemeen veronderstellen Appelbaum e.a. (2000) dat een juiste inzet van HR-praktijken van invloed zal zijn op de arbeidsbeleving van werknemers, waardoor onder andere medewerkertevredenheid zal ontstaan (Appelbaum e.a., 2000; Steijn, 2003b). Appelbaum e.a. (2000) geven aan dat er verschillende redenen zijn om te veronderstellen dat een HPWS bijdraagt aan een toenemende tevredenheid van de medewerkers. Als eerste noemen zij de mogelijkheid tot participatie. Indien medewerkers van de mogelijkheid worden voorzien om deel te nemen in de besluitvorming, zal de medewerkertevredenheid toenemen. Hetzelfde geldt voor loopbaanmogelijkheden en beloning (Appelbaum e.a., 2000). De waardering van de medewerkers die voortvloeit uit de ondervinding van dergelijke HR-praktijken kan zich omzetten in een toenemende tevredenheid.

Delery (1998) is van mening dat een bundel van HR-praktijken (bijvoorbeeld HPWS) een sterker effect kan hebben dan HR-praktijken afzonderlijk. Volgens Delery (1998) zijn er verschillende relaties mogelijk tussen de HR-praktijken. Zo kunnen HR-praktijken een additieve relatie vertonen, dit wil zeggen dat ze een onafhankelijk niet overlappend effect hebben op de uitkomst. HR-praktijken kunnen ook interactieve effecten hebben; hun effectiviteit hangt dan af van het niveau van de andere praktijken in het systeem. HR-praktijken die een interactieve relatie vertonen, kunnen substituten zijn voor elkaar. Beide praktijken leiden dan tot identieke uitkomsten. Het effect van het toevoegen van een praktijk aan het systeem is afhankelijk van de aanwezigheid van de andere praktijk in het systeem. Tenslotte kan er sprake zijn van een positief of een negatief synergetisch effect. In het eerste geval versterken de HR-praktijken elkaar (krachtige connectie). In het tweede geval kunnen de HR-praktijken elkaar tegenwerken (dodelijke combinatie). Ichniowski, Shaw en Prensushi (1997) stellen dat indien de HR-praktijken goed op elkaar zijn afgestemd, het effect op de prestaties groter moet zijn dan de som van de afzonderlijke effecten.

#### Hypothese 5:

*De inzet van een HR-bundel heeft een sterkere positieve invloed op de mate van (a) betrokkenheid en (b) tevredenheid van medewerkers dan de som van de afzonderlijke HR-praktijken.*

## RELATIE TUSSEN BETROKKENHEID EN TEVREDENHEID

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat de tevredenheid van de werknemer samenhangt met het gevoel van betrokkenheid bij de organisatie waarvoor hij werkt (Knoop, 1994). Betrokken werknemers verwachten meer van hun organisatie en hebben eerder last van zaken die niet goed lopen dan werknemers die geen speciale binding met de organisatie hebben en voor wie hun baan alleen een middel is om geld te verdienen en de tijd door te komen. Kontoghiorghes en Bryant (2004) bevestigen in hun studie een hoge correlatie tussen tevredenheid en betrokkenheid. Wanneer een medewerker *niet* tevreden is met zijn baan en de organisatie waarvoor hij werkt, is het niet mogelijk om een gevoel van betrokkenheid jegens de organisatie te creëren.

### Hypothese 6:

*Er is sprake van een positieve correlatie tussen de betrokkenheid en de tevredenheid van de medewerkers.*

## RELATIE TUSSEN BETROKKENHEID, TEVREDENHEID EN VERLOOP

Lum e.a. (1998) hebben de relatie van tevredenheid en betrokkenheid op de intentie tot verloop onder verpleegsters onderzocht. Zij baseerden hun model onder andere op het onderzoek van Price en Mueller (1981) die empirisch vastgesteld hebben dat zowel tevredenheid als betrokkenheid een direct effect hebben op de intentie tot verloop en een indirect effect op het daadwerkelijk verloop van het personeel. Ook Irvine en Evans (1992) vinden een causale relatie tussen dissatisfactie en de intentie tot verloop. De veronderstelling in deze is dat tevreden werknemers gemotiveerd op het werk zullen komen. Ontevreden medewerkers zullen daarentegen niet gemotiveerd zijn en zullen de organisatie eerder vrijwillig verlaten. Onderzoek van Paré, Tremblay en Lalonde (2000) toont aan dat hoe meer medewerkers betrokken zijn bij de organisatie, des te groter de intentie is om bij deze organisatie te blijven. Ook een recent onderzoek van Joiner, Bartram en Garreffa (2004) laat een significant negatief verband tussen betrokkenheid en de intentie tot verloop zien.

### Hypothese 7:

*Een grotere betrokkenheid van de medewerkers zal de intentie tot verloop verminderen.*

### Hypothese 8:

*Medewerkerstevredenheid is negatief gerelateerd aan de verloopintentie van medewerkers.*

## METHODEN VAN ONDERZOEK

---

Dit onderzoek is cross-sectioneel van aard. De hypothesen, die in het voorgaande theoretisch kader zijn opgesteld, worden aan de hand van kwantitatief onderzoek getoetst. Voor deze analyses zijn gegevens gebruikt van de gemeente Beuningen. Deze gemeente is in zijn huidige vorm nog tamelijk jong: in 1980 werden de plaatsen Beuningen, Weurt, Ewijk en Winssen samengevoegd tot een gemeente die zich uitstrekt langs de zuidelijke oever van de Waal. Op dit moment telt de gemeente ruim 25.000 inwoners en met zo'n 170 ambtenaren wordt aan een veelvoud van taken gewerkt, zoals het te woord staan van inwoners, het voorbereiden van besluiten, het onderhouden van plantsoenen en het optreden bij calamiteiten.

Daar het onderzoek gericht is op de praktijkbeleving van HR-instrumenten door medewerkers, vinden de analyses op individueel niveau plaats. Het gaat daarbij niet om het formele beleid, zoals dat naar voren zou komen indien HR-managers ondervraagd zouden worden; het gaat om het beleid zoals de medewerkers dat in de praktijk ervaren. De steekproef bestaat uit de totale groep personeelsleden van de gemeente Beuningen. De afdelingshoofden hebben de vragenlijsten aan de medewerkers verstrekt. In een begeleidende brief is het doel van het onderzoek beschreven en door middel van een brievenbus op de afdeling personeel & organisatie is de vertrouwelijke en anonieme behandeling van de gegevens gewaarborgd.

In totaal hebben 106 van de 170 medewerkers de vragenlijst ingevuld en geretourneerd aan de onderzoeker (antwoordpercentage 62,4%). De responsegroep bestaat uit 56 mannen en 50 vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 41,16 jaar. Het overgrote deel van de ondervraagden heeft een vaste aanstelling (93,4%). Slechts 6,6% heeft een tijdelijk dienstverband in de vorm van een contract voor bepaalde tijd of een overeenkomst op detacheringsbasis. Het gemiddeld aantal diensturen per week bedraagt 31,65. De meerderheid van de respondenten (56,6%) geeft aan een opleiding op HBO- of WO-niveau afgerond te hebben. Het aantal jaren dienstdienst varieert van 0 tot en met 35 jaar, met een gemiddeld aantal van bijna 10 dienstjaren. De representativiteit van de steekproef is door middel van de Chi<sup>2</sup>- en T-toets getest<sup>1</sup> (bijlage B). Op basis van de controlevariabelen

---

<sup>1</sup> Met behulp van een Chi<sup>2</sup>-toets kan worden onderzocht of de frequentieverdeling van een nominale variabele overeenkomt met een zelf op te geven verdeling. Voor iedere klasse wordt de waargenomen frequentie ('Observed') vergeleken met de theoretische frequentie ('Expected'). Als de waarde van Chi<sup>2</sup> dicht bij nul ligt, zijn de waargenomen en verwachte frequenties (praktisch) aan elkaar gelijk en zal de nulhypothese niet worden verworpen. De frequentieverdeling van de variabele is dan gelijk aan de theoretische verdeling (de Vocht, 2002).

Met behulp van de T-toets voor één steekproef (tweezijdig) kan worden onderzocht of een steekproefgemiddelde gelijk is aan een op te geven populatiegemiddelde (de Vocht, 2002). Een significantieniveau hoger dan 0,05 duidt op een steekproefgemiddelde dat praktisch gelijk is aan het populatiegemiddelde.

geslacht, leeftijd en omvang dienstverband blijkt de dataset over het algemeen een goede voorspeller te zijn voor het totaal aantal werknemers van de gemeente Beuningen.

#### MEETINSTRUMENT

Het meetinstrument van deze studie bestaat uit een schriftelijke vragenlijst (bijlage C). Deze vragenlijst bestaat uit drie delen. Het eerste deel betreft vragen over de controlevariabelen leeftijd, geslacht, benoeming, opleidingsniveau, omvang dienstverband en aantal dienstjaren. In het tweede en derde deel van de vragenlijst worden de variabelen uit het conceptueel model gemeten. Hierbij is over het algemeen gebruik gemaakt van reeds bestaande vragenlijsten uit andere studies en onderzoeken. Enkele items zijn door de onderzoeker zelf geconstrueerd.

Voor het meten van AMO kent de wetenschappelijke literatuur nog geen betrouwbare vragenlijst. Bovendien is de vragenlijst van Appelbaum e.a. (2000) bedoeld voor onderzoek in de marktsector, terwijl de onderhavige studie in de collectieve sector plaats vindt. De onderzoeker heeft om deze redenen in samenwerking met vijf collega-studenten: Broeders, Hulsken, van Kasteren, Oninx en de Visser een vragenlijst geconstrueerd, waarbij de checklist van Appelbaum e.a. (2000) als raamwerk dient. Variabelen die in de studie van Appelbaum e.a. (2000) onder de A, M en O terechtkomen, zijn vergeleken met variabelen uit de wetenschappelijke artikelen van Huselid (1995) en Guthrie (2001). In de constructie van de vragenlijst zijn *die* variabelen meegenomen die in alle studies voorkomen en die door de auteurs erkend worden als onderdeel van een zogenaamde HPWS-structuur. Dit resulteert in de volgende indeling van AMO: 'A' bestaat uit *ontwikkeling*: training en opleiding, onder de 'M' vallen *beloning* (M1) en *interne promotiemogelijkheden* (M2). *Participatie* is terug te vinden onder 'O'. De variabelen die zijn voortgekomen uit de inventarisatie op basis van Appelbaum e.a. (2000), Huselid (1995) en Guthrie (2001), zijn aangevuld met items uit additionele literatuur van van Veldhoven en Meijman (1994). Uiteindelijk liggen er 30 items ten grondslag aan het AMO-construct. De items zijn in de vorm van stellingen geformuleerd met antwoordmogelijkheden van 1 (=helemaal mee oneens) tot 5 (=helemaal mee eens).

Betrokkenheid wordt gemeten aan de hand van het '3 componenten model van commitment' van de Gilder, van den Heuvel en Ellemers (1997). Deze vragenlijst is gebaseerd op een vertaling van de veelgebruikte vragenlijst van Allen en Meyer (1990) voor het meten van de drie componenten van betrokkenheid. Het '3 componenten model van commitment' is voor dit onderzoek het meest geschikt, daar de items op medewerkersniveau gericht zijn. De antwoorden op de 15 items die ten grondslag liggen aan de variabele betrokkenheid, worden geregistreerd door middel van antwoordcategorieën van 1 (=helemaal niet) tot 5 (=helemaal).

Tevredenheid is de meest bestudeerde werkhouding (Appelbaum e.a., 2000) en wordt steeds vaker gebruikt als uitkomstvariabele van HR-praktijken (Peccei, 2004; Boselie & van der Wiele, 2002). Appelbaum e.a. (2000) hebben medewerkerstevredenheid gemeten aan de hand van één indicator, die de medewerker direct vraagt naar het niveau van arbeidssatisfactie (1=zeer ontevreden; 5=zeer tevreden). Ondanks de kritiek van verschillende onderzoekers (o.a. Kalleberg, in Appelbaum e.a., 2000) betreffende de bias die het item met zich mee zou brengen, maakt het grote voordeel (makkelijk te begrijpen) het veruit de meest gebruikte schaal voor het meten van arbeidstevredenheid (Appelbaum e.a., 2000). Het item is niet geschikt voor schaalconstructie. Derhalve wordt het item als afzonderlijke factor benaderd dat ten grondslag ligt aan de tevredenheid van een medewerker.

Om de verloopintentie van medewerkers te toetsen worden twee van de vier items gebruikt afkomstig uit de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid (VBBA) van van Veldhoven en Meijman (1994). In dit onderzoek worden alleen de vragen meegenomen die de intentie meten om van baan buiten de huidige werkgever te veranderen. De antwoorden op de twee items die ten grondslag liggen aan de variabele verloopintentie, worden geregistreerd aan de hand van de antwoordcategorieën ja of nee.

#### SCHAALCONSTRUCTIE

Schaalconstructie is alleen van toepassing voor betrokkenheid en de variabelen van AMO. Aangezien AMO nog niet vaak is getoetst in de praktijk en het een nieuwe vragenlijst betreft, is het van belang om het toetsen plaats te laten vinden op een grote dataset. Deze grote dataset bestaat in het onderhavige onderzoek uit zowel de respondenten van de gemeente Beuningen als uit de onderzoeksgegevens van de vijf collega-studenten (N=833)<sup>2</sup>. Op deze manier is onderzocht of uit de data dezelfde latente variabelen onderscheiden kunnen worden als op basis van de theorie verwacht wordt. Om de onderliggende factorstructuur van AMO te ontdekken, is in eerste instantie een exploratieve factoranalyse (PCA) en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd op een grote dataset, waarin zowel de cases van de onderzoeker als de cases van de collega-studenten zijn opgenomen (bijlage D). Na (oblimin) rotatie bleek dat AMO uiteen viel in vier factoren ( $\bar{\epsilon} > 1$ ), te weten A (ontwikkeling), M1 (beloning), M2 (interne promotie) en O (participatie). Vervolgens is een confirmatieve factoranalyse (varimax rotatie) en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd op de onderhavige onderzoeksdata, waarbij de factoroplossing van de exploratieve analyse als uitgangspunt

---

<sup>2</sup> 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), Stichting Woonzorg West Zeeuws-Vlaanderen (202 respondenten) en Gemeente Beuningen (106 respondenten).

geldt. De theoretische structuur bestaat uit vier verschillende factoren en ook de factoranalyse uit SPSS lijkt deze vierfactoroplossing redelijk te ondersteunen gezien de ladingen van de subtests. De eigen data, alsmede de eigen factoranalyse vormen daarom de basis van dit onderzoek. De resultaten van de confirmatieve factoranalyse staan vermeld in tabel 1: factorladingen kleiner dan .30 worden hierbij niet weergegeven. In de tabel worden achtereenvolgens de factoren participatie (O), Ontwikkeling (A), Beloning (M1) en Promotie (M2) onderscheiden.



