

Meer waarde voor en door medewerkers

Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement

Eva Knies

Beoordelingscommissie

Prof. dr. J.P.P.E.F. Boselie

Prof. dr. J. Paauwe

Prof. dr. A.J. Steijn

Prof. dr. J.G.L. Thijssen

Prof. dr. E.G. van der Velde

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement,
Eva Knies

Uitgave: Universiteit Utrecht, Utrecht 2012

Ontwerp binnenwerk: Madelief Brandsma grafisch ontwerp, Arnhem

Ontwerp omslag: Esther Ris, Proefschriftomslag.nl

Drukwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978-90-393-5747-7

© 2012, Eva Knies. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Meer waarde voor en door medewerkers

Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement

Balanced value creation

A longitudinal study of the antecedents and effects of people management

(with a summary in English)

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de Universiteit Utrecht op gezag van de rector magnificus, prof. dr. G.J. van der Zwaan, ingevolge het besluit van het college voor promoties in het openbaar te verdedigen op woensdag 4 april 2012 des ochtends te 10.30 uur

door

Eva Knies

geboren op 20 juli 1983

te Ede

Promotor

Prof. dr. P.L.M. Leisink

Voorwoord

‘Promoveren is niets voor mij’, dacht ik toen ik in de zomer van 2005 aan de research master begon. Ik zocht naar theoretische verdieping en wilde mijn onderzoeksvaardigheden aanscherpen. Niet met het oog op een academische loopbaan, maar om maatschappelijk relevant onderzoek te kunnen doen dat nut heeft voor de praktijk. Ik meende tussen beide te moeten kiezen. Toen zich eind 2006 de mogelijkheid voordeed om onderzoek te doen naar de vernieuwing van het HR-beleid en de organisatiecultuur van Achmea leek mij dat een goede kans om mijn wens een bijdrage te leveren aan beleidsontwikkeling van organisaties te combineren met het doen van gedegen, diepgaand onderzoek. Ik heb geen moment spijt gehad van mijn beslissing om aio te worden. De afgelopen jaren is het plezier dat ik heb in het oplossen van theoretische en empirische puzzels alleen maar toegenomen. Toen ik in 2007 aan mijn promotieonderzoek begon, dacht ik nog dat ik mijn academische carrière na vier jaar zou beëindigen. Ik ben blij dat ik tijdig tot de conclusie ben gekomen dat ik goed op mijn plek zit in ‘de wetenschap’ en dat mij de mogelijkheid wordt geboden om de komende jaren te blijven besteden aan het doen van onderzoek en het geven van onderwijs.

Vaak lees je in het voorwoord van proefschriften dat de promovendus blij is dat er eindelijk een einde komt aan jaren van afzien. Zelf heb ik dit niet zo ervaren. Het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van mijn proefschrift heb ik met veel plezier gedaan. Als ik opnieuw zou mogen kiezen, zou ik zonder twijfel opnieuw aan een promotietraject bij USBO beginnen. Ik heb bewust gekozen voor de toevoeging ‘bij USBO’, omdat ik ons departement als een inspirerende omgeving ervaar om in te werken. Deze werkomgeving heeft zeker bijgedragen aan mijn werkplezier en –prestaties. De mensen die er werken – onderzoekers, docenten, ondersteunend personeel – hebben een grote betrokkenheid bij onderzoek en onderwijs en tevens een grote betrokkenheid bij elkaar. Ook waardeer ik het dat ik bij USBO ruimte en kansen heb gekregen om mezelf te ontwikkelen, op het gebied van onderzoek, maar ook op andere vlakken. Naast mijn promotieonderzoek bij Achmea heb ik meegewerkt aan andere onderzoeksprojecten, onder andere bij de politie. Dat heeft mij de mogelijkheid gegeven om me inhoudelijk te verbreden, om diverse contexten te leren kennen en – zeker niet onbelangrijk – om met diverse collega’s samen te werken. Ook heb ik de kans gekregen om ervaring op te doen met het geven van onderwijs, wat ik een waardevolle aanvulling vind op het doen van onderzoek.

Een proefschrift schrijven doe je niet alleen. Ik voel mij bevoorrecht om mensen om me heen te hebben die mij hebben gestimuleerd het beste uit mezelf te halen en die me kansen en ruimte hebben geboden om mijn doelen na te streven. Het voorwoord is bij uitstek de plaats om iedereen te bedanken die direct en indirect een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit proefschrift. Toch hoop ik dat degenen tot wie ik het woord richt zich ook zonder explicitering realiseren wat ze voor mij hebben betekend.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor Peter Leisink bedanken, die dit promotieonderzoek mogelijk heeft gemaakt. Ik had me geen betere begeleider kunnen wensen. Peter, het is een goede gewoonte je promotor in het voorwoord te bedanken, maar voor mij is het uiten van mijn grote dank en waardering voor jou in geen enkel opzicht een verplichting. Vanaf het begin tot het eind heb je je geloof in mij uitgesproken en heb ik je grote betrokkenheid mogen ervaren. Je hebt mij het

vertrouwen gegeven dat ik meer kan dan ik zelf vaak denk en daar ben ik je zeer erkentelijk voor. We hebben vele inspirerende en prikkelende gesprekken gehad over mijn onderzoek, het HRM-vakgebied en de wetenschap in het algemeen. Je hebt me steeds op een zeer prettige en constructieve manier van feedback voorzien, zonder daarbij mij de ruimte te ontnemen om zelf dingen te ontdekken en keuzes te maken. Ik hoop dat ik jouw voorbeeld bij de begeleiding van studenten kan volgen. Ik prijs me gelukkig dat we onze samenwerking ook na mijn promotie zullen voortzetten.

Het onderzoek waarover in dit proefschrift wordt gerapporteerd is uitgevoerd bij verzekeraar Achmea. In 2006 verbonden Achmea, de Centrale Ondernemingsraad en de vakorganisaties zich onder de noemer 'Levensfasebewust Diversiteitbeleid' (LDB) aan de vernieuwing van het HR-beleid, zonder dat er vooraf sprake was van een beleidsblauwdruk. Ik vind het bijzonder dat ik als onderzoeker de kans heb gekregen om de ontwikkeling, implementatie en verankering van LDB meer dan drie jaar te volgen. Het is zeer leerzaam geweest om te zien hoe een beleids- en cultuurverandering in zo'n grote organisatie tot stand komt en welke factoren een rol spelen in dat proces. In het bijzonder wil ik Hans van den Brink, ten tijde van het onderzoek HR-directeur van Achmea, heel hartelijk danken voor het in ons gestelde vertrouwen, de unieke mogelijkheid die hij heeft geboden om een longitudinaal onderzoek uit te voeren en de verbindende rol die hij heeft gespeeld in de steun van de Raad van Bestuur van Achmea. Dit onderzoek is een mooi voorbeeld van de meerwaarde die de verbinding tussen wetenschap en praktijk kan hebben! Daarnaast ben ik Enno van Hamel, projectleider LDB bij Achmea, veel dank verschuldigd. Hij was een betrokken sparring-partner waar ik altijd met vragen terecht kon. Enno, je stond voor het project en hebt meer dan eens dingen mogelijk gemaakt die onhaalbaar leken. Ook ben ik je erkentelijk voor je ondersteuning in de afrondende fase van mijn promotietraject en de feedback die je op concepthoofdstukken van dit proefschrift hebt gegeven. In de periode 2007-2010 heb ik met heel veel 'Achmeanen' – binnen en buiten de HR-kolom – over LDB gesproken. Ik wil alle gesprekspartners en ook de respondenten van het surveyonderzoek hartelijk danken voor hun input en de bijdrage aan mijn ideeënontwikkeling. In het bijzonder noem ik: André van der Leer†, Coos de Groot, Gabriëlle Verberne, Henk Bot, Jan Menderink, Johan Blok, Maartje Boomkamp, Paul Moerdijk†, Peter de Rooij, Richard de Jong, Ronald Gaartman, Tarcies Kisters, Wendy Tasseron en de leden van de LDB-stuurgroep. Daarnaast wil ik ook Max Cramwinckel, Pascal Peeters en Loes Boumans van RenM|Matrix bedanken voor de professionele wijze waarop zij de logistieke uitvoering van de dataverzameling hebben verzorgd. Ten slotte dank ik Willem de Lange voor de samenwerking in het LDB-project. Ik kijk met name met veel plezier terug op de gesprekken die wij hebben gevoerd over de visieontwikkeling.

Rens van de Schoot heeft een belangrijke rol gespeeld bij de uitvoering van het statistische gedeelte van mijn onderzoek. Rens, toen ik in de zomer van 2010 bij je kwam, overtuigde je me er vol enthousiasme van dat de data-analyse die ik wilde uitvoeren geen problemen zou opleveren en dat het gebruik van Mplus van toegevoegde waarde voor mijn onderzoek zou zijn. Je hebt gelijk gekregen en de deskundige en stimulerende manier waarop jij mij hebt geholpen me de software eigen te maken en de analyseresultaten te interpreteren heeft zeker aan het eindresultaat bijgedragen. Je was altijd geduldig en bereid tot in detail de concepten van de empirische hoofdstukken van commentaar te voorzien, waarbij je mij de ruimte liet voor mijn eigen afwegingen en keuzes. Daarvoor ben ik je zeer erkentelijk.

Tijdens de afrondende fase van mijn onderzoek hebben diverse mensen de rol van ‘meelezer’ vervuld. Aline, Annelies, Coos, Desmond, Maaïke, Peter en Sonja: hoewel misschien niet alle (statistische) delen voor jullie even toegankelijk waren, ben ik jullie zeer erkentelijk voor de tijd en energie die jullie in de correctie hebben gestoken, voor jullie enthousiasme en voor alle waardevolle tips en feedback.

De HRM-groep binnen USBO is een prettige groep mensen, waarmee het zeer plezierig samenwerken is. Inhoudelijke discussies, inzet in het onderwijs en collegiale etentjes zijn zeer goed te combineren! Corine, Ellen, Elyse, Jasmijn, Mandy, Nina, Rik en Wouter, dank voor de belangstelling die jullie steeds hebben getoond voor mijn werkzaamheden en de bijdrage die jullie door het stellen van kritische vragen aan dit proefschrift hebben geleverd. In het bijzonder wil ik Jo Thijssen en Paul Boselie noemen. Jo, dank voor de samenwerking in het onderzoek naar vergrijzing bij de politie. Daar hebben we allebei veel van geleerd. Paul, we werkten al samen aan een boekhoofdstuk en in de cursus Strategisch HRM voor docenten P&A. Ik kijk uit naar toekomstige gezamenlijke projecten.

Binnen de USBO-muren hebben diverse collega's direct en indirect bijgedragen aan de totstandkoming van dit proefschrift, in het bijzonder noem ik Albert Meijer, Aline Bos, Ank Michels, Maarten van Bottenburg, Kutsal Yesilkagit en Sebastiaan Steenman. De aio's vormen een bijzondere groep waar ik met veel plezier deel van heb uitgemaakt. Adriejan, Ali, Angela, Anne Mette, Bas, Bettina, Corine, Gijs Jan, Jan-Willem, Jeroen, Madalina, Maikel, Martijn, Nina, Noortje, Sabah, Sandra, Stephan en Yihong: de maandelijkse platform-bijeenkomsten waren niet alleen inhoudelijk zinvol, maar ook het uitwisselen van ervaringen met mensen die 'in hetzelfde schuitje zitten' is voor mij heel waardevol geweest (naast natuurlijk de nodige gezelligheid). Andere USBO'ers die in dit voorwoord een bijzondere vermelding verdienen zijn mijn '1.13'-kamerogenoten. Met Nienke Kuitenbrouwer en Elyse Walter heb ik vanaf het begin in de kelder gezeten. Jullie hebben je wellicht af en toe bezorgd afgevraagd of ik niet teveel hooi op mijn vork nam, maar jullie hebben altijd een luisterend oor geboden, bemoedigende woorden gesproken en op de juiste momenten ook voor de nodige afleiding gezorgd. Dank daarvoor!

Aan mijn kamerogenoten en paranimfen Stephan Grimmelikhuijsen en Bas de Wit wijd ik een aparte paragraaf. Zoals jullie ook in je voorwoord hebben geschreven: we zijn samen 'wetenschappelijk opgegroeid'. Wat in 2005 begon in de research master, mondt in 2012 uit in drie promoties binnen drie maanden. Ik vind het heel bijzonder dat ik met jullie de afgelopen jaren lief en leed heb mogen delen en ik ben blij dat jullie mij op 4 april aanstaande terzijde zullen staan. Mensen vragen mij wel eens hoe het me is gelukt om in jullie aanwezigheid mijn proefschrift te schrijven. Ik geef graag toe dat ik ook prima kan leven zonder jullie vileine opmerkingen over HRM, maar ik heb vooral heel veel om en met jullie gelachen. Stephan, ik kijk met veel plezier terug op de vele gesprekken die wij in de loop der jaren over onderzoek, statistiek en vele andere uiteenlopende onderwerpen hebben gehad, niet alleen in Utrecht, maar ook op Malta en in Toulouse en Boekarest. Je nuchtere adviezen die blijk geven van grote betrokkenheid heb ik altijd zeer gewaardeerd. Ik ben blij dat we de komende tijd collega's en kamerogenoten zullen blijven. Bas, onze geschiedenis gaat terug tot 2001, toen we in het eerste B&O-jaar samen een paper schreven. Wie had toen kunnen vermoeden

dat het zo zou lopen? Dat wij samen de weg naar onze doctorstitels hebben afgelegd, heb ik als een enorme steun ervaren. Je stond voor me klaar, relativeerde daar waar nodig en gaf me een steuntje in de rug als ik het kon gebruiken. Het ziet er naar uit dat we binnenkort ieder onze eigen weg zullen gaan, maar ik hoop dat daarmee ons contact niet zal verwateren.

Tot slot wil ik het woord richten tot mijn vrienden en familie, die voor mij de afgelopen jaren onmisbaar zijn geweest. Dank voor jullie niet aflatende belangstelling, ondersteuning, vertrouwen, begrip, afleiding en vriendschap. Het doen van een promotieonderzoek is voor sommigen van jullie een erg abstracte vorm van dagbesteding. Desondanks hebben jullie steeds de moeite genomen om je in mijn wereld te verdiepen. Meer dan jullie je misschien realiseren hebben alle contacten buiten de academische wereld me geholpen om dit proefschrift te voltooien zonder dat de werk-privé balans (helemaal) naar één kant is doorgeslagen. In het bijzonder noem ik mijn schoonouders, die mij met hun nuchtere blik op de wetenschap met beide benen op de grond hebben gehouden. Ook ben ik zeer veel dank verschuldigd aan mijn ouders en zusje. Lieve pap, mam en Sonja, dank voor alle keren dat jullie naar mijn verhalen hebben geluisterd en voor de stevige basis die jullie me bieden. Het is een zeer prettige en geruststellende gedachte dat ik altijd op jullie terug kan vallen.

Lieve Desmond, veel dingen ervaar jij als 'gewoon' en 'vanzelfsprekend'; de ruimte die je me hebt geboden om de tijd die ik nodig achtte in mijn proefschrift te investeren, de rust die van je uitgaat in drukke tijden en het ontbreken van elk spoortje twijfel dat ik mijn promotietraject succesvol zou afronden. Je onbegrensde vertrouwen in mij en de vrijheid die je me hebt gegeven zijn voor mij allerminst vanzelfsprekend. Zonder jouw steun zouden de afgelopen jaren niet zo 'gewoon' zijn geweest. Daarvoor ben ik je zeer dankbaar.

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Lijst van figuren	vii
Lijst van tabellen	viii
1 De uitdaging van peoplemanagement voor organisaties en onderzoekers	1
1.1 Veranderingen in het HR-beleid van organisaties	2
1.2 HRM en performance: de ontbrekende schakel	4
1.3 Onderzoek naar de verbindende schakels in de keten: doelstelling, vraagstelling en relevantie	7
1.4 Analytische benadering	10
1.5 Leeswijzer	12
2 HRM, performance en de variabelen in de black box: ontwikkeling van een theoretisch model	15
2.1 Relevante aannames van LDB voor debat HRM-performance	18
2.2 Human Resource Management	22
2.3 Opbrengsten	30
2.4 De black box tussen HRM en performance	34
2.5 De relaties tussen de elementen uit de HRM-performance keten	39
2.6 Conceptueel model	49
3 De analytische benadering: kader voor het empirisch onderzoek	53
3.1 Context: onderzoek bij Achmea in de periode 2007-2010	54
3.2 Dataverzameling en –analyse	58
3.3 Schalen	64
3.4 Empirische data in hoofdstukken 5-7	81
4 Levensfasebewust Diversiteitbeleid bij Achmea	89
4.1 Achmea: een organisatie met coöperatieve roots	90
4.2 Aanleiding voor verandering: fusie en ontwikkelingen op arbeids- en afzetmarkt	92
4.3 Levensfasebewust Diversiteitbeleid	94
4.4 Economische crisis en de introductie van SENS	105
4.5 Conclusie en reflectie: LDB als ‘intended practices’	107
5 Antecedenten van peoplemanagement-activiteiten door leidinggevend	113
5.1 Componenten AMO-model en peoplemanagement: beschrijving van de steekproef	114
5.2 Samenhang tussen de variabelen	117
5.3 Cross-sectionele toetsing van het model	118
5.4 Longitudinale toetsing van het model	123
5.5 Conclusie	131

6	Het effect van peoplemanagement-activiteiten op variabelen in de black box	139
6.1	Peoplemanagement en de variabelen in de black box: beschrijving van de steekproef	143
6.2	Peoplemanagement-activiteiten: geïmplementeerd en gepercipieerd	144
6.3	Gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en de variabelen in de black box	149
6.4	Conclusie	159
7	Effecten op medewerker- en organisatieopbrengsten	171
7.1	De variabelen in de black box en opbrengsten: beschrijving van de steekproef	173
7.2	Gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en medewerkertevredenheid	176
7.3	De variabelen in de black box en inzet	183
7.4	Inzet en teamprestaties	191
7.5	Conclusie	198
8	Antecedenten en effecten van peoplemanagement: conclusie, reflectie en implicaties	207
8.1	Inleiding	208
8.2	Conclusies	209
8.3	Resultaten in het licht van ...	
	... het conceptuele model	218
	... de analytische benadering	231
	... het beoogde Levensfasebewust Diversiteitbeleid bij Achmea	235
8.4	Beperkingen van het onderzoek	237
8.5	Implicaties voor seniormanagement, beleid(makers) en leidinggevend	240
	Referenties	245
	Bijlage A: Vragenlijsten	262
	Bijlage B: Beleidsdocumenten Achmea	269
	Summary	271
	Curriculum Vitae	285

Lijst van figuren

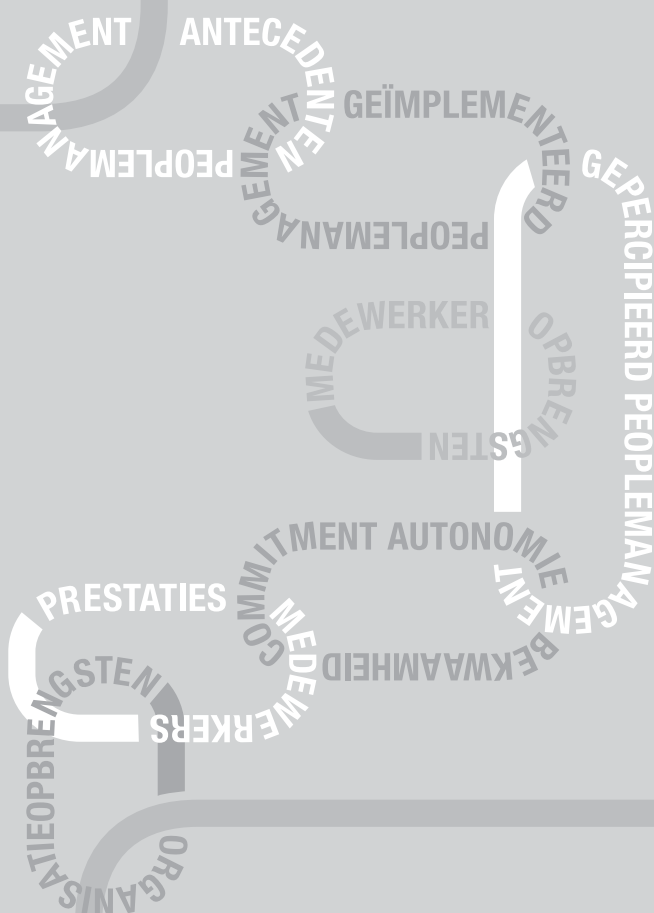
Figuur 1.1	Hoofdcomponenten van de peoplemanagement-opbrengsten keten	9
Figuur 2.1	Hoofdcomponenten van de HRM-performance keten	16
Figuur 2.2	Overzicht van de 'HRM-architectuur'	24
Figuur 2.3	Gesimplificeerde weergave van type HR-maatregelen en het bijbehorende analyseniveau en perspectief	26
Figuur 2.4	Model van vier categorieën 'self-other ratings'	43
Figuur 2.5	Visuele weergave van het conceptuele model	52
Figuur 3.1	Overzicht van de stappen 1 t/m 3 in de opbouw van de modellen	88
Figuur 4.1	Selectie van LDB-activiteiten bij Achmea	104
Figuur 4.2	Tijdslijn (2007-2010) met aantal mijlpalen in de vernieuwing van het HR-beleid en de organisatiecultuur bij Achmea	108
Figuur 5.1	Conceptuele model waarin de in dit hoofdstuk onderzochte relatie is gemarkeerd	115
Figuur 6.1	Conceptuele model waarin de in dit hoofdstuk onderzochte relaties zijn gemarkeerd	142
Figuur 7.1	Conceptuele model waarin de in dit hoofdstuk onderzochte relaties zijn gemarkeerd	174
Figuur 8.1	Hoofdcomponenten van de peoplemanagement-opbrengsten keten	211
Figure S.1	Conceptual model used in this study	275

Lijst van tabellen

Tabel 1.1	Schematisch overzicht van (de inhoud van) de hoofdstukken van dit proefschrift	13
Tabel 3.1	Responsoverzicht	60
Tabel 3.2	Interpretatie van de gebruikte fitmaten	63
Tabel 3.3	Resultaat van CFA en betrouwbaarheidsanalyse voor subschalen van peoplemanagement-activiteiten	68
Tabel 3.4	Resultaat van CFA en betrouwbaarheidsanalyse voor antecedenten van peoplemanagement-activiteiten	72
Tabel 3.5	Resultaat van CFA en betrouwbaarheidsanalyse voor variabelen in de black box	75
Tabel 3.6	Resultaat van CFA en betrouwbaarheidsanalyse voor de uitkomstvariabelen	79
Tabel 3.7	Resultaten van de modelvergelijkingen uitgevoerd t.b.v. het uitsluiten van common method bias	83
Tabel 4.1	Overzicht van de divisies	92
Tabel 4.2	Verdeling van de medewerkers over de verschillende levensfasen	102
Tabel 5.1	Gemiddelde scores van respondenten op de componenten van het AMO-model en de onderdelen van peoplemanagement	116
Tabel 5.2	Correlatiematrix variabelen 2008 en 2009	117
Tabel 5.3	Overzicht modellen o.b.v. cross-sectionele data	119
Tabel 5.4	Resultaten Model 4 (cross-sectionele toetsing model)	121
Tabel 5.5	Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de cross-sectionele data	122
Tabel 5.6	Overzicht modellen o.b.v. longitudinale data	124
Tabel 5.7	Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model)	126
Tabel 5.8	Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de longitudinale data	130
Tabel 6.1	Gemiddelde scores van respondenten op de onderdelen van peoplemanagement en de componenten in de black box	143
Tabel 6.2	Gemiddelde scores van leidinggevend en medewerkers op de onderdelen van peoplemanagement	145
Tabel 6.3	Intraclass correlaties van de onderdelen van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten	146
Tabel 6.4	Regressiecoëfficiënten van de vier onderdelen van geïmplementeerde naar gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten	147
Tabel 6.5	Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan	148
Tabel 6.6	Correlatiematrix variabelen 2008 en 2009	150
Tabel 6.7	Overzicht modellen o.b.v. cross-sectionele data	151
Tabel 6.8	Resultaten Model 4 (cross-sectionele toetsing model)	152
Tabel 6.9	Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de cross-sectionele data	154

Tabel 6.10	Overzicht modellen o.b.v. longitudinale data	155
Tabel 6.11	Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model)	158
Tabel 6.12	Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de longitudinale data	160
Tabel 7.1	Gemiddelde scores van respondenten op de onderdelen van peoplemanagement-activiteiten, componenten in de black box en uitkomsten	175
Tabel 7.2	Correlatiematrix variabelen 2008 en 2009	176
Tabel 7.3	Overzicht modellen o.b.v. cross-sectionele data	177
Tabel 7.4	Resultaten Model 4 (cross-sectionele toetsing model)	178
Tabel 7.5	Schematisch overzicht van de hypothese en de ondersteuning daarvan op basis van de cross-sectionele data	179
Tabel 7.6	Overzicht modellen o.b.v. longitudinale data	180
Tabel 7.7	Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model)	181
Tabel 7.8	Schematisch overzicht van de hypothese en de ondersteuning daarvan op basis van de longitudinale data	183
Tabel 7.9	Correlatiematrix variabelen 2008 en 2009	184
Tabel 7.10	Overzicht modellen o.b.v. cross-sectionele data	185
Tabel 7.11	Resultaten Model 4 (cross-sectionele toetsing model)	186
Tabel 7.12	Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de cross-sectionele data	187
Tabel 7.13	Overzicht modellen o.b.v. longitudinale data	188
Tabel 7.14	Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model)	189
Tabel 7.15	Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de longitudinale data	190
Tabel 7.16	Intraclass correlations van teamperformance en –innovativiteit	191
Tabel 7.17	Correlatiematrix variabelen 2008 en 2009	192
Tabel 7.18	Resultaten model (cross-sectionele toetsing model)	194
Tabel 7.19	Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de cross-sectionele data	194
Tabel 7.20	Overzicht modellen o.b.v. longitudinale data	195
Tabel 7.21	Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model)	197
Tabel 7.22	Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de longitudinale data	198

De uitdaging van peoplemanagement voor organisaties en onderzoekers



Ondanks de huidige economische situatie werpt de voorspelde krapte op de arbeidsmarkt – als gevolg van de pensionering van de babyboomgeneratie, in combinatie met de eerder ingezette ontgroening – haar schaduw vooruit. Veel organisaties zijn zich ervan bewust dat het aantrekken, behouden en inzetten van voldoende gekwalificeerd personeel de komende jaren een belangrijk aandachtspunt zal zijn. Tegelijkertijd worden organisaties geconfronteerd met diverse veranderingen in de samenstelling van de beroepsbevolking, zoals een stijging van de gemiddelde leeftijd, een toenemend aantal werkende vrouwen en werknemers die zelf of van wie de ouders niet in Nederland zijn geboren en opgeleid. Bovendien is er een groeiend besef van (het belang van) verschillen tussen werknemers onder andere wat betreft arbeidsethos (Pogson, Cober & Dover-spoke, 2003; Smola & Sutton, 2002), ervaring (mensen volgen steeds minder vaste loopbaanpaden; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004) en de manier waarop ze in het leven staan (Mavin & Girling, 2000). Dit betekent dat organisaties zich met het oog op hun bezetting niet alleen kunnen richten op de groep ‘jonge autochtone mannen die fulltime willen werken’, die in het verleden vaak als de belangrijkste doelgroep van HR-beleid werden beschouwd (Bogaert & Vloeberghs, 2005). Zeker omdat er door toenemende concurrentie hoge eisen aan de flexibiliteit en prestaties van organisaties worden gesteld, is het een uitdaging voor organisaties om beleid te ontwikkelen en te voeren dat ze in staat stelt om in een krappe arbeidsmarkt met een steeds meer divers samengestelde beroepsbevolking gekwalificeerd personeel aan te trekken, te behouden en te motiveren tot inzet die iets oplevert voor organisatie én werknemers. De uitdaging die hier geformuleerd wordt, is een contextueel gekleurde invulling van de basisvraag die het *Human Resource Management* (HRM) onderzoek de afgelopen 25 jaar heeft beheerst. Deze vraag betreft de manier waarop HR-beleid bijdraagt aan opbrengsten voor organisatie en medewerkers. Dit proefschrift heeft ten doel inzicht te bieden in de mechanismen van de peoplemanagement-opbrengsten keten, gebaseerd op empirisch onderzoek in een organisatie die haar HR-beleid en de implementatie daarvan vernieuwde, teneinde in te spelen op de uitdagingen die de actuele veranderingen op de arbeidsmarkt stellen.

1.1 Veranderingen in het HR-beleid van organisaties

De laatste jaren hebben organisaties verschillende initiatieven genomen om in te spelen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Zo is er sinds het midden van de jaren '90 van de vorige eeuw aandacht voor de inzetbaarheid van medewerkers (De Vries, Grundemann, Van Vuuren & Willemsen, 2000; Gaspersz & Ott, 1996). In eerste instantie waren inspanningen vooral gericht op het verhogen van de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers. Later werden beleidsmaatregelen (onder de noemer leeftijds- en levensfasebewust personeelsbeleid) gericht op het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werknemers in het algemeen, vanuit het idee dat investeringen in jonge werknemers bijdragen aan hun inzetbaarheid op latere leeftijd (Leisink & Thijssen, 2006; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Onder de noemer diversiteitbeleid is er aandacht geweest voor het vergroten van de vertegenwoordiging van bepaalde groepen in het personeelsbestand (Van der Velde, 2008). Zo zijn er inspanningen geweest om het aandeel vrouwen in de top van organisaties te vergroten en om meer werknemers uit etnische minderheidsgroepen aan te trekken.

Aan dit type maatregelen ligt vaak de veronderstelling ten grondslag dat bepaalde groepen (zoals vrouwen, ouderen en allochtonen) een achterstand hebben op de arbeidsmarkt en daarom extra

aandacht behoeven in de vorm van doelgroepenbeleid (Benschop, 2001; Groeneveld & Steijn, 2009). Daarbij wordt er vaak impliciet vanuit gegaan dat alle medewerkers binnen een bepaalde categorie voor een speciale gelijksoortige behandeling in aanmerking komen; verschillen binnen groepen worden daarbij vaak over het hoofd gezien (Kossek & Pichler, 2007). Omdat veel doelgroepmaatregelen bovendien slechts op één achtergrondkenmerk gericht zijn (zoals leeftijd, geslacht of afkomst), wordt op deze manier gefragmenteerd ingespeeld op veranderingen in de samenstelling van de beroepsbevolking.

Er zijn ook werkgevers die streven naar een geïntegreerde oplossing als antwoord op de uitdagingen waarvoor organisaties worden gesteld. Zo is Achmea, een van de grotere financiële dienstverleners van Nederland, in 2007 gestart met de vernieuwing van het HR-beleid en de organisatiecultuur onder de noemer 'Levensfasebewust Diversiteitbeleid' (LDB). Het doel van deze vernieuwing is om een situatie te realiseren, waarin de talenten van *alle* medewerkers worden herkend, erkend, benut en ontwikkeld. Niet groepsverschillen, maar individuele verschillen tussen medewerkers staan in deze benadering centraal. Daarmee wordt erkend dat medewerkers vaak niet in één categorie te plaatsen zijn, dat er binnen categorieën verschillen kunnen zijn tussen individuen en dat ook niet-zichtbare kenmerken relevante verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften tot gevolg kunnen hebben.

Achmea heeft een coöperatieve achtergrond die onder andere zichtbaar is in de nadruk die er in de bedrijfsvoering wordt gelegd op maatschappelijk verantwoord ondernemen (zie het maatschappelijk jaarverslag) en het belang dat er aan *stakeholder value management* (SVM) wordt gehecht. Ook in de vernieuwing van HR-beleid en organisatiecultuur is de stakeholderbenadering zichtbaar. Achmea streeft met LDB naar het realiseren van opbrengsten voor zowel medewerkers als organisatie; Achmea streeft ernaar een aantrekkelijk werkgever te zijn voor een grote diversiteit aan medewerkers door in te spelen op hun individuele situatie, en tegelijkertijd goede bedrijfsprestaties te leveren. Met deze doelstelling als uitgangspunt heeft de vernieuwing van het HR-beleid in de periode 2007-2010 geresulteerd in een meersporenbeleid van initiatieven, die deels zijn verankerd in het HR-beleid en deels zijn vastgelegd in cao-afspraken (Leisink, Knies & De Lange, 2010). Een gemeenschappelijk kenmerk van deze initiatieven is dat ze gericht zijn op (het faciliteren van) de ondersteuning van medewerkers. Enerzijds is deze ondersteuning gericht op het realiseren van talentontwikkeling en een goede werk-privé balans, teneinde medewerkerwelzijn te stimuleren. Anderzijds is de ondersteuning gericht op talentbenutting, ten dienste van goede bedrijfsprestaties. Leidinggevend zijn, in samenwerking met HR-adviseurs, verantwoordelijk voor het implementeren van LDB-maatregelen.

De casus 'Levensfasebewust Diversiteitbeleid bij Achmea' wordt in dit proefschrift gebruikt om te onderzoeken of de implementatie van HR-beleid, gericht op de ondersteuning van medewerkers, een bijdrage levert aan de realisatie van medewerker- en organisatieopbrengsten (respectievelijk individueel welzijn en dienstverlening aan klanten). In het bijzonder wordt gekeken naar de rol die leidinggevend spelen in de implementatie van HR-beleid. Er wordt inzicht gegeven in de effecten van de implementatie van HR-beleid. Tevens staat de vraag centraal hoe deze effecten tot stand komen: onderzocht wordt door welke mechanismen HR-gerelateerde activiteiten van leidinggevend en opbrengsten met elkaar zijn verbonden. Ten slotte wordt bestudeerd welke individuele en organisatiekenmerken van invloed zijn op het handelen van leidinggevend.

In de navolgende sectie wordt beargumenteerd welke kritische evaluaties er zijn gemaakt van het onderzoek naar de bijdrage van HRM aan performance en waarom het, gezien de huidige stand van het onderzoek, relevant is om inzicht te krijgen in de mechanismen die HRM en performance met elkaar verbinden. In 1.3 wordt uitgewerkt op welke manier dit onderzoek beoogt bij te dragen aan het adresseren van deze kritische evaluaties.

1.2 HRM en performance: de ontbrekende schakel

Sinds het midden van de jaren '90 is er veel onderzoek verricht naar de bijdrage van HRM aan de performance van organisaties. Een aantal recente meta-analyses en overzichtsstudies laat zien dat onderzoek naar deze relatie wisselende resultaten heeft opgeleverd. Door onder andere Bose-lie, Dietz & Boon (2005), Combs, Liu, Hall & Ketchen (2006) en Paauwe (2009) is geconcludeerd dat er een significante, maar zwakke samenhang bestaat tussen HRM en performance. Anderen, zoals Wall & Wood (2005), zijn kritischer over de stand van het vakgebied en menen dat het als gevolg van methodologische beperkingen te voorbarig is om conclusies te trekken over de aard van de relatie.

De black box

Recentelijk is door Guest (2011) geconstateerd dat de afgelopen 20 jaar veel vooruitgang is geboekt in het onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance, maar dat een aantal vraagstukken nog steeds onopgelost is. Een van de belangrijkste vragen die tot op heden onbeantwoord is gebleven, is hoe de samenhang tussen HRM en performance tot stand komt. Er is volgens Guest (2011) onvoldoende inzicht in de mechanismen die HRM en performance met elkaar verbinden. Dit komt onder andere doordat onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance vaak plaatsvindt op macroniveau, met de organisatie als niveau van analyse (Wright & Gardner, 2003). Wright & Boswell (2002) hebben geconstateerd dat er relatief weinig integratie en synthese plaatsvindt met inzichten uit *Organisational Behaviour* (OB) studies, die processen op microniveau onderzoeken.

Al eerder is er door Guest (1997) opgeroepen om meer aandacht te besteden aan de mechanismen die HRM en performance met elkaar verbinden (het vraagstuk dat met de term black box wordt aangeduid) (vergelijk ook Purcell & Kinnie, 2007; Purcell, Kinnie, Swart, Rayton & Hutchinson, 2009). In verschillende onderzoekslijnen, zoals literatuur over *social exchange* (zie onder andere Hannah & Iverson, 2004), rechtvaardigheid (zie onder andere Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001) en baankenmerken (zie onder andere Snape & Redman, 2010), zijn aanknopingspunten te vinden voor het verklaren van de relatie tussen HRM en performance. Echter, deze onderzoekslijnen bieden elk een partiële verklaring en concentreren zich op specifieke variabelen. Hoewel er tot op heden weinig systematische aandacht is besteed aan de tussenliggende mechanismen, is er door HRM-onderzoekers wel een conceptueel model ontwikkeld waarin diverse variabelen in de HRM-performance keten zijn samengebracht. Boselie et al. (2005) hebben op basis van een overzichtstudie geconstateerd dat het AMO-model een veelgebruikt theoretisch raamwerk is om de processen in de black box te analyseren. De kern van het AMO-model (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2001; Boxall & Purcell, 2011) is de aanname dat de prestaties van medewerkers (P) een resultante zijn van de capaciteiten van medewerkers (*Ability*), hun bereid-

heid (*Motivation*) en de gelegenheid die ze krijgen om te presteren (*Opportunity*): $P = f(A, M, O)$. Er is echter nauwelijks empirisch onderzoek beschikbaar waarin dit model is getoetst. Het is zowel onduidelijk of de relatie tussen HRM en performance inderdaad wordt gemedieerd door de AMO-variabelen, als hoe *abilities*, *motivation* en *opportunities to perform* zich tot elkaar verhouden (Boxall & Purcell, 2011: 6).

Hoewel het verkrijgen van inzicht in de processen in de black box de grootste uitdaging voor onderzoekers in het vakgebied wordt genoemd, blijft ook aandacht voor de definiëring en operationalisatie van de concepten HRM en performance noodzakelijk (Boselie et al., 2005; Guest, 1997).

HRM

Omdat in veel studies naar de relatie tussen HRM en performance senior (HR-)managers als respondenten optreden, wordt volgens Legge (2005) vaak niet de 'HRM realiteit' onderzocht maar de 'HRM retoriek'. Studies van Edgar & Geare (2009) en Khilji & Wang (2006) hebben laten zien dat er verschillen kunnen zitten tussen het beoogde HR-beleid en de percepties die medewerkers daarvan hebben. Op basis van die resultaten suggereren zij dat medewerkerpercepties van HR-beleid betere voorspellers zijn van de houding en het gedrag van medewerkers, dan de percepties die managers van het HR-beleid hebben. Door Boxall & Purcell (2008), Purcell & Kinnie (2007), Purcell et al. (2009) en Wright & Nishii (2006) wordt er voor gepleit om een onderscheid te maken tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HR-beleid. Met beoogd beleid wordt het geheel van maatregelen bedoeld dat ontworpen is door het (hoger) management, gericht op het vergroten van de kennis en vaardigheden van medewerkers, het vergroten van de bereidheid om zich in te zetten voor de organisatie en het vergroten van de mogelijkheden om goed te presteren (zie ook: Wright & Boswell, 2002). Met geïmplementeerde HR-maatregelen wordt verwezen naar de maatregelen die in praktijk worden gebracht, vaak door lijnmanagers (Purcell & Hutchinson, 2007). Het theoretische onderscheid tussen beoogde en geïmplementeerde HR-maatregelen is gebaseerd op de aanname dat de wijze waarop verschillende lijnmanagers HR-beleid in praktijk brengen kan variëren. Sommige beoogde HR-maatregelen worden wellicht helemaal niet in praktijk gebracht. In het model wordt bovendien verondersteld dat geïmplementeerde HR-maatregelen verschillend door medewerkers (kunnen) worden gepercipieerd en geïnterpreteerd.

Aan theoretische modellen van de HRM-performance keten, waarin beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HR-beleid als schakels worden gedefinieerd, liggen twee assumpties ten grondslag. Ten eerste wordt verondersteld dat senior (HR-)managers, lijnmanagers en medewerkers het HR-beleid verschillend (kunnen) interpreteren en ten tweede wordt aangenomen dat deze interpretaties significant met elkaar samenhangen (hetgeen het basisidee van de keten in stand houdt). Beide assumpties zijn tot op heden niet door HRM-onderzoekers onderzocht. In literatuur over *multi-source feedback* (Atwater, Waldman, Ostroff, Robie & Johnson, 2005; Yammarino & Atwater, 1997) zijn wel aanwijzingen te vinden die wijzen in de richting van een onderscheid enerzijds en een samenhang anderzijds, maar dit onderzoek heeft betrekking op de prestaties van managers in het algemeen en niet op de rol van leidinggevend in de implementatie van HR-beleid.

In recente modellen van de HRM-performance keten wordt een belangrijke rol toegedicht aan leidinggevend, die als *organizational agents* (Eisenhardt, 1989) beoogd HR-beleid 'vertalen' in

geïmplementeerd beleid. Volgens Purcell & Hutchinson (2007) wordt de perceptie die medewerkers van HR-beleid hebben niet alleen bepaald door de HR-maatregelen die door leidinggevend worden geïmplementeerd, maar ook door het leiderschapsgedrag van deze leidinggevend. Deze twee elementen (de toepassing van HR-maatregelen en leiderschapsgedrag) vatten zij samen onder de noemer peoplemanagement (zie ook Purcell et al., 2009). Hoewel de belangrijke rol van leidinggevend in de implementatie van HR-beleid door diverse auteurs wordt onderkend, wordt de onafhankelijke variabele in veel studies naar de relatie tussen HRM en performance nog steeds gedefinieerd als 'High Performance Work Systems/Practices' (of varianten daarop) (voor een recente uitzondering zie Gilbert, De Winne & Sels, 2011). Hierbij gaat het hoofdzakelijk om de inhoud van het HR-beleid en niet om de manier waarop dit in praktijk wordt gebracht. Bovendien is de operationalisatie vaak zodanig dat alleen de aanwezigheid van bepaalde HR-maatregelen in kaart wordt gebracht. Er wordt onvoldoende aandacht besteed aan de boodschap die met HR-maatregelen wordt uitgedragen. Uit onderzoek van Nishii, Lepak & Schneider (2008) blijkt echter juist dat 'het waarom' van HR-beleid een grote impact heeft op de houding en het gedrag van medewerkers, en daarmee indirect op performance.

Performance

Hoewel de opbrengsten van HRM een van de meest onderzochte onderwerpen van het vakgebied is, zijn diverse auteurs van mening dat de focus van veel voorgaand onderzoek te smal is. Volgens onder andere Keegan & Boselie (2006), Paauwe (2004) en Purcell (1999) wordt te eenzijdig aandacht besteed aan de opbrengsten van HRM voor management en aandeelhouders en zijn de opbrengsten voor andere stakeholders tot op heden onderbelicht gebleven. Zo is er onder andere relatief weinig aandacht voor de opbrengsten van HRM voor medewerkers. Wanneer medewerkergerelateerde uitkomstvariabelen (zoals tevredenheid en commitment) wel in onderzoek worden meegenomen, is dat vaak vanuit functioneel oogpunt. Aangenomen wordt dan dat organisatieopbrengsten kunnen worden gerealiseerd door te investeren in het realiseren van de doelstellingen van andere stakeholders (zoals medewerkers). Een tweede kritiekpunt is dat er in HRM-onderzoek weinig aandacht is voor de potentiële negatieve kanten van HRM (Legge, 1995; Peccei, 2004; Ramsay, Scholarios & Harley, 2000; Van de Voorde, 2010). Hypothesen dat HRM kan leiden tot onder andere stress en het vervagen van de grenzen tussen werk en privé zijn in onderzoek slechts in beperkte mate getoetst.

Een groot deel van deze kritiek is te herleiden tot de Angelsaksische context waarin veel onderzoeken naar de relatie tussen HRM en performance hebben plaatsgevonden. In deze context is het nastreven van financiële doelen belangrijk, in vergelijking met het realiseren van medewerkeropbrengsten. Door diverse Europese auteurs (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2008; Paauwe, 2004) is gepleit voor een meer gebalanceerde benadering van 'performance', waarin wordt erkend dat het belangrijk is om niet uitsluitend aandacht te besteden aan de opbrengsten van HRM voor de organisatie, maar tevens individueel en maatschappelijk welzijn als uitkomstvariabelen te erkennen. Het belang hiervan ligt besloten in het Rijnlandse model van ondernemen, waarin wordt aangenomen dat organisaties niet alleen een economische, maar ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben (Boxall, 2007; Brewster, 2004; Leisink, 2005; Paauwe & Boselie, 2007), die hen moreel verplicht om bij hun activiteiten principes van rechtvaardigheid en legitimiteit in acht te nemen.

1.3 Onderzoek naar de verbindende schakels in de keten: doelstelling, vraagstelling en relevantie

In het onderzoek waarover in dit proefschrift wordt gerapporteerd, worden alle schakels onderzocht in de HRM-performance keten, zoals beschreven door Purcell & Kinnie (2007) en Wright & Nishii (2006) (zie Figuur 1.1). Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan een veel gevoerd debat, dat tot op heden vooral gericht is op het vaststellen van het effect van HRM op performance. Het model van Purcell & Kinnie en Wright & Nishii is op een paar punten aangepast om recht te doen aan recente theoretische inzichten met betrekking tot de rol van de leidinggevende in de implementatie van HR-beleid en om de *balanced approach* van performance te incorporeren.

Het startpunt van de keten zoals beschreven door Purcell & Kinnie en Wright & Nishii is het door het management beoogde HR-beleid. Het eindpunt wordt gevormd door de opbrengsten van dat beleid. Omdat in navolging van Boselie (2010), Boxall & Purcell (2011) en Paauwe (2004) een *balanced approach* wordt gehanteerd, wordt niet alleen gekeken naar organisatie-, maar tevens naar medewerkeropbrengsten. De tussenliggende schakels in de keten worden gevormd door geïmplementeerde HR-maatregelen, door medewerkers gepercipieerde HR-maatregelen, de houding en het gedrag van medewerkers.

Een belangrijke aanvulling van deze studie op het model van Purcell & Kinnie en Wright & Nishii is dat in deze studie niet alleen wordt gekeken naar het effect van HR-beleid *an sich*. In navolging van de suggestie van Purcell & Hutchinson (2007) wordt in voorliggende studie de rol van de leidinggevende in de implementatie van HR-beleid erkend. Daarom is in het model de term HRM vervangen door peoplemanagement (bestaande uit twee elementen: toepassing van HR-maatregelen en leiderschapsgedrag). Door Nishii et al. (2008) is een onderscheid gemaakt tussen enerzijds HR-maatregelen die door het management worden ontworpen en geïmplementeerd met het oog op kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van medewerkers en anderzijds maatregelen met een focus op kostenbesparing en het uitbuiten van medewerkers. Deze twee typen beleid blijken zeer verschillende effecten te hebben. De resultaten van de studie van Nishii et al. maken duidelijk dat het belangrijk is om aandacht te hebben voor de doelen die met bepaalde maatregelen beoogd worden, voordat uitspraken kunnen worden gedaan over mogelijke effecten. In dit onderzoek is het op ondersteuning gerichte LDB-beleid van Achmea het startpunt van de keten. Enerzijds is deze ondersteuning gericht op het herkennen en ontwikkelen van de talenten van medewerkers en het rekening houden met ieders individuele situatie. Anderzijds beoogt Achmea de talenten van medewerkers te benutten met het oog op het realiseren van goede bedrijfsprestaties. In de typologie van Nishii et al. (2008) valt het HR-beleid van Achmea onder de categorie maatregelen die (hoofdzakelijk) gericht zijn op het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van medewerkers.

Omdat het AMO-model een veelgenoemd, maar nog nauwelijks onderzocht raamwerk is om de processen in de black box te categoriseren, wordt dit model in voorliggende studie gehanteerd. Dit is een andere aanpassing van het model van Purcell & Kinnie en Wright & Nishii. Daarin wordt verondersteld dat de houding van medewerkers de relatie tussen gepercipieerd HR-beleid enerzijds en gedrag en (organisatie)opbrengsten anderzijds medieert. Echter, houding is slechts één van de componenten van het AMO-model ('M'), naast *abilities* en *opportunities to perform* (Appelbaum

et al., 2001; Boxall & Purcell, 2011). Deze laatste twee componenten worden in dit proefschrift ook beschouwd als mogelijk mediërende variabelen.

Om het effect van beoogd peoplemanagement op geïmplementeerd peoplemanagement te kunnen onderzoeken, is het noodzakelijk dat er sprake is van variantie op de ‘onafhankelijke variabele’. Het onderzoek waarover in dit proefschrift wordt gerapporteerd heeft plaatsgevonden in één organisatie, waardoor er niet aan deze voorwaarde is voldaan. De relatie tussen beoogd en geïmplementeerd peoplemanagement kan dus niet als zodanig worden onderzocht. De (impliciete) assumptie waarop het onderscheid tussen beoogd en geïmplementeerd HR-beleid gebaseerd is, is dat er binnen één organisatie verschillen kunnen optreden in het handelen van leidinggevendenden. Aan mogelijke factoren die, naast het beoogde HR-beleid, van invloed zijn op het handelen van leidinggevendenden is de laatste jaren in toenemende mate aandacht besteed (zie bijvoorbeeld Bos-Nehles, 2010; Larsen & Brewster, 2003; Purcell et al., 2009), maar een systematisch inzicht in de antecedenten van peoplemanagement ontbreekt tot op heden. In deze studie zal worden onderzocht welke individuele en organisatiekenmerken verschillen tussen peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden werkzaam binnen één organisatie kunnen verklaren. Het eerder genoemde AMO-model zal worden gebruikt om de antecedenten van door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten te categoriseren.

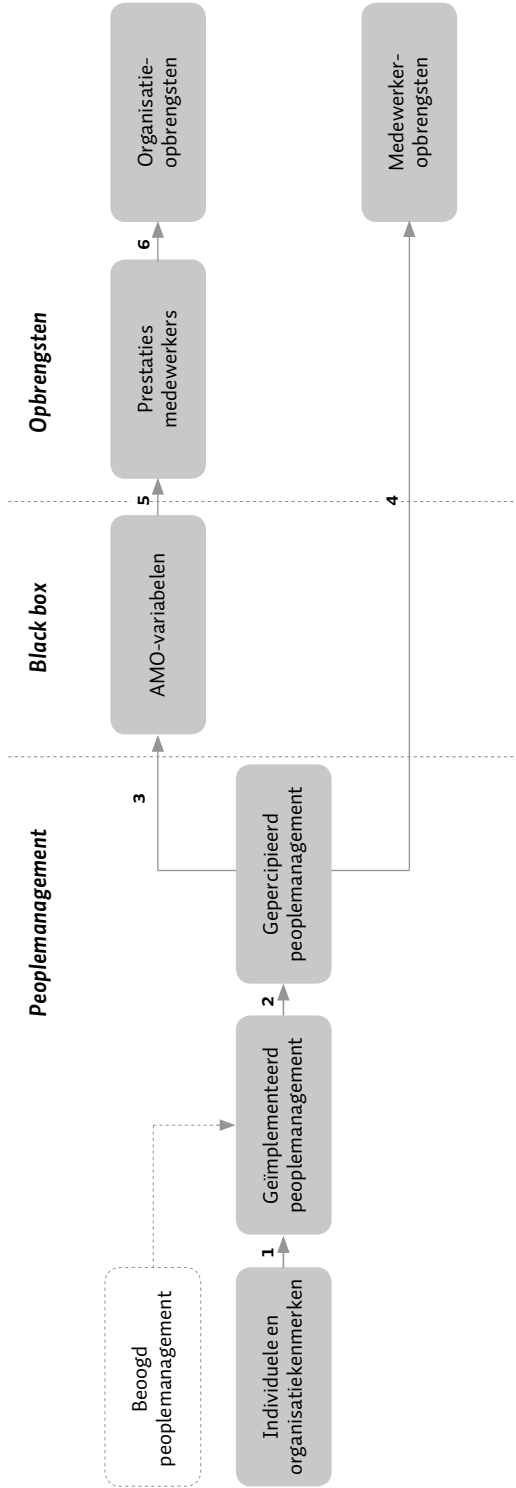
In Figuur 1.1 is in algemene zin aangeduid welke componenten samen de peoplemanagement-opbrengsten keten vormen. In het theoretische hoofdstuk wordt het conceptuele model voor dit onderzoek uitgewerkt. Daarin wordt gespecificeerd welke variabelen worden meegenomen in de modeltoetsing. Zo wordt toegelicht en beargumenteerd welke medewerker- en organisatieopbrengsten onderzocht zijn en welke operationalisatie van de AMO-variabelen is gekozen. Het hier gepresenteerde model is dus een globale aanduiding van de relaties die in dit proefschrift worden onderzocht. In Hoofdstuk 2 worden die door middel van het formuleren van hypothesen nader gespecificeerd.