TABEL 1  
Factorladingen AMO<sup>a</sup>

Item	1	2	3	4
Participatie (O)				
Ik heb invloed op de verdeling van het werk onder mij en mijn collega's.	,77			
Ik heb invloed over wat er gebeurt op mijn werkplek	,75			
Ik heb rechtstreeks invloed op beslissingen van mijn afdeling.	,73			
Ik kan meebeslissen over de aard van mijn werkzaamheden.	,65			
Ik kan meebepalen wat wel en wat niet tot mijn takenpakket behoort.	,63			
Ik kan meebeslissen over de wijze waarop het werk wordt gedaan.	,57			
Ik heb inbreng bij de werving en selectie van collega's.	,56			
Tijdens het werkoverleg heb ik inspraak bij besluiten die worden genomen.	,54			
Ik heb de mogelijkheid om verbeterpunten aan te geven voor de organisatie.	,40			
Ontwikkeling (A)				
De gemeente Beuningen geeft mij goede mogelijkheden om mijn competenties te ontwikkelen.		,68		
Wanneer de uitvoering van mijn werk nieuwe vakinhoudelijke kennis vereist, wordt ik hierin getraind.		,68		
Ik vind dat er binnen de gemeente Beuningen veel aandacht wordt besteed aan mijn ontwikkeling.		,66		
De gemeente Beuningen voorziet in mogelijkheden die gericht zijn op vakinhoudelijke training en opleiding.		,65		
Wanneer de uitvoering van mijn werk nieuwe competenties vereist, word ik hierin getraind.		,64		
Het aantal te volgen opleidingen vind ik beperkt (r).		,62		
Wanneer ik goed presteer, word ik daar extra voor gewaardeerd.		,54		
<i>Ik heb begeleiding/coaching van mijn direct leidinggevende.</i>		,52		
<i>Ik heb begeleiding/ coaching van een senior collega die niet mijn direct leidinggevende is.</i>		,40		
<i>Er zijn weinig secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de gemeente Beuningen (r).</i>		,37		-,35
Beloning (M1)				
Ik vind dat ik voldoende betaald krijg voor het werk dat ik lever.			,88	
Ik vind dat ik rechtvaardig betaald word in vergelijking met mijn directe collega's in dezelfde functiegroep.			,82	
Ik vind dat er bij deze organisatie een goed salaris wordt betaald.	,31		,76	
Ik denk dat het salaris in deze organisatie lager ligt dan in vergelijkbare organisaties (r).			,57	
<i>Ik heb invloed op het samenstellen van mijn arbeidsvoorwaardenpakket.</i>		,38	,43	
Interne promotie (M2)				
Mijn baan biedt mij mogelijkheden tot promotie.				,77
Mijn baan biedt mogelijkheden voor het verbreden van mijn taken.	,48			,51
In de komende vijf jaar verwacht ik intern van functie te veranderen.				,51
<i>Mijn baan biedt mij financiële groeimogelijkheden.</i>		,46		,50
Mijn baan biedt mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.	,47			,49
<i>Er zijn weinig functies waarnaar ik kan doorgroeien in deze gemeente (r).</i>				
Eigenwaarde	4,58	4,19	3,09	1,98
Proportie verklaarde variantie	15,26	13,96	10,28	6,58

<sup>a</sup> N = 106.

(r) = items zijn in tegengestelde richting geformuleerd en zijn derhalve gespiegeld.

*Schuingedrukte items zijn uiteindelijk verwijderd uit de schaal.* -17-

Op basis van de theorie worden drie factoren voor betrokkenheid gevonden, namelijk affectieve-, normatieve- en voortdurende betrokkenheid. Met behulp van factor- en betrouwbaarheidsanalyse is nagegaan in hoeverre deze structuur bevestigd kan worden. Een principale componenten analyse (varimax rotatie) laat zien dat de driefactoroplossing over het algemeen goed wordt bijgestaan door de ladingen van de subtest (bijlage E).

Volgens Pallant (2001) is het belangrijk dat schalen die in een vragenlijst worden opgenomen betrouwbaar zijn. De betrouwbaarheid van de items is gemeten met behulp van Cronbach's Alpha, een interne consistentie maat. De COTAN (COMmissie TestAangelegenheden Nederland) beoordeelt bij onderzoek op individueel niveau een alpha > .70 als voldoende, waarden <.50 wijzen op onvoldoende betrouwbaarheid (Evers, van Vliet-Mulder, & de Groot, 2000). Na het berekenen van de Cronbach's Alpha wordt bekeken welke items, die laag correleren met de schaal, verwijderd kunnen worden. Op deze manier wordt de Cronbach's Alpha verbeterd. Hiervoor moet gekeken worden naar de bijdrage van een item aan de betrouwbaarheid, ofwel de Corrected Item-Total Correlation (Pallant, 2001). Indien deze kleiner is dan .30, wordt het item verwijderd uit de schaal. De gegevens behorende bij Alpha if Item Deleted laten vervolgens zien wat de impact is van het verwijderen van een item. Indien een waarde van een item bij Alpha if Item Deleted hoger is dan de alpha van de schaal, dan dient dit item tevens verwijderd te worden (Pallant, 2001).

Item 21 (Er zijn weinig functies waarnaar ik kan doorgroeien in deze gemeente) laadde op geen van de vier factoren en is daarom in verdere analyses niet meegenomen. Item 9 (Ik heb begeleiding coaching van mijn direct leidinggevende), 16 (Er zijn weinig secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de gemeente Beuningen), 17 (Ik heb invloed op het samenstellen van mijn arbeidsvoorwaardenpakket) en 18 (Mijn baan biedt mij financiële groeimogelijkheden) hadden een Alpha if Item Deleted, die hoger was dan de Alpha van de schaal. De onderzoeker heeft vervolgens besloten deze vragen te verwijderen. Daarbij is eveneens getracht de validiteit van het construct te waarborgen. Items die slechts een geringe toename van de betrouwbaarheid voortbrengen, zijn gehandhaafd.

Omdat de interne consistentie van alle AMO-factoren groter dan .70 is, gaat de onderzoeker uit van een valide en betrouwbare AMO-schaal voor verdere analyses. Ook de betrouwbaarheden van de schalen voor betrokkenheid zijn acceptabel. De betrouwbaarheid van de verloopintentie is met á .41 ondermaats, wat verklaard kan worden door het geringe aantal items dat ten

grondslag ligt aan de schaal. Daar verloopintentie een belangrijke uitkomstvariabele van het onderzoek betreft, heeft de onderzoeker besloten het construct te behouden. Bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten dient echter rekening gehouden te worden met deze onvoldoende betrouwbaarheid. In tabel 2 worden de Cronbach's Alpha en het aantal items per schaal weergegeven.

TABEL 2  
Cronbach's Alpha

Schaal	Cronbach's Alpha	Aantal Items
Participatie	,83	9
Ontwikkeling	,80	7
Beloning	,82	4
Promotie	,70	4
HR-bundel	,85	24
Affectieve betrokkenheid	,76	5
Voortdurende betrokkenheid	,80	4
Normatieve betrokkenheid	,68	4
Verloop	,41	2

#### SCHAALSCORES

Op basis van de resultaten van de factoranalyse en de betrouwbaarheidsanalyse zijn de schalen geconstrueerd. De schaalcores voor de afzonderlijke HR-praktijken, betrokkenheid en verloopintentie zijn samengesteld op basis van gemiddelde somscores. De HR-bundel is getoetst door het totaal aantal respondenten te verdelen in twee groepen. Hierdoor ontstaat binnen de totale responsegroep een categorie proefpersonen met een hoge score op de HR-bundel en een categorie proefpersonen met een lage score op de HR-bundel. De respondenten met een relatief hoge score op de HR-bundel (>85) zijn opgenomen in de regressieanalyse. Dit komt overeen met één derde van het totaal aantal respondenten. Er is voor deze manier van meten gekozen omdat verwacht wordt dat respondenten die hoog scoren wellicht garant staan voor het synergetische effect van de bundel. In tegenstelling tot de multiplicatieve methode ( $A \cdot M1 \cdot M2 \cdot O$ ), blijkt de huidige 'dummy-systematiek' geen problemen op te leveren wat betreft multicollineariteit<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Multicollineariteit ontstaat doordat onafhankelijke variabelen onderling sterk correleren: het effect op de afhankelijke variabele Y wordt dan arbitrair. Immers, beide onafhankelijke variabelen 'verklaren' vrijwel dezelfde variatie in Y.

Een nadeel van de huidige manier van toetsen is dat je de interacties tussen de zogenaamde minibundels (bijvoorbeeld ontwikkeling \* participatie) niet meer kunt toetsen. Bovendien worden de respondenten met een relatief lage score op de HR-bundel uitgesloten in de analyses.

De controlevariabelen geslacht, benoeming, aantal uren werkzaam en opleidingsniveau zijn als dummyvariabelen opgenomen in de regressieanalyse. Voor de HR-praktijken geldt dat een hoge gemiddelde score een positieve perceptie van deze HR-praktijk vertegenwoordigt. Een hoge gemiddelde score voor betrokkenheid wil zeggen dat de medewerker de perceptie heeft een hoge mate van betrokkenheid te vertonen. De tevredenheid en verloopintentie worden gemeten door respectievelijk één en twee vragen. Bij de meting van tevredenheid geldt dat een hoge score correspondeert met een hoge tevredenheid. Respondenten die op minimaal één van de items bevestigend antwoorden, worden geacht een hoge verloopintentie te hebben. Respondenten die op geen van de items bevestigend antwoorden worden geacht geen verloopintentie te hebben.

## RESULTATEN

De gemiddelden, standaard deviaties en onderlinge correlaties tussen de variabelen zijn weergegeven in tabel 3. Onafhankelijke variabelen mogen daarbij onderling niet te sterk correleren (de Vocht, 2002). Indien er correlaties van  $>.60$  voorkomen is het verstandig om één van beide variabelen buiten het model te laten. In dergelijke gevallen is er sprake van multicollineariteit: onafhankelijke variabelen meten ongeveer hetzelfde en het is niet mogelijk om het effect van iedere variabele afzonderlijk te bepalen. Uit tabel 3 worden geen vermoedens voor de aanwezigheid van multicollineariteit gevonden.

TABEL 3  
Gemiddelden, Standaard Deviaties en Correlaties<sup>a</sup>

Variabele	$\bar{M}$	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ontwikkeling	3,39	0,53								
2. Beloning	2,98	0,79	,03							
3. Promotie	3,04	0,64	,41**	,14						
4. Participatie	3,65	0,53	,32**	,33**	,37**					
5. Affectieve betrokkenheid	3,14	0,63	,34**	,20*	,29**	,32**				
6. Normatieve betrokkenheid	2,27	0,68	,22*	,04	,16	-,07	,41**			
7. Voortdurende betrokkenheid	2,75	0,87	,16	,22*	-,03	-,04	,46**	,28**		
8. Tevredenheid	4,20	0,70	,11	,32**	,32**	,41**	,27**	,11	-,07	
9. Verloop	1,29	0,33	-,18	-,00	-,07	-,03	-,18	-,27**	-,07	-,36**

<sup>a</sup> N = 106, \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

Zoals verwacht bestaat er een negatief verband tussen de tevredenheid en de intentie om de organisatie te verlaten ( $r = -.36$ ,  $p = <.01$ ): als de tevredenheid toeneemt, neemt het verloop af. Ook normatieve betrokkenheid vertoont een negatieve correlatie met verloop ( $r = -.27$ ,  $p = <.01$ ). Deze resultaten sluiten aan bij eerdere onderzoeken waarin de constructen van betrokkenheid een negatief verband laten zien met de verloopintentie (Paré e.a., 2000; Joiner e.a., 2004). In tegenstelling tot de bevindingen van Paré e.a. (2000) blijken affectieve- en voortdurende betrokkenheid niet significant. Dit is verrassend, gezien het feit dat in onderzoek van Paré e.a. (2000) affectieve betrokkenheid juist de sterkste negatieve correlatie vertoont met de verloopintentie van medewerkers. De correlatiecoëfficiënten van de afzonderlijke HR-praktijken

zijn weliswaar negatief, maar blijken niet significant. Dit is wederom niet in overeenstemming met onderzoek van Huselid (1995) waarin HR-praktijken juist een sterke negatieve correlatie vertonen met de verloopintentie van medewerkers.

Andere correlaties die interessant zijn in het kader van het onderzochte model, is de positieve samenhang tussen beloning en tevredenheid ( $r = .32, p = <.01$ ), het positieve verband tussen promotie en tevredenheid ( $r = .32, p = <.01$ ) en de positieve relatie tussen participatie en tevredenheid ( $r = .41, p = <.01$ ). Ontwikkeling heeft geen significant verband met tevredenheid. Een positieve correlatie tussen affectieve betrokkenheid en tevredenheid ( $r = .27, p = <.01$ ) duidt tenslotte op het feit dat wanneer een medewerker niet tevreden is met zijn baan en de organisatie waarvoor hij werkt is het niet mogelijk om een gevoel van emotionele betrokkenheid jegens de organisatie te creëren. Dit komt grotendeels overeen met onderzoeken van Knoop (1994) en Kontoghiorghes en Bryant (2004), die in hun studies een correlatie tussen tevredenheid en betrokkenheid bevestigen.

Tot slot blijkt uit de correlatiematrix een positief verband tussen ontwikkeling en (affectieve en normatieve) betrokkenheid ( $r = .34, p = <.01$ ;  $r = .22, p = <.05$ ). Een minder sterk positief verband is er tussen beloning en (affectieve en voortdurende) betrokkenheid ( $r = .20, p = <.05$ ;  $r = .22, p = <.05$ ). Werknemers met een positievere beloningsperceptie zijn blijkbaar meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een minder positieve perceptie. Promotie en participatie laten eveneens een positieve relatie zien met de affectieve betrokkenheid ( $r = .29, p = <.01$ ;  $r = .32, p = <.01$ ).

#### REGRESSIEANALYSES

Om na te gaan of de gerapporteerde samenhangen stand houden indien ze samen in eenzelfde analyse opgenomen worden, heeft de onderzoeker meervoudige regressieanalyses uitgevoerd op basis van de Enter-methode. Hierbij wordt het regressiemodel telkens uitgebreid met variabelen. De controlevariabelen geslacht, opleiding, aantal jaren werkzaam bij de gemeente Beuningen en aantal jaren in de functie zijn als dummyvariabelen opgenomen in de regressieanalyses. Bijlage F maakt inzichtelijk hoe de dummyvariabelen zijn ingedeeld en geeft eveneens de referentiecategorieën weer. Bij de interpretatie van de resultaten van de regressieanalyse dienen de VIF en de Tolerance in acht genomen te worden. Op deze manier kan het probleem betreffende multicollineariteit beheersbaar gemaakt worden.