De vraag die centraal staat in dit proefschrift is:

Wat zijn de antecedenten en effecten van peoplemanagement-activiteiten gericht op ondersteuning van medewerkers en hoe komen die effecten tot stand?

Om antwoord te geven op deze centrale vraag zijn zes deelvragen geformuleerd, die corresponderen met de schakels in de peoplemanagement-opbrengsten keten:

1. Wat is het effect van individuele en organisatiekenmerken op de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden?
2. Wat is het effect van de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten op de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten?
3. Wat is het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op de AMO-variabelen?
4. Wat is het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op medewerkeropbrengsten?
5. Wat is het effect van de AMO-variabelen op de prestaties van medewerkers?
6. Wat is het effect van prestaties van medewerkers op organisatieopbrengsten?



Figuur 1.1 Hoofdcomponenten van de peoplemanagement-opbrengsten keten
 Toelichting: beoogd peoplemanagement is het startpunt van de peoplemanagement-opbrengsten keten. Omdat het onderzoek waarover in dit proefschrift wordt gerapporteerd is uitgevoerd in één organisatie (en er dus geen sprake is van variatie op deze variabele) kan het effect van beoogd op geïmplementeerd peoplemanagement niet worden onderzocht. In het model is daarom de variabele 'beoogd peoplemanagement' en de relatie met geïmplementeerd peoplemanagement gestippeld aangegeven om aan te geven dat het een onderdeel is van het theoretische model, maar niet empirisch zal worden onderzocht.

De relevantie van deze studie is dat door middel van beantwoording van bovenstaande vragen beoogd wordt bij te dragen aan het inzichtelijk maken van de mechanismen die beoogde peoplemanagement-activiteiten en medewerker- en organisatieopbrengsten met elkaar verbinden. Dit is een belangrijke bijdrage aan de bestaande *body of knowledge*, omdat HRM-onderzoek tot op heden vooral inzicht biedt in de relatie tussen HRM en performance, maar de vraag naar de verbindende mechanismen slechts partieel beantwoordt. De resultaten van deze studie bieden inzicht in de doorwerking van HR-beleid en tevens aanknopingspunten voor HR-gerelateerde acties die ondernomen kunnen worden om medewerker- en organisatieopbrengsten te realiseren en zo de uitdagingen waarvoor organisaties (komen te) staan het hoofd te bieden.

1.4 Analytische benadering

Tot nu toe is aandacht besteed aan de maatschappelijke en theoretische aanleiding voor de uitvoering van het onderzoek. Er is echter ook een aantal overwegingen van methodologische aard die relevant zijn voor het design van deze studie. Veelgehoorde kritieken op voorgaand onderzoek, zoals het ontbreken van longitudinaal onderzoek (Guest, 2011; Paauwe, 2009), de scheiding van de bestudering van processen op micro- en macroniveau (Wright & Boswell, 2002), onvoldoende contextgevoeligheid (Boselie, 2011; Boxall, Purcell & Wright, 2007) en het gebruik van *single-source data* (Legge, 2005), worden in dit onderzoek geadresseerd. Naast de in 1.3 beschreven relevantie van het onderzoek is ook in de methodologische vernieuwing een deel van de toegevoegde waarde van dit onderzoek gelegen.

De hoofdvraag ‘Wat zijn de antecedenten en effecten van peoplemanagement-activiteiten gericht op ondersteuning van medewerkers en hoe komen die effecten tot stand?’ wordt beantwoord op basis van data die zijn verzameld in een longitudinaal onderzoek bij verzekeraar Achmea.¹ Het onderzoek heeft plaatsgevonden tussen januari 2007 en mei 2010; de periode waarin activiteiten gericht op de integrale vernieuwing van het HR-beleid en de organisatiecultuur (onder de noemer LDB) zijn ondernomen.

De studie bij Achmea is ingericht als een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. In het kwalitatieve deel van het onderzoek zijn onder andere (beleids)documenten verzameld, interviews gehouden met mensen die een dwarsdoorsnede van de organisatie vormen en focusgroepen georganiseerd. Het kwantitatieve deel van het onderzoek bestaat uit een longitudinaal survey-onderzoek onder 354 leidinggevend en 3,368 medewerkers. De kwantitatieve gegevens zijn gebruikt voor de modeltoetsing, die heeft plaatsgevonden met behulp van *Structural Equation Modeling* (SEM). De kwalitatieve informatie is gebruikt voor het beschrijven van het beoogde

¹ Longitudinale studies zijn onderzoeken waarin de onafhankelijke en/of de afhankelijke variabele op ten minste twee momenten in de tijd zijn gemeten. Wall & Wood (2005: 442-443) onderscheiden twee typen longitudinaal onderzoek: ‘quasi-longitudinaal’ en ‘authentiek longitudinaal’. In het eerste geval betreft het studies waarin HRM de daaropvolgende performance voorspelt, waarbij wordt gecontroleerd voor voorgaande performance. In het tweede geval gaat het om studies met ten minste drie meetmomenten (t_1 : HRM en performance, t_2 : HRM, t_3 : performance). De studie waarover in dit proefschrift wordt gerapporteerd is feitelijk quasi-longitudinaal van aard. Vanwege de leesbaarheid zal er aan worden gerefereerd als ‘longitudinaal’.

HR-beleid van Achmea, het schetsen van de context van het onderzoek en de duiding van de resultaten van de modeltoetsing. Het gebruik van kwalitatieve data naast de kwantitatieve modeltoetsing zorgt, mede doordat het onderzoek is uitgevoerd in één organisatie, voor context-sensitiviteit, die volgens Boselie (2011) en Boxall et al. (2007) in veel onderzoek ontbreekt.

Omdat de kwantitatieve dataverzameling op twee momenten in de tijd heeft plaatsgevonden, is het mogelijk om uitspraken te doen over de richting van verbanden tussen variabelen. Door diverse auteurs (onder andere Guest, 2011; Paauwe, 2009) is vastgesteld dat in veel publicaties over HRM en performance, vanwege het ontbreken van longitudinale data, slechts de samenhang tussen variabelen kan worden vastgesteld en niet mogelijke causaliteit. Desondanks gebeurt het regelmatig dat er op basis van cross-sectionele data uitspraken worden gedaan over causale relaties.

Hoewel veel studies erop gericht zijn de bijdrage van HRM aan performance te onderzoeken, komt het bovendien regelmatig voor dat als gevolg van methodologische keuzes de facto de relatie tussen HR-maatregelen en *voorgaande* performance wordt onderzocht (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005). In de betreffende cross-sectionele studies worden HR-maatregelen en performance op hetzelfde moment gemeten. Het gaat daarbij om de HR-maatregelen die op moment *t* aanwezig zijn en de performance die in de periode daaraan voorafgaand gerealiseerd is. Wright et al. (2005) hebben vastgesteld dat door diverse onderzoekers positieve relaties worden geduid als een bevestiging van de hypothese dat HRM bijdraagt aan performance, terwijl feitelijk wordt vastgesteld dat performance bijdraagt aan (een investering in) HRM. Gerhart (2007), Paauwe (2009) en Wall & Wood (2005) pleiten daarom voor het gebruik van longitudinale data, waarbij de onafhankelijke en afhankelijke variabelen op tenminste twee momenten in de tijd zijn gemeten. Daarmee wordt voldaan aan een van de voorwaarden voor het vaststellen van causaliteit, namelijk dat de onafhankelijke variabele in tijd vooraf gaat aan de afhankelijke variabele (Cook & Campbell, 1979). Dat maakt het tevens mogelijk om te controleren voor mogelijke omgekeerde causaliteit.

Naast het gebruik van meerdere methoden van dataverzameling, het gebruik van SEM en het longitudinale karakter, is ook de gehanteerde multilevel-benadering karakteristiek voor het voorliggende onderzoek. In 2002 constateerden Wright & Boswell dat onderzoek naar (de effecten van) HRM zich afspeelt op twee verschillende niveaus; onderzoek naar onder andere strategisch HRM en *High Performance Work Systems* (HPWS) op organisatieniveau en onderzoek naar onder andere het psychologisch contract op individueel niveau. Ostroff & Bowen (2000) hebben vastgesteld dat veel studies zich slechts op één van beide niveaus richten. Om beter inzicht te krijgen in de processen die op individueel of teamniveau spelen en aan de hand daarvan uitkomsten op organisatieniveau te kunnen verklaren, roepen onder andere Wright & Boswell (2002) en Wright & Nishii (2006) op om in onderzoek processen op micro- en macroniveau gelijktijdig te onderzoeken en te beschrijven. Aan deze oproep is in dit onderzoek onder andere gehoor gegeven door data te verzamelen bij zowel leidinggevend als medewerkers. Hoewel in beide gevallen individuele respondenten zijn bevraagd, kunnen de data die bij leidinggevend zijn verzameld worden getypeerd als data op het groepsniveau van analyse, omdat leidinggevend aan meerdere medewerkers leidinggeven. Medewerkers met dezelfde leidinggevende krijgen dus (naar verwachting) met vergelijkbare

peoplemanagement-activiteiten te maken. Om in de analyses recht te doen aan de verschillende analyseniveaus is, daar waar nodig, een multilevel-analyse toegepast.

De onderzoeksaanpak die in deze studie gehanteerd wordt, bevat diverse elementen die typerend zijn voor de analytische benadering. Deze benadering is door Boxall et al. (2007) geïntroduceerd en verder uitgewerkt door Boselie (2011). Boselie beoogt daarmee een kader te scheppen voor het doen van goed HRM-onderzoek en daarmee de eerder genoemde methodologische kritiekpunten te ondervangen. Het onderhavige onderzoek is opgezet en uitgevoerd volgens de volgende uitgangspunten van de analytische benadering (Boselie, 2011: 12):

- (a) HRM-onderzoek is voornamelijk gebaseerd op empirische data;
- (b) om te komen tot betrouwbare en valide uitspraken op het gebied van HRM is het van belang dat gebruik wordt gemaakt van grondige methoden, technieken en theorieën; en
- (c) het onderzoek wordt nadrukkelijk ingebed in de context van een organisatie en/of een populatie van organisaties, inclusief verschillende actoren en verschillende institutionele omgevingen.

In Hoofdstuk 3 wordt de uitwerking van het onderzoeksdesign verder verantwoord aan de hand van de uitgangspunten van de analytische benadering.

1.5 Leeswijzer

Dit proefschrift bestaat in totaal uit acht hoofdstukken. In Tabel 1.1 is een schematisch overzicht opgenomen van (de inhoud van) de hoofdstukken.

In *Hoofdstuk 2* wordt een overzicht gegeven van de debatten die er op het gebied van HRM en performance spelen en worden de voor dit onderzoek relevante modellen en empirische studies besproken, met als doel het conceptuele model voor dit onderzoek en de bijbehorende hypothesen te funderen.

In *Hoofdstuk 3* worden aan de hand van de kenmerken van de analytische benadering (Boselie, 2011) de methodologische keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt toegelicht en verantwoord.

Hoofdstuk 4 is het eerste empirische hoofdstuk. Op basis van kwalitatieve informatie die gedurende de periode 2007-2010 bij Achmea is verzameld, wordt een analyse gemaakt van het door het management beoogde HR-beleid. Dit hoofdstuk dient als beschrijving van de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Daarnaast is het beoogde beleid het startpunt van de peoplemanagement-opbrengsten keten.

In *Hoofdstuk 5* wordt op basis van de kwantitatieve data het eerste gedeelte van het conceptuele model getoetst. In dit hoofdstuk zal deelvraag 1 naar de antecedenten van peoplemanagement-activiteiten door leidinggevend worden beantwoord.

In *Hoofdstuk 6* volgt de beantwoording van deelvraag 2 en 3, eveneens op basis van de kwantitatieve data. Dit hoofdstuk biedt inzicht in de relatie tussen de door leidinggevend geïmplementeerde en door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en in het effect van de gepercipieerde activiteiten op de AMO-variabelen.

In *Hoofdstuk 7* wordt het laatste gedeelte van het conceptuele model getoetst op basis van de kwantitatieve data (deelvraag 4, 5 en 6). De analyses geven inzicht in de (indirecte) effecten van gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op opbrengsten voor medewerkers en organisatie.

In *Hoofdstuk 5 t/m 7* wordt de verzamelde kwalitatieve informatie gebruikt voor het duiden van de resultaten van de modeltoetsing.

In *Hoofdstuk 8* wordt een overzicht gegeven van de resultaten van het onderzoek en wordt de centrale vraag beantwoord. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek besproken in het licht van het conceptuele model, de analytische benadering en het beoogde LDB-beleid van Achmea. Dit zijn de kaders die voorafgaand aan de modeltoetsing in *Hoofdstuk 2, 3 en 4* zijn geschetst. Tevens wordt aandacht besteed aan de beperkingen van het onderzoek en de implicaties van de resultaten voor senior management, beleid(makers) en leidinggevendenden.

Tabel 1.1 Schematisch overzicht van (de inhoud van) de hoofdstukken van dit proefschrift

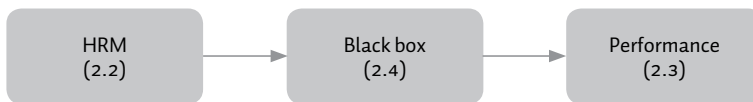
Nr.	Titel	Inhoud
1	De uitdaging van peoplemanagement voor organisaties en onderzoekers	Inleiding
2	HRM, performance en de variabelen in de black box: ontwikkeling van een theoretisch model	Theoretisch kader resulterend in conceptueel model en hypothesen
3	De analytische benadering: kader voor het empirische onderzoek	Methodologische verantwoording
4	Levensfasebewust Diversiteitbeleid bij Achmea	Beschrijving van de organisatiecontext en het door het management beoogde beleid
5	Antecedenten van peoplemanagement-activiteiten door leidinggevendenden	Beantwoording deelvraag 1
6	Het effect van peoplemanagement-activiteiten op variabelen in de black box	Beantwoording deelvraag 2 en 3
7	Effecten op medewerker- en organisatieopbrengsten	Beantwoording deelvraag 4, 5 en 6
8	Antecedenten en effecten van peoplemanagement: conclusie, reflectie en implicaties	Conclusie, discussie en implicaties

HRM, performance en de variabelen in de black box: ontwikkeling van een theoretisch model



In het inleidende hoofdstuk is toegelicht dat in dit proefschrift de antecedenten en effecten van peoplemanagement worden onderzocht door middel van de casus ‘Levensfasebewust Diversiteit-beleid (LDB) bij Achmea’. LDB is een context-specifieke invulling van peoplemanagement. De kern van LDB is het herkennen, erkennen, benutten en ontwikkelen van de talenten van alle medewerkers. In deze opvatting van LDB verdienen twee aannames nadere toelichting om de relatie met het HRM-performance onderzoek te verhelderen. Ten eerste is dat de aanname dat alle medewerkers talenten hebben die benut en ontwikkeld moeten worden met inachtneming van ieders individuele situatie. Relevant voor deze individuele situatie acht Achmea niet alleen de kenmerken die gebruikelijk met het management van diversiteit worden verbonden – leeftijd, sekse, etnische afkomst – maar ook dieperliggende kenmerken, zoals werkgerelateerde waarden. Deze brede benadering van diversiteit wordt toegelicht in 2.1.1. Tevens wordt in die paragraaf kort ingegaan op een tweede aanname van LDB, namelijk dat het gaat om de talenten van medewerkers. Daarbij sluit Achmea’s HRM-benadering aan bij de basisaanname van de *Resource Based View* (RBV). In 2.1.2 wordt de relatie met de RBV toegelicht en in 2.1.3 de relatie van de RBV met het HRM-performance debat. In dit debat staat de laatste jaren niet meer de vraag centraal of HRM een bijdrage levert aan performance, maar *hoe* (Guest, 2007).

Om deze ‘hoe-vraag’ te kunnen beantwoorden, hebben Wright & Nishii (2006) een conceptueel model ontwikkeld waarin de relatie tussen HRM en performance wordt uitgewerkt. Zij benadrukken dat dit een globaal model is, dat niet bedoeld is om in deze vorm te toetsen, maar dat richting kan geven aan toekomstig onderzoek. Het theoretische model van Wright & Nishii wordt door verschillende onderzoekers (onder andere Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2008; Purcell & Hutchinson, 2007; Purcell et al., 2009) gezien als een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van een theoretische verklaring voor de manier waarop HRM een bijdrage levert aan performance. Globaal gezien onderscheiden Wright & Nishii drie hoofdcomponenten: HRM, de black box en performance (vergelijk Guest, 2007) (zie Figuur 2.1). Dit model zal in dit hoofdstuk worden gehanteerd als kader voor de verdere verkenning van het onderzoekveld.



Figuur 2.1 Hoofdcomponenten van de HRM-performance keten

In 2.2 wordt ingegaan op het concept HRM en het onderscheid dat door onder andere Wright & Nishii (2006) wordt gemaakt tussen beoogd HR-beleid, (voornamelijk door leidinggevend) geïmplementeerde HR-maatregelen en door medewerkers gepercipieerde HR-maatregelen. Volgens Purcell & Hutchinson (2007) wordt de perceptie van medewerkers echter niet alleen bepaald door de HR-maatregelen die door leidinggevend worden geïmplementeerd, maar ook door het leiderschapsgedrag van deze leidinggevend. Deze twee elementen (implementatie van HR-beleid en leiderschapsgedrag) vatten zij samen onder de noemer peoplemanagement. Het concept peoplemanagement wordt in 2.2.3 verder uitgewerkt.

In 2.3 wordt ingegaan op het concept *performance*. Daarbij wordt het klassieke model van Beer, Spector, Quinn & Walton (1984) als uitgangspunt genomen, waarin het belang van een multi-stakeholder perspectief op performance is geïntroduceerd. Beer et al. benadrukken in het model dat het van belang is niet alleen te focussen op de opbrengsten van HRM voor de organisatie, maar ook oog te hebben voor het welzijn van medewerkers en maatschappij. Deze benadering is meer recent door onder andere Boselie (2010), Boxall & Purcell (2008) en Paauwe (2004) opnieuw onder de aandacht gebracht. Omdat in deze studie een *balanced approach* wordt gehanteerd, is aan 2.3 de titel ‘opbrengsten’ meegegeven om uit te drukken dat het niet alleen gaat om organisatie-opbrengsten, waar het begrip ‘performance’ vaak mee wordt geassocieerd.

In 2.4 gaat de aandacht uit naar de mechanismen die HRM en performance met elkaar verbinden: de processen in de *black box*. Theoretisch wordt vaak aangenomen dat cognitieve en affectieve processen de schakel vormen tussen HRM en performance (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006). In de literatuur is vooral aandacht besteed aan de houding van medewerkers als mediërende variabele. Op basis van de *social exchange* theorie wordt een zekere wederkerigheid verondersteld; medewerkers willen de investeringen van de organisatie ‘terugbetalen’ in de vorm van passend gedrag (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986). Echter, volgens onder andere Snape & Redman (2010) is het belangrijk niet alleen de aandacht te richten op de houding van medewerkers als mediërende variabele in de relatie tussen HRM en performance, maar ook de kenmerken van de baan in analyses te betrekken. In 2.4.3 wordt het AMO-model (Appelbaum et al., 2001; Boxall & Purcell, 2011), waarin voor beide elementen aandacht is, geïntroduceerd als theoretisch raamwerk dat in dit onderzoek gebruikt zal worden om de processen in de *black box* te analyseren.

Een onderwerp dat door de bespreking van de drie thema’s heen loopt, betreft het vraagstuk van *analyseniveau*. In 2002 verscheen een veelgeciteerd artikel van Wright & Boswell waarin zij stellen dat er, binnen het veld van HRM, onderzoek wordt gedaan op verschillende niveaus. Zij maken een onderscheid tussen macro- en microniveau, met respectievelijk organisaties en individuen als eenheid van analyse. Zij hebben geconstateerd dat de meeste studies op één van beide niveaus plaatsvinden en dat er weinig integratie plaatsvindt. Zij pleiten ervoor om in HRM-onderzoek een multilevel-benadering te hanteren, waarin inzichten uit de HRM- en *Organisational Behaviour*-literatuur worden geïntegreerd. Diverse auteurs hebben zich aangesloten bij deze oproep (Bowen & Ostroff, 2004; Wright & Nishii, 2006). Omdat in onderhavige studie een multilevel-benadering wordt gehanteerd, wordt in de bespreking steeds het niveau van analyse geëxpliciteerd.

In paragrafen 2.2 t/m 2.4 zijn de bouwstenen van het conceptuele model gepresenteerd. In dit onderzoek staan de *relaties* tussen de elementen uit de HRM-performance keten centraal. In 2.5 worden daarom achtereenvolgens de volgende schakels besproken: (1) de relatie tussen het door het seniormanagement beoogde HR-beleid en de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten; (2) de relatie tussen door leidinggevendenden geïmplementeerde en door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten; (3) de relatie tussen de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en de componenten van het AMO-model; (4) de relatie tussen de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-acti-

viteiten en medewerkeropbrengsten; (5) de relatie tussen de componenten van het AMO-model en individuele prestaties; en (6) de relatie tussen individuele prestaties en groepsprestaties. Bij de bespreking van de relaties worden per onderdeel *hypotheses* geformuleerd die in de empirische hoofdstukken 5 t/m 7 worden getoetst.

In 2.6 wordt ten slotte het *conceptuele model* gepresenteerd dat is afgeleid uit de theoretische verkenning en dat leidend is voor de volgende hoofdstukken.

Het doel van het onderhavige onderzoek is het in kaart brengen van de mechanismen die peoplemanagement en opbrengsten met elkaar verbinden. Daarom wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op een groot aantal schakels in de HRM-performance keten. Vanwege de veelheid aan concepten en relaties is het niet mogelijk om alle onderliggende theorieën en onderzoeken tot in detail te beschrijven. Zeker omdat, mede door het hanteren van een multilevel-benadering, literatuur uit uiteenlopende onderzoekstradities, veelal op het vlak van HRM en *Organisational Behaviour*, wordt gebruikt. Daarom is ervoor gekozen om in de bespreking van de literatuur daar waar mogelijk gebruik te maken van meta-analyses en overzichtsstudies. Met dit theoretisch hoofdstuk wordt beoogd inzicht te bieden in de debatten die er op het gebied van HRM en performance spelen en de voor dit onderzoek relevante modellen en empirische studies te bespreken, met als doel het conceptuele model voor dit onderzoek en de bijbehorende hypothesen te funderen.

2.1 Relevante aannames van LDB voor debat HRM-performance

LDB is de casus die in dit proefschrift wordt geanalyseerd als specimen van de peoplemanagement-opbrengsten keten. Om het context-specifieke karakter van LDB toe te lichten, wordt in deze paragraaf eerst ingegaan op de brede benadering van diversiteit die kenmerkend is voor de vernieuwing van het HR-beleid van Achmea (2.1.1). Vervolgens wordt aandacht besteed aan de nadruk op talenten van medewerkers, die verwant is met de *Resource Based View* (RBV) (2.1.2), en aan de relatie tussen de RBV en het HRM-performance debat (2.1.3).

2.1.1 Twee benaderingen van diversiteit

In de literatuur worden grofweg twee benaderingen van het omgaan met diversiteit onderscheiden: de *social justice* en de *business case* benadering (vergelijk Liff, 1997). In de eerste benadering, de *social justice* of *positive action* benadering, staat het opheffen van de achterstand van bepaalde groepen (zoals vrouwen, allochtonen of ouderen) centraal. Beleid is er in deze benadering op gericht voor iedereen gelijke kansen op participatie te realiseren (Van der Velde, 2008). In praktijk komt dit vaak neer op het voeren van doelgroepbeleid, bijvoorbeeld in de vorm van ontsiemaatregelen voor oudere werknemers of het aanbieden van talencursussen voor allochtone werknemers. Critici van deze benadering stellen dat verschillen tussen groepen ten onrechte als (enig) uitgangspunt van beleid worden genomen, terwijl verschillen binnen groepen minstens zo belangrijk zijn (Kossek & Pichler, 2007). Tevens wordt er een eendimensionale benadering van diversiteit gehanteerd, gericht op steeds één kenmerk (zoals leeftijd, geslacht of afkomst). Bovendien zijn er, zo stellen onder andere Kandola & Fullerton (1994), andere, vaak minder zichtbare, kenmerken

(zoals werketos, kennis en ervaring en persoonlijkheid) die in deze benadering buiten beschouwing worden gelaten.

In de andere benadering van diversiteit, de *individualization of business case* benadering, staan niet (zichtbare) groepsverschillen, maar individuele verschillen tussen werknemers centraal. Beleid is er in deze benadering op gericht om medewerkers optimaal te laten presteren, rekening houdend met hun persoonlijke capaciteiten, wensen en behoeften (Cox, 1993). Werknemers worden dus niet als onderdeel van een groep beschouwd, maar als individu met een eigen, unieke combinatie van eigenschappen en capaciteiten. Dit impliceert een brede definitie van diversiteit, die niet beperkt blijft tot de 'zichtbare' kenmerken waarop mensen kunnen verschillen (zoals geslacht, leeftijd en etniciteit) maar die ook 'onzichtbare' kenmerken omvat (zoals kennis en vaardigheden, persoonlijkheid en de manier waarop iemand in het leven staat) (Mavin & Girling, 2000). Het uitgangspunt van deze benadering is dat verschillen tussen mensen niet ontkend moeten worden, maar dat er naar moet worden gestreefd dat 'alle mensen hun potentieel en bijdrage aan de organisatie kunnen maximaliseren' (Van der Velde, 2008: 9).

Deze theoretische benaderingen van diversiteit hebben twee verschillende uitgangspunten, respectievelijk het opheffen van de achterstand van bepaalde groepen (*social justice* benadering) en het optimaliseren van de bijdrage van individuen (*business case* benadering). Door deze uitgangspunten zijn de benaderingen gericht op verschillende groepen werknemers. In het eerste geval wordt beleid hoofdzakelijk gericht op mensen in groepen die potentieel een 'probleem' vormen (Hicks-Clarke & Iles, 2000). Maatregelen zijn er in deze benadering op gericht ervoor te zorgen dat iedereen binnen een organisatie gelijke kansen heeft om deel te nemen aan het arbeidsproces. Dit impliceert dat medewerkers die geen natuurlijke achterstand op de arbeidsmarkt hebben ('standaard' medewerkers) geen speciale aandacht behoeven. In het tweede geval staat juist het optimaliseren van de bijdrage van medewerkers aan de organisatie centraal. Hoewel dit in theorie niet per definitie betekent dat er in deze benadering groepen worden uitgesloten van beleidsmaatregelen, is de uitwerking vaak anders. Uit de literatuur (met name uit een Angelsaksische context) blijkt dat HR-maatregelen in de *business case* benadering vaak gericht zijn op de groep medewerkers die de grootste bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van organisatiedoelstellingen. Om optimaal rendement te halen wordt vooral geïnvesteerd in zogenaamde 'A-players': hoogopgeleide, goed presterende *high potentials* in functies die een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan organisatiesucces (vergelijk Becker, Huselid & Beatty, 2009). Een ander belangrijk verschil tussen de twee benaderingen van diversiteit is dat in de *social justice* benadering de belangen van medewerkers als uitgangspunt worden genomen, terwijl in de *business case* benadering het belang van de organisatie voorop staat.

In de benadering van diversiteit in het Levensfasebewust Diversiteitbeleid (LDB) van Achmea (dat object van onderzoek is) staat het streven naar de benutting van de talenten van *alle* medewerkers centraal. Deze aanpak is niet te herleiden tot een van beide bovenbeschreven benaderingen; het bevat elementen van beide. Het doel van talentbenutting van alle medewerkers is, conform de *business case* benadering, het optimaliseren van de bijdrage van individuen aan de performance van de organisatie. Daarbij wordt erkend dat individuen door uiteenlopende combinaties van zichtbare

en onzichtbare kenmerken van elkaar (kunnen) verschillen. LDB is erop gericht de kracht van die verschillen te benutten. Echter, in de benadering van diversiteit van Achmea zijn beleidmaatregelen niet alleen gericht op 'A-players'; in het beleid wordt erkend dat iedereen bepaalde kwaliteiten heeft die waardevol (kunnen) zijn voor de organisatie. Om talentbenutting te faciliteren, worden met iedere medewerker passende afspraken gemaakt die aansluiten bij de capaciteiten, wensen en behoeften van ieder individu. Dit betekent niet dat er geen voorzieningen (kunnen) bestaan die zijn toegespitst op bepaalde categorieën medewerkers. Het betekent wel dat deze maatregelen gedifferentieerd worden toegepast. Dat wil zeggen dat medewerkers pas voor een regeling in aanmerking komen wanneer dit gezien hun individuele situatie wenselijk is. In deze benadering van diversiteit wordt dus getracht de belangen van medewerkers en organisatie te verenigen. Door de individuele situatie van medewerkers als uitgangspunt te nemen, wordt enerzijds gestreefd naar het vervullen van individuele wensen en behoeftes en anderzijds naar goede organisatieprestaties. Deze invulling van HR-beleid is een voorbeeld van een *balanced approach* van HRM (zie bijvoorbeeld Beer et al., 1984; Paauwe, 2004), waar in 2.3.1 uitgebreider op in wordt gegaan.

2.1.2 Resource Based View

De erkenning dat medewerkers kwaliteiten hebben die waardevol zijn voor een organisatie sluit aan bij de basisaanname van de *Resource Based View* (RBV). De RBV is een toonaangevende benadering op het gebied van strategisch management, waarin ervan uit wordt gegaan dat de hulpbronnen van een organisatie, waaronder de medewerkers, in wisselwerking met elkaar goede performance kunnen genereren. In tegenstelling tot meer marktgerichte modellen van strategisch management waarin vooral aandacht is voor de kansen en bedreigingen (de externe componenten van de SWOT-benadering), vestigt de RBV aandacht op de interne componenten (sterktes en zwaktes) (Barney, 1991). Centraal in de RBV staan schaarse hulpbronnen die niet vervangbaar en imiteerbaar zijn. De aanname is dat door deze hulpbronnen in te zetten en te ontwikkelen, waarde voor verschillende stakeholders kan worden gecreëerd (Wright, Dunford & Snell, 2001). Dit kan op termijn leiden tot duurzaam competitief voordeel.

Talenten van medewerkers worden in de RBV als een belangrijke hulpbron gezien, omdat medewerkers onoverdraagbare kennis hebben, die verdwijnt wanneer zij de organisatie verlaten.² Bovendien kan er door (gegroeide) samenwerking synergie ontstaan, waardoor een team beter presteert dan alle individuen samen (Boxall & Purcell, 2008). Sommige critici zijn van mening dat de RBV teveel een interne focus heeft en meer rekening zou moeten houden met de context waarin organisaties opereren (Porter, 1991). Boxall & Purcell (2008) erkennen deze kritiek, maar menen tevens dat de RBV er aan heeft bijgedragen dat de strategische waarde van de aanwezige hulpbronnen weer op de kaart is gezet (zie ook Allen & Wright, 2007). Een ander kritiekpunt met betrekking tot de RBV is dat er wel aandacht is voor de waarde die interne hulpbronnen kunnen

2 Sommige auteurs (bijvoorbeeld Lepak & Snell, 1999; 2007) stellen in hun uitwerking van de RBV dat niet alle medewerkers van een organisatie even waardevol zijn. Zij maken een onderscheid tussen een hoge en lage mate van uniciteit en een hoge en lage mate van strategische waarde. Het meest moet in hun optiek worden geïnvesteerd in medewerkers die op beide dimensies hoog scoren. Dit is een uitwerking van de RBV, vergelijkbaar met de eerder genoemde focus op A-players, maar dit weerspiegelt niet het kernidee van deze benadering.

toevoegen, maar niet aan de manier *waarop* dat gebeurt (Priem & Butler, 2001). Vertaald naar het vakgebied HRM betekent dit dat er onvoldoende focus ligt op de beantwoording van de vraag *hoe* HR-activiteiten van organisaties bijdragen aan de realisatie van de strategische doelstellingen.³

2.1.3 HRM en performance debat

Deze kritiek is herleidbaar tot het niveau van analyse dat in de RBV wordt gehanteerd. De RBV is een theorie die de focus legt op processen die zich op organisatieniveau afspelen. HRM-onderzoekers die de RBV hanteren zijn voornamelijk geïnteresseerd in de effecten van HRM op performance (Paauwe, 2009). In het HRM-vakgebied is veel onderzoek gedaan naar de bijdrage van HRM aan performance. Door sommigen wordt dit de ‘*Holy Grail*’ van het vakgebied genoemd. Een toonaangevende studie op dit gebied is van Huselid (1995). Op basis van een onderzoek onder 1,000 organisaties concludeerde hij dat *High Performance Work Systems* (HPWSs; combinaties van diverse HR-maatregelen) een significant effect hebben op de financiële prestaties van organisaties op de korte en langere termijn. In 1996 concludeerden Becker & Gerhart eveneens dat HR-systemen een unieke bron van langdurig concurrentievoordeel kunnen opleveren.

Na het verschijnen van deze publicaties zijn er veel onderzoeken gedaan die als doel hadden de gevonden resultaten te repliceren. Recente meta-analyses laten zien dat deze studies wisselende resultaten hebben opgeleverd. Combs et al. (2006) hebben 92 studies meegenomen in hun meta-analyse en hebben vastgesteld dat er een zwakke, maar significante samenhang bestaat tussen HRM en performance. De correlatie tussen de twee concepten bedraagt gemiddeld .20. Zij constateerden bovendien dat HPWSs een sterker effect hebben op performance dan individuele HR-maatregelen. Een overzichtsstudie van Boselie et al. (2005) laat zien dat uit veel, maar niet alle, studies blijkt dat HR-systemen een positieve invloed hebben op performance. De studies op het gebied van HRM en performance overziend, concludeert ook Paauwe (2009) dat HR-praktijken, ofwel individueel ofwel gebundeld, op z’n minst zwak samenhangen met performance. Wall & Wood (2005) zijn kritischer over de stand van het vakgebied. Hoewel zij op basis van een meta-analyse concluderen dat de studies naar HRM en performance deel uitmaken van een interessant en veelbelovend onderzoekgebied, menen zij dat het als gevolg van methodologische beperkingen te voorbarig is om conclusies te trekken over de aard van de relatie. Toekomstige studies moeten volgens hen betere onderzoeksdesigns en –methoden gebruiken.

Hiermee sluiten Wall & Wood zich aan bij een oproep van Guest (1997) van bijna 10 jaar daarvoor. Guest stelde dat er, om het onderzoek naar HRM en performance verder te brengen, op drie vlakken meer duidelijkheid moet komen over de gehanteerde concepten. In de eerste plaats moet er volgens hem duidelijkheid zijn over het concept *HRM*. Sommige onderzoekers richten zich op het effect van individuele HR-maatregelen, terwijl anderen HR-systemen (HPWSs) als uitgangspunt nemen. Volgens Guest is het belangrijk om duidelijkheid te hebben over de principes die ten grondslag liggen aan de selectie van bepaalde (combinaties van) HR-maatregelen (vergelijk Wright & Boswell, 2002). In de tweede plaats is het volgens Guest van belang om helderheid te verschaf-

³ In de RBV worden HR-maatregelen niet als strategische hulpbronnen beschouwd; de medewerkers (*human and social capital*) zijn de bron van strategisch voordeel (Boxall & Steeneveld, 1999).

fen over het concept *performance*. Veel onderzoek, met name uitgevoerd in de Verenigde Staten, richt zich op het effect van HRM op financiële performance, terwijl anderen een multi-stakeholder perspectief op performance hanteren (Paauwe, 2009). Bovendien is het belangrijk om te expliciteren op welk niveau de effecten van HRM worden gemeten. Financiële performance wordt vaak op organisatieniveau vastgesteld, terwijl veel medewerkeropbrengsten juist op individueel niveau worden geanalyseerd (Wright & Boswell, 2002). In de derde plaats is het volgens Guest (1997) van belang om meer zicht te krijgen op de *mechanismen die HRM en performance met elkaar verbinden* (vergelijk Batt, 2002). Dit is dezelfde oproep die is gedaan door critici van de RBV. De vraag welke interveniërende variabelen er tussen HRM en performance zitten, staat ook bekend als het black box vraagstuk. Aandacht voor het black box vraagstuk heeft geleid tot een verdere theorieontwikkeling op het gebied van de relatie tussen HRM en performance. Daarin wordt aangenomen dat HR-maatregelen op organisatieniveau een reactie teweeg brengen bij individuele medewerkers, die uiteindelijk op een geaggregeerd niveau de performance van de organisatie beïnvloeden (Paauwe, 2009). In een recent artikel heeft Guest (2011) geconstateerd dat zich de nodige ontwikkelingen op het vakgebied hebben voorgedaan, maar dat desondanks nog geen afdoend inzicht kan worden gegeven in de bovenstaande kwesties.

Een belangrijke bijdrage aan het vakgebied is volgens Guest (2011) het werk van Wright & Nishii (2006) die zijn eerdere oproep (Guest, 1997) ter harte hebben genomen door een conceptueel model te ontwikkelen waarin de relatie tussen HRM en performance wordt uitgewerkt. Globaal gezien onderscheiden Wright & Nishii drie hoofdcomponenten: HRM, de black box en performance. In de navolgende paragrafen zullen deze componenten worden toegelicht en uitgewerkt.

2.2 Human Resource Management

In deze paragraaf wordt het concept HRM beschreven. Achtereenvolgens zal worden ingegaan op de 'HRM-architectuur' (2.2.1), het onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HR-beleid (2.2.2) en de rol die lijnmanagers spelen in de implementatie van HR-beleid (2.2.3).

2.2.1 HRM-architectuur

In de literatuur is geen conceptuele duidelijkheid over wat er precies onder HRM wordt verstaan. Boselie et al. (2005) hebben in een overzichtsstudie vastgesteld dat er in onderzoeken naar HRM en performance 26 verschillende categorieën HR-maatregelen worden onderscheiden. Onderzoekers maken daaruit verschillende selecties, maar er is geen consensus over de manier waarop tot die selecties moet worden gekomen, op basis van een conceptueel raamwerk, via factor analyse of cluster analyse (Wright & Boswell, 2002), en op basis van welke criteria HR-maatregelen moeten worden toegevoegd.

Dit heeft er volgens Purcell & Kinnie (2007) toe geleid dat een aantal maatregelen, zoals werving & selectie, opleiding & ontwikkeling en beoordeling & beloning, vrijwel altijd in onderzoek wordt betrokken. Andere HR-maatregelen, zoals taakinrichting, zijn volgens hen minder vaak voorkomend. Dit heeft volgens Boxall & Macky (2009) onder andere te maken met de afbakening van hetgeen

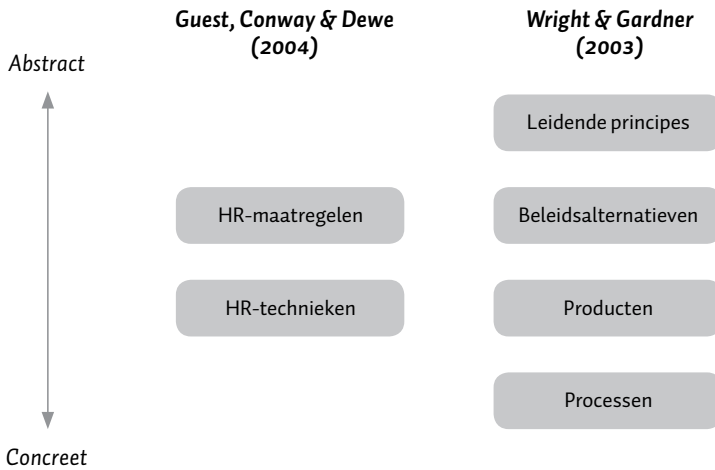
onder HRM wordt verstaan. Sommige onderzoekers vatten daaronder de praktijken die worden ingezet voor het managen van de personeelsbezetting (*employment practices*). Deze activiteiten zijn erop gericht voldoende personeel aan te trekken, te motiveren, te ontwikkelen en te behouden. Anderen, zoals Boxall & Purcell (2008), hebben een bredere kijk op HRM en vatten daar ook alle activiteiten onder die te maken hebben met de manier waarop het werk is georganiseerd en de mogelijkheden die medewerkers wordt geboden om te participeren in besluitvormingsprocessen (*work practices*). Dit laatste ontbreekt volgens Purcell & Kinnie (2007) vaak in Amerikaans georiënteerd onderzoek.

Een ander dilemma bij het onderzoeken van HRM is of gekeken moet worden naar een set van ‘losse’ maatregelen die onderling geen of nauwelijks samenhang vertonen of naar bundels HR-praktijken (*HR systems*). In het laatste geval wordt verondersteld dat er door de toepassing van combinaties van een aantal HR-maatregelen synergie ontstaat, waardoor er extra sterke effecten optreden. Dit kan zowel positief als negatief uitpakken. In het eerste geval versterken de verschillende maatregelen het beoogde effect. Het is echter ook mogelijk dat er zogenaamde ‘dodelijke combinaties’ worden gevormd. Er is echter geen eenduidig empirisch bewijs dat de aanname bevestigt dat (interne) *fit* leidt tot betere organisatieprestaties (Boon, 2008; Kepes & Delery, 2007).

Om conceptuele duidelijkheid te krijgen over de afbakening van HRM, stellen Guest, Conway & Dewe (2004) dat er een onderscheid dient te worden gemaakt tussen HR-maatregelen en –technieken. Bijvoorbeeld om personeel te werven en te selecteren (HR-maatregel) kunnen verschillende instrumenten worden ingezet zoals een assessment of een sollicitatiegesprek (HR-techniek). Dit onderscheid is gebruikt in de overzichtsstudie van Boselie et al. (2005) en heeft geleid tot de lijst van 26 categorieën van HR-maatregelen. Wright & Gardner (2003) onderscheiden vier niveaus in de ‘HRM-architectuur’, namelijk: leidende principes, beleidsalternatieven, producten en processen. De niveaus van beleidsalternatieven en producten komen overeen met hetgeen Guest et al. (2004) respectievelijk HR-maatregelen en HR-technieken noemen. Wright & Gardner voegen daar de effectiviteit van de toepassing van de maatregelen als laatste niveau aan toe (voor een overzicht zie Figuur 2.2).

Voor de discussie over de afbakening van HRM is vooral de bespreking van het eerste niveau van de architectuur van Wright & Gardner (2003) (leidende principes) interessant, omdat daar in de literatuur overeenstemming over lijkt te bestaan. Volgens Wright & Boswell (2002) is er consensus over de volgende conceptuele categorieën: de vaardigheden van medewerkers (HR-maatregelen gericht op het aantrekken en ontwikkelen van *abilities* (A) van medewerkers), de motivatie (maatregelen gericht op het vergroten van *motivation* (M) van medewerkers) en empowerment (maatregelen gericht op het vergroten van de *opportunities to perform* (O) die medewerkers ervaren): AMO. Dit bekent dat onderzoekers er op een abstract niveau over eens zijn dat HRM gericht is op het aantrekken en behouden van menselijk kapitaal en op het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers (Purcell & Kinnie, 2007).

Wanneer er overeenstemming is over AMO als analytische structuur, dan kunnen de HR-maatregelen en –technieken worden vastgesteld. Deze kunnen volgens Purcell & Kinnie (2007) van organisatie tot organisatie verschillen. Hiermee wordt volgens hen ook de discussie over het wel of niet onderzoeken van ‘HR-systemen’ – waarin de vraag naar het aantal maatregelen en de combina-



Figuur 2.2 Overzicht van de 'HRM-architectuur' van Guest et al. (2004) en Wright & Gardner (2003)

tie daarvan centraal staat – omzeild, omdat wordt gekeken naar de totale impact van de HR-maatregelen (*High Performance Work Systems*) en niet naar het effect van afzonderlijke maatregelen (vergelijk ook Purcell et al., 2009). Volgens Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi (2007) is het aannemen van een systeembenadering de beste aanpak, omdat medewerkers tegelijkertijd te maken krijgen met verschillende HR-maatregelen, waarvan het individuele effect niet altijd vast te stellen is. Deze aanpak is ook gehanteerd door Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe (2011) die zeven clusters van HR-praktijken (in totaal bestaand uit 38 HR-interventies) hebben samengevoegd tot één variabele die zij *High Performance HR Practices* hebben genoemd. Bowen & Ostroff (2004) veronderstellen in dit verband dat verschillende sets van maatregelen tot eenzelfde resultaat kunnen leiden, zolang de maatregelen maar bijdragen aan het realiseren van een bepaald klimaat (vergelijk Delery & Doty, 1996).

2.2.2 HRM vanuit drie perspectieven: een multilevel-vraagstuk

In de eerste modellen waarin de link tussen HRM en performance werd uitgewerkt, werd een uniformiteit in het HR-beleid van organisaties verondersteld. Er werd (impliciet) aangenomen dat het door het topmanagement beoogde HR-beleid in alle onderdelen van de organisatie op dezelfde manier wordt uitgevoerd en dat medewerkers daar allemaal op eenzelfde manier op reageren.

In meer recente modellen (Purcell & Hutchinson, 2007; Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006) wordt ervan uitgegaan dat er verschillen kunnen bestaan tussen HR-beleid dat door het seniormanagement is beoogd, de maatregelen die daadwerkelijk worden geïmplementeerd en de perceptie daarvan door medewerkers (vergelijk Edgar & Geare, 2009; Khilji & Wang, 2006). In deze modellen wordt met 'beoogd beleid' (*intended practices*) het geheel van maatregelen bedoeld dat door het senior management en/of het HR-management is ontworpen om de capaciteiten, de prestatiebereidheid en de prestatiemogelijkheden van medewerkers te beïnvloeden. Geïmplementeerd beleid (*actual practices*) zijn de maatregelen die daadwerkelijk in de praktijk worden gebracht,

in veel gevallen door lijnmanagers. Dit conceptuele onderscheid is gebaseerd op de aanname dat de implementatie van HR-maatregelen kan variëren en dat sommige maatregelen wellicht helemaal niet in praktijk worden gebracht. Bovendien wordt ervan uitgegaan dat medewerkers die te maken krijgen met de geïmplementeerde maatregelen daar op een subjectieve manier over oordelen. De gepercipieerde maatregelen (*perceived practices*) zijn de praktijken zoals die worden ervaren en beoordeeld door individuele medewerkers. De theoretische relevantie van dit conceptuele onderscheid is tweeledig. In de eerste plaats impliceert dit dat er verschillen kunnen bestaan tussen het oordeel van leidinggevend en van medewerkers anderzijds en tevens in het oordeel van medewerkers onderling. In de tweede plaats betekent dit dat het effect van HR-maatregelen op de houding en het gedrag van medewerkers afhankelijk is van de medewerkerperceptie daarvan.

Sommige auteurs plaatsen kanttekeningen bij het onderzoeken van de percepties van medewerkers als voorspellers van houding en gedrag van medewerkers, omdat eventuele significante relaties veroorzaakt zouden kunnen zijn door het bestaan van *common method bias* (Snape & Redman, 2010). Snape & Redman halen ter ondersteuning van hun argument een studie van Takeuchi et al. (2007) aan waarin geconstateerd is dat er over het algemeen weinig verschil zit tussen de oordelen van (top)managers en medewerkers over HRM. Andere studies van onder andere Atwater et al. (2005) en Yammarino & Atwater (1997) laten juist zien dat er wel (grote) verschillen kunnen zitten tussen de percepties van leidinggevend en medewerkers (zie verder 2.5.2). Bovendien zijn volgens onder andere Nishii et al. (2008) de gevolgen van *common method bias* erg beperkt en hebben Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003) diverse maatregelen voorgesteld om het optreden van *common method bias* te beperken en er achteraf op te controleren.

In het onderhavige onderzoek wordt – naast bovengenoemde redenen – een theoretisch onderscheid gemaakt tussen beoogde, geïmplementeerde en gepercipieerde HR-maatregelen omdat dit een antwoord is op de kritiek dat in veel onderzoek ‘HRM retoriek’ en niet ‘HRM realiteit’ wordt onderzocht (Legge, 2005). De oorzaak van deze reactie is gelegen in een veel gemaakte methodologische keuze in onderzoek naar HRM en performance. Vaak wordt aan senior (HR-)managers gevraagd hoe het HR-beleid van een organisatie eruit ziet. Het gevolg daarvan is dat er dan wordt gemeten hoe het HR-beleid er idealiter uitziet en niet per definitie wat er in de dagelijkse praktijk van de organisatie gebeurt. Door het verschil tussen de drie stappen in het model te benoemen, wordt het voor onderzoekers mogelijk om preciezer te duiden wat ze meten. Daarbij is het volgens Boselie (2010) ook belangrijk te onderkennen dat er verschillende groepen respondenten nodig zijn om meer empirisch inzicht te krijgen in de verschillende dimensies van HRM. Zoals gezegd kan het senior (HR-)management worden gevraagd naar de beoogde HR-maatregelen. Lijnmanagers kan worden gevraagd welke van deze maatregelen ze daadwerkelijk in praktijk brengen en op welke manier dat gebeurt. Om inzicht te krijgen in de gepercipieerde maatregelen zal aan de doelgroep van het beleid, de medewerkers, moeten worden gevraagd wat zij in praktijk merken van het beleid en hoe ze dat ervaren (vergelijk Gerhart, Wright & McMahan, 2001).

Wright & Nishii (2006) besteden in de bespreking van hun model ook aandacht aan het niveau van analyse. Zij stellen dat de analyse van het *beoogde HR-beleid* op het niveau van *job groups* plaatsvindt. Dat wil zeggen dat door het (HR-)management van organisaties HR-beleid wordt ontworpen

gericht op bepaalde groepen in de organisaties. Met name 'core employees' worden genoemd als een belangrijke doelgroep van HR-beleid. Voor deze groep werknemers zouden organisaties volgens Wright & Nishii vaak specifieke HR-maatregelen ontwerpen. Deze observatie is duidelijk te plaatsen in een Angelsaksische context, waarin het gebruikelijk is om relatief veel te investeren in de groep medewerkers die de grootste bijdrage kan leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen (vergelijk Becker et al., 2009). In een Rijnlandse context, en zeker in het geval van Achmea met een brede benadering van diversiteit en het inclusieve karakter van LDB (zie 2.1.1), is het gebruikelijk een HR-beleid te hanteren dat op hoofdlijnen hetzelfde is voor alle medewerkers (vergelijk Keegan & Boselie, 2006). Dat sluit overigens niet uit dat er, zoals in het geval van Achmea, flankerend doelgroepenbeleid wordt gevoerd. Vertaald naar het niveau van analyse, betekent dit dat het beoogde HR-beleid, in een Rijnlandse context, betrekking heeft op het *niveau van de organisatie*.