Tabel 4 laat de resultaten zien van deze regressieanalyses, met als afhankelijke variabele de tevredenheid van medewerkers. Het regressiemodel (model 1B) wordt gevormd door de afzonderlijke HR-praktijken, de HR-bundel en de controlevariabelen. Bijna 34% van de variantie in tevredenheid wordt verklaard door dit model. De percepties van medewerkers van beloning, promotie en participatie hebben een significant positieve invloed op de tevredenheid van medewerkers. Participatiemogelijkheden blijken de belangrijkste voorspeller van tevredenheid ( $\hat{\beta}$  ,302,  $p < .001$ ). Ontwikkeling heeft geen significante invloed op de tevredenheid. Voorgaande analyse draagt bij aan de vermoedens voor het bevestigen van hypothesen 2b, 3b en 4b: de percepties van de afzonderlijke HR-praktijken beloning, promotie en participatie hebben een positieve invloed op de tevredenheid van werknemers. Hypothese 1b wordt verworpen: deelname aan training en opleiding (ontwikkeling) leidt niet tot een toename in de tevredenheid.

TABEL 4  
Resultaten van regressieanalyses voor tevredenheid

Variabele	Model 1A	Model 1B
Constant	1,700***	1,547**
Ontwikkeling	-,163	-,148
Beloning	,272***	,282***
Promotie	,275***	,283***
Participatie	,291***	,302***
Geslacht Vrouw	,036	,037
Opleiding Laag	,165*	,165*
Opleiding Midden	,252***	,251***
Aantal jaren werkzaam	,238**	,229**
Aantal jaren in de functie	-,244**	-,245**
HR-bundel		-,038
R <sup>2</sup>	,338***	,339***
N	106	106

Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn weergegeven.

\*  $p < .10$ , one-tailed test

\*\*  $p < .05$ , one-tailed test

\*\*\*  $p < .01$ , one-tailed test

Uit tabel 4 blijkt dat de HR-bundel geen significante bijdrage levert aan de tevredenheid. Hypothese 5b (de inzet van een HR-bundel heeft een sterkere positieve invloed op de tevredenheid van medewerkers dan de som van de afzonderlijke HR-praktijken) wordt dan ook niet bevestigd. De inzet van een HR-bundel zorgt niet voor een versterkend effect ten opzichte van de afzonderlijke HR-praktijken.

Uit de resultaten van tabel 4 blijkt tenslotte dat van alle controlevariabelen alleen geslacht *geen* significante bijdrage levert aan de tevredenheid. De controlevariabelen 'opleiding laag', 'opleiding midden' en 'aantal jaren werkzaam' laten een significant positieve bijdrage zien. Medewerkers met een laag of gemiddeld opleidingsniveau zijn meer tevreden met hun baan dan de medewerkers met een hoog opleidingsniveau. Bovendien impliceren de resultaten dat naar mate medewerkers langer bij de gemeente Beuningen werkzaam zijn, zij een hogere mate van tevredenheid ervaren. Het aantal jaren in de functie heeft een significant negatief effect: het feit dat medewerkers bij de gemeente Beuningen langer in dezelfde functie zitten, resulteert in een afname van de tevredenheid.

Tabel 5 geeft de resultaten weer van de regressieanalyses voor affectieve-, normatieve- en voortdurende betrokkenheid (respectievelijk Model 2B, 3B en 4B). Opnieuw worden in het model de afzonderlijke HR-praktijken, de HR-bundel en de controlevariabelen opgenomen.

Uit de output blijkt model 2B 26,1% van de variantie in affectieve betrokkenheid te verklaren. Dit betekent dat verschillen in affectieve betrokkenheid voor ruim 26% bepaald worden door de afzonderlijke HR-praktijken, HR-bundel en de controlevariabelen. Participatiemogelijkheden hebben een positieve invloed op de affectieve betrokkenheid ( $\hat{\beta} = ,239$ ,  $p < .05$ ) en zijn hiermee de belangrijkste predictor. Percepties van ontwikkeling, beloning en promotie hebben geen significante invloed op affectieve betrokkenheid. De resultaten in tabel 5 laten tevens zien dat ook de HR-bundel de affectieve betrokkenheid niet significant beïnvloed.

Uit model 3B blijkt dat de variantie in normatieve betrokkenheid voor 24,2% bepaald wordt door de individuele HR-praktijken, HR-bundel en de controlevariabelen. Opvallend is de significant negatieve bijdrage die participatie levert aan de mate van normatieve betrokkenheid ( $\hat{\beta} = -,213$ ,  $p < .05$ ). De mogelijkheid om te participeren leidt tot een afname in de betrokkenheid van de medewerkers. De invloed van de perceptie van beloning is positief, maar niet significant. De resultaten laten wel een significant positieve invloed van promotie op betrokkenheid zien. Deze



geldt als de belangrijkste voorspeller ( $\hat{\alpha}$  ,297,  $p < .05$ ) onder de afzonderlijke HR-praktijken. De HR-bundel blijkt uiteindelijk een significant negatieve invloed te hebben op de normatieve betrokkenheid ( $\hat{\alpha}$  -,240,  $p < .10$ ) van medewerkers.

TABEL 5  
Resultaten van regressieanalyses voor betrokkenheid

Variabele	Model 2B	Model 3B	Model 4B
Constant	1,200	,822	3,225***
Ontwikkeling	,175	,214	,168
Beloning	,070	,117	,206**
Promotie	,167	,297**	-,058
Participatie	,239**	-,213**	-,307***
Geslacht Vrouw	-,146	-,093	-,255**
Opleiding Laag	,002	,089	-,150
Opleiding Midden	-,021	,067	,029
Aantal jaren werkzaam	,122	,268**	,333***
Aantal jaren in de functie	,108	,064	-,084*
HR-bundel	,028	-,230*	,062
R <sup>2</sup>	,261***	,242***	,267***
N	106	106	106

Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn weergegeven.

- \*  $p < .10$ , one-tailed test
  - \*\*  $p < .05$ , one-tailed test
  - \*\*\*  $p < .01$ , one-tailed test
- Model 2B: Affectieve betrokkenheid (=Y)  
 Model 3B: Normatieve betrokkenheid (=Y)  
 Model 4B: Voortdurende betrokkenheid (=Y)

Uit de resultaten van de regressieanalyse voor voortdurende betrokkenheid (model 4B) kan worden opgemaakt dat bijna 27% van de variantie verklaard wordt door de variabelen in het model. Van de HR-praktijken blijken alleen de beloningsperceptie en participatiemogelijkheden een significante bijdrage te verschaffen ( $\hat{\alpha}$  ,206 ,  $p < .05$ ;  $\hat{\alpha}$  -,307,  $p < .01$ ). Wederom opmerkelijk is de negatieve regressiecoëfficiënt van participatie: inspraakmogelijkheden hebben een negatieve invloed op de voortdurende betrokkenheid. Deze geldt als de belangrijkste predictor ( $p < .001$ ) van voortdurende betrokkenheid. De inzet van de HR-bundel levert geen significante bijdrage op.

Tot slot blijken, overeenkomstig de resultaten in tabel 5, de controlevariabelen geen van alle een significante bijdrage te leveren aan het gevoel van verbondenheid en identificatie met de organisatie (affectief), evenals het uitblijven van effecten op de normatieve betrokkenheid. Aantal jaren werkzaam vormt hier echter een uitzondering: een toename in het aantal dienstjaren leidt tot een toename van de normatieve betrokkenheid. Controlevariabelen geslacht en aantal jaren in de functie hebben een significant negatieve invloed op de voortdurende betrokkenheid (model 4B). Dit betekent dat vrouwen ten opzichte van mannen een lagere voortdurende betrokkenheid hebben: betrokkenheid betreffende de kosten die men associeert met het verlaten van de organisatie waarin men werkt. Het aantal jaren werkzaam bij de gemeente Beuningen heeft een significant positieve uitwerking op de voortdurende betrokkenheid.

Op basis van voorgaande analyses kunnen de hypothesen uit het theoretisch kader slechts gedeeltelijk bevestigd worden. Zo hebben ontwikkelingsmogelijkheden geen enkele invloed op de mate van betrokkenheid. Hypothese 1a wordt derhalve verworpen. Hypothese 2a wordt deels aangenomen: loopbaanmogelijkheden hebben alleen een significant positieve invloed op de normatieve betrokkenheid. Ook hypothese 3a wordt ten dele bevestigd: een positieve beloningsperceptie is positief gerelateerd aan de voortdurende betrokkenheid van de werknemer. Voor affectieve- en normatieve betrokkenheid wordt deze relatie niet aangetroffen. Tevens wordt een gedeeltelijke erkenning van hypothese 4a gevonden: participatiemogelijkheden hebben een positief effect op de mate van affectieve betrokkenheid van de medewerkers. De overige constructen van betrokkenheid worden significant negatief door participatiemogelijkheden beïnvloed wat in strijd is met de positieve verwachtingen op basis van de theorie (hypothese 4a). Tot slot blijkt de inzet van de HR-bundel geen sterkere positieve invloed op de mate van affectieve- en voortdurende betrokkenheid te hebben dan de som van de afzonderlijke HR-praktijken (hypothese 5a). De HR-bundel beïnvloedt de normatieve betrokkenheid significant negatief. Echter, deze negatieve coëfficiënt duidt niet op een *versterkend* positief effect van de HR-bundel, zoals verwacht werd.

Dezelfde soort regressieanalyses zijn ook uitgevoerd met als afhankelijke variabele de verloopintentie van medewerkers. De resultaten van deze analyses zijn te vinden in tabel 6. Uit de analyse kunnen een aantal conclusies getrokken worden. De eerste heeft betrekking op de afzonderlijke HR-praktijken: deze blijken geen significante voorspellers voor verloop (model 5C).

Ten tweede blijkt dat tevredenheid een negatief effect heeft op het verloop van medewerkers ( $\hat{\alpha} = -.338, p < .01$ ). Tevredenheid blijkt de belangrijkste voorspeller van verloop: een toename in de tevredenheid van medewerkers doet de intentie om de organisatie te verlaten dalen. Dit bekrachtigt de vermoedens voor het bevestigen van hypothese 8. Betrokkenheid lijkt in geen enkele vorm de verloopintentie van medewerkers significant te beïnvloeden. Uit onderstaande resultaten blijkt dat een grotere betrokkenheid van de medewerkers (zowel affectief, normatief als voortdurend) de intentie tot verloop niet zal verminderen (hypothese 7).

TABEL 6  
Resultaten van regressieanalyses voor verloopintentie

Variabele	Model 5A	Model 5B	Model 5C
Constant	1,817***	1,724***	2,071***
Ontwikkeling	-,059	-,040	-,050
Beloning	-,104	-,092	-,026
Promotie	-,103	-,093	-,051
Participatie	-,014	-,029	-,104
Geslacht Vrouw	-,029	-,029	-,039
Opleiding Laag	-,310***	-,311***	-,244**
Opleiding Midden	-,284***	-,286***	-,192*
Aantal jaren werkzaam	-,270**	-,268**	-,138
Aantal jaren in de functie	,184	,183	,111
HR-bundel		-,049	-,094
Affectieve betrokkenheid			-,029
Normatieve betrokkenheid			-,149
Voortdurende betrokkenheid			-,016
Tevredenheid			-,338***
R <sup>2</sup>	,196	,197	,299**
N	106	106	106

Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn weergegeven.

\*  $p < .10$ , one-tailed test

\*\*  $p < .05$ , one-tailed test

\*\*\*  $p < .01$ , one-tailed test

Ten aanzien van de controlevariabelen wordt opgemerkt dat 'opleiding laag' en 'opleiding midden' een significant negatieve invloed hebben. Dit wil zeggen dat zowel werknemers met een lager als met een gemiddelde opleidingsniveau een lagere verloopintentie hebben dan medewerkers met een hoge opleidingsachtergrond. De verklaarde variantie van model 5C bedraagt 30%.

Tot slot wordt in de literatuur veelal gediscussieerd over het feit dat er nog weinig consensus bereikt is over hoe de relatie tussen HRM en diens uitkomsten is ingericht (Boselie & Paauwe, 2004). In het onderhavige onderzoek is daarom ook gekeken naar de mediërende rol van betrokkenheid en tevredenheid op de relatie tussen HR-praktijken en de intentie tot verloop. De uitwerkingen van Baron en Kenny (1986) zijn gebruikt om de verschillende relaties nader te analyseren (bijlage G).

Baron en Kenny (1996) geven aan dat er een mediërend effect kan worden vastgesteld, wanneer aan een aantal eisen is voldaan. Zo moet de onafhankelijke variabele effect hebben op de variabele waarvan verwacht wordt dat die een mediërend effect heeft en deze moet vervolgens effect hebben op de afhankelijke variabele. Daarnaast moet het effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele verlaagd worden indien de mediërende variabele in de analyse wordt toegevoegd.

Op basis van het vergelijken van de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten uit de tabellen 4, 5 en 6, blijkt dat zowel afzonderlijke HR-praktijken als een HR-bundel in een aantal gevallen significante voorspellers voor tevredenheid en betrokkenheid zijn (tabel 4 en 5). HR-praktijken als beloning, promotie en participatie hebben een significante invloed op de tevredenheid en dragen eveneens bij aan de (constructen van) betrokkenheid van medewerkers (Pad 1). Echter, zoals blijkt uit de resultaten in tabel 6, houden HR-praktijken op geen enkele wijze direct verband met de verloopintentie (Pad 2). Onder controle van de HR-instrumenten heeft betrokkenheid geen invloed op de verloopintentie van medewerkers, waar de tevredenheid wel een negatieve relatie met verloop heeft (Pad 3).

Kijkend naar pad 2 en daarmee naar de tweede voorwaarde van Baron en Kenny (1986), dan is er geen sprake van een mediërend effect van betrokkenheid en tevredenheid. Er is geen direct effect van de van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele. Ook het toevoegen

van tevredenheid en betrokkenheid aan de predictoren leidt niet tot een daling van de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten van de HR-praktijken.

Voor een grafische weergave van de resultaten wordt verwezen naar bijlage H. Hierin worden een vijftal padmodellen gepresenteerd, die de resultaten van de onderhavige studie weergeven.

## CONCLUSIE EN DISCUSSIE

---

Het laatste decennium wordt onderzoek naar de bijdrage van Human Resource Management aan organisatieprestaties voornamelijk gedomineerd door 'meerdere praktijken'-onderzoek op organisatieniveau (Sels e.a., 2004). Dit onderzoek bekijkt wat de invloed is van HRM op de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers bij de gemeente Beuningen en in welke mate deze inspanningen van invloed zijn op de verloopintentie. De HR-praktijken die in dit onderzoek centraal staan zijn: ontwikkeling, beloning, promotie en participatie. Daarnaast is ook de HR-bundel, bestaande uit deze vier HR-praktijken, geanalyseerd.