In de benadering van Wright & Nishii kunnen de percepties die medewerkers hebben van HR-maatregelen worden geplaatst op *individueel niveau*. Dat betekent dat de HR-maatregelen idiosyncratisch door medewerkers worden ervaren. Hoewel het vanuit theoretisch oogpunt aantrekkelijk is om te veronderstellen dat iedere medewerker een eigen perceptie vormt van de HR-maatregelen waarmee hij/zij te maken heeft, is dit een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. In organisaties beïnvloeden medewerkers door sociale interactie elkaars perceptie van HR-maatregelen (Morgeson & Hoffman, 1999). Bovendien beïnvloeden (vertegenwoordigers van) vakorganisaties en medezeggenschap de percepties van groepen medewerkers.

Wright & Nishii (2006) voegen aan deze twee niveaus van analyse (organisatie en individueel) nog een derde niveau toe. Zij stellen dat het door het topmanagement beoogde beleid door verschillende individuen wordt geïmplementeerd. Vaak zijn lijnmanagers in organisaties verantwoordelijk voor implementatie (zie 2.2.3 voor een uitgebreide bespreking). Dat betekent dat de lijnmanager het derde niveau van analyse is. Medewerkers die dezelfde leidinggevende hebben, zullen volgens deze benadering, te maken krijgen met vergelijkbare HR-gerelateerde acties (zie ook Kozlowski & Klein, 2000). Dat wil zeggen dat verwacht wordt dat de verschillen in percepties tussen teams (gedefinieerd als een groep medewerkers met dezelfde leidinggevende) groter zullen zijn, dan de verschillen binnen teams. Hoewel individuele leidinggevers de uitvoerders van HR-beleid zijn, kan daarom worden beredeneerd dat het *team* het middelste niveau van analyse is (zie Figuur 2.3).

Type HR-maatregelen	Analyseniveau	Perspectief
Beoogd	Organisatie	Senior (HR-) management
Geïmplementeerd	Team	Lijnmanager
Gepercipieerd	Individu	Medewerker

Figuur 2.3 Gesimplificeerde weergave van type HR-maatregelen en het bijbehorende analyseniveau en perspectief

2.2.3 Peoplemanagement

Uit bovenstaande paragraaf is af te leiden dat in recente modellen van de HRM-performance keten een belangrijke rol wordt toegedicht aan leidinggevendenden die als *organizational agents* (Eisenhardt, 1989) beoogd HR-beleid 'vertalen' in geïmplementeerd beleid. Vergelijk ook Wright & Gardner (2003) die de implementatie van HR-beleid beschouwen als het 'laagste' niveau in de 'HRM-architectuur'. Volgens Purcell & Hutchinson (2007) wordt de perceptie van medewerkers niet alleen bepaald door de HR-maatregelen die door leidinggevendenden worden geïmplementeerd, maar ook door het leiderschapsgedrag van deze leidinggevendenden. Deze twee elementen (toepassing van HR-maatregelen en leiderschapsgedrag) vatten zij samen onder de noemer peoplemanagement (zie ook Purcell et al., 2009).

Uit onderzoek naar de uitvoering van HR-taken (onder andere Larsen & Brewster, 2003) is gebleken dat lijnmanagers in steeds meer landen verantwoordelijk zijn voor de implementatie van HR-beleid (vergelijk Bos-Nehles, 2010). Deze rol in de toepassing van HR-maatregelen is één element van het concept peoplemanagement, zoals door Purcell en anderen gedefinieerd. Het andere element is het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden. De rol van de leidinggevendende in het managen van medewerkers wordt in deze benadering dus als tweeledig beschouwd; enerzijds hebben leidinggevendenden een interpersoonlijke relatie met medewerkers, anderzijds zijn ze verantwoordelijk voor de implementatie van HR-beleid. Volgens Purcell & Hutchinson (2007: 3-4) bestaat er een 'symbiotische relatie' tussen die twee aspecten: leidinggevendenden hebben goed ontworpen HR-maatregelen nodig om hen te helpen bij hun activiteiten. Tegelijkertijd valt of staat het oordeel over die maatregelen met het gedrag van de leidinggevendende (zie ook een latere studie van Gilbert et al., 2011). Deze verwevenheid wordt ook onderkend in de literatuur over *organizational climate* (zie onder andere Bowen & Ostroff, 2004).

Het onderscheid dat door Purcell en anderen wordt gemaakt tussen de implementatie van HR-beleid enerzijds en het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden anderzijds vertoont gelijkenis met studies uit een andere onderzoekstraditie, namelijk onderzoek naar *social support* (zie onder andere House, 1981; Huffman, Waltrous-Rodriguez & King 2008; Vaux, 1988). *Social support* is door Vaux, Phillips, Holly, Thompson, Williams & Steward (1986: 196) omschreven als de mate waarin individuen de perceptie hebben dat anderen bij hen betrokken zijn, dat er voor hen gezorgd wordt, dat zij worden gerespecteerd en dat er tegemoet wordt gekomen aan hun sociale behoeften. Door Vaux (1988) wordt een onderscheid gemaakt tussen steun in materiële en in immateriële zin, respectievelijk het aanbieden van concrete diensten of producten en het uiten van genegenheid en betrokkenheid. Huffman et al. (2008) verdelen *social support* in de werkcontext onder in drie clusters: (1) emotionele ondersteuning; (2) instrumentele ondersteuning; en (3) structurele ondersteuning. Onder emotionele ondersteuning verstaan zij onder andere het bieden van een luisterend oor aan medewerkers. Instrumentele ondersteuning betreft onder meer het helpen van medewerkers bij het maken van promotie. Een voorbeeld van structurele ondersteuning is het bieden van de mogelijkheid voor flexibele werktijden, zodat werk en privé kunnen worden gecombineerd (Huffman et al., 2008).

Zowel de driedeling van Huffman et al. (2008) als de tweedeling van Vaux (1988) vertoont overeenkomsten met de vijf typen ondersteuning die door House (1981) worden onderscheiden. Hoewel de

elementen waaruit *social support* is opgebouwd in de bovengenoemde benaderingen verschillen, zijn er ook overeenkomsten te benoemen. Zo maken alle bovengenoemde auteurs een onderscheid tussen ondersteuning die in de interactie tussen de geveer en ontvanger van steun tot stand komt en ondersteuning waarbij de geveer middelen ter beschikking stelt aan de ontvanger. Hierbij is de parallel te trekken met het onderscheid dat Purcell en anderen (Purcell & Hutchinson, 2007; Purcell et al., 2009) maken tussen respectievelijk het leiderschapsgedrag van leidinggevend en de toepassing van HR-maatregelen. Beide elementen worden in het vervolg van deze paragraaf uitgewerkt.

De toepassing van HR-maatregelen

Bij de toepassing van HR-maatregelen is het de verantwoordelijkheid van leidinggevend om beleid dat op organisatieniveau is vastgesteld te vertalen naar afspraken die gelden voor individuele medewerkers (Perry & Kulik, 2009). Guest (2007) maakt daarbij een onderscheid tussen twee niveaus van implementatie: aan de ene kant zijn leidinggevend verantwoordelijk voor de implementatie van *algemeen geldende maatregelen* die van toepassing zijn op grotere groepen medewerkers; aan de andere kant wordt van leidinggevend gevraagd om *maatwerkafspraken* te maken, passend bij de situatie van een individu. De afspraken die op een hoger niveau zijn gemaakt bepalen de kaders waarbinnen deze afspraken (kunnen) worden gemaakt.

Door diverse onderzoekers wordt de term *idiosyncratic deals* (i-deals) als synoniem gebruikt voor maatwerkafspraken. De term i-deals is geïntroduceerd door Rousseau en anderen (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008; Rousseau, 2001, 2005; Rousseau, Ho & Greenberg, 2006) en wordt gedefinieerd als een vrijwillig gemaakte, niet-standaard afspraak tussen medewerker en leidinggevend, die op een of andere manier afwijkt van de afspraken die voor andere medewerkers gelden. Een i-deal is het resultaat van een onderhandeling en heeft als doel voordeel op te leveren voor zowel de medewerker als de organisatie (Rousseau, 2005: 8-14). Er zijn echter ook afspraken die niet voldoen aan de definitie van i-deals, maar die toch kunnen worden getypeerd als een maatwerkafpraak. Dit zijn bijvoorbeeld afspraken die afwijken van de afspraken in de cao (en daarmee niet-standaard zijn), maar die wel voor meerdere medewerkers gelden. Een ander voorbeeld is een situatie waarin een medewerker en een leidinggevend een individuele afspraak maken over een onderwerp waarvoor geen standaard bestaat. Het doel van deze bespreking is niet om de verschillende typen afspraken uitputtend te behandelen, maar om aan te geven dat het type afspraken dat medewerker en leidinggevend maken beter te plaatsen is op een continuüm dan in een dichotomie.

Aan de ene kant van het continuüm staan gestandaardiseerde afspraken, die in de cao of in regels en richtlijnen in het HR-beleid zijn vastgelegd en waarbij helder is omschreven wie voor bepaalde voorzieningen in aanmerking komt. Aan de andere kant van het continuüm staan individuele afspraken die voor niemand anders in de organisatie gelden. Daartussen zijn verschillende vormen denkbaar die een meer of minder gestandaardiseerd karakter hebben. Leidinggevend zijn in veel organisaties verantwoordelijk voor het maken van zowel gestandaardiseerde als individuele afspraken (vergelijk Larsen & Brewster, 2003).

Leiderschapsgedrag

Leiderschapsgedrag is de andere component van peoplemanagement-activiteiten zoals gedefinieerd door Purcell en anderen. Deze component is gebaseerd op de *leader-member exchange*

theorie (LMX). LMX wordt door Graen & Scandura (1987) omschreven als de kwaliteit van de relatie tussen een leidinggevende en een medewerker. Hoewel de LMX theorie door veel onderzoekers is gebruikt, is er veel onduidelijkheid over de precieze afbakening van het concept (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999). Schriesheim et al. hebben in een meta-analyse vastgesteld dat sommige onderzoekers het concept LMX gebruiken om geïndividualiseerd leiderschap, aandacht voor medewerkers of de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende aan te duiden. Veelal ontbreekt echter de theoretische verantwoording. Een veelgebruikte conceptualisering van LMX is die van Graen & Uhl-Bien (1995), waarin respect en vertrouwen belangrijke elementen zijn. Graen & Uhl-Bien stellen dat een medewerker (*member*) en een leidinggevende (*leader*) tot een partnerschap komen, wanneer er sprake is van wederzijds respect voor de capaciteiten van de ander en wederzijds vertrouwen.

Door diverse auteurs is, gebruikmakend van de LMX theorie, gesuggereerd dat niet alle medewerkers dezelfde ondersteuning verwachten en/of krijgen van hun leidinggevende (zie bijvoorbeeld Ma & Qu, 2010). Door Dienesch & Liden (1986) en Graen & Scandura (1987) zijn modellen ontwikkeld die het proces beschrijven van de ontwikkeling van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers en daarmee gepaard de ondersteuning die medewerkers door hun leidinggevende wordt geboden. Graen & Scandura onderscheiden in hun model drie fases, die sterke overeenkomsten vertonen met de fases uit het model van Dienesch & Liden: *role-taking*, *role-making* en *role-routinization*. De eerste fase staat in het teken van de eerste interactie, waarin leidinggevende en medewerker elkaars gedrag verkennen en proberen in te schatten wat de potentiële opbrengsten zijn van de relatie. In de tweede fase geven leidinggevend en meer taken aan medewerkers om te verkennen wat zij in hun mars hebben. Wanneer medewerkers aan de verwachtingen van leidinggevend voldoen, krijgen ze in de derde fase het vertrouwen van leidinggevend om het werk naar eigen inzicht en met beperkte supervisie uit te voeren. Onderzoek van Bauer & Green (1996) bevestigt dat er in de vorming van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers inderdaad sprake is van een proces van het opbouwen van vertrouwen. De ontwikkeling van de relatie die door Graen & Scandura (1987) is beschreven is echter wel ideaaltypisch. Dat wil zeggen dat niet alle relaties na verloop van tijd in de derde fase terechtkomen. In sommige gevallen is er nooit sprake van een relatie met een hoge mate van wederzijds vertrouwen. Volgens Dienesch & Liden (1986) is dat onder andere afhankelijk van de persoonlijke karakteristieken (en de fit daartussen) van leidinggevende en medewerker.

In de modellen van rolontwikkeling kan een onderscheid worden gemaakt tussen twee vormen van ondersteuning. De eerste vorm is de uitwisseling van informatie. Met name in de eerste fase van *role-taking*, wanneer medewerkers nieuw zijn in een team, hebben zij veel behoefte aan informatie, omdat ze niet alleen een relatie met hun leidinggevend moeten opbouwen, maar ook moeten socialiseren in een team/organisatie. Zij willen dus inzicht verkrijgen in de manier van werken en het gedrag dat door de leidinggevende gewaardeerd wordt. Naarmate medewerkers langer in een team functioneren, zal de behoefte aan informatie minder sterk worden. De tweede vorm van ondersteuning is het laten zien van waardering en het tonen van vertrouwen. Medewerkers willen van hun leidinggevende de bevestiging dat hun inspanningen worden gewaardeerd en dat er vertrouwen bestaat in de manier waarop zij hun taken uitoefenen. Dit vertaalt zich onder andere in

een toenemende behoefte aan autonomie (in de tweede en met name in de derde fase). Globaal kan hieruit worden afgeleid dat de (behoefte aan) ondersteuning in algemene zin niet per definitie toe- of afneemt naarmate de relatie tussen leidinggevende en medewerker zich verder ontwikkelt, maar dat het type ondersteuning na verloop van tijd wel verandert (vergelijk Zhou & Schriesheim, 2010).

Samenvattend kan worden gesteld dat Guest (1997) heeft opgeroepen in studies te expliciteren wat er precies onder HRM wordt verstaan en om in de afbakening van het concept zoveel mogelijk voort te borduren op eerdere studies. In onderhavige studie worden met HRM alle maatregelen bedoeld die gericht zijn op het aantrekken en behouden van menselijk kapitaal en op het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers (AMO). Daarbij wordt erkend dat er een theoretisch gefundeerd onderscheid bestaat tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HR-beleid. Lijnmanagers vervullen in de vertaling van beleid een belangrijke rol. De perceptie die medewerkers hebben van beleid is enerzijds afhankelijk van de manier waarop leidinggevenden HR-maatregelen implementeren en anderzijds van hun leiderschapsgedrag. Deze tweeledige rol wordt tot uitdrukking gebracht door het gebruik van het concept *peoplemanagement*.

2.3 Opbrengsten

Nu duidelijk is geworden wat er in deze studie onder HRM wordt verstaan, wordt de aandacht nu gericht op de afhankelijke variabele. Allereerst zal de keuze voor een *balanced approach* van performance worden toegelicht. Vervolgens zal worden ingezoomd op opbrengsten die HRM voor organisaties (2.3.2) en medewerkers (2.3.3) kan opleveren.

2.3.1 Opbrengsten voor verschillende stakeholders

Hoewel aan het debat over de effecten van HRM vaak wordt gerefereerd als ‘HRM-performance’, is aan deze paragraaf de titel ‘opbrengsten’ meegegeven. Daarvoor is gekozen omdat in onderhavig onderzoek een *balanced approach* (Boselie, 2010; Paauwe, 2004) als uitgangspunt wordt genomen. Dat wil zeggen dat de opbrengsten van HRM als multi-dimensioneel worden gezien. Er wordt niet alleen gekeken naar de financiële opbrengsten van HRM, maar ook naar de opbrengsten voor medewerkers. Het belang hiervan ligt besloten in het Rijnlandse model van ondernemen, waarin wordt aangenomen dat organisaties niet alleen een economische, maar ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben (Boxall, 2007; Boxall & Purcell, 2008; Brewster, 2004; Leisink, 2005; Paauwe & Boselie, 2007), die hen moreel verplicht om bij hun activiteiten principes van rechtvaardigheid en legitimiteit in acht te nemen.

De oorsprong van de *balanced approach* is te vinden in de zogenaamde ‘Harvard’ benadering van HRM uit het midden van de jaren ’80 (Beer et al., 1984). In het theoretisch model van Beer et al. zijn twee onderscheidende premissen te vinden. In de eerste plaats wordt aangenomen dat HR-beleid niet tot stand komt in een vacuüm, maar dat er diverse contextuele factoren zijn die de vorming van het beleid beïnvloeden. Voorbeelden van dergelijke factoren zijn karakteristieken van het personeel en de arbeidsmarkt, de aanwezigheid en invloed van vakbonden en maatschappelijke waarden en normen. In de tweede plaats veronderstellen Beer et al. dat goed HR-beleid bij-

draagt aan het realiseren van de doelen van meerdere stakeholders. Zij onderscheiden drie typen lange-termijnopbrengsten van HR-beleid: (1) het welzijn van individuele medewerkers; (2) effectiviteit; en (3) maatschappelijk welzijn. In het eerste geval gaat het om de belangen van medewerkers (bijvoorbeeld tevredenheid en gezondheid). In de tweede plaats om de belangen van het management en van aandeelhouders. In de laatste plaats betreft het een vorm van welzijn die het niveau van de organisatie overstijgt. Het gaat bijvoorbeeld om maatschappelijke belangen zoals duurzaamheid en de relaties die het management van een organisatie onderhoudt met diverse stakeholders, zoals vakbonden.

Sinds de publicatie van het model van Beer et al. is er veel onderzoek gedaan naar de opbrengsten van HRM. Op het type opbrengsten dat in deze studies is onderzocht, zijn door diverse auteurs twee soorten van kritiek geformuleerd. Ten eerste is er bijna uitsluitend aandacht voor de opbrengsten die HRM voor management en aandeelhouders heeft (Keegan & Boselie, 2006; Paauwe, 2004; Purcell, 1999). Een overzichtsstudie van Boselie et al. (2005) laat zien dat in bijna de helft van alle onderzochte artikelen financiële opbrengsten (veelal winst) als afhankelijke variabele worden onderzocht. Omdat er een relatief grote afstand is tussen HRM en financiële prestaties (er zijn veel interveniërende factoren) (Purcell & Kinnie, 2007: 536) en omdat financiële gegevens niet altijd beschikbaar zijn, wordt in andere studies gekozen voor productiviteit of kwaliteit van dienstverlening als afhankelijke variabele (Boselie et al., 2005). Niettemin geldt ook in dit geval onverkort dat de interesse van onderzoekers vooral is gelegen in de opbrengsten voor de organisatie. Wanneer er wel aandacht is voor medewerkeropbrengsten, zoals commitment of tevredenheid, of de relatie met andere stakeholders, is dat vaak vanuit functioneel oogpunt. Aangenomen wordt dan dat organisatieopbrengsten kunnen worden gerealiseerd door te investeren in het realiseren van de doelstellingen van andere stakeholders. Ten tweede is er in HRM-onderzoek weinig aandacht voor de potentiële negatieve kanten van HRM (Legge, 1995; Peccei, 2004; Ramsay et al., 2000; Van de Voorde, 2010). Hypotheses dat HRM kan leiden tot onder andere stress en het vervagen van de grenzen tussen werk en privé zijn in onderzoek in veel mindere mate getoetst.

Een deel van deze kritieken is te herleiden tot de context waarin veel onderzoeken naar de opbrengsten van HRM hebben plaatsgevonden. Veel studies zijn uitgevoerd bij grote multinationals, veelal vanuit een Angelsaksische benadering (Keegan & Boselie, 2006). In deze context is het nastreven van financiële doelen het belangrijkste. Door diverse Europese auteurs is gepleit voor een meer gebalanceerde benadering van 'performance'. In navolging van Boselie (2010), Boxall & Purcell (2008) en Paauwe (2004) zal in dit onderzoek een *balanced approach* worden gehanteerd. Dat wil zeggen dat wordt erkend dat het belangrijk is om niet uitsluitend aandacht te besteden aan de opbrengsten van HRM voor de organisatie, maar tevens individueel en maatschappelijk welzijn als uitkomstvariabelen te erkennen. In lijn met het onderzoek van Van de Voorde (2010) zullen op basis van de kwantitatieve data hypothesen worden getoetst met betrekking tot de bijdrage van peoplemanagement aan het realiseren van organisatie- en medewerkeropbrengsten. Individueel welzijn wordt daarbij niet beschouwd als middel om organisatieopbrengsten te realiseren, maar als een uitkomst op zich. In Hoofdstuk 4 zal op basis van het kwalitatieve materiaal ook worden ingegaan op de effecten van LDB op maatschappelijk welzijn. In de volgende paragrafen zal verder in worden gegaan op organisatie- en medewerkeropbrengsten van HRM.

2.3.2 Organisatieopbrengsten

Boselie et al. (2005: 74) maken bij de definiëring van organisatieopbrengsten een onderscheid in drie categorieën: (1) financiële opbrengsten; (2) organisatorische opbrengsten; en (3) HR-gerelateerde opbrengsten (vergelijk ook Guest & Conway, 2011). Voorbeelden van financiële opbrengsten zijn winst en marktaandeel. Zoals gezegd is het voor onderzoekers vaak lastig om deze gegevens te verkrijgen. Ook in dit onderzoek was dat het geval. Daarom zal deze categorie van organisatieopbrengsten niet verder worden besproken. Voorbeelden van organisatorische opbrengsten zijn productiviteit, efficiëntie en kwaliteit van dienstverlening. In het geval van HR-gerelateerde opbrengsten kan een onderscheid worden gemaakt in de houding (bijvoorbeeld commitment en tevredenheid) en het gedrag van medewerkers (bijvoorbeeld vertrekintentie, *in-role* en *extra-role behaviour*).

In de indeling van Boselie et al. zijn twee niveaus van analyse te herkennen. HR-gerelateerde opbrengsten zijn variabelen die betrekking hebben op de houding en het gedrag van individuele medewerkers. De organisatorische (en financiële) opbrengsten zijn gelegen op een hoger niveau van analyse. In studies waarin meerdere bedrijven worden onderzocht, is de organisatie het niveau van analyse. In studies binnen één organisatie zal de eenheid van analyse kleiner zijn (bijvoorbeeld teams, afdelingen of locaties). Desalniettemin is er sprake van een verschuiving van een individueel niveau naar een hoger niveau van analyse. Theoretisch wordt verondersteld dat het gedrag van medewerkers op geaggregeerd niveau resulteert in goede team/organisatieprestaties (Wright & Nishii, 2006).

Wright & Nishii (2006) doen een suggestie voor het overbruggen van dit verschil in niveau van analyse. Hun stelling is dat de doorwerking van individuele prestaties van medewerkers op de performance op team en/of organisatieniveau gerelateerd is aan de mate waarin medewerkers in hun werk afhankelijk van elkaar zijn. Gebaseerd op het werk van Thompson (1967) onderscheiden ze drie niveaus van afhankelijkheid: (1) gebundeld; (2) sequentieel; en (3) wederkerig. Gebundelde afhankelijkheid (1) wil zeggen dat de prestatie van individuele medewerkers niet afhankelijk is van de prestaties van anderen. De prestatie van de groep is in dit geval de som van de individuele prestaties. In het geval van sequentiële afhankelijkheid (2) is de output van de ene medewerker de input voor de volgende. De prestaties van de tweede medewerker worden in dit geval per definitie beperkt door de prestaties van de eerste. De prestatie van de groep is afhankelijk van het niveau van de slechtst presterende medewerker. In het geval van wederkerige afhankelijkheid (3) is de output van de ene medewerker de input voor alle anderen.

In het geval van gebundelde afhankelijkheid zal elke toename in de individuele performance leiden tot verbetering van de groepsprestaties. In de twee andere gevallen leidt een verhoging van individuele prestaties niet per definitie tot betere groepsresultaten (Wright & Nishii, 2006). De driedeling van Thompson is een analytisch hulpmiddel. In de praktijk zullen deze zuivere vormen (zowel volledige onafhankelijkheid als volledige afhankelijkheid) vrijwel nooit voorkomen.

Wright & Nishii (2006) leggen in hun bespreking direct de verbinding tussen het individuele niveau van analyse en het organisatieniveau. Hier kan echter nog een niveau van analyse aan worden toegevoegd: het teamniveau. Afhankelijkheid van individuen zal zich in sterkere mate voordoen

tussen individuen die in hetzelfde domein werkzaam zijn en/of die dezelfde leidinggevende hebben waarvan ze taken krijgen toebedeeld. Aangenomen wordt dat de drie vormen van afhankelijkheid ook kunnen bestaan tussen verschillende teams in een organisatie.

In het model van Wright & Nishii (2006) wordt verondersteld dat individuele prestaties op geaggregeerd niveau leiden tot prestaties van organisaties. Opvallend is dat in studies naar de opbrengsten van HRM de variabele ‘individuele prestaties’ veelal ontbreekt. In de meeste onderzoeken wordt direct de link gelegd tussen het gedrag van medewerkers (zoals vertrekintentie, *in-role* en *extra-role behaviour*) en prestaties op collectief niveau. Mogelijk wordt dit veroorzaakt doordat het meten van individuele prestaties lastig is, omdat het optreden van een bias als gevolg van sociale wenselijkheid bij de beantwoording van dergelijke vragen voor de hand ligt (zie bijvoorbeeld Alonso & Lewis, 2001). Ook in dit onderzoek zijn ‘individuele prestaties’ niet als zodanig gemeten. Wel zal gebruik worden gemaakt van inzet (*extra-role behaviour* of *organizational citizenship behaviour*) als proxy voor individuele performance (vergelijk Werner, 2000).

Hoewel Boselie et al. (2005) de houding van medewerkers evenals gedrag bestempelen als *uitkomstvariabele*, zijn er andere auteurs die deze categorie juist als *mediërende factor* tussen HRM en opbrengsten beschouwen (zie bijvoorbeeld Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart, 2005). In het AMO-model, dat uitgebreid zal worden toegelicht in 2.4.3, wordt verondersteld dat de houding van medewerkers, naast hun bekwaamheid en mogelijkheden om te presteren, hun gedrag beïnvloedt. Deze redenatie zal ook in dit proefschrift worden aangehouden. De houding van medewerkers zal daarom worden beschouwd als een variabele in de black box.

2.3.3 Medewerkeropbrengsten

Zoals in bovenstaande paragrafen uiteen is gezet, worden HR-opbrengsten zoals commitment, tevredenheid en vertrouwen in veel studies gebruikt om de relatie tussen HRM en organisatieopbrengsten te verklaren. In deze studie wordt het welzijn van medewerkers in lijn met de *balanced approach* niet vanuit een functionalistisch oogpunt bekeken (als middel om organisatieopbrengsten te realiseren), maar wordt het als een eigenstandige opbrengst beschouwd.

Het welzijn van medewerkers is een breed begrip dat bestaat uit verschillende elementen. Door Van de Voorde (2010) worden drie vormen van welzijn onderscheiden: psychologisch welzijn, gezondheid en sociaal welzijn (vergelijk Guest, 2007). In het eerste geval gaat het om bijvoorbeeld baantevredenheid en commitment. In het tweede geval om fysiologische en psychologische indicatoren van gezondheid en in het laatste geval om de kwaliteit van de relatie met werkgever, collega's en anderen. Gezien de focus van veel HRM-onderzoek op concepten uit de categorie ‘psychologisch welzijn’ en de beschikbaarheid van data die deze concepten meten, zal de focus in deze studie liggen op het psychologisch welzijn van medewerkers. De concepten die onderdeel uitmaken van deze categorie (met name commitment en tevredenheid), zijn sterk aan elkaar gereleerd (Williams & Hazer, 1986).

In deze studie zal tevredenheid als medewerkeropbrengst worden onderzocht. In de eerste plaats is voor tevredenheid (en niet voor commitment) gekozen, omdat tevredenheid een directere rela-

tie heeft met de perceptie die medewerkers van HR-praktijken hebben dan commitment (vergelijk Kinnie et al., 2005). Daarnaast laten Mowday, Porter & Steers (1982) zien dat commitment een meeromvattend begrip is dan tevredenheid; het gaat om de betrokkenheid van een medewerker bij de organisatie als geheel. In het geval van tevredenheid ligt de focus op de houding van medewerkers ten opzichte van hun baan. Dit laatste is relevant omdat gebeurtenissen in de context van de baan een grotere impact hebben op het welzijn van medewerkers dan gebeurtenissen in de organisatie (vergelijk Ellemers, De Gilder & Van den Heuvel, 1998). Bovendien is volgens Mowday et al. (1982) commitment in vergelijking met tevredenheid meer stabiel over de tijd. Incidenten kunnen de tevredenheid van medewerkers, meer dan hun commitment, beïnvloeden. Dit betekent dat tevredenheid beter reflecteert hoe medewerkers hun werk op een bepaald moment in de tijd beoordelen. Verwacht kan worden dat acties van leidinggevendenden een directere impact zullen hebben op tevredenheid dan op commitment. Ten slotte biedt het in kaart brengen van tevredenheid de mogelijkheid om het oordeel over verschillende onderdelen van de baan te bevragen, zoals afstemming van werk en privé, mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing, waardering van prestaties en werkdruk. Dit betekent dat een dergelijke meting niet strikt beperkt blijft tot het psychologisch welzijn van medewerkers, maar tevens een indicatie geeft van de perceptie die medewerkers hebben van aspecten die meer gerelateerd zijn aan de categorie ‘gezondheid’ (afstemming van werk en privé en werkdruk).

2.4 De black box tussen HRM en performance

Ondanks herhaalde oproepen om meer (theoretische en empirische) aandacht te besteden aan de mediërende variabelen tussen HRM en performance, stelt Guest in 2011 dat er nog steeds weinig inzicht bestaat in hetgeen er op microniveau in organisaties gebeurt (zie ook Guest & Conway, 2011). In deze paragraaf zal aandacht worden besteed aan mogelijk mediërende variabelen in de relatie tussen HRM en performance. In 2.4.3 wordt het AMO-model gepresenteerd dat in deze studie als theoretische lens wordt gebruikt om de verbindende schakels te onderzoeken.

2.4.1 Wederkerigheid

Door Batt (2002) is gesuggereerd dat HRM op twee manieren invloed heeft op performance: direct als gevolg van toegenomen kennis en vaardigheden van medewerkers (cognitief pad) en indirect doordat medewerkers de investeringen door de organisatie willen terugbetalen door middel van hun houding en gedrag (affectief pad) (vergelijk Boxall & Macky, 2009). De notie van het cognitieve pad is direct herleidbaar tot de RBV, waarin wordt verondersteld dat medewerkers die meer (organisatiespecifieke) kennis en vaardigheden hebben, betere diensten en/of producten kunnen produceren. Omdat de RBV in 2.1.2 is besproken, zal hier niet verder op in worden gegaan. Het idee van het indirecte pad dat van HRM via de houding van medewerkers naar performance loopt, vindt zijn oorsprong in de *social exchange* theorie. In de onderstaande paragraaf wordt deze *social exchange* theorie en de centrale assumptie van wederkerigheid verder uitgewerkt.

Hoewel theoretisch vaak wordt aangenomen dat de houding van medewerkers de schakel vormt tussen HRM en performance, is voor deze bewering weinig empirisch bewijs (Shore et al., 2004).

De basis van deze theoretische aanname is de *social exchange* theorie (Blau, 1964; Gouldner, 1960), waarin een zekere wederkerigheid wordt verondersteld; medewerkers *willen* de investeringen van de organisatie 'terugbetalen' in de vorm van passend gedrag (Hannah & Iverson, 2004). Van de *social exchange* theorie is tot een aantal jaar geleden weinig gebruik gemaakt in de literatuur over de bijdrage van HRM aan performance. De basisaanname van de theorie is dat werknemers naast een economische relatie, waarin arbeid wordt geleverd in ruil voor loon, ook een sociale uitwisseling hebben met hun werkgever. Hoewel er geen eenduidige definitie bestaat van *social exchange*, lijken verschillende auteurs het er over eens (Cropanzano & Mitchell, 2005) dat het gaat om vrijwillige acties van individuen ten gunste van een andere partij, die vallen buiten de formele afspraken die zijn gemaakt. De verwachting die hieraan ten grondslag ligt, is dat de andere partij hiervoor in de toekomst iets terug doet (Aryee, Budhwar & Chen, 2002). Individen hebben vaak een lange-termijnperspectief wanneer het gaat om *social exchange*; pas op langere termijn wordt gekeken of de andere partij heeft voldaan aan de verwachtingen van reciprociteit (Wayne, Shore & Liden, 1997). Wanneer de *social exchange* theorie wordt toegepast op de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer, wordt ervan uitgegaan dat acties van de organisatie, die door een medewerker als positief worden gepercipieerd, ertoe leiden dat medewerkers een verplichting ervaren om deze 'terug te betalen' (Settoon, Bennett & Liden, 1996).

De afgelopen jaren zijn twee niveaus van *social exchange* in de arbeidsrelatie veelvuldig onderzocht; de uitwisseling tussen een medewerker en de organisatie; en zijn/haar leidinggevende. Theorieën die ingaan op de uitwisseling tussen medewerkers en de organisatie waar zij werken, kunnen worden samengevat onder de noemer *perceived organizational support* (POS). De relatie tussen medewerker en leidinggevende wordt gevat met de term *leader-member exchange* (LMX) (Settoon et al., 1996). In beide gevallen is de aanname dat medewerkers zich een beeld vormen van de mate waarin de organisatie waarvoor zij werken/hun leidinggevende hun inzet waardeert en hun welzijn hoog in het vaandel heeft. Wanneer medewerkers zich voldoende gesteund voelen door de organisatie/hun leidinggevende hebben zij een hoge mate van respectievelijk POS (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002) en LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995), wat er op termijn aan bijdraagt dat medewerkers zich ten gunste van de organisatie/hun leidinggevende willen inzetten.

Bovengenoemde studies laten zien dat POS en LMX twee begrippen zijn die verschillende antecedenten hebben, respectievelijk de ervaren steun van de organisatie en van de leidinggevende. De twee concepten hangen echter ook met elkaar samen (Wayne et al., 1997). De kwaliteit van de relatie met de leidinggevende (LMX) blijkt van invloed te zijn op de mate van POS die medewerkers rapporteren. Dit is volgens Wayne et al. te verklaren door het feit dat leidinggevendenden vaak degenen zijn die het beleid van de organisatie uitvoeren. Hier is een duidelijke parallel te trekken met de twee elementen van peoplemanagement, die door Purcell en anderen (Purcell & Hutchinson, 2007; Purcell et al., 2009) worden onderscheiden. Ook hier wordt gesproken over de rol die leidinggevendenden hebben in de toepassing van het HR-beleid (vergelijk: POS) en hun leiderschapsgedrag (vergelijk: LMX), en wordt een sterke samenhang verondersteld. Ook in de literatuur over organisatieklimaat (Bowen & Ostroff, 2004) wordt verondersteld dat deze twee elementen niet los van elkaar kunnen worden gezien.

Rechtvaardigheid

Purcell & Hutchinson (2007) bieden weinig theoretische fundering voor het onderscheid tussen de twee elementen van peoplemanagement. In de *Organisational Behaviour*-literatuur – meer specifiek de literatuur over rechtvaardigheid – zijn wel aanknopingspunten te vinden voor een theoretische onderbouwing van de twee elementen.

Bij de totstandkoming van de wederkerigheid speelt de perceptie die medewerkers hebben van de rechtvaardigheid van (de toepassing van) HR-beleid een belangrijke rol. In de literatuur over *organizational justice* (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000; Molm, Peterson & Takahashi, 2003) is er geen overeenstemming over de conceptuele afbakening van het concept. Colquitt (2001) heeft echter in een meta-analyse vastgesteld dat er vier vormen van rechtvaardigheid te onderscheiden zijn: (1) procedurele rechtvaardigheid; (2) rechtvaardigheid van de verdeling; (3) rechtvaardigheid in de interactie; en (4) rechtvaardigheid van de informatieverstrekking. In het eerste geval gaat het om de perceptie van het proces en de procedures die zijn gehanteerd. Het gaat dan om zaken als: zijn de procedures consistent toegepast, zijn die gebaseerd op actuele informatie en zijn de procedures onbevooroordeeld? In het tweede geval gaat het om de vraag of de uitkomsten van een beslissing eerlijk zijn. De derde dimensie, rechtvaardigheid in de interactie, betreft de perceptie van het contact dat er is geweest met degene die een beslissing genomen heeft. Het gaat er om of iemand zich met respect en waardigheid behandeld voelt. De laatste dimensie, rechtvaardigheid van de informatieverstrekking, is hier sterk aan gerelateerd en betreft de communicatie van degene die de beslissing heeft genomen.

De dimensies van rechtvaardigheid en de twee elementen van peoplemanagement-activiteiten die door Purcell en anderen (Purcell & Hutchinson, 2007; Purcell et al., 2009) worden onderscheiden, hebben met elkaar te maken. De perceptie van procedurele rechtvaardigheid (1) en de rechtvaardigheid van de verdeling (2) is niet alleen afhankelijk van het gedrag van de leidinggevende; dit gedrag wordt gestuurd door het HR-beleid waaraan de leidinggevende invulling geeft (vergelijk Aryee et al., 2002; Masterson et al., 2000). In het beleid is immers vastgelegd welke procedures er gevolgd moeten worden om tot een bepaalde beslissing te komen. Uit de studie van Colquitt et al. (2001) blijkt dat er een redelijk sterke samenhang bestaat tussen de perceptie van procedurele rechtvaardigheid (1) en de rechtvaardigheid van de uiteindelijke verdeling (2). Wanneer iemand van mening is dat een beslissing op onjuiste gronden is genomen, dan is diegene vaak ook ontevreden over de uitkomst van de beslissing. De rol van de leidinggevende die in deze twee dimensies van *organizational justice* terug te vinden is, is vergelijkbaar met wat Purcell en anderen de toepassing van HR-maatregelen noemen. Hierbij geldt dat naarmate het beleid meer ruimte laat voor het maken van maatwerkafspraken, de invulling die de leidinggevende aan het beleid geeft een belangrijkere rol zal spelen (Greenberg, Roberge, Ho & Rousseau, 2004).

Uit de studie van Colquitt et al. (2001) blijkt tevens dat de twee laatste dimensies van rechtvaardigheid (rechtvaardigheid van interactie en informatieverstrekking) directer gerelateerd zijn aan het gedrag van de leidinggevende. Met name de perceptie die medewerkers hebben van de rechtvaardigheid van de interactie (3) hangt volgens Colquitt et al. samen met het oordeel dat medewerkers hebben over de relatie met hun leidinggevende (LMX). Dit is vergelijkbaar met het

tweede element van peoplemanagement-activiteiten dat Purcell en anderen onderscheiden: leiderschapsgedrag. Ook uit een studie van Masterson et al. (2000) blijkt dat de mate van LMX sterk samenhangt met de perceptie die medewerkers hebben van de rechtvaardigheid van de interactie, terwijl de mate van POS samenhangt met de ervaren procedurele rechtvaardigheid.

De stelling van Purcell & Hutchinson (2007) en Bowen & Ostroff (2004) dat de twee elementen van peoplemanagement (de toepassing van HR-maatregelen en het leiderschapsgedrag van de leidinggevende) onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, krijgt steun door de constatering van Colquitt et al. (2001) dat de vier dimensies van *organizational justice* (redelijk) sterk met elkaar samenhangen.

2.4.2 Kenmerken van de baan

Zoals uit bovenstaande duidelijk is geworden, is er in de literatuur veel aandacht voor het mechanisme van *social exchange* om de relatie tussen HRM en performance te duiden. Volgens Snape & Redman (2010) is het echter belangrijk niet alleen de aandacht te richten op de houding van medewerkers als mediërende variabele, maar ook de kenmerken van de baan in analyses te betrekken. Zij stellen een alternatieve verklaring voor de effecten van HRM voor, namelijk dat HR-praktijken de prestaties van individuen bevorderen doordat medewerkers meer gelegenheid hebben om te presteren als gevolg van meer invloed en vrijheid van handelen ('*discretion*'). Eerder is al door Delbridge & Whitfield (2001) gesuggereerd dat de invloed die medewerkers op de uitvoering van hun taken kunnen uitoefenen een belangrijke mediërende variabele is in de relatie tussen HPWSs en performance (vergelijk ook Vanderberg, Richardson & Eastman, 1999).

Gebaseerd op het werk van Feldman (2001) definiëren Snape & Redman (2010: 1221) *discretion* als de mate van keuzevrijheid die medewerkers percipiëren om over belangrijke aspecten van hun werk te beslissen. Voorbeelden daarvan zijn de taken die zij ondernemen, het tempo waarmee de werkzaamheden worden uitgevoerd, de manier waarop dat gebeurt en werktijden. Een grotere mate van beslisbevoegdheid draagt er volgens Snape & Redman aan bij dat medewerkers zich meer verantwoordelijk voelen voor de prestaties die ze in hun werk leveren. Als gevolg daarvan zetten ze zich meer in ten dienste van de organisatie waarvoor ze werken. Een meta-analyse van Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007) laat zien dat er inderdaad een positieve relatie bestaat tussen baankenmerken enerzijds en het gedrag van medewerkers anderzijds.

Eerder werd ook al door Boxall & Macky (2009) gesuggereerd dat bij het vaststellen van de bijdrage van HRM aan performance de focus niet te eenzijdig zou moeten liggen op HR-praktijken die betrekking hebben op het managen van het personeel (zogenaamde *employment practices*). Zij stellen dat ook de organisatie van het werk (zogenaamde *work practices*) in ogenschouw genomen zou moeten worden (vergelijk ook MacDuffie, 1995).

2.4.3 Het AMO-model

In voorgaande paragrafen is aandacht besteed aan variabelen die mogelijk de relatie tussen HRM en performance mediëren. De bespreking van de literatuur laat zien dat er in verschillende onderzoekslijnen aanknopingspunten te vinden zijn voor het verklaren van de link tussen HRM en per-

formance. Deze onderzoekslijnen bieden echter elk een partiële verklaring en concentreren zich op specifieke variabelen. Tegelijkertijd kan worden geconcludeerd dat er in onderzoek naar HRM en performance nog weinig systematische aandacht is besteed aan de tussenliggende mechanismen, maar dat er door HRM-onderzoekers wel een omvattend conceptueel model is ontwikkeld waarin diverse variabelen in de HRM-performance keten zijn samengebracht. Boselie et al. (2005) hebben op basis van een overzichtstudie geconstateerd dat, hoewel er weinig empirische duidelijkheid is over de tussenliggende variabelen, er wel meer conceptuele duidelijkheid is gekomen over de variabelen in de black box. Zij stelden vast dat het AMO-model een veelgebruikt theoretisch raamwerk is om de processen in de black box te analyseren. In 27 van de 42 door hen bestudeerde studies wordt het AMO-model als theoretische lens genoemd.

De kern van het AMO-model (Appelbaum et al., 2001; Boxall & Purcell, 2008) is de veronderstelling dat het gedrag van medewerkers een resultante is van de bekwaamheid van medewerkers (*ability*, A), hun bereidheid om zich in te zetten voor de organisatie (*motivation*, M) en de gelegenheid (*opportunity*, O) die ze krijgen om goed te presteren. Verkort weergegeven: $P = f(A, M, O)$. Boxall & Purcell (2011: 5) vatten het model als volgt samen:

Individueel presteren goed wanneer zij:

- de capaciteiten hebben om te presteren (zij *kunnen* hun werk doen omdat zij de juiste kennis en vaardigheden hebben);
- de bereidheid hebben om te presteren (zij *willen* hun werk doen omdat zij zich daartoe uitgedaagd voelen); en
- de gelegenheid hebben om te presteren (de inrichting van het werk en de omgeving dragen bij aan de nodige ondersteuning en mogelijkheden voor inspraak).

Het AMO-model is niet alleen een conceptueel kader. Het is gebaseerd op psychologisch onderzoek naar prestaties die medewerkers leveren in hun baan. Boxall & Purcell (2008: 173) verwijzen expliciet naar Campbell, McCloy, Oppler & Sager (1993) die hebben vastgesteld dat bekwaamheid (inhoudelijke kennis en procedurele kennis en vaardigheden) en motivatie antecedenten van prestaties van werknemers zijn. Ook refereren Boxall & Purcell (2008: 183) aan een studie van Blumberg & Pringle (1982), waarin het belang van 'mogelijkheden' wordt benadrukt, omdat medewerkers in de uitoefening van hun functie altijd in een context zijn ingebed. Boxall & Purcell (2008: 173) vatten de kern van het AMO-model als volgt samen: '*individual attributes have a huge impact but even the most able and motivated people cannot perform well if they lack 'the tools to finish the job' or work in an unsupportive social environment*'. In het AMO-model is dus niet alleen aandacht voor de cognitieve (A) en affectieve (M) processen, maar ook voor de kenmerken van de baan (O). Dit betekent dat tegemoet wordt gekomen aan de kritieken die diverse auteurs (onder andere Marchington & Grugulis, 2000) hebben op de 'best practice' benadering van HRM, waarin onvoldoende rekening wordt gehouden met de context waarin medewerkers ingebed zijn.

Het AMO-model vertoont enige overlap met het concept 'psychological empowerment', waarvoor door Spreitzer (1995) een schaal is ontwikkeld en gevalideerd. *Psychological empowerment* wordt door Spreitzer gedefinieerd als de intrinsieke motivatie van medewerkers om hun taak uit te oefenen, die tot uitdrukking komt in de perceptie van vier aspecten van taakuitoefening: *compe-*

tence, meaning, self-determination en *impact*. Een positieve perceptie op deze aspecten leidt volgens Spreitzer tot positief gedrag van medewerkers, omdat medewerkers die *empowered* zijn zichzelf als competent beschouwen en in staat om hun functie op een zinvolle manier in te vullen. Het eerste aspect van *psychological empowerment* is *competence* of *self-efficacy*. Het gaat daarbij om de vraag in hoeverre medewerkers de juiste kennis en vaardigheden hebben om hun taken uit te voeren. Hierin zit dus een parallel met de component '*ability*' van het AMO-model. Het tweede aspect dat door Spreitzer wordt onderscheiden is *meaning*. Dit betreft onder andere de normen en waarden van individuele medewerkers. Volgens Spreitzer is dit aspect sterk gerelateerd aan het concept *commitment*. Dit aspect vertoont overeenkomsten met de tweede component van het AMO-model ('*motivation*'), die betrekking heeft op de houding van medewerkers. Het derde aspect dat door Spreitzer wordt genoemd is *self-determination*. Het gaat hierbij om de mate waarin medewerkers ervaren dat zij hun bekwaamheid op een passende manier kunnen inzetten in hun werk en de mate waarin ze daarover zelf kunnen beslissen. Dit aspect is vergelijkbaar met de laatste component van het AMO-model ('*opportunity*').

De drie conceptuele categorieën die zijn onderscheiden op het niveau van 'leidende principes' van de HRM-architectuur van Wright & Gardner (2003) (zie 2.2.1) komen bij het gebruik van het AMO-model dus terug als mogelijke mediërende variabelen in de black box tussen HRM en performance. Een belangrijk verschil hierbij is het niveau van analyse. HRM zoals gedefinieerd in 2.2.1 kan worden bestudeerd op organisatieniveau, teamniveau of individueel niveau, afhankelijk van de interesse van onderzoekers in respectievelijk beoogd, geïmplementeerd of gepercipieerd HR-beleid. De processen in de black box vinden in principe plaats op het niveau van de individuele medewerker, omdat individuele bekwaamheid, bereidheid en gelegenheid om te presteren worden onderzocht. Door HRM en de variabelen in de black box in samenhang met elkaar te onderzoeken, wordt dus een brug geslagen tussen twee onderzoeksthema's die veelal los van elkaar werden bestudeerd (Wright & Boswell, 2002).

In de onderhavige studie zal het AMO-model worden gebruikt als raamwerk voor de categorisering van de factoren die de relatie tussen HRM en performance mediëren.

2.5 De relaties tussen de elementen uit de HRM-performance keten

In paragrafen 2.2 t/m 2.4 zijn de bouwstenen van het conceptuele model gepresenteerd. In dit onderzoek staan de *relaties* tussen de elementen uit de HRM-performance keten centraal. In deze paragraaf worden daarom achtereenvolgens de volgende schakels besproken: de relatie tussen het door het senior (HR-)management beoogde peoplemanagement en de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten (2.5.1); de relatie tussen door leidinggevendenden geïmplementeerde en door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten (2.5.2); de relatie tussen de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en de componenten van het AMO-model (2.5.3); de relatie tussen de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en medewerkeropbrengsten (2.5.4); de relatie tussen de componenten van het AMO-model en individuele prestaties (2.5.5); en de relatie tussen individuele prestaties en groepsprestaties (2.5.6).

2.5.1 Antecedenten peoplemanagement: relatie tussen beoogd en geïmplementeerd peoplemanagement

In theoretische modellen van de HRM-performance keten wordt door onder andere Purcell & Kinnie (2007) en Wright & Nishii (2006) een onderscheid gemaakt tussen door het management beoogd HR-beleid (*intended practices*) en beleid dat in praktijk wordt gebracht, over het algemeen door lijnmanagers (*actual practices*). De (impliciete) veronderstelling die hiermee gepaard gaat, is dat er binnen één organisatie verschillen kunnen optreden in het handelen van leidinggevend. Volgens verschillende auteurs (o.a. Purcell et al., 2009) is meer inzicht nodig in de kenmerken van leidinggevend om de discrepantie tussen ontworpen HR-beleid en geïmplementeerde maatregelen te kunnen verklaren. Wanneer alle leidinggevend binnen een organisatie hetzelfde beleid implementeren, hoe kan het dan dat er variatie zit in hun leiderschapsgedrag en de wijze waarop ze HR-maatregelen toepassen?

Tot op heden is er weinig systematisch onderzoek gedaan naar de antecedenten van de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend. Dit is opvallend, omdat er in studies naar de verschuiving van HR-verantwoordelijkheden naar de lijn diverse factoren worden genoemd die kunnen verhinderen dat leidinggevend hun HR-taken op een goede manier uitvoeren. Larsen & Brewster (2003: 299) noemen diverse praktische belemmeringen die goed peoplemanagement in de weg kunnen staan, zoals: terughoudendheid van lijnmanagers om HR-verantwoordelijkheden op zich te nemen, gebrek aan tijd, gebrek aan vaardigheden, onvoldoende kennis over recente ontwikkelingen op het gebied van HRM en het ontbreken van een lange-termijnvisie op het gebied van HRM. Diverse andere studies (Bond & Wise, 2003; Budhwar, 2000; Cunningham & Hyman, 1999; McConville & Holden, 1999; Nehles, Van Riemsdijk, Kok & Looise, 2006; Thornhill & Saunders, 1998; Whittaker & Marchington, 2003) tonen aan dat leidinggevend ook daadwerkelijk met deze hindernissen te maken hebben.