### CONCLUSIE

De probleemstelling van het onderzoek luidde als volgt:

*Wat is de invloed van zowel afzonderlijke HR-praktijken als een set van HR-praktijken (HR-bundel), bekeken vanuit het medewerkersperspectief, op de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers en wat hebben deze inspanningen voor invloed op de verloopintentie van de medewerkers?*

Zowel de afzonderlijke HR-praktijken als de HR-bundel blijken de mate van betrokkenheid, tevredenheid en de intentie tot verloop op verschillende wijzen te beïnvloeden. Beloning draagt bij aan de voortdurende betrokkenheid terwijl promotie de normatieve betrokkenheid van medewerkers positief beïnvloed. Opvallend is de significante bijdrage die participatiemogelijkheden bieden aan de affectieve- (positief), normatieve- (negatief) en voortdurende betrokkenheid (negatief). Beloning, promotie en participatie beïnvloeden de tevredenheid van de medewerkers positief. De invloed van de afzonderlijke HR-praktijken op de verloopintentie blijft uit evenals de constructen van betrokkenheid geen enkel effect hebben op de verloopintentie. Tevredenheid heeft daarentegen, zoals reeds vermeld, een significant negatieve uitwerking. Tenslotte tonen de resultaten aan dat de HR-bundel nauwelijks significante relaties oplevert. De effecten van de HR-bundel zijn daarmee niet sterker dan de som van de afzonderlijke HR-praktijken.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat zowel betrokkenheid als tevredenheid uiteindelijk geen (mediërende) rol spelen in de relatie tussen HR-praktijken en de intentie tot verloop. HRM beïnvloedt op geen enkele wijze de intentie tot verloop significant. Een toenemende tevredenheid van de individuele medewerkers leidt weliswaar tot een lagere intentie tot verloop, maar een mediërend effect in de relatie HRM en verloop wordt niet gevonden.

## RELATIE TUSSEN HRM, BETROKKENHEID EN TEVREDENHEID

Verschillende onderzoekers (Appelbaum e.a., 2000; Guest, 1999; Kalleberg en Moody, 1994, Wallace, 1995) hebben aangetoond dat HR-praktijken samenhangen met een hoger tevredenheidsniveau. Overeenkomstig met de gestelde hypothesen, hebben voorgaande regressieanalyses aangetoond dat HR-praktijken een positieve invloed hebben op de tevredenheid van een individuele medewerker. De afzonderlijke HR-praktijken beloning, promotie en participatie blijken positief samen te hangen met de medewerkerstevredenheid. Hieruit kan geconcludeerd worden dat beloning, promotie en participatie belangrijke predictoren van tevredenheid zijn. Hypothesen 2b, 3b en 4b worden hiermee bevestigd. Medewerkers met een positieve perceptie van beloning, promotie en participatie zijn meer tevreden dan medewerkers met een negatieve perceptie van genoemde HR-praktijken. In tegenstelling tot de bevindingen van Kalleberg (in Appelbaum e.a., 2000) blijkt in dit onderzoek de perceptie van ontwikkeling niet van invloed te zijn op medewerkerstevredenheid. Hypothese 1b wordt daarmee verworpen.

Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van het effect van ontwikkeling op tevredenheid, wordt gevormd door de specifieke context waarin het onderzoek gesitueerd is. Uit de studie van Appelbaum e.a. (2000) blijkt dat de invloed van HR-praktijken op tevredenheid per context kan verschillen. De gemeente Beuningen schenkt veel aandacht aan de ontwikkeling van haar medewerkers, maar dit vertaalt zich beperkt in bijvoorbeeld de mogelijkheden tot promotie of prestatiebeloning. Mogelijk worden de door ontwikkeling gecreëerde verwachtingen onvoldoende vervuld, waardoor ontwikkeling niet samenhangt met tevredenheid. Een andere interpretatie die gegeven kan worden aan het ontbreken van een relatie tussen ontwikkeling en tevredenheid, ligt in de implementatie van de HR-praktijken. De mogelijkheid bestaat dat HR-praktijken niet worden toegepast zoals beoogd of er ontstaan problemen bij de praktische invulling ervan. Dit kan ervoor zorgen dat bij medewerkers gerezen verwachtingen in de praktijk niet waargemaakt kunnen worden (Steijn, 2003a).

Allen en Meyer (1990) veronderstellen in hun onderzoek dat er een driedimensionaal construct ten grondslag ligt aan de bestaande conceptualisaties van betrokkenheid, namelijk affectieve-, normatieve- en voortdurende betrokkenheid. In tegenstelling tot de bevindingen van Appelbaum e.a. (2000) en Wallace (1995), draagt ontwikkeling op geen enkele wijze bij aan de betrokkenheid van medewerkers. Hiermee wordt hypothese 1a verworpen: ontwikkelingsmogelijkheden hebben geen positieve invloed op de mate van (affectieve-,

normatieve- en/of voortdurende) betrokkenheid. Ontwikkeling wordt wellicht door medewerkers als een individuele verantwoordelijkheid gezien. Medewerkers stippelen zelf hun toekomst uit, en zijn dus in de eerste plaats op zichzelf aangewezen.

Tevens wordt er geen empirisch bewijs gevonden voor een volledige aanname van hypothese 3a: de relatie tussen beloning en affectieve- en normatieve betrokkenheid wordt niet bevestigd. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van dit effect kan gevonden worden in het feit dat medewerkers niet zozeer betrokken zijn bij de organisatie (affectief) en/of voelen zich genoodzaakt om te blijven vanwege collega's (normatief), maar kunnen of willen niet weg vanwege de uitstekende arbeidsvoorwaarden, zoals hoge lonen en extra kortingsvoorwaarden bij het afsluiten van een hypotheek.

Een opvallend resultaat van het onderzoek, is de negatieve relatie tussen HR-praktijken (promotie en participatie) en voortdurende betrokkenheid. Hypothesen 2a en 4a worden derhalve slechts gedeeltelijk bevestigd. Naarmate de promotiemogelijkheden toenemen, daalt de continuïteitsbetrokkenheid. Wright e.a. (2003) stellen dat medewerkers die meer inspraakmogelijkheden ervaren, zich gehoord en gerespecteerd voelen, wat de betrokkenheid van medewerkers vergroot. De significant negatieve samenhang tussen participatiemogelijkheden enerzijds en voortdurende- en normatieve betrokkenheid anderzijds is daarom ook opmerkelijk te noemen. Mogelijk wordt deze vorm van betrokkenheid gezien als achterhaald en uit de tijd of ervaren medewerkers het als een negatieve vorm van betrokkenheid. Diverse schriftelijke opmerkingen over de enquête en de gemiddelde antwoordtendens (neutraal) laten zien dat deze vragen mogelijk niet serieus zijn ingevuld. Uit de correlatiematrix (tabel 3) blijkt ook dat er een negatieve correlatie bestaat tussen tevredenheid en voortdurende betrokkenheid. Dit zou impliceren dat naarmate men meer participatiemogelijkheden ervaart men juist niet enkel bij de organisatie blijft omdat de kosten van het verlaten te hoog zijn, maar men blijft omdat men tevreden, loyaal en betrokken wordt bij de organisatie.

Individuele-, functie- en afdelingsfactoren spelen ook een belangrijke rol in de relatie tussen HR-praktijken en medewerkersuitkomsten. Becker en Gerhart (1996) geven in dit kader aan dat HR-praktijken niet alleen per organisatie maar ook per individu kunnen verschillen. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van het positieve effect van participatie op normatieve betrokkenheid kan wellicht gezocht worden in het hoge abstractieniveau waarin ambtenaren



werken. De invloed van (beleids-)medewerkers op de samenleving is soms lang niet altijd op korte termijn zichtbaar, of deze gaat gepaard met complexe overlegstructuren, waardoor het geloof in de verantwoordelijkheid jegens de organisatie afneemt.

In tegenstelling tot bevindingen van Appelbaum e.a. (2000) worden in de onderhavige studie geen indicaties gevonden om aan te nemen dat de inzet van een HR-bundel een sterkere positieve invloed heeft op de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers dan de som van de afzonderlijke HR-praktijken. De significant negatieve relatie tussen de HR-bundel en normatieve betrokkenheid bekrachtigt deze verwachtingen ook niet. Dit doet eerder vermoeden dat er sprake is van een dodelijke combinatie. Hypothese 5 wordt dan ook verworpen. Voor succesvol HRM gaat het er in eerste instantie om dat HR-praktijken op elkaar afgestemd zijn (ookwel interne fit genoemd). De veronderstelling dat de HR-praktijken niet op een consistente manier geïmplementeerd zijn, ligt misschien ten grondslag aan het uitblijven van het effect. Bij een inconsistente implementatie blijkt veelal dat verschillende werknemers eenzelfde HR-praktijk heel anders interpreteren. Ook de manier waarop de HR-bundel tot stand gekomen is, vormt een potentiële verklaring<sup>4</sup>. Een krachtig HR-systeem is een systeem dat eenduidige signalen geeft aan medewerkers: signalen over welk gedrag, resultaten en competenties belangrijk zijn. Dit kan door HR-praktijken te selecteren die elkaar versterken (Delery, 1998; Sels e.a., 2004). Van de HR-praktijken ontwikkeling, beloning, promotie en participatie, die samen de HR-bundel vormen, is niet bekend of de samenvoeging van praktijken leidt tot een krachtige connectie of dodelijke combinatie. Pas wanneer we er in slagen de krachtige connecties te detecteren, kunnen we de reële bijdrage van HRM aan de organisatieprestatie schatten.

#### RELATIE TUSSEN BETROKKENHEID EN TEVREDENHEID

Wetenschappelijk onderzoek van Knoop (1994) en Kontoghiorghes en Bryant (2004) toont aan dat de tevredenheid van de werknemer samenhangt met het gevoel van betrokkenheid bij de organisatie waarvoor hij werkt. Gelijksortige resultaten worden in deze studie gedeeltelijk bevestigd (hypothese 6). Er is sprake van een positieve correlatie tussen de affectieve betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers (tabel 3). Overige correlaties worden op basis van de matrix niet bevestigd. Hiervoor zijn verschillende oorzaken. Tevredenheid is een nadrukkelijke weergave van een stemming (Lincoln & Kalleberg, 1990). Het omschrijft

---

<sup>4</sup> Ook het toetsen van de HR-bundel vormt een potentiële verklaring. In de onderhavige analyses zijn alleen de respondenten met een score van 85 of meer op de HR-bundel meegenomen. Dit komt overeen met een derde van het totaal aantal proefpersonen (33% van 106 = 35 personen). Dit aantal is wellicht te gering om tot gefundeerde resultaten te kunnen komen.

bijvoorbeeld het welbevinden van een medewerker met zijn collega's en de arbeidsvoorwaarden. Maar het drukt niet uit wat een medewerker wil bijdragen aan de organisatie.

#### RELATIE TUSSEN BETROKKENHEID, TEVREDENHEID EN VERLOOP

In tegenstelling tot de bevindingen van Price en Mueller (1981), wordt geen bewijs gevonden voor het directe effect tussen de constructen van betrokkenheid en de intentie tot verloop. Hypothese 7 wordt verworpen. Een grotere (affectieve, normatieve en/of voortdurende) betrokkenheid vermindert de intentie tot verloop niet. Dit is misschien niet opmerkelijk, gezien het feit dat ruim 90% van de medewerkers geen directe verloopintentie heeft (intentie om binnen een jaar de organisatie te verlaten) en de respondenten een relatief gemiddelde score voor betrokkenheid kennen. De opbouw van de scores op betrokkenheid en verloopintentie zijn wellicht reden voor het uitblijven van het effect. Immers, de medewerkers scoren al zo laag op intentie tot verloop, dat het voor betrokkenheid bijna onmogelijk is om de scores op deze variabele te doen dalen. Daarnaast speelt sociale wenselijkheid mogelijk een rol, hoewel de onderzoeker dit niet expliciet gemeten heeft.

Uit de resultaten van het onderzoek van Irvine en Evans (1992) blijkt dat tevredenheid van invloed is op de verloopintenties van medewerkers. Evenals in de studie van Lum e.a. (1998) is er sprake van een negatieve relatie. Dit wil zeggen dat medewerkers die meer tevredenheid vertonen minder de intentie hebben om de organisatie te verlaten. Een soortgelijk verband blijkt uit voorgaande analyses. Hypothese 8 wordt hiermee bevestigd: tevreden medewerkers zullen gemotiveerd zijn en zullen minder snel van werkgever wijzigen.

Tot slot blijkt uit voorgaande analyses dat, in tegenstelling tot de verwachtingen van onderzoekers als Huselid (1995) en Kalleberg en Moody (1994), een positieve beleving van de HR-praktijken (ontwikkeling, beloning, promotie en participatie) door individuele medewerkers niet leidt tot een lagere verloopintentie. Medewerkers die een positief beeld hebben van deze HR-praktijken zijn dus niet minder snel geneigd om een andere werkgever te zoeken. Tenslotte geldt dat de mediërende rol van tevredenheid en betrokkenheid in geen van de situaties gevonden wordt. Een verklaring voor het uitblijven van dergelijk effect is lastig te geven. Een mogelijke interpretatie zou kunnen zijn dat de context van het onderhavige onderzoek afwijkt van de context waarin de meeste studies plaatsvinden. Dit afstudeeronderzoek vindt in de

collectieve sector in Nederland plaats, terwijl andere onderzoeken veelal in het Verenigd Koninkrijk of de Verenigde Staten zijn uitgevoerd en doorgaans in de marktsector.

## DISCUSSIE

Een belangrijk discussiepunt dat aan de orde wordt gesteld is de indeling van de HR-praktijken. De literatuur heeft aangetoond dat er toenemende consensus bestaat omtrent drie typen HR-praktijken, praktijken die gericht zijn op de *ability*, *motivation* en *opportunity* van medewerkers (Appelbaum e.a., 2000). Medewerkers presteren goed indien zij over de nodige competenties beschikken (*ability*), de juiste prikkels ontvangen (*motivation*) en de gelegenheid krijgen om te participeren (*opportunity to participate*). Ook in dit onderzoek is het AMO-model als uitgangspunt genomen om tot een indeling van de HR-praktijken te komen. Uit het onderhavige onderzoek kan echter afgeleid worden dat het AMO-model bij de gemeente Beuningen, geen passende indeling vormt. De afzonderlijke HR-praktijken (ontwikkeling, beloning, promotie en participatie) vallen, in tegenstelling tot theoretische concepties, in vier factoren uiteen. Het AMO-model gaat uit van een driefactoroplossing. Een vergelijking met de onderzoeksgegevens van de vijf collega studenten, laat zien dat in alle contexten ongeveer eenzelfde factoroplossing gegenereerd wordt.