Purcell et al. (2009: 71-74) noemen vergelijkbare factoren die het handelen van leidinggevend kunnen beïnvloeden. Zij maken daarbij een onderscheid tussen enerzijds karakteristieken van leidinggevend en anderzijds kenmerken van de organisatie. Individuele kenmerken die volgens Purcell et al. het handelen van leidinggevend beïnvloeden zijn: de kennis en vaardigheden van leidinggevend, hun betrokkenheid om peoplemanagement taken goed uit te voeren, het al dan niet hebben van andere prioriteiten en een hoge werkdruk. Volgens Purcell et al. zijn er diverse condities op organisatieniveau, die invloed hebben op de 'peoplemanagement bereidheid' van leidinggevend. Zij stellen dat de manier waarop leidinggevend zelf gemanaged worden een aanzienlijk effect heeft op de manier waarop leidinggevend met hun medewerkers omgaan. Dit wordt bevestigd door een studie van Hutchinson & Purcell (2007), waaruit blijkt dat leidinggevend die zich meer gesteund voelen door hun eigen leidinggevend ook beter presteren op het gebied van peoplemanagement. Het hoger management treedt als het ware op als rolmodel. Ook de HR-afdeling speelt volgens Purcell et al. (2009) een rol in het stimuleren van gewenst gedrag. Door het selecteren van de juiste managers en het aanbieden van mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling kan goed peoplemanagement worden gestimuleerd. Purcell et al. (2009) vermoeden dus dat de condities op organisatieniveau invloed hebben op de individuele kenmerken van leidinggevend die van belang zijn bij de uitvoering van hun peoplemanagement-activiteiten.

In lijn met de bovengenoemde studies hebben Leisink & Knies (2011) en Knies & Leisink (forthcoming) de verwachting geformuleerd dat de steun die leidinggevendenden aan hun medewerkers geven⁴ zowel afhankelijk is van persoonskenmerken van leidinggevendenden, als van organisatiefactoren. De persoonskenmerken omvatten de bekwaamheid van leidinggevendenden en hun bereidheid om medewerkers te ondersteunen. De discretionaire ruimte die leidinggevendenden ervaren is in die studies meegenomen als kenmerk van de organisatie. Aangenomen werd dat de relatie tussen de discretionaire ruimte van leidinggevendenden en de steun die ze medewerkers bieden wordt gemedieerd door hun bereidheid om medewerkers te ondersteunen. Studies die zijn uitgevoerd in verschillende sectoren, waaronder de grafimedia, groothandel en financiële dienstverlening (Leisink & Knies, 2011) en bij de politie en in de zorg (Knies & Leisink, forthcoming) bevestigen dat de steun die leidinggevendenden aan hun medewerkers geven inderdaad afhankelijk is van hun bekwaamheid en van hun bereidheid om medewerkers te ondersteunen. Deze bereidheid blijkt deels afhankelijk te zijn van de discretionaire ruimte die aan leidinggevendenden wordt geboden. Meer discretionaire ruimte draagt dus indirect bij aan de steun die leidinggevendenden aan hun medewerkers geven, doordat het hun bereidheid tot ondersteuning vergroot.

De drie onderzochte factoren (discretionaire ruimte, bekwaamheid en bereidheid tot ondersteuning) zijn door Knies & Leisink (forthcoming) ondergebracht in de categorieën van het AMO-model (Appelbaum et al., 2001; Boxall & Purcell, 2011). Met uitzondering van een studie van Harney & Jordan (2008) is het AMO-model nog nauwelijks toegepast op leidinggevendenden. In het AMO-model wordt verondersteld dat de prestaties van individuen – in dit geval: de peoplemanagement prestaties van lijnmanagers – een resultante zijn van hun capaciteiten, bereidheid en mogelijkheden om te presteren (voor een uitgebreidere bespreking van het AMO model zie 2.4.3). Dat betekent in het geval van leidinggevendenden dat zij medewerkers beter ondersteunen wanneer zij de nodige bekwaamheden hebben, deze bekwaamheden in praktijk willen brengen en ze voldoende mogelijkheden hebben om dit te doen. Hoewel de laatste categorie van het AMO-model in bovengenoemde studies is gedefinieerd als discretionaire ruimte, is deze conceptueel breder en bevat ook andere organisatiekenmerken zoals: beschikbare tijd, een lange-termijnvisie op HRM, adequate beleidsvorming en ondersteuning van leidinggevendenden (Purcell et al., 2009; Rhoades Shanock & Eisenberger, 2006; Zhang, Tsui, Song, Li & Jia, 2008).

Hoewel de studies van Leisink & Knies (2011) en Knies & Leisink (forthcoming) gericht waren op het verklaren van verschillen in leiderschapsgedrag, wordt verwacht dat dezelfde mechanismen een rol spelen in het geval van de toepassing van HR-maatregelen (de andere component van peoplemanagement). In het onderhavige onderzoek worden daarom de volgende hypothesen getoetst:

4 De term 'steun' is hier gebruikt in plaats van peoplemanagement, omdat deze studies zich slechts richten op één component van peoplemanagement, namelijk: leiderschapsgedrag.

- 1a. De bekwaamheid van leidinggevend en om medewerkers te ondersteunen heeft een positieve invloed op hun peoplemanagement-activiteiten.
- 1b. De bereidheid van leidinggevend en om hun medewerkers te ondersteunen heeft een positieve invloed op hun peoplemanagement-activiteiten.
- 1c. De mate van discretionaire ruimte die leidinggevend en ervaren heeft een positieve invloed op hun peoplemanagement-activiteiten.
- 1d. Het effect van discretionaire ruimte op de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend en wordt gemedieerd door de bereidheid van leidinggevend en om hun medewerkers te ondersteunen.

2.5.2 Peoplemanagement vanuit twee perspectieven: geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement

In theoretische modellen van de HRM-performance keten wordt een conceptueel onderscheid gemaakt tussen geïmplementeerde en gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006). Geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten verwijzen naar de acties die leidinggevend en volgens eigen zeggen ondernemen (Boselie, 2010). De gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten betreffen de manier waarop medewerkers deze acties ervaren.

Volgens Bowen & Ostroff (2004) wordt het beeld dat medewerkers van het peoplemanagement in hun organisatie hebben niet alleen bepaald door de inhoud van het HR-beleid dat door leidinggevend en wordt geïmplementeerd, maar ook door de communicatie daarover. Naarmate medewerkers een HR-systeem positiever beoordelen in termen van onderscheidendheid, consistentie en consensus, zal er volgens Bowen & Ostroff een 'strong situation' ontstaan. Er is sprake van een 'strong situation' wanneer er een ondubbelzinnige boodschap wordt gecommuniceerd naar medewerkers over het gewenste gedrag dat noodzakelijk is voor het nastreven van een bepaald strategisch doel. Bowen & Ostroff (2004) veronderstellen dat een sterk HR-systeem ervoor zorgt dat de percepties die medewerkers van het HR-beleid hebben meer gedeeld worden (en daarmee minder individueel bepaald).

Nishii et al. (2008) bouwen voort op het concept 'strength' van Bowen & Ostroff door te stellen dat de perceptie van medewerkers niet alleen afhankelijk is van de inhoud van de boodschap en de eenduidigheid waarmee deze wordt gecommuniceerd, maar ook van 'het waarom' van het HR-beleid. Nishii et al. maken een onderscheid tussen HR-maatregelen die door het management worden ontworpen en geïmplementeerd met het oog op kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van medewerkers enerzijds en maatregelen met een focus op kostenbesparing en het uitbuiten van medewerkers anderzijds. Uit hun onderzoek blijkt dat er in het eerste geval een positief effect is van HR-maatregelen op de houding en het gedrag van medewerkers en in het tweede geval een negatief effect.

Wat in de vorming van de perceptie van medewerkers ook een rol lijkt te spelen, is de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat hun leidinggevende namens de organisatie handelt. Eisenberger et al. (2010) noemen dit 'Supervisor's Organizational Embodiment' (SOE). De effecten

van door medewerkers gepercipieerde HR-maatregelen zijn sterker wanneer zij menen dat de leidinggevende de organisatie daadwerkelijk representeert en dus als *organizational agent* optreedt. Onderzoek van Eisenberger et al. bevestigt dat de effecten van HR-beleid het meest positief zijn wanneer medewerkers een positieve perceptie hebben van de acties van hun leidinggevende en tevens het gevoel hebben dat deze namens de organisatie handelt. Vertaald naar de attributies van medewerkers over ‘het waarom’ van HR-praktijken, betekent dit dat het met het oog op positieve resultaten niet alleen belangrijk is dat HR-maatregelen met het oog op kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van medewerkers worden ontworpen, maar ook dat deze intenties door leidinggevendenden worden gedeeld en gecommuniceerd.

Nu aandacht is besteed aan de mechanismen die een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerpercepties van peoplemanagement, zal worden ingegaan op literatuur over *multi-source feedback* (MSF). Daarin zijn aanwijzingen te vinden die bevestigen dat het relevant is om, zoals geconceptualiseerd in de HRM-performance keten, een onderscheid te maken tussen geïmplementeerde en gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten. Er is empirisch bewijs dat leidinggevendenden en hun medewerkers de prestaties van leidinggevendenden anders beoordelen. Echter, eerdere studies laten geen eenduidig beeld zien van de manier waarop de percepties van leidinggevendenden en medewerkers van elkaar verschillen. Onderzoek van Yammarino & Atwater (1997) laat zien dat er vaak verschillen zijn in de percepties van geleverde prestaties. In hun studie zijn de zelfbeoordelingen van leidinggevendenden van hun prestaties op het gebied van leidinggeven vergeleken met het oordeel dat anderen (superieuren, ondergeschikten en collega-leidinggevendenden) daarvan hebben. Yammarino & Atwater onderscheiden daarbij vier categorieën van *self-other ratings* (zie Figuur 2.4). De eerste categorie bestaat uit ‘overschatters’. Dit zijn leidinggevendenden die zichzelf significant beter beoordelen dan anderen dat doen. Aan het andere eind van het spectrum staan ‘onderschatters’; leidinggevendenden die zichzelf een significant lagere beoordeling geven dan dat anderen doen. De andere twee categorieën bestaan uit leidinggevendenden waarvan de zelfbeoordeling overeenkomt met de beoordeling die anderen hen geven. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen leidinggevendenden die zowel van zichzelf als van anderen een goede beoordeling krijgen (‘overeenstemming/goed’) en zij die zowel van zichzelf als van anderen een slechte beoordeling krijgen (‘overeenstemming/slecht’).

		Zelfde	Anders
Zelfperceptie	Positief	‘Overeenstemming/goed’	‘Overschatter’
	Negatief	‘Overeenstemming/slecht’	‘Onderschatter’

Figuur 2.4 Model van vier categorieën ‘self-other ratings’ (Yammarino & Atwater, 1997)

Uit een studie van Atwater et al. (2005) is gebleken dat gemiddeld genomen de zelfbeoordeling van leidinggevendenden hoger ligt dan de beoordeling door ondergeschikten. Echter, onderzoek van Guest & Conway (2004) laat zien dat de verschillen niet op alle aspecten van peoplemanagement

even groot zijn. Zij hebben vastgesteld dat er meer variatie is in de perceptie van leiderschapsgedrag dan van de toepassing van HR-maatregelen.

Aan de andere kant laat onderzoek zien dat de percepties van leidinggeevenden en van anderen niet alleen van elkaar verschillen, maar dat ze ook met elkaar samenhangen. Uit een meta-analyse van Conway & Huffcutt (1997) is gebleken dat de beoordeling door ondergeschikten de laagste samenhang vertoont met de zelfbeoordeling van leidinggeevenden wanneer dit wordt vergeleken met de beoordeling door superieuren van de leidinggevende en door collega-leidinggeevenden. De correlatie tussen de beoordeling door de ondergeschikte en de zelfbeoordeling bedraagt slechts .14.

Deze empirische resultaten duiden erop dat het relevant is om een onderscheid te maken tussen geïmplementeerde HR-maatregelen enerzijds en gepercipieerde maatregelen anderzijds. Tegelijkertijd blijft ook het basisidee van het model van Wright & Nishii (2006) overeind, namelijk dat deze twee stappen in het model aan elkaar gerelateerd zijn. Gebaseerd op het conceptuele model van Wright & Nishii waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen geïmplementeerde en gepercipieerde HR-maatregelen en het onderzoek dat hiernaar is gedaan, kunnen de volgende hypothesen worden geformuleerd:

- 2a. Lijnmanagers oordelen positiever over peoplemanagement-activiteiten dan medewerkers.
- 2b. De verschillen tussen de scores van leidinggeevenden en medewerkers zijn groter bij leiderschapsgedrag dan bij de toepassing van HR-maatregelen.
- 2c. De door leidinggeevenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten hebben een positieve invloed op de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten.

2.5.3 Peoplemanagement en de componenten van het AMO-model

De algemene aanname van het AMO-model dat is gepresenteerd in 2.4.3, is dat HPWSs een positief effect hebben op de bekwaamheid en bereidheid van medewerkers om te presteren en op de mogelijkheden die zij hebben om deze bekwaamheid en bereidheid in praktijk te brengen (Appelbaum et al., 2001; Boxall & Purcell, 2011). Appelbaum et al. plaatsen daar echter op basis van onderzoek ook kanttekeningen bij, omdat blijkt dat door de invoering van HPWSs de werkdruk van medewerkers juist kan toenemen, wat uiteindelijk negatieve effecten heeft voor zowel de organisatie als voor de medewerker zelf (vergelijk Godard, 2001; Ramsay et al., 2000; Van de Voorde, 2010).

In veel studies naar de effecten van HPWSs wordt echter alleen gekeken naar (de inhoud van) het HR-beleid zelf. Er is relatief weinig aandacht voor de manier waarop dat beleid wordt geïmplementeerd. Volgens Purcell & Hutchinson (2007) vervullen leidinggeevenden hierin de rol van *organizational agents*. Zij hebben volgens deze auteurs niet alleen een belangrijke functie in de implementatie van HR-maatregelen; de perceptie van medewerkers (en de effecten daarvan) wordt mede bepaald door het leiderschapsgedrag van leidinggeevenden. Studies naar de effecten van LMX (Masterson

et al., 2002; Settoon et al., 1996) hebben laten zien dat het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden inderdaad positieve effecten heeft op organisatie- en medewerkeropbrengsten.

Tot op heden zijn er echter weinig studies die zowel de rol van leidinggevendenden in de toepassing van HR-beleid, als het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden hebben onderzocht. Een uitzondering daarop is een recente studie van Gilbert et al. (2011). Zij hebben in navolging van Purcell & Hutchinson een tweeledige rol van leidinggevendenden gedefinieerd en hebben onderzocht wat daarvan het effect is op affectief commitment. Uit hun studie blijkt dat beide elementen van peoplemanagement een positief effect hebben op commitment. Het effect van de twee elementen is vrijwel even sterk. Tevens concluderen zij dat ook de acties van de HR-afdeling in de ondersteuning van medewerkers niet moeten worden onderschat, hoewel de gezamenlijke impact van de twee componenten van peoplemanagement groter is.

De studie van Gilbert et al. (2011) bevestigt dat er in de literatuur vooral aandacht is voor de houding van medewerkers ('M' van het AMO-model) als mogelijke mediërende factor tussen HRM en performance (zie ook 2.4.1). In het bijzonder is er veel aandacht voor het effect van commitment, omdat dit een belangrijke voorspeller is van het gedrag en de prestaties van medewerkers (Sanders, Dorenbosch & De Reuver, 2008). Er zijn diverse studies die aantonen dat HPWSs kunnen bijdragen aan het commitment van medewerkers. Zo hebben Allen, Shore & Griffeth (2003) laten zien dat de percepties van ondersteunende HR-maatregelen (waaronder betrokkenheid bij besluitvorming en doorgroeimogelijkheden) een positief effect hebben op de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Ook studies van Elorza, Aritzeta & Ayestarán (2011), Gould-Williams (2003), Takeuchi, Chen & Lepak (2009), Whitener (2001) en Wu & Chaturvedi (2009) laten vergelijkbare resultaten zien.

In onderzoek is ook aandacht voor de effecten van HPWS op de mogelijkheden die medewerkers ervaren om te presteren ('O' in het AMO-model). Uit de eerder genoemde studie van Redman & Snape (2010) blijkt dat er een positief effect is van HRM op *job discretion*. Ook uit een studie van Schriesheim, Neider, Scandura & Tepper (1992) naar de effecten van LMX blijkt dat leidinggevendenden die een goede relatie met medewerkers hebben (die hoog scoren op LMX), minder autocratisch leidinggeven en meer delegeren. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers meer autonomie hebben om hun werk naar eigen inzicht uit te voeren.

Het positieve effect van HPWS op de bekwaamheden van medewerkers is een van de aannames van de RBV. Zoals in 2.1.2 is betoogd is de RBV een theorie die gericht is op processen op organisatieniveau, waarin weinig aandacht is voor hetgeen er zich op het niveau van individuele medewerkers afspeelt. Dit is onder andere terug te zien in de studie van Takeuchi et al. (2007), die het effect van HPWSs op het *human capital* van organisaties hebben onderzocht. Zij concluderen op basis van een studie in 56 Japanse bedrijven dat de aanname van de RBV klopt en dat HPWSs inderdaad een positief effect hebben op het *human capital* van organisaties in het algemeen. De vraag hierbij blijft of de implementatie van HPWS bijdraagt aan de verhoging van de bekwaamheid van alle individuele medewerkers, of dat de toename van het *human capital* is toe te schrijven aan de investering in enkele zeer getalenteerde medewerkers.

In onderhavig onderzoek zullen de effecten van peoplemanagement-activiteiten op de individuele bekwaamheid en het commitment van medewerkers en de door medewerkers ervaren mate van autonomie worden onderzocht. Door Nishii et al. (2008) is een onderscheid gemaakt tussen HR-maatregelen gericht op het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening en/of het welzijn van medewerkers enerzijds en HR-maatregelen gericht op kostenbesparing en/of uitbuiting van medewerkers anderzijds. De eerstgenoemde categorie HR-maatregelen blijkt in de studie van Nishii et al. hoofdzakelijk positieve effecten te hebben; de tweede categorie met name negatieve effecten. Omdat in deze studie peoplemanagement-activiteiten gericht op ondersteuning van medewerkers worden onderzocht (zie 1.1), zijn de hypothesen positief geformuleerd:

- 3a. Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op hun bekwaamheid.
- 3b. Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op hun commitment.
- 3c. Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op de door hen ervaren autonomie.

2.5.4 Peoplemanagement en tevredenheid

Hoewel er in HRM-performance onderzoek vooral aandacht is voor organisatieopbrengsten, zijn er uitzonderingen. Zo heeft Van de Voorde (2010) onderzoek gedaan naar de effecten van HRM voor medewerkers. Zij onderscheidt drie typen medewerkeropbrengsten van HPWS: psychologisch welzijn, gezondheid en sociaal welzijn. Medewerkertevredenheid (een onderdeel van psychologisch welzijn) wordt door Van de Voorde gebruikt om twee alternatieve hypothesen te toetsen. De eerste hypothese veronderstelt dat tevredenheid de relatie tussen organisatieklimaat en organisatieopbrengsten mediëert. In de alternatieve hypothese wordt aangenomen dat tevredenheid een uitkomst op zich is. Op basis van een longitudinale studie heeft Van de Voorde bevestiging gevonden voor de laatste hypothese. Zij concludeert dat een klimaat gericht op service een positief effect heeft op de tevredenheid van medewerkers, terwijl een klimaat gericht op efficiency negatieve gevolgen heeft voor medewerkertevredenheid. Deze resultaten zijn vergelijkbaar met de resultaten van een studie van Nishii et al. (2008) naar de attributies van medewerkers over 'het waarom' van HR-praktijken.

In de studie van Van de Voorde is de onafhankelijke variabele het klimaat van het filiaal waar medewerkers werkzaam zijn. Zij is geïnteresseerd in processen op het niveau van het filiaal en niet in processen op individueel niveau. Dit is een ander niveau van analyse dan in onderhavige studie wordt gehanteerd, waarin de perceptie die medewerkers hebben van de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende de onafhankelijke variabele is. Omdat leidinggevend een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van een bepaald klimaat (Bowen & Ostroff, 2004), wordt verwacht dat er ook een positieve relatie bestaat tussen de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten enerzijds en hun tevredenheid anderzijds. Zeker omdat leidinggevend door hun nabijheid en inzicht in de persoonlijke situatie van medewerkers door middel van maatwerkafspraken de ondersteuning op het individu kunnen afstemmen (Rousseau, 2005).

Daarvoor zijn ook aanwijzingen te vinden in de eerder genoemde studies van Takeuchi et al. (2009) en Wu & Chaturvedi (2009) en een publicatie van Appelbaum (2002). Een belangrijk verschil met de studie van Van de Voorde is dat medewerkertevredenheid in deze studies, samen met commitment, wordt gezien als een mediërende variabele tussen HRM en performance. Dat wil zeggen dat er geen *balanced approach* wordt gehanteerd, maar dat ‘medewerkeropbrengsten’ als middel worden gezien om opbrengsten voor de organisatie te realiseren. In onderhavige studie wordt medewerkertevredenheid als afhankelijke variabele bestudeerd. Ook studies naar de effecten van LMX laten zien dat er een positieve relatie bestaat tussen LMX en tevredenheid (Stringer, 2006) en tussen ondersteuning door de leidinggevende en tevredenheid (Ng & Sorensen, 2008).

Op basis van bovengenoemde studies is de volgende hypothese geformuleerd:

- 4a. Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op hun tevredenheid.

2.5.5 De componenten van het AMO-model en individuele prestaties

In 2.5.3 is de invloed van de (door medewerkers gepercipieerde) peoplemanagement-activiteiten op de componenten van het AMO-model besproken. In deze paragraaf wordt de link gelegd tussen de bekwaamheid, het commitment en de autonomie van medewerkers enerzijds en de prestaties van medewerkers anderzijds. Er wordt geanalyseerd wat het effect is van de componenten van het AMO-model op de inzet van individuele medewerkers (de variabele die in deze studie wordt gehanteerd als proxy voor individuele performance). Vervolgens wordt in 2.5.6 ingegaan op de relatie tussen inzet van medewerkers en performance van groepen.

Hoewel AMO een veelgebruikt theoretisch model is, zijn er weinig studies die de houdbaarheid van het model empirisch hebben getoetst (Boselie et al., 2005; Gerhart, 2007). Een uitzondering daarop is een studie van Park, Mitsuhashi, Fey & Björkman (2003), waarin de samenhang tussen twee componenten van het AMO-model (*ability* en *motivation*) en performance is onderzocht. Op basis van data die zijn verzameld in 52 organisaties constateren Park et al. dat de capaciteiten van medewerkers en hun bereidheid om deze in praktijk te brengen, variabelen zijn die de relatie tussen HRM en performance mediëren. Een latere studie van Fey, Morgulis-Yakushev, Park & Björkman (2009) bevestigt deze bevindingen. Fey et al. concluderen dat wanneer organisaties in staat zijn om ervoor te zorgen dat medewerkers gemotiveerd én capabel zijn, dit een positiever effect heeft op performance dan de som van de losse effecten.

Bovengenoemde studies van Park et al. (2003) en Fey et al. (2009) betreffen de relatie tussen de componenten van het AMO-model en performance. Er zijn ook diverse studies met *organizational citizenship behaviour* (OCB) als afhankelijke variabele. Veel van deze studies zijn gericht op het effect van commitment op OCB. Door onder andere Coyle-Shapiro, Kessler & Purcell (2004), Frenkel & Sanders (2007), Shore & Wayne (1993) en Snappe (1998) is een sterke samenhang tussen commitment en OCB vastgesteld (zie ook een recente studie van Ng & Feldman (forthcoming)). Ook een meta-analyse van Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky (2002) naar de effecten van

commitment en een meta-analyse van Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachruch (2000) naar de antecedenten van OCB bevestigen deze bevinding.

De mogelijkheden die medewerkers hebben om te presteren ('O' in het AMO-model) is een concept dat regelmatig in relatie tot commitment is onderzocht. Studies van Godard (2001), Sherer & Morishima (1989) en Snape & Chan (2000) laten zien dat de autonomie die medewerkers in hun werk ervaren een antecedent is van commitment. Wanneer dit wordt vertaald naar het AMO-model betekent dit dat de relatie tussen autonomie en inzet wordt gemedieerd door het commitment van medewerkers. Hier is een parallel te trekken met de eerder genoemde studies van Leisink & Knies (2011) en Knies & Leisink (forthcoming) waarin de antecedenten van (people-management) prestaties zijn onderzocht. Uit deze studies bleek dat het effect van discretionaire ruimte ('O') op prestaties gemedieerd wordt door de bereidheid van leidinggevendenden om hun medewerkers te ondersteunen ('M').

De relatie tussen de bekwaamheid van medewerkers enerzijds en hun inzet anderzijds is lastiger te voorspellen op basis van eerder onderzoek. Aan de ene kant wijzen theoretische modellen van de HRM-performance keten (Appelbaum et al., 2001; Wright & Nishii, 2006) erop dat de bekwaamheid van medewerkers een belangrijke antecedent is van individuele prestaties. Aan de andere kant laat een meta-analyse van Podsakoff et al. (2000) zien dat de bekwaamheden van medewerkers geen eenduidige positieve relatie hebben met OCB. In de meeste gevallen is het effect van bekwaamheid op OCB niet significant, in een aantal gevallen negatief en in een enkel geval positief. Hieruit wordt duidelijk dat op basis van inzichten uit de twee verschillende onderzoekstradities tegenstrijdige verwachtingen voortkomen. Mogelijk kan deze tegenstrijdigheid worden verklaard aan de hand van een suggestie van Boselie et al. (2005) (vergelijk ook Boxall & Macky, 2009) dat de capaciteiten van medewerkers een direct effect hebben op de prestaties van medewerkers en wellicht niet via het gedrag van medewerkers (zoals OCB) lopen. De vraag die dit oproept is of het wel gerechtvaardigd is om inzet als proxy voor individuele prestaties te beschouwen. Omdat in onderhavige studie geen data beschikbaar zijn die de individuele prestaties van medewerkers in kaart brengen, is hier toch voor het gebruik van deze proxy gekozen. In lijn met publicaties die de relatie tussen HRM en performance conceptualiseren, is een hypothese geformuleerd waarin wordt verondersteld dat de bekwaamheid van medewerkers een positieve invloed heeft op hun inzet (proxy voor individuele performance). Het is gezien de resultaten uit OCB-studies echter niet ondenkbaar dat dit effect niet significant of zelfs negatief blijkt te zijn.