De manier waarop de HR-bundel tot stand gekomen is, vormt een tweede discussiepunt. De indeling van de afzonderlijke HR-praktijken in bundels blijkt ook niet volgens het AMO-principe te geschieden. De factormatrix voor de HR-bundel (tabel 7) maakt inzichtelijk dat de afzonderlijke HR-praktijken niet zondermeer één HR-bundel vormen.

TABEL 7  
Factoranalyse HR-bundel

Schaal	Component	
	1	2
Participatie	,772	
Promotie	,752	
Ontwikkeling	,681	-,502
Beloning	,459	,805

Bovendien omschrijft het AMO-model niet specifiek welke afzonderlijke HR-praktijken van invloed zijn op welke bundels en geeft het model geen uitsluitel over de manier waarop de

bundels gecombineerd dienen te worden. Bovendien bestaat de mogelijkheid dat een andere combinatie van HR-praktijken andere effecten had opgeleverd. Hierbij kan men denken aan het selecteren van HR-praktijken die elkaar versterken, de zogenaamde krachtige connectie (Derery 1998; Sels e.a., 2004).

Een ander discussiepunt heeft te maken met de vraag of het überhaupt mogelijk is om het AMO-model op individueel niveau toe te passen. Het AMO-model is van oorsprong een model op organisatieniveau. Onderzoekers als Huselid (1995) en Guthrie (2001) verzamelen data op organisatieniveau aan de hand van een vragenlijst gericht aan HR-professionals. In dit onderzoek staat echter het medewerkersperspectief centraal. De vragenlijst is dusdanig ontwikkeld en opgesteld zodat individuele percepties van HR-praktijken gemeten kunnen worden. Echter, de beleving van medewerkers en de bedoeling van het management kan verschillen. Meten op individueel niveau kan bovendien sociaal wenselijke antwoorden van respondenten met zich meebrengen, of simpelweg het ontbreken van de nodige kennis om daadwerkelijk gefundeerde uitspraken te doen met betrekking tot HR-praktijken, maar met name met betrekking tot de HR-bundel, die mede centraal staat in dit onderzoek.

#### BEPERKINGEN

Deze studie kent een aantal beperkingen, waardoor enige voorzichtigheid geboden is bij de interpretatie van de resultaten. Ten eerste wordt er onvoldoende aandacht besteed aan het vraagstuk van causaliteit. Het aantonen van een statistisch betrouwbaar verband tussen HRM en diens uitkomsten impliceert niet dat de causaliteit ook in die richting verloopt. In dit geval kan er ook sprake zijn van omgekeerde causaliteit. Het is denkbaar dat bepaalde organisatie-uitkomsten juist aanleiding zijn voor HR-beleid in plaats van andersom (Evers, 2004).

Als tweede kanttekening kan het onderzoeksdesign genoemd worden. De variabelen in het onderzoek (HR-praktijken, betrokkenheid, tevredenheid en verloopintentie) worden op één moment gemeten. Dit brengt weinig flexibiliteit met zich mee doordat de onderzoeker vooraf een keuze moet maken van de variabelen die in het onderzoek meegenomen gaan worden. Andere factoren in de 'black box' die een rol kunnen spelen, blijven op deze manier buiten beschouwing. Daarnaast is het ook belangrijk om te kijken wie de input voor de data levert. Zijn dit louter individuen of wordt er ook op overkoepelend niveau gekeken? Oftewel, op welk level vindt de analyse plaats? De data voor onderhavig onderzoek worden van de individuele medewerkers

verkregen. Het gebruik van meervoudige analyses op multi-level niveau levert een toenemend bewijs op voor de causale richting tussen HRM en medewerkersuitkomsten.

Ten derde zijn de data afkomstig van één organisatie, die actief is in een specifieke sector. De mogelijkheid bestaat dat de gevonden onderzoeksresultaten het effect zijn van het ontbreken van specifieke branch- of leiderschapskenmerken, waardoor gedragsuitkomsten als tevredenheid, betrokkenheid en verloop een positieve impuls krijgen. De generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere organisaties is derhalve beperkt.

Een vierde beperking is de relatief kleine N (=106), waardoor sommige verbanden wellicht niet worden gevonden. Bovendien heeft 37,6% van het totaal aantal medewerkers de vragenlijst niet geretourneerd. Het is mogelijk dat de antwoorden van degenen die besloten hebben om niet deel te nemen, anders zijn dan van degenen die dat wel deden.

Ten aanzien van het meetinstrument en de schaalconstructie kent de studie ook enkele beperkingen. Een belangrijke beperking blijkt de interne consistentie van het construct verloopintentie. De betrouwbaarheid van de twee vragen die ten grondslag liggen aan deze variabele bedraagt .41. Volgens de COTAN zijn waarden < .50 bij onderzoek op individueel niveau onvoldoende betrouwbaar (Evers e.a., 2000). Echter, gelijktijdig met de onderhavige studie, verricht Sonnemans (2005) onderzoek naar de invloed van Human Resource Management op de verloopintentie en verzuimtolerantie van medewerkers en de rol van organizational citizenship behavior op deze relatie. In haar studie, waarbij de verloopintentie van medewerkers exact door dezelfde items getoetst wordt, vindt zij een Cronbach's Alpha van .68 (N=109). Op basis van de richtlijnen van de COTAN zou dit nagenoeg een voldoende betrouwbaarheid betekenen. Een vergelijking van beide onderzoeksdata laat zien, dat de studie van Sonnemans (2005) een grotere variantie kent in de intentie om (komend jaar) werk buiten de organisatie te zoeken. Daarnaast zouden alternatieve schattingswijzen mogelijk kunnen zijn (zoals multinominale logitmodellen) bij de analyses waarbij verloop als afhankelijke variabele is gepositioneerd.

Tot slot zijn de data voor de factor tevredenheid aan de hand van één item getoetst, die direct vraagt naar het niveau van arbeidssatisfactie. Er zijn echter verschillende motieven die mogelijk de mate van tevredenheid van werknemers beïnvloeden, zoals management,

arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, werkzekerheid en een combinatie arbeid-privé (Steijn, 2003a).

#### IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

Op basis van voorgaande resultaten mag gesteld worden dat de effectiviteit van HRM deels bewezen is. De medewerkers van de gemeente Beuningen zijn redelijk tevreden en betrokken. Daarnaast is de verloopintentie behoorlijk laag te noemen. Uit de resultaten van het onderzoek vloeien een aantal inzichten voort die nuttig zijn voor de praktijk.

Ten eerste is gebleken dat participatiemogelijkheden een belangrijke predictor vormen voor tevredenheid en affectieve betrokkenheid. Naast formele inspraakmechanismen zoals Ondernemingsraad en Medezeggenschapsraad zouden er voor medewerkers meer mogelijkheden gecreëerd kunnen worden om in besluitvorming omtrent beleid inspraak te krijgen. Zo kunnen er op afdelingsniveau werkoverleggen georganiseerd worden waarbij een personeelsconsulent de plannen voor het komende jaar omtrent HRM-onderwerpen bespreekbaar maakt en naar de standpunten van de medewerkers luistert. Zo wordt de afstand tussen HRM en medewerkers gereduceerd, kunnen medewerkers hun mening uiten en weten zij ook wat men kan en mag verwachten van de HRM-afdeling.

Tevens laten de resultaten van het onderzoek zien dat de loopbaanmogelijkheden binnen de gemeente Beuningen grote invloed hebben op de uitkomstmaten tevredenheid en normatieve betrokkenheid. Uiteraard is het mogelijk dat binnen bepaalde functies de loopbaanmogelijkheden niet uitputtend zijn. In dit opzicht is het opzetten van een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) en het bieden van (functiegerelateerde) training en opleiding aan te bevelen. Binnen de huidige functie kunnen medewerkers meer verantwoordelijkheden en inspraakmogelijkheden verwerven.

Daarnaast toont het onderhavige onderzoek aan dat medewerkerstevredenheid een belangrijke rol kan spelen in de relatie tussen HRM en de intentie om de organisatie te verlaten. Naarmate medewerkers meer tevreden zijn met de diverse aspecten van hun werk en de wijze waarop er met hen wordt omgegaan, heeft dit een negatief effect op de intentie tot verloop. Een bepaald niveau van verloop is weliswaar wenselijk om de organisatie van nieuwe 'Human Resources' te voorzien (als bijvoorbeeld werknemers met pensioen gaan), maar een te hoog verloop kan de organisatie schaden doordat de vervanging van productieve arbeidskrachten altijd kosten met

zich meebrengt en het vaak enige tijd vergt voordat nieuw aangetrokken medewerkers hetzelfde productiviteitsniveau hebben als de vertrokken medewerkers (Darr, Argote & Eppele, 1995).

Uiteindelijk is het voor zowel de individuele medewerker als de managers belangrijk om gezamenlijk een 'high performing' werkomgeving te creëren. Een uitdaging voor de managers is het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers zowel voldoende loopbaan- en participatiemogelijkheden ervaren (tevredenheid), als dat ze ondersteund worden in het verhogen van hun vakkundigheid en bekwaamheid (betrokkenheid). Wanneer aan deze voorwaarden wordt voldaan, zijn medewerkers meer tevreden en betrokken bij de organisatie, zodat het prestatieniveau stijgt. De rol van de managers en de HRM-afdeling kan verder onder de loep genomen worden bij de implementatie van de afzonderlijke HR-praktijken. Een goede communicatiestructuur helpt wellicht een consistente beeldvorming van HR-praktijken te bewerkstelligen.

Tot slot kan bij de ontwikkeling en implementatie van HR-praktijken rekening gehouden worden met de uitkomsten van onderhavige studie. De gemeente Beuningen kan aan de hand van deze inventarisatie inconsistenties proberen te verbeteren, om uiteindelijk tot betere werknemersprestaties te komen. Daarbij verdienen zowel de HR-praktijken als de samenhang van een set van HR-praktijken (HR-bundel) aandacht ter verbetering.

#### AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Op basis van de gevonden onderzoeksresultaten kunnen enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek geschetst worden. In plaats van een cross-sectioneel onderzoeksdesign is het mogelijk in een vervolgstudie een longitudinaal design te overwegen. Een longitudinale studie<sup>5</sup> maakt het mogelijk het causaliteitsprobleem te verminderen, doordat in dit type onderzoek personen of groepen op regelmatige tijdsafstanden in één of ander opzicht gemeten worden.

Daarnaast kan het analyiseniveau waarop het onderzoek is uitgevoerd invloed hebben op de uitkomsten. In onderzoek naar de relatie tussen HR-praktijken en prestatie werd in het verleden de manager veelal als informatiebron gezien. Een belangrijke toegevoegde waarde van het

---

<sup>5</sup> Het longitudinaal onderzoek is meer aangewezen om uitspraken te doen over ontwikkelingen en evoluties, al is een longitudinale studie kostbaar en vergt het over het algemeen veel tijd. Een onvoldoende lange waarnemingsperiode zorgt ervoor dat de doorwerking van HRM-beleid mogelijk gepaard gaat met langere doorlooptijden en de uitblijving van verwachte effecten.

huidige onderzoek wordt gevormd door uit te gaan van de perceptie van de individuele medewerker. De vraag is echter of de percepties van managers en medewerkers eenzelfde uitkomst hebben<sup>6</sup>. Een vervolgstudie waarin de analyse op meerdere niveaus plaatsvindt (bijvoorbeeld zowel op managers- als individueel niveau), kan andere resultaten opleveren. Een bredere kijk op HRM, waarbij literatuur over HRM en andere organisatiefactoren gecombineerd worden, strekt tot aanbeveling.

Een derde aanbeveling voor vervolgonderzoek heeft te maken met de invulling van het concept HRM en het gebruik van het AMO-model om de afzonderlijke HR-praktijken te classificeren. De uitwerking van dit model is erg abstract waardoor theorievorming belemmerd wordt. Toekomstig onderzoek dient gericht te zijn op het nader expliceren van de invulling van HR-praktijken<sup>7</sup>.

In het algemeen dient er tevens meer onderzoek verricht te worden naar de relatie tussen HRM en diens uitkomsten. In dit kader helpt de toevoeging van verloopcijfers aan het conceptueel model wellicht om de relatie tussen HR-praktijken en organisatieprestatie beter in beeld te brengen, ondanks het feit dat intentie tot verloop de enige predictor van verloop is. Daarnaast kan vervolgonderzoek uitkomst bieden om andere factoren die in de 'black box' een rol spelen, nader te verklaren. Bovendien zou toekomstig onderzoek gericht kunnen zijn op meerdere organisaties. Hierdoor ontstaat er een toename van kennis omtrent de werking tussen HRM en dienst uitkomsten zoals betrokkenheid, tevredenheid en de intentie tot verloop.

#### SLOTWOORD

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat HRM in een aantal gevallen de (affectieve-, normatieve- en voortdurende) betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers positief beïnvloedt, maar diens intentie om de organisatie te verlaten ongeroerd laten. Daarmee leidt dit onderzoek tot nieuwe weidse gezichten in de theorievorming omtrent HRM, betrokkenheid, tevredenheid en verloop. Toch kan op basis van de discussiepunten en beperkingen van deze studie gezegd worden dat er meer onderzoek nodig is om de theorieën te optimaliseren.

---

<sup>6</sup> Ook Bowen en Ostroff (2004) maken duidelijk dat er verschillen kunnen bestaan tussen het beleid van de HR-praktijken en de HR-praktijken zoals die door de medewerkers worden ervaren.

<sup>7</sup> Wright en Gardner (2000) geven in dit kader aan dat theorievorming in vervolgonderzoek gericht moet zijn op HR-producten in plaats van algemene HR-praktijken. Zodoende zou niet langer ontwikkeling maar vormen van ontwikkelingsmogelijkheden geanalyseerd kunnen worden, zoals training off the job of on the job, om te kijken welke vorm de beste resultaten genereert.



## BRONVERMELDING

---

- Allan, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- 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., & van der Wiele, A. (2002). Perceptie van medewerkers inzake HRM en TCM: effecten op tevredenheid en intentie om de organisatie te verlaten, *Bedrijfskunde: tijdschrift voor modern management*, 74(2), 79-84.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance 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*. New York: Palgrave Mcmillan.
- Broeders, M. (2005). *Het effect van HRM-praktijken op betrokkenheid, tevredenheid en verloop*. Masterthesis, Tilburg, Nederland: Universiteit van Tilburg.
- Chen, X., Hui, C., & Segó, D.J. (1998). The role of Organizational Citizenship Behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922-931.

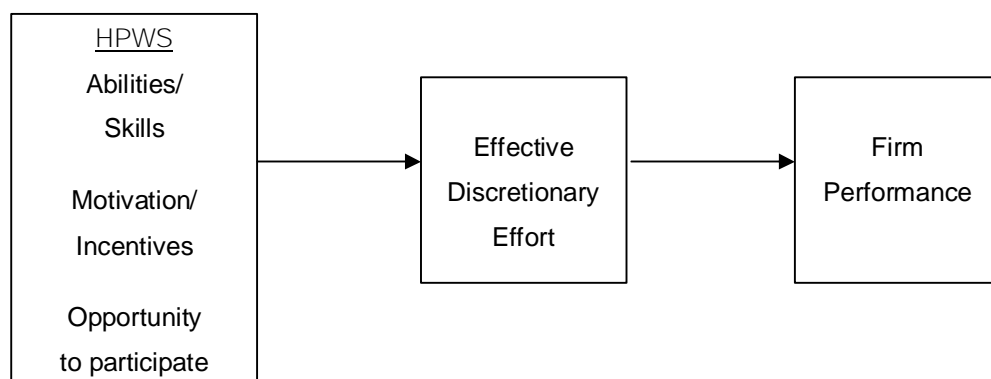
- Darr, E.D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41(11), 1750-1762.
- de Gilder, D., van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10(2), 95-106.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictors. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delmotte, J., Sels, L., Lamberts, M., & van Hootegem, G. (2002). Cahier 8: Optimale praktijken en effecten van HRM in KMO's. *Katholieke Universiteit Leuven*.
- de Vocht, A. (2002). *Basishandleiding SPSS 11 voor Windows*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Evers, G. (2004). De economische waarde van werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 49-62.
- Evers, A., van Vliet-Mulder, J.C., & de Groot, C.J. (2000). *Documentatie van tests en testresearch in Nederland: Deel II testresearch*. Nederlands instituut van psychologen.
- Fernie, S., Metcalf, D., & Woodland, S. (1994). What has human resource management achieved in the workplace? *Employment policy institute economic report*, 8(3).
- Gallie, D., & White, M. (1993). *Employee commitment and the skills revolution, first findings from the employment in Britain Survey*. Policy Studies Institute: London.
- 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. (1999). Human resource management – the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Guest, D.E. (2001). Human Resource Management: When research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Guthrie, J.P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Hulsken, S. (2005). *De relatie tussen bundels HR-praktijken en intentie tot verloop middels betrokkenheid*. Masterthesis, Tilburg, Nederland: 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(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Irvine, D., & Evans, M. (1992). Job satisfaction and turnover among nurses: A review and meta-analysis. *Quality of Nursing Worklife Research Unit Monograph Series*. University of Toronto.
- Joiner, T.A., Bartram, T., & Garreffa, T. (2004). The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions. *Journal of American Academy of Business*, 5, 164-169.
- Kalleberg, A.L. (1974). A Causal Approach to the Measurement of Job Satisfaction. In: Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Kalleberg, A.L., & Moody, J.W. (1994). Human resource management and organizational performance. *The American behavioral scientist*, 37(7), 948-962.

- van Kasteren, M. (2005). *De invloed van HR-praktijken op organizational citizenship behavior en de invloed van organizational citizenship behavior op verloop: bekeken vanuit het medewerkersperspectief*. Masterthesis, Tilburg, Nederland: Universiteit van Tilburg.
- Knoop, R. (1994). Work values and job satisfaction. *The journal of psychology*, 128(6), 683-690.
- Kontoghiorghes, C., & Bryant, N. (2004). Exploring employee commitment in a service organisation in the health care insurance industry. *Organization development journal*, 22(3), 59-73.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: rhetorics and realities*. Basingstoke: MacMillan Business.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lincoln, J.R., & Kalleberg, A.L. (1990). *Culture, control and commitment: a study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of organizational behaviour*, 19(3), 305-320.
- Onincx, J. (2005). *HR-praktijken, betrokkenheid en organizational citizenship behavior*. Masterthesis, Tilburg, Nederland: Universiteit van Tilburg.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long term viability*. Oxford: University Press.
- Paauwe J., & Boselie, P. (2000). Human resource management en het presteren van de organisatie: Een vergelijkend overzicht. *MAB*, 74(4), 111-127.
- 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*. Retrieved February 22, 2005 from <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2000s-33.pdf>
- Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the search for the happy workplace*. Inaugurale rede, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Price, J.L., & Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Sels, L. (2003). *Strategisch management van human resources: Maakt het een verschil?*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Sels L., Delmotte, J., & de Winne, S. (2004). HR Power gemeten. Retrieved September 1, 2005 from <http://64.233.183.104/search?q=cache:4aqIXQuOtPMJ:www.econ.kuleuven.be/tew/cteo/biarticles/bi.nr17-1.pdf+HR+praktijken+HR+systemen&hl=en>
- Sonnemans, I. (2005). 'Laten werknemers de handen extra wapperen?': *De invloed van Human Resource Management op de verloopintentie en verzuimtolerantie van medewerkers en de rol van organizational citizenship behavior in deze relatie*. Masterthesis, Tilburg, Nederland: Universiteit van Tilburg.
- Staw, B.M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1(4), 253-273.
- Steijn, B. (2003a). De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit. *Personeels- en mobiliteitsonderzoek 1999-2002*. 's-Gravenhage: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Steijn, B. (2003b). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 20(4), 289-307.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management: a critical text*. London: Routledge.

- Tzeng, H., Ketefian, S., & Redman, R. (2002). Relationship of nurses' assessment of organisational culture, job satisfaction and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39, 79-84.
- van Breukelen, J.W.M. (1991). *Personeelsverloop in organisaties*. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden: proefschrift.
- van Loo, J., & de Grip, A. (2002). Loont HRM?; ROA-R-2002/15. Retrieved March 18, 2005 from [http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/pdf%20reports/2002/ROA-R-2002\\_15.pdf](http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/pdf%20reports/2002/ROA-R-2002_15.pdf)
- van Veldhoven, M., & Meijman, T.F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: De vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Verburg, R., & den Hartog, D. (2001). *Human Resource management in Nederland*, SWP Amsterdam.
- de Visser, E. (2005). *Onderzoek naar de invloed van de sterkte van een HRM-systeem op de relatie tussen HRM & Performance*. Masterthesis, Tilburg, Nederland: Universiteit van Tilburg.
- Wallace, J.E. (1995). Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms. *Social forces*, 3(73), 811-840.
- Wright, P., & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Wright, P.M., & Gardner, T.M. (2000). Theoretical and empirical challenges in studying the HR practice – firm performance relationship. *Center for advanced Human Resource Studies*, working paper 00-04.
- 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.



---

Figuur 2: AMO-model (Appelbaum e.a., 2000)

TABEL 8  
Chi-kwadraat Toetsen

Item	Observed N	Expected N	Residual	Chi <sup>2</sup>	df	Asymp. Sig.
Geslacht				,020	1	,889
Man	56	55,3	,7			
Vrouw	50	50,7	-,7			
Aantal uren				,025	1	,873
Parttime	49	49,8	-,8			
Fulltime	57	53,2	,8			

TABEL 9  
T-Toetsen

Item	N	Mean	Test Value	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Leeftijd	106	41,16	43,4	-2,411	105	,018	-2,236
Leeftijd Man	56	43,88	45,9	-1,617	55	,112	-2,022
Leeftijd Vrouw	50	38,12	40,7	-2,046	49	,046	-2,576



Mill, 13 november 2005

Beste medewerk(st)er van de Gemeente Beuningen,

*Waarom deze vragenlijst?*

Voor u ligt de Human Resource Vragenlijst. Met behulp van deze vragenlijst proberen we inzicht te verkrijgen in de beoordeling en beleving van personeelsinstrumenten door alle medewerkers van de Gemeente Beuningen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan uw beloning, ontwikkelings- en inspraakmogelijkheden. Daarnaast wordt de relatie tussen de beleving van de personeelsinstrumenten en uw tevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie onderzocht. Dankzij uw medewerking is het mogelijk uw organisatie inzicht te verschaffen in de effectiviteit van haar personeelsinstrumenten om deze uiteindelijk (ook in uw voordeel!) te veranderen. Des te meer reden om mee te doen dus!

Het invullen van de vragenlijst is niet moeilijk. De meeste vragen kunt u beantwoorden door eenvoudigweg het best passende alternatief aan te kruisen. Hierbij verzoek ik u om bij de keuzevragen het hokje van uw antwoord volledig zwart of blauw te maken. Het betreft uw mening; er zijn dus geen foute antwoorden mogelijk. Het invullen van het formulier vraagt ongeveer 15 minuten van uw tijd.

*Privacy*

De beantwoording van de vragenlijst is geheel anoniem. Uw antwoorden worden correct en vertrouwelijk behandeld; deze worden uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt en zullen derhalve niet aan uw leidinggevende worden afgestaan. Om de anonimiteit te waarborgen, krijgt alleen de student inzicht in uw antwoorden. Na het verwerken van de gegevens worden de vragenlijsten vernietigd.

*Informatie*

Om het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken is een hoge respons zeer gewenst. Ik verzoek u daarom de vragenlijst volledig in te vullen en deze vóór 21 juni te retourneren in het daarvoor bestemde postvak op de afdeling Personeelszaken. Voor meer informatie over het onderzoek kunt u contact opnemen met personeelsconsulent Martine ter Voert ([m.ter.voert@beuningen.nl](mailto:m.ter.voert@beuningen.nl)) of Ingma Thoonen ([I.M.C.Thoonen@uvt.nl](mailto:I.M.C.Thoonen@uvt.nl)), student aan de Universiteit van Tilburg.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Martine ter Voert  
Consulent Personeel en Organisatie

Ingma Thoonen  
Student Personeelwetenschappen

TABEL 10  
Variabelen vragenlijst

---

Deel 1: Persoonsgegevens (9 items)

1. Wat is uw geslacht? 2. Wat is uw leeftijd? 3. Wat voor soort benoeming heeft u? 4. Hoeveel uur werkt u per week volgens uw contract? 5. Wat is de hoogste opleiding die u heeft voltooid? 6. Aantal jaren werkzaam bij de gemeente Beuningen? 7. Wat is uw functie? 8. Op welke afdeling bent u werkzaam? 9. Aantal jaren in deze functie?

Deel 2: Personeelsinstrumenten (30 items)

Ontwikkeling (10 items)

1. Ik vind dat er binnen de gemeente Beuningen veel aandacht wordt besteed aan mijn ontwikkeling. 2. De gemeente Beuningen geeft mij goede mogelijkheden om mijn competenties te ontwikkelen. 3. De gemeente Beuningen voorziet in mogelijkheden die gericht zijn op vakinhoudelijke training en opleiding. 4. Het aantal te volgen opleidingen vind ik beperkt (r). 5. Mijn baan biedt mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. 6. Mijn baan biedt mogelijkheden voor het verbreden van mijn taken. 7. Wanneer de uitvoering van mijn werk nieuwe competenties vereist, word ik hierin getraind. 8. Wanneer de uitvoering van mijn werk nieuwe vakinhoudelijke kennis vereist, word ik hierin getraind. 9. *Ik heb begeleiding/coaching van een (senior)collega die niet mijn direct leidinggevende is.* 10. *Ik heb begeleiding/coaching van mijn direct leidinggevende.*

Beloning (7 items)

11. Ik vind dat er in deze organisatie een goed salaris word betaald. 12. Ik vind dat ik voldoende betaald krijg voor het werk dat ik lever. 13. Ik vind dat ik rechtvaardig betaald word in vergelijking met mijn directe collega's in dezelfde functiegroep. 14. Ik denk dat mijn salaris in deze organisatie lager ligt dan in vergelijkbare organisaties (r). 15. Wanneer ik goed presteer, word ik daar extra (financieel) voor gewaardeerd. 16. *Er zijn weinig secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de gemeente Beuningen (r).* 17. *Ik heb invloed op het samenstellen van mijn arbeidsvoorwaardenpakket.*

Promotie (4 items)

18. Mijn baan biedt mij financiële groeimogelijkheden. 19. *In de komende vijf jaar verwacht ik intern van functie te veranderen.* 20. Mijn baan biedt mij mogelijkheden tot promotie. 21. *Er zijn weinig functies waarnaar ik kan doorgroeien in deze gemeente (r).*

Participatie (9 items)

22. Ik kan meebeslissen over de wijze waarop het werk gedaan wordt. 23. Ik heb invloed op de verdeling van het werk onder mij en mijn collega's. 24. Ik kan meebepalen wat wel en wat niet tot mijn takenpakket behoort. 25. Ik kan meebeslissen over de aard van mijn werkzaamheden. 26. Ik heb invloed over wat er gebeurt op mijn werkplek. 27. Tijdens het werkoverleg heb ik inspraak bij besluiten die worden genomen. 28. Ik heb rechtstreeks invloed op beslissingen van mijn afdeling. 29. Ik heb inbreng bij de werving en selectie van collega's. 30. Ik heb de mogelijkheid om verbeterpunten aan te geven voor de organisatie.

---

Schaal: 1=helemaal mee oneens, 2=mee oneens, 3=neutraal, 4=mee eens, 5=helemaal mee eens.

*Schuinsgedrukte items zijn uiteindelijk verwijderd uit de schaal.*

(r)=items zijn in tegengestelde richting geformuleerd en zijn derhalve gespiegeld.

Deel 3: Werknemersuitkomsten (18 items)

Affectieve betrokkenheid (5 items)

1. Ik ervaar problemen van de gemeente Beuningen als mijn eigen problemen. 2. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie. 3. De gemeente Beuningen betekent veel voor mij. 4. Ik voel me thuis in deze organisatie. 5. Ik voel me als een 'deel van de familie' in deze organisatie.

Voortdurende betrokkenheid (5 items)

6. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij de gemeente Beuningen, ook al zou ik dat willen. 7. Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen. 8. Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een andere baan te vinden. 9. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen. 10. *Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.*

Normatieve betrokkenheid (5 items)

11. Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie. 12. Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen. 13. Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven. 14. *Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie.* 15. Eén van de belangrijkste redenen waarom ik bij de gemeente Beuningen blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.

---

Schaal: 1=helemaal niet, 2=in geringe mate, 3=neutraal, 4=in hoge mate, 5=helemaal.

*Schuinsgedrukte items zijn uiteindelijk verwijderd uit de schaal.*

Verloopintentie (2 items)

16. Ik denk er wel eens over om werk buiten deze organisatie te zoeken. 17. Ik ben van plan om het komend jaar werk buiten deze organisatie te zoeken.

---

Schaal: 1=nee, 2=ja.

Tevredenheid (1 item)

18. Hoe tevreden bent u over het algemeen met uw baan?

---

Schaal: 1=zeer ontevreden, 2=enigszins ontevreden, 3=neutraal, 4=redelijk tevreden, 5=zeer tevreden.

Tabel 11

Item	1	2	3	4	Alpha
Participatie (O)					,89
Ik heb invloed op de verdeling van het werk onder mij en mijn collega's.	,77				
Ik heb invloed over wat er gebeurt op mijn werkplek	,79				
Ik heb rechtstreeks invloed op beslissingen van mijn afdeling.	,69				
Ik kan meebeslissen over de aard van mijn werkzaamheden.	,83				
Ik kan meebepalen wat wel en wat niet tot mijn takenpakket behoort.	,82				
Ik kan meebeslissen over de wijze waarop het werk wordt gedaan.	,81				
Ik heb inbreng bij de werving en selectie van collega's.	,81				
Tijdens het werkoverleg heb ik inspraak bij besluiten die worden genomen.	,70				
Ik heb de mogelijkheid om verbeterpunten aan te geven voor de organisatie.	,69				
Ontwikkeling (A)					,88
De gemeente Beuningen geeft mij goede mogelijkheden om mijn competenties te ontwikkelen.		-,82			
<i>Wanneer de uitvoering van mijn werk nieuwe vakinhoudelijke kennis vereist, wordt ik hierin getraind.</i>					
Ik vind dat er binnen de gemeente Beuningen veel aandacht wordt besteed aan mijn ontwikkeling.		-,65			
De gemeente Beuningen voorziet in mogelijkheden die gericht zijn op vakinhoudelijke training en opleiding.		-,85			
Wanneer de uitvoering van mijn werk nieuwe competenties vereist, word ik hierin getraind.		-,73			
Het aantal te volgen opleidingen vind ik beperkt (r).		-,72			
Wanneer ik goed presteer, word ik daar extra voor gewaardeerd.			,65		
<i>Ik heb begeleiding/coaching van mijn direct leidinggevende.</i>					
Ik heb begeleiding/ coaching van een senior collega die niet mijn direct leidinggevende is.		-,74			
<i>Er zijn weinig secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de gemeente Beuningen (r).</i>					
Beloning (M1)					,78
Ik vind dat ik voldoende betaald krijg voor het werk dat ik lever.			,86		
Ik vind dat ik rechtvaardig betaald word in vergelijking met mijn directe collega's in dezelfde functiegroep.			,86		
Ik vind dat er bij deze organisatie een goed salaris wordt betaald.			,83		
Ik denk dat het salaris in deze organisatie lager ligt dan in vergelijkbare organisaties (r).			,72		
<i>Ik heb invloed op het samenstellen van mijn arbeidsvoorwaardenpakket.</i>					
Interne promotie (M2)					,82
Mijn baan biedt mij mogelijkheden tot promotie.				,91	
Mijn baan biedt mogelijkheden voor het verbreden van mijn taken.				,49	
In de komende vijf jaar verwacht ik intern van functie te veranderen.				,88	
Mijn baan biedt mij financiële groeimogelijkheden.				,73	
Mijn baan biedt mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.		-,33		,37	
Er zijn weinig functies waarnaar ik kan doorgroeien in deze gemeente (r).				,50	

<sup>a</sup> N = 833.

(r) = items zijn in tegengestelde richting geformuleerd en zijn derhalve gespiegeld.

Schuingedrukte items komen niet in grote dataset voor.

Bijlage E: Factorladingen betrokkenheid

TABEL 12  
Factorladingen Betrokkenheid

Item	1	2	3	Alfa <sup>a</sup>
Affectieve betrokkenheid				,76
De gemeente Beuningen betekent veel voor mij.	,77			
Ik voel me als een 'deel van de familie' in deze organisatie.	,70		,34	
Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.	,70			
Ik voel me thuis in deze organisatie.	,70			
Ik ervaar problemen van de Gemeente Beuningen als mijn eigen problemen.	,48			
Voortdurende betrokkenheid				,80
Als ik ontslag neem, wordt het moeilijk om een andere baan te vinden.		,89		
Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen.		,86		
Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.	,45	,70		
Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij de Gemeente Beuningen, ook al zou ik dat willen.		,41		
<i>Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.</i>	,44	,39		
Normatieve betrokkenheid				,68
Eén van de belangrijkste redenen waarom ik bij de Gemeente Beuningen blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.			,84	
Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven.			,69	
Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen.			,63	
Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.	,48		,52	
<i>Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie.</i>			,36	
Eigenwaarde	3,29	2,51	2,31	
Proportie verklaarde variantie	21,91	16,71	15,40	

<sup>a</sup> N = 106.

*Schuingedrukte items zijn uiteindelijk verwijderd uit de schaal.*

Bijlage F: Controlevariabelen met dummy's

---

TABEL 13  
Controlevariabelen met dummy's

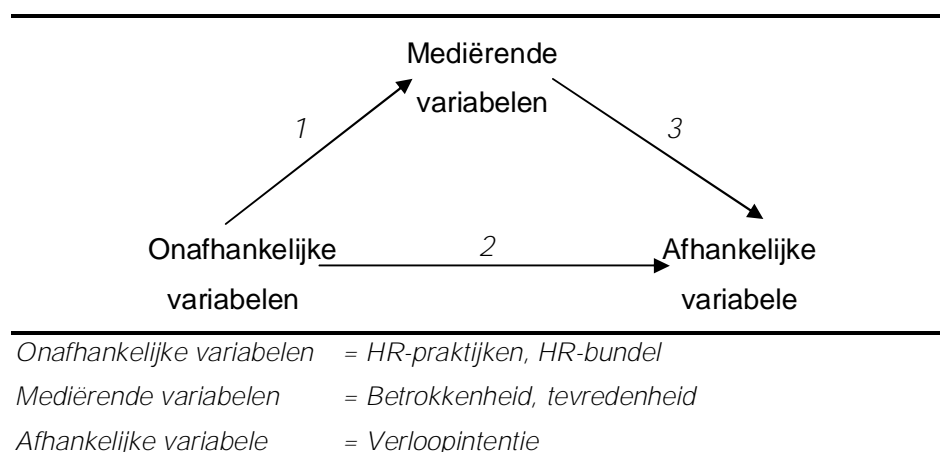
---

Geslacht: mannen 52,8% (dummy = 0); vrouwen 47,2% (dummy = 1)  
Benoeming: vaste aanstelling 93,4% (dummy = 0); tijdelijke aanstelling 6,6% (dummy = 1)  
Aantal uren: parttime 46,2% (dummy = 0); fulltime 53,8% (dummy = 1)  
Opleidingsniveau: basisonderwijs 0,0% (dummy laag = 0,1); MAVO 6,6% (dummy laag = 0,1); VBO/LTS 7,5% (dummy laag = 0,1); HAVO 4,7% (dummy midden = 1,0); VWO 0,9% (dummy midden = 1,0); MBO 23,6% (dummy midden = 1,0); HBO 36,8% (dummy hoog = 0,0); WO 19,8% (dummy hoog = 0,0)

---

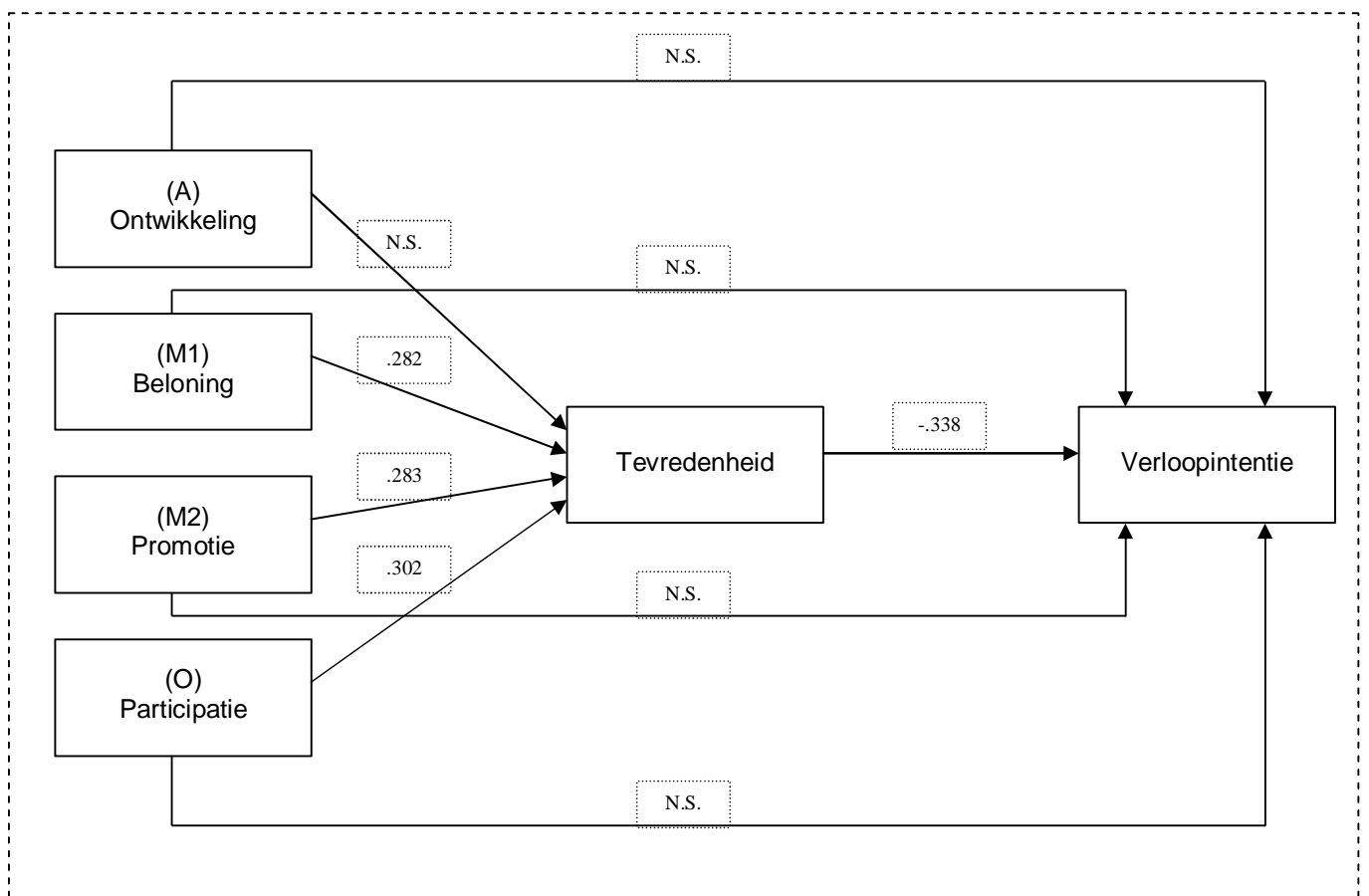
Aan de hand van drie opgestelde invloedsmodellen is onderzocht hoe zowel afzonderlijke HR-praktijken als een HR-bundel invloed hebben op de verloopintentie van medewerkers bij de gemeente Beuningen (figuur 1).

FIGUUR 3  
Padmodel

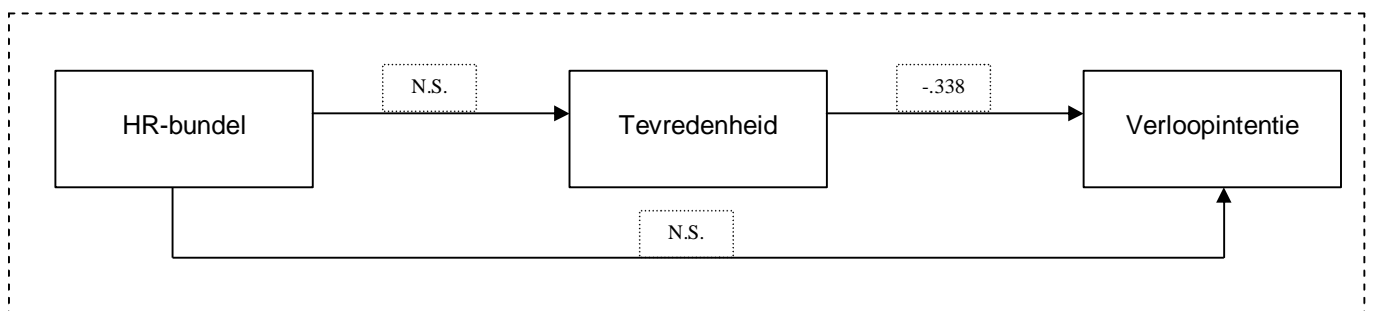


In de wijze van beïnvloeding van de verloopintentie door betrokkenheid en tevredenheid zijn er drie mogelijkheden (Baron & Kenny, 1986):

1. de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers (mediërende variabelen) worden voorspeld door zowel de afzonderlijke HR-praktijken als de HR-bundel (onafhankelijke variabelen);
2. de verloopintentie (afhankelijke variabele) wordt voorspeld door zowel de afzonderlijke HR-praktijken als de HR-bundel (verklarende variabelen);
3. de verloopintentie (afhankelijke variabele) wordt voorspeld door de tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers (mediërende variabelen). Van een perfect mediator effect is sprake wanneer de onafhankelijke variabelen, bij toevoeging van de mediërende variabelen, geen invloed hebben op de afhankelijke variabele.

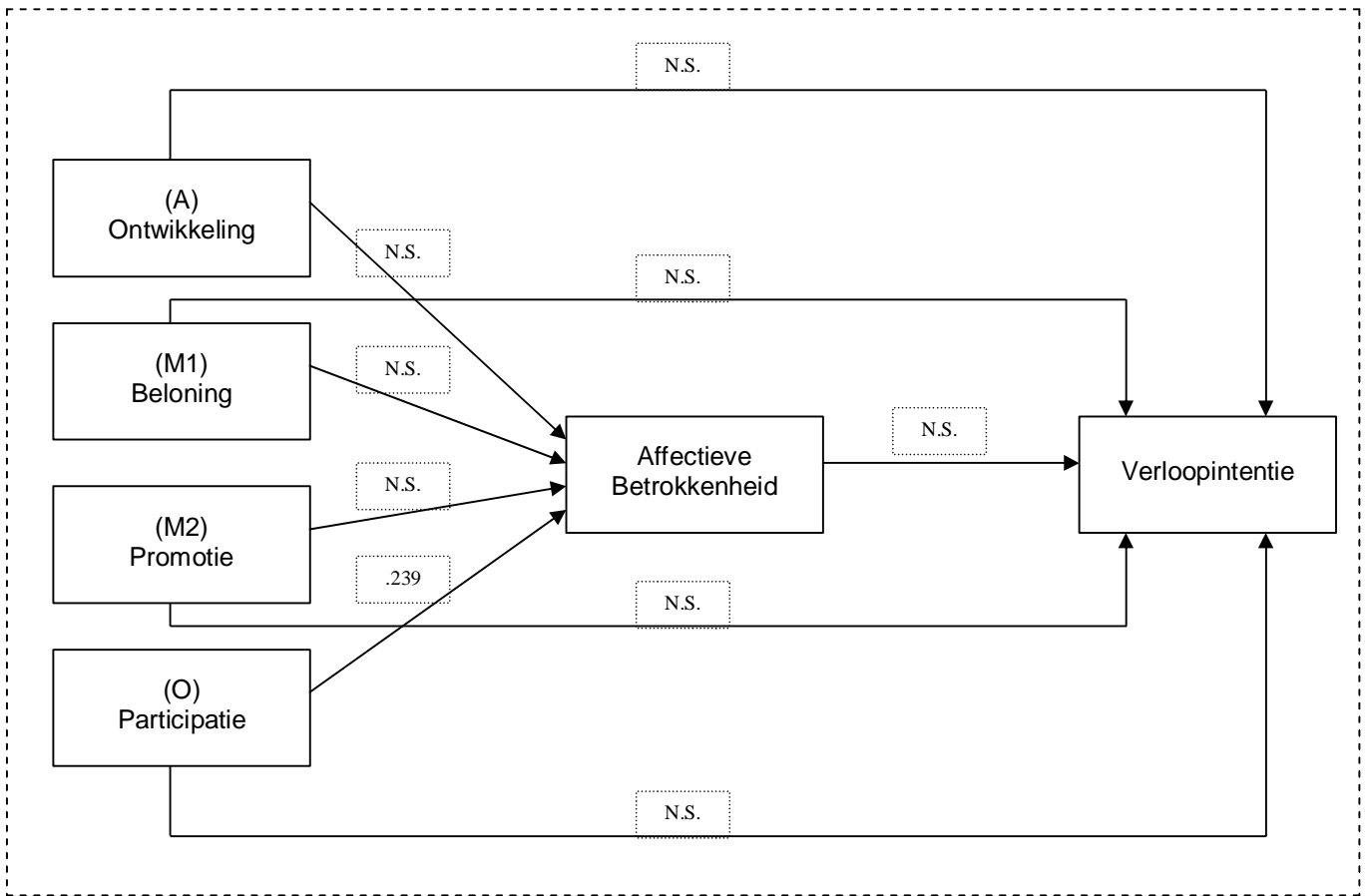


Figuur 4: Padmodel HR-praktijken op verloopintentie met mediërende variabele tevredenheid

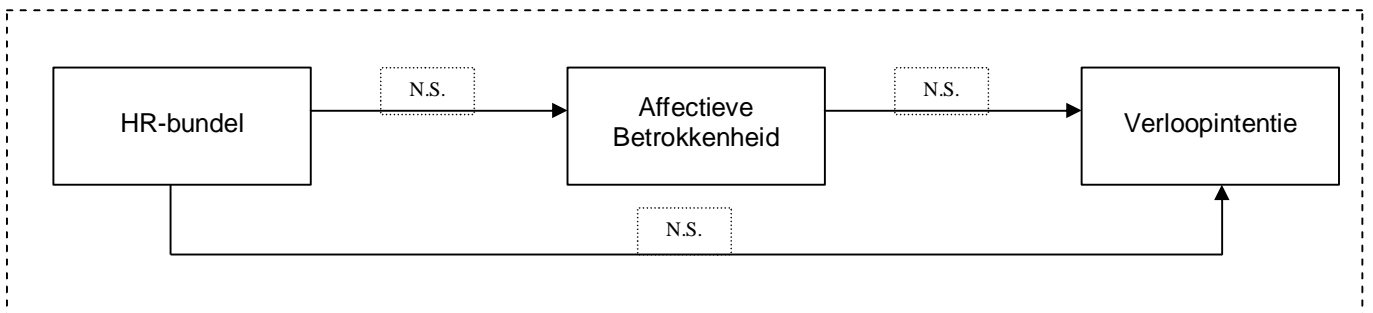


Figuur 5: Padmodel HR-bundel op verloopintentie met mediërende variabele tevredenheid

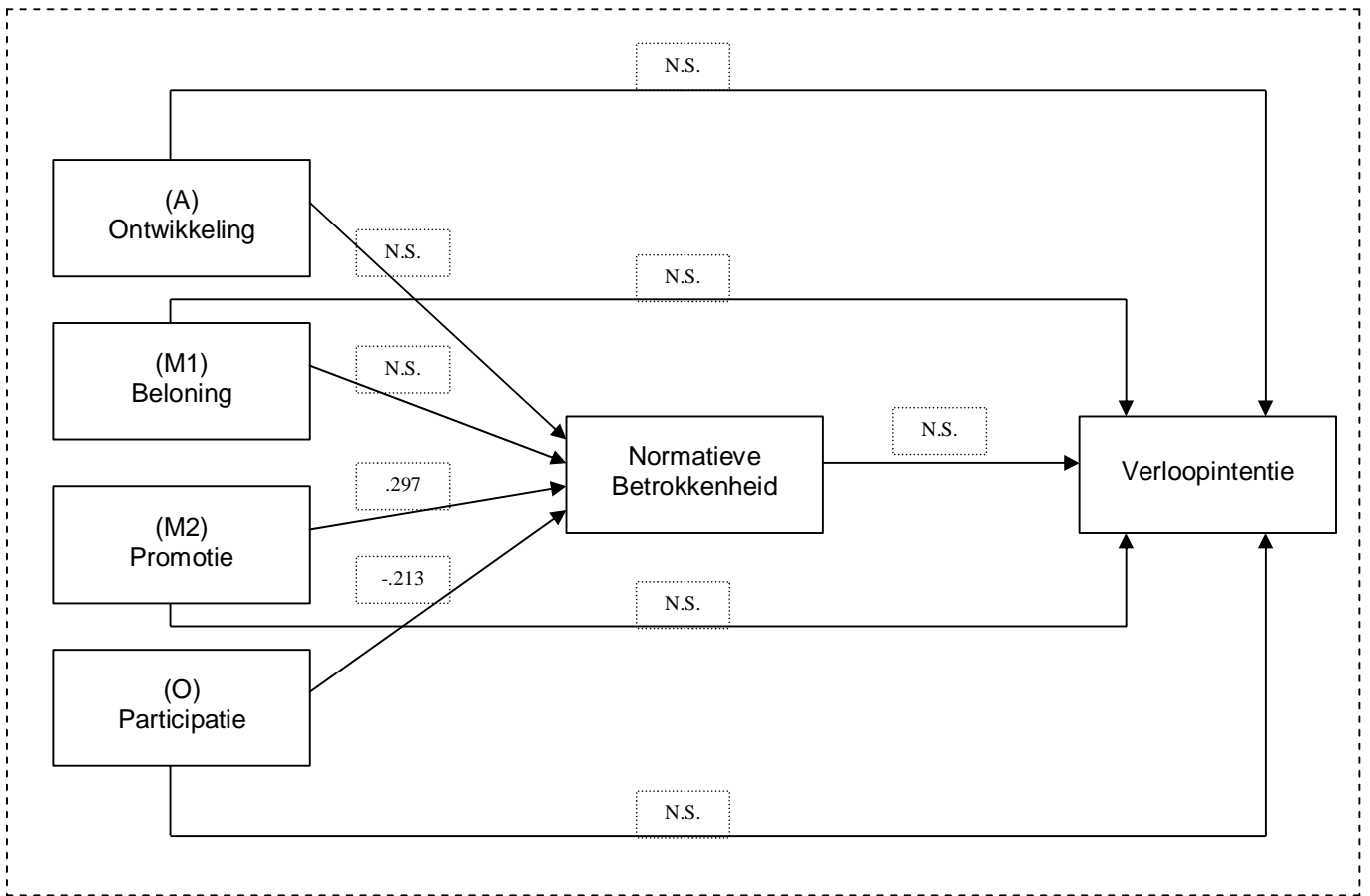




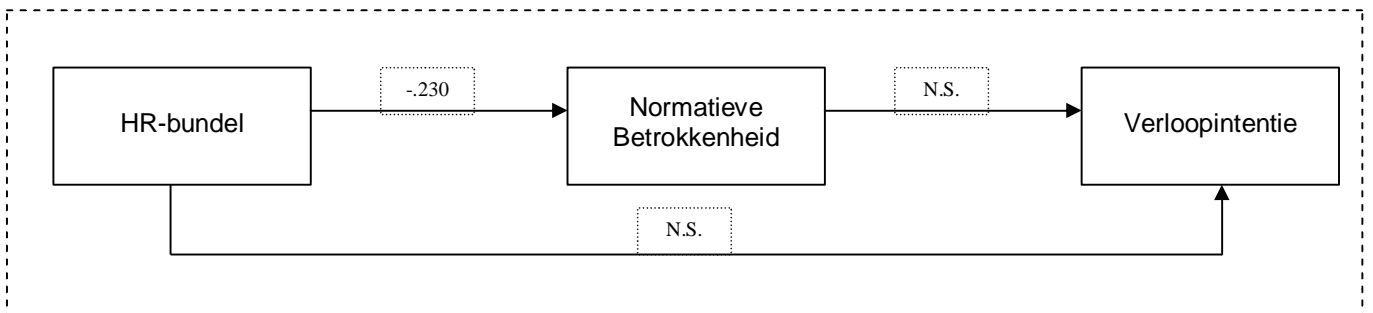
Figuur 6: Padmodel HR-praktijken op verloopintentie met mediërende variabele affectieve betrokkenheid



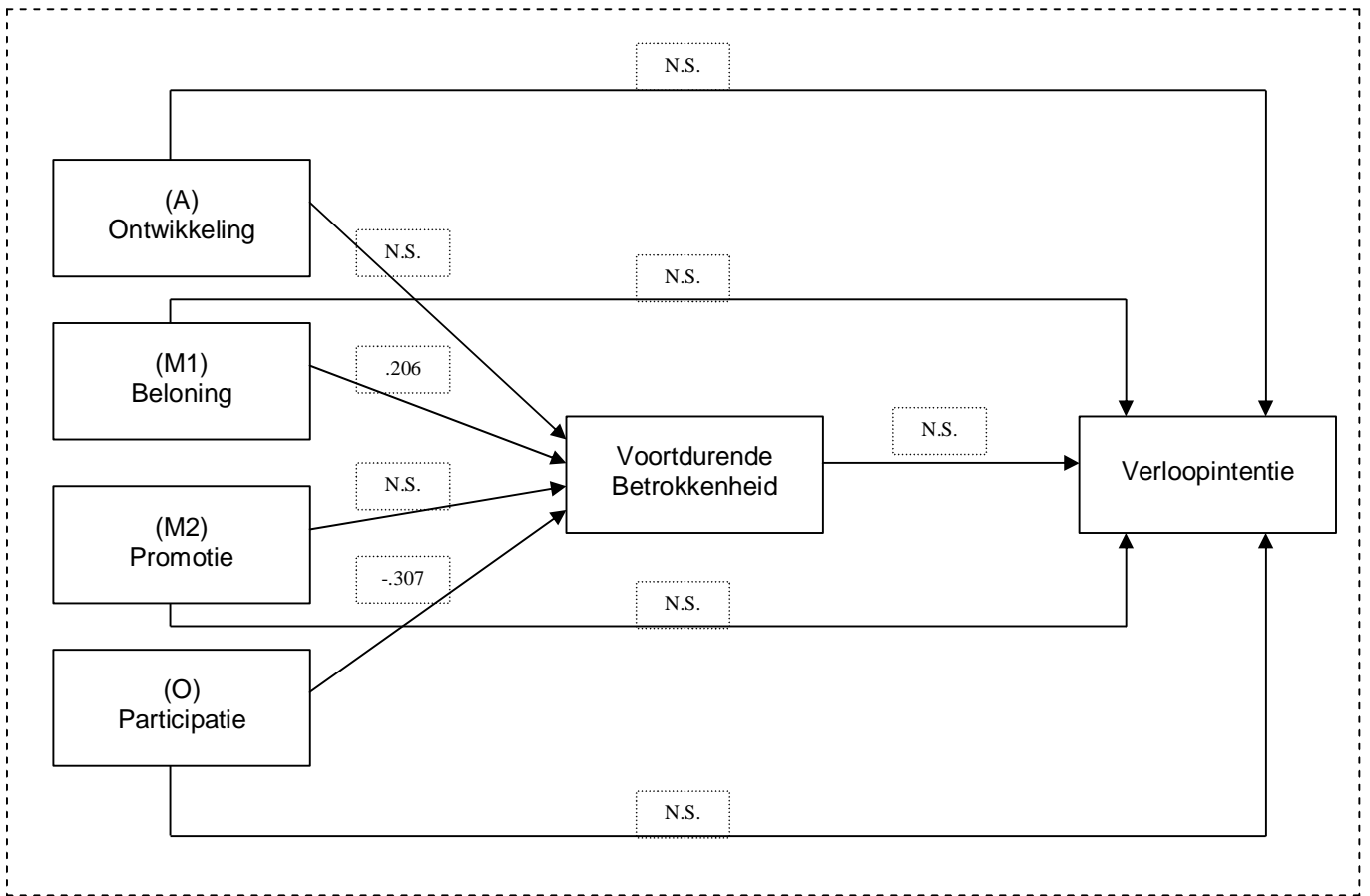
Figuur 7: Padmodel HR-bundel op verloopintentie met mediërende variabele affectieve betrokkenheid



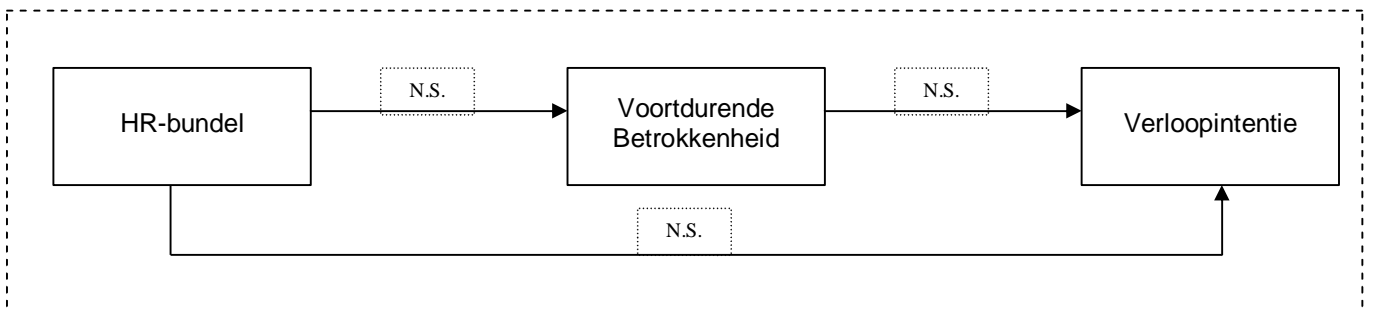
Figuur 8: Padmodel HR-praktijken op verloopintentie met mediërende variabele normatieve betrokkenheid



Figuur 9: Padmodel HR-bundel op verloopintentie met mediërende variabele normatieve betrokkenheid



Figuur 10: Padmodel HR-praktijken op verloopintentie met mediërende variabele voortdurende betrokkenheid



Figuur 11: Padmodel HR-bundel op verloopintentie met mediërende variabele voortdurende betrokkenheid