Op basis van de bovengenoemde overwegingen zijn de volgende hypotheses geformuleerd:

- 5a. De mate van bekwaamheid van medewerkers heeft een positieve invloed op hun inzet.
- 5b. De mate van commitment van medewerkers heeft een positieve invloed op hun inzet.
- 5c. De mate van de door medewerkers ervaren autonomie heeft een positieve invloed op hun inzet.
- 5d. Het effect van de door medewerkers ervaren mate van autonomie op hun inzet wordt gemedieerd door hun commitment.

2.5.6 Individuele prestaties en groepsprestaties

De laatste schakel in de keten is die van inzet op individueel niveau naar prestaties op teamniveau.

Het idee dat de inzet van medewerkers belangrijk is voor organisaties, is te herleiden tot het werk van Katz (1964), die suggereerde dat organisaties voor effectief functioneren afhankelijk zijn van de inzet van medewerkers, die verder gaat dan de taken die in hun functieomschrijving staan. Een ander klassiek werk op dit gebied is een publicatie van Organ (1988), die stelt dat extra inzet van medewerkers op geaggregeerd niveau leidt tot effectief functioneren van een organisatie.

In diverse studies is deze theoretische aanname empirisch bevestigd. In 1989 concludeerde Karambayya dat werknemers in goed presterende onderdelen van de organisatie een hogere mate van OCB rapporteerden dan werknemers in slechter presterende organisatieonderdelen. Studies van Podsakoff & MacKenzie (1994) en Waltz & Niehoff (2000) laten resultaten in dezelfde richting zien. Ook Podsakoff, Ahearne & MacKenzie (1997) hebben laten zien dat de performance van teams beter is als de medewerkers een hogere mate van OCB hebben, omdat zij meer bereid zijn om elkaar te helpen. Een longitudinale studie van Koys (2001) heeft aangetoond dat OCB inderdaad een positief effect heeft op organisatie-opbrengsten.

De resultaten van bovengenoemde studies wijzen allemaal in dezelfde richting, namelijk dat de inzet van medewerkers een positieve bijdrage levert aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. De doelen die Achmea nastreeft met LDB zijn zowel een goede kwaliteit van de output die door teams wordt geleverd (teamperformance), als teaminnovativiteit. In de onderstaande hypothesen zijn dit de afhankelijke variabelen. Opgemerkt dient te worden dat teamperformance veel vaker als effect van inzet is onderzocht dan teaminnovativiteit. In navolging van Organ (1988) worden de individuele scores op inzet geaggregeerd op teamniveau (vergelijk Lincoln & Zeitz, 1980) om het effect op opbrengsten op teamniveau te kunnen vaststellen. In onderhavige studie worden de volgende hypothesen getoetst:

- 6a. De gemiddelde mate van inzet van medewerkers in teams heeft een positieve invloed op de performance van teams.
- 6b. De gemiddelde mate van inzet van medewerkers in teams heeft een positieve invloed op de innovativiteit van teams.

2.6 Conceptueel model

In dit hoofdstuk zijn de bouwstenen gepresenteerd die samen het conceptuele model vormen dat de basis vormt voor het empirische gedeelte van dit proefschrift. Tevens zijn de relaties tussen alle concepten besproken. In Figuur 2.5 wordt het uiteindelijke conceptuele model gepresenteerd, waarin alle elementen die in dit hoofdstuk aan de orde zijn geweest overzichtelijk worden weergegeven. In deze paragraaf wordt dit conceptuele model toegelicht. Enerzijds heeft dit als functie om de belangrijkste theoretische inzichten samen te vatten. Anderzijds dient de bespreking van het conceptuele model als opmaat voor het empirische gedeelte van dit proefschrift. Daarom zal

ook per schakel in de HRM-performance keten worden aangeduid in welk empirisch hoofdstuk de bijbehorende hypothesen worden getoetst.

De basis van het conceptuele model is de 'horizontale' indeling in vier theoretische hoofdcomponenten, namelijk: (1) peoplemanagement-activiteiten; (2) antecedenten van peoplemanagement-activiteiten; (3) variabelen in de black box; en (4) uitkomstvariabelen. Hierin zijn de bouwstenen die in dit hoofdstuk zijn gepresenteerd duidelijk herkenbaar (1, 3 en 4). Er is hieraan nog een vierde categorie toegevoegd, namelijk antecedenten van peoplemanagement-activiteiten (2). Dit zijn de factoren waarvan verwacht wordt dat ze verschillen tussen peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden, werkzaam in één organisatie, kunnen verklaren.

Naast de verdeling in theoretische componenten, is in het model ook een 'verticale' indeling in niveaus opgenomen. Naar aanleiding van een artikel van Wright & Boswell (2002), is het niveau van analyse een rode draad geweest bij de bespreking van de theoretische componenten. Hoewel een indeling in analyseniveaus in een aantal gevallen resulteert in een versimpelde weergave van de werkelijkheid, is er met het oog op de overzichtelijkheid toch voor geopteerd. Grofweg kunnen er in HRM-onderzoek drie niveaus van analyse worden onderscheiden: het organisatieniveau, het teamniveau en het niveau van individuele medewerkers. Omdat het onderhavige onderzoek is uitgevoerd in één organisatie, en er daarom op organisatieniveau geen variantie bestaat, is dit eerste niveau niet opgenomen in het conceptuele model.

Peoplemanagement-activiteiten kunnen op twee niveaus worden bestudeerd. Wanneer de interesse uitgaat naar de door leidinggevendenden *geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten* is het team het niveau van analyse. Hoewel het gaat om de activiteiten die individuele leidinggevendenden ondernemen, kan worden beargumenteerd dat dit een variabele op teamniveau is, omdat lijnmanagers leiding geven aan meerdere medewerkers en deze medewerkers allemaal met die activiteiten te maken krijgen. De door medewerkers *gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten* kunnen worden bestudeerd op het individuele niveau.

Als veronderstelde antecedenten van peoplemanagement-activiteiten zijn twee kenmerken van leidinggevendenden (hun *bekwaamheid* en *bereidheid tot ondersteuning*) en één organisatiekenmerk (de door leidinggevendenden ervaren mate van *discretionaire ruimte*) in het model opgenomen. Al deze variabelen zijn gelegen op het teamniveau van analyse. In het geval van bekwaamheid en bereidheid tot ondersteuning omdat het kenmerken van leidinggevendenden zijn (die, zoals hierboven beargumenteerd, leidinggeven aan meerdere medewerkers). Ook discretionaire ruimte is te plaatsen op teamniveau. Hoewel de mate van discretionaire ruimte deels is vastgelegd in HR-beleid en cao-afspraken, zijn er ook verschillen tussen leidinggevendenden, afhankelijk van de ondersteuning die ze van hun eigen leidinggevendende krijgen, het bedrijfsonderdeel waar ze werkzaam zijn en de medewerkers aan wie ze leiding geven.

Er zijn, gebaseerd op het AMO-model, drie variabelen in het model opgenomen waarvan wordt verondersteld dat ze de relatie tussen peoplemanagement en organisatieopbrengsten mediëren, namelijk: de *bekwaamheid* en het *commitment* van medewerkers en de door medewerkers ervaren mate van *autonomie*. Hoewel door sommige auteurs wordt beargumenteerd dat er ook collectieve reacties op

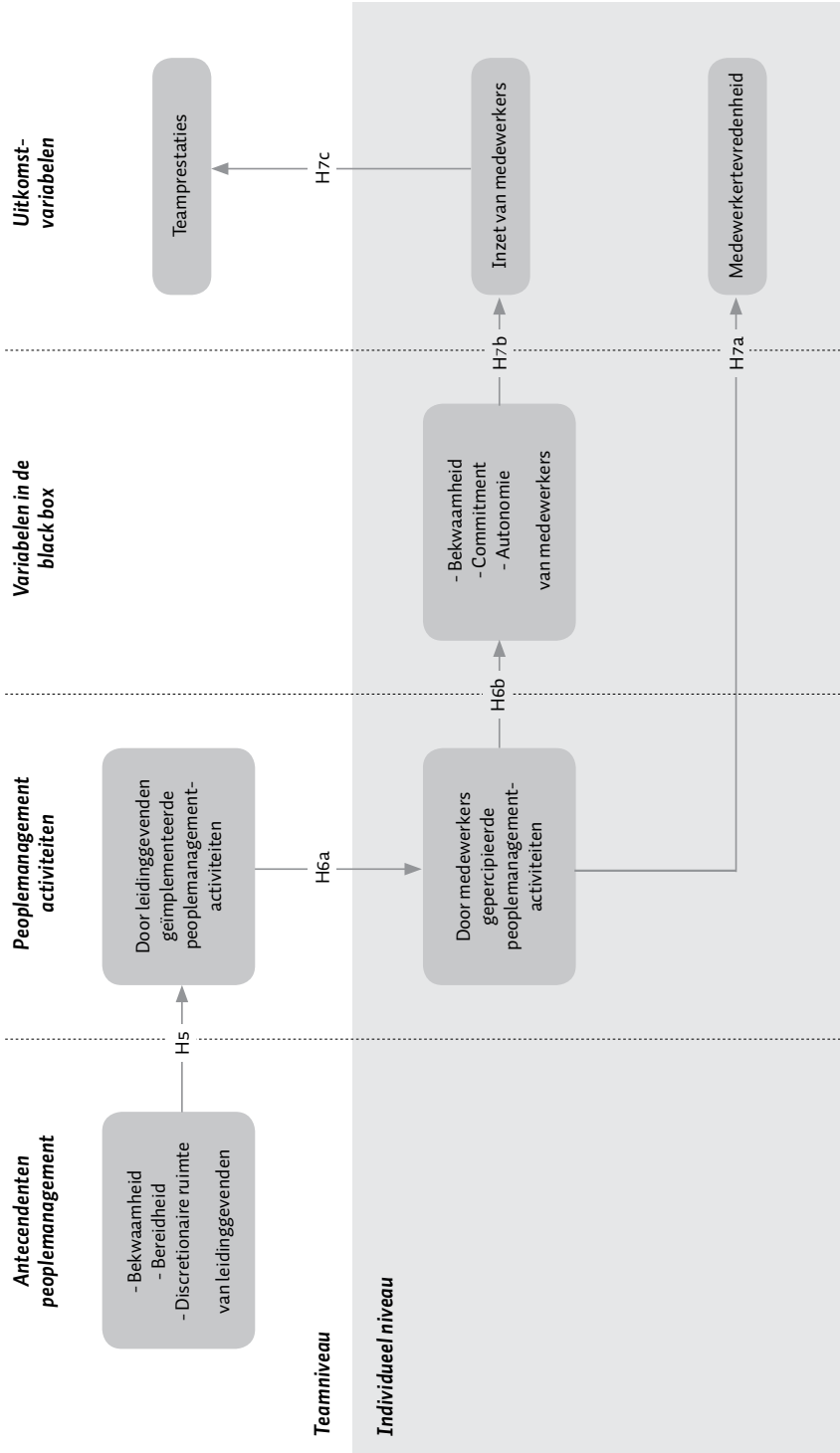
peoplemanagement-activiteiten kunnen plaatsvinden, ligt de focus van dit proefschrift op de reacties van individuele medewerkers. Deze variabelen worden dus bestudeerd op individueel niveau.

Bij de bespreking van de uitkomstvariabelen is een onderscheid gemaakt tussen opbrengsten voor organisatie en medewerkers. In tegenstelling tot veel voorgaande studies worden medewerkeropbrengsten in dit onderzoek als een opzichzelfstaande uitkomst beschouwd. *Medewerkertevredenheid* is in het model opgenomen als medewerkeropbrengst op individueel niveau. Organisatieopbrengsten kunnen op twee niveaus worden bestudeerd. In het geval van de prestaties van medewerkers, is het individu het niveau van analyse; in het geval van teamprestaties, het team. In dit proefschrift zijn data beschikbaar op beide analyseniveaus. *Inzet* (gedefinieerd als proxy voor individuele prestaties) is in het model opgenomen als organisatie-opbrengst op individueel niveau, *teamperformance* en *-innovativiteit* (samengevat onder de noemer teamprestaties) zijn opgenomen als organisatie-opbrengsten op teamniveau.

In *Hoofdstuk 5* staan de door leidinggevendens geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten centraal. Onderzocht zal worden welke factoren kunnen verklaren waarom er verschillen (kunnen) optreden in de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendens, werkzaam in één organisatie. De schakel die in *Hoofdstuk 5* zal worden onderzocht is in het model aangeduid met *H5*.

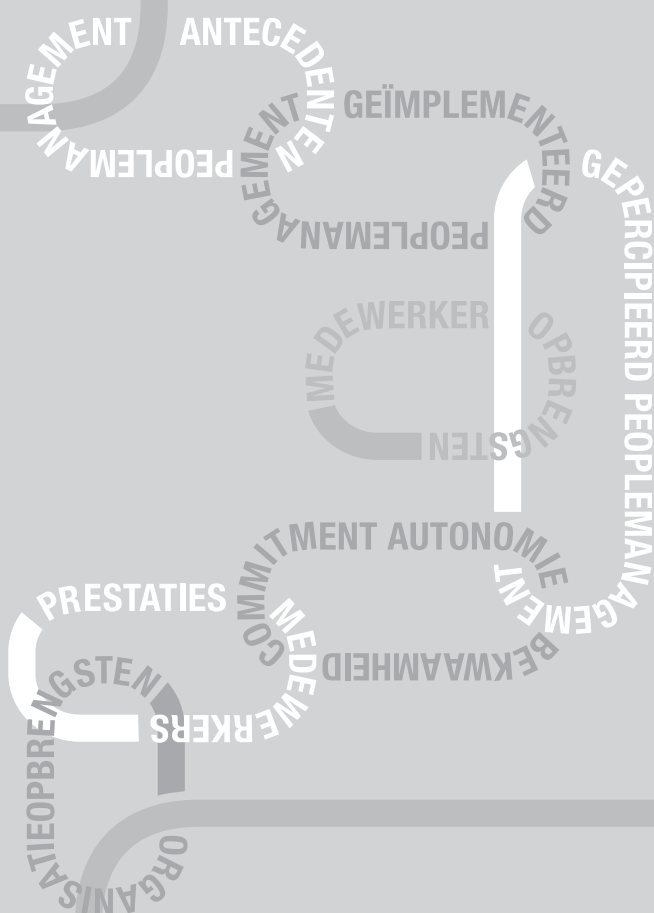
In *Hoofdstuk 6* wordt de relatie onderzocht tussen de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten enerzijds en de variabelen in de black box anderzijds (*H6b* in het model). Voordat de bijbehorende hypothesen worden getoetst, zal eerst de ontbrekende schakel in de keten worden onderzocht, namelijk de relatie tussen de door leidinggevendens geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten en de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten. Deze schakel is in het model aangegeven met *H6a*.

In *Hoofdstuk 7* staan de opbrengsten voor medewerkers en organisatie centraal. Ten eerste wordt de relatie onderzocht tussen de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en de medewerkeropbrengst 'tevredeheid' (*H7a* in het model). De relatie tussen de variabelen in de black box (bekwaamheid, commitment en autonomie) en teamprestaties zal in twee stappen worden onderzocht. In de eerste plaats zal worden geanalyseerd wat het effect is van de variabelen in de black box op de inzet van medewerkers (*H7b* in het model). De laatste schakel die zal worden onderzocht, is de relatie tussen de gemiddelde inzet van medewerkers in een team en de mate van teamperformance en *-innovativiteit* (*H7c* in het model).



Figuur 2.5 Visuele weergave van het conceptuele model

De analytische benadering: kader voor het empirisch onderzoek



Boxall et al. (2007) hebben in het 'Oxford Handbook of HRM' het concept 'analytical HRM' geïntroduceerd. Dit concept is verder uitgewerkt door Boselie (2011). Hij beoogt daarmee een kader te scheppen voor het doen van goed HRM-onderzoek. Het onderhavige onderzoek is opgezet en uitgevoerd volgens de uitgangspunten van de analytische benadering, zoals door Boselie geformuleerd. Deze uitgangspunten zijn de volgende (Boselie, 2011: 12):

- (a) HRM-onderzoek is voornamelijk gebaseerd op empirische data;
- (b) om te komen tot betrouwbare en valide uitspraken op het gebied van HRM is het van belang dat gebruik wordt gemaakt van grondige methoden, technieken en theorieën; en
- (c) het onderzoek wordt nadrukkelijk ingebed in de context van een organisatie en/of een populatie van organisaties, inclusief verschillende actoren en verschillende institutionele omgevingen.

Deze drie elementen van de analytische benadering dienen als uitgangspunt voor de methodologische verantwoording van dit onderzoek. In 3.1 zal worden ingegaan op het onderzoek dat in de periode 2007-2010 heeft plaatsgevonden (punt a in de benadering van Boselie). Daarbij zal onder andere aandacht worden besteed aan de context waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden (punt c). Punt c wordt verder uitgewerkt in 3.2, waarin onder andere de beschrijving van de respondenten van het onderzoek centraal staat. Aan de verantwoording van het onder punt b genoemde uitgangspunt (het gebruik maken van grondige methoden, technieken en theorieën) wordt in 3.2, 3.3 en 3.4 aandacht besteed als achtereenvolgens de dataverzameling en -analyse, de gebruikte schalen en constructvaliditeit worden besproken. In 3.4 wordt ten slotte de opbouw van de empirische hoofdstukken toegelicht.

3.1 Context: onderzoek bij Achmea in de periode 2007-2010

In deze paragraaf wordt ingegaan op context van de dataverzameling in dit onderzoek. De organisatie waar de data zijn verzameld wordt geïntroduceerd (3.1.1) en de activiteiten die in de onderzoeksperiode 2007-2010 hebben plaatsgevonden worden beschreven (3.1.2).

3.1.1 Onderzoek bij Achmea en de generaliseerbaarheid van resultaten

Het onderzoek waarover in dit proefschrift wordt gerapporteerd heeft plaatsgevonden bij Achmea in de periode 2007-2010. Achmea is een van de grootste verzekeraars in Nederland. Het bedrijf heeft een coöperatieve achtergrond. In 2006 werd er, als reactie op diverse ontwikkelingen in de samenleving en op de afzetmarkt van Achmea en de fusie met verzekeraar Interpolis, een convenant afgesloten tussen Achmea, de vakbonden en de medezeggenschap. In dit convenant werd afgesproken om gezamenlijk aan een vernieuwing van HR-beleid en organisatiecultuur (onder de noemer Levensfasebewust Diversiteitbeleid, LDB) bij Achmea gestalte te geven. De auteur van dit proefschrift is als onderzoeker en adviseur bij dit project betrokken, wat de gelegenheid heeft geboden om de ontwikkeling en implementatie van LDB van dichtbij te volgen. Het promotieonderzoek was onderdeel van een groter onderzoeksproject.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen één organisatie. Dit past goed binnen de analytische benadering. Boselie et al. (2005) hebben in een overzichtartikel geconstateerd dat veel onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance heeft plaatsgevonden zonder verdere verdieping in de interne en externe context van de organisatie(s) waar het onderzoek is uitgevoerd. Boselie (2011) meent dat een keuze voor een willekeurig aantal organisaties en/of sectoren geen recht doet aan contextuele factoren. Hij roept onderzoekers daarom op om zich in studies op slechts één sector tegelijkertijd te richten, waardoor de populatie minder heterogeen wordt. In dit onderzoek is er niet gekozen voor het bestuderen van één sector, maar van één organisatie om nog meer homogeniteit in de context te realiseren. Dit sluit aan bij het pleidooi van Boxall et al. (2007) om de focus van HRM-onderzoek te verplaatsen van de bijdrage van HRM aan performance, naar de tussenliggende mechanismen (het 'hoe'). Zoals in 2.2.2 is besproken, wordt er in theoretische modellen (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006) een onderscheid gemaakt tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd HR-beleid. Omdat dit onderzoek heeft plaatsgevonden in één organisatie en dus het beoogde beleid voor alle medewerkers op hoofdlijnen⁵ hetzelfde is, kan de implementatie door lijnmanagers en de perceptie door medewerkers onderzocht worden in een situatie waarin deze belangrijke factor min of meer constant is (vergelijk Nishii et al., 2008).

Achmea is als onderzoeksorganisatie om verschillende redenen interessant. In de eerste plaats is het een organisatie met een coöperatieve achtergrond, waarin de relatie met verschillende stakeholders een belangrijke rol speelt in de bedrijfsvoering. Dit sluit aan bij een Rijnlands perspectief op ondernemen, waarin wordt aangenomen dat organisaties niet alleen een economische, maar ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben (Boxall & Purcell, 2008; Brewster, 2004; Leisink, 2005; Paauwe & Boselie, 2003), die hen moreel verplicht om bij hun activiteiten principes van rechtvaardigheid en legitimiteit in acht te nemen. Achmea streeft een balans in opbrengsten voor medewerkers en organisatie na. Dit maakt het bij uitstek mogelijk om de *balanced approach* (Boselie, 2010; Paauwe, 2004) in praktijk te onderzoeken. Bovendien is Achmea een grote organisatie. Ten tijde van het onderzoek werkten er meer dan 20.000 mensen. Dit heeft de gelegenheid gecreëerd om door middel van enquêtes data te verzamelen bij een groot aantal respondenten. Een andere reden die Achmea als onderzoeksorganisatie interessant maakt, is dat de onderzoeker vanaf het begin de ontwikkeling en implementatie van LDB heeft kunnen volgen. Dit bood niet alleen de mogelijkheid om de effecten daarvan in de praktijk vast te stellen, maar tevens om de organisatiecontext goed in kaart te brengen (punt c in de analytische benadering van Boselie, 2011). In Hoofdstuk 4 wordt uitgebreid ingegaan op de vernieuwing van het HR-beleid en organisatiecultuur bij Achmea. Het doel van dat hoofdstuk is tweeledig. Enerzijds dient het, conform de analytische benadering, als een schets van de context waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Anderzijds biedt dit hoofdstuk inzicht in het beoogde beleid, dat als startpunt van de peoplemanagement-opbrengsten keten geldt (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2007).

5 Lange tijd heeft Achmea een 'vlootfilosofie' gehanteerd, hetgeen betekent dat organisaties waarmee Achmea fuseerde grotendeels hun eigen beleid konden (blijven) voeren. Ten tijde van het onderzoek was Achmea bezig met het vormen van één HR-beleid voor de gehele organisatie. Dat betekent niet dat er een uniform HR-beleid bestond voor alle divisies. Bedrijfsonderdelen hadden de mogelijkheid om accentverschillen in het beoogde beleid aan te brengen, die hen in staat stelden om in te spelen op verschillen in de afzetmarkt.

Hoewel het onderzoek is uitgevoerd in één organisatie, betekent dit niet dat generalisatie van de resultaten niet mogelijk is. Hoewel Achmea heeft gekozen voor een specifieke invulling van het HR-beleid en dit per definitie impliceert dat de scores op de verschillende variabelen uit dit onderzoek niet generaliseerbaar zijn, mag aangenomen worden dat dit geen effect heeft op de processen die in de black box plaatsvinden. Het doel van deze studie is het verkrijgen van inzicht in de mechanismen die HRM en performance met elkaar verbinden. Deze mechanismen zijn onafhankelijk van de absolute hoogte van de scores op de verschillende variabelen. Hoewel de inzichten die door middel van deze studie zijn verkregen niet alleen van toepassing zijn op de onderzochte casus, is de generaliseerbaarheid van de resultaten niet onbepaald. Zo is Achmea een organisatie die handelt vanuit een Rijnländs perspectief op ondernemen (zie verder Hoofdstuk 4). Deze contextfactor is zeer bepalend voor de mate van generaliseerbaarheid van de resultaten. Omdat over het algemeen wordt aangenomen (zie onder andere Boselie, 2010) dat organisaties in Angelsaksische landen significant verschillen van organisaties die opereren in een Rijnländse context, kan worden gesteld dat de resultaten van deze studie niet veralgemeniseerd kunnen worden naar organisaties die ingebed zijn in een andere institutionele omgeving. De personeelsopbouw van Achmea is een andere factor die grenzen stelt aan de generaliseerbaarheid van de resultaten. Van de Achmea-medewerkers is ongeveer 55 procent hoogopgeleid (HBO+). Over het algemeen wordt aangenomen dat het opleidingsniveau implicaties heeft voor de manier waarop medewerkers het best kunnen worden gemanaged (zie bijvoorbeeld Uhl-Bien & Graen, 1998). Dit impliceert dat de resultaten van deze studie niet generaliseerd worden naar organisaties waar veel laagopgeleide mensen werken.

3.1.2 Onderzoekperiode 2007-2010

De auteur van dit proefschrift is in de periode 2007-2010 betrokken geweest bij de ontwikkeling en implementatie van LDB bij Achmea. Door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek is in die periode in kaart gebracht wat LDB oplevert met betrekking tot de houding en het gedrag van medewerkers en leidinggevend en de prestaties die teams leveren. De informatie die door middel van de diverse onderzoeksactiviteiten is verkregen, is ingezet ten behoeve van de advisering van Achmea met betrekking tot de ontwikkeling en implementatie van LDB. De promovenda heeft dus zowel een rol gespeeld als onderzoeker als adviseur. Omdat het doel van dit onderzoek het in kaart brengen van de antecedenten en effecten van peoplemanagement-activiteiten is – en niet het proces van beleidsontwikkeling – wordt in deze paragraaf ingegaan op de informatie die is verzameld in de rol van onderzoeker.

Het doel van deze paragraaf is te beschrijven op welke manieren dataverzameling heeft plaatsgevonden. De dataverzameling van het totale LDB-project kan worden onderverdeeld in twee hoofdcomponenten: ten eerste het promotieonderzoek in de vorm van een longitudinaal survey-onderzoek en ten tweede kwalitatieve dataverzameling. In 3.2.1 wordt verder ingegaan op het longitudinale survey-onderzoek. Het kwalitatieve materiaal is in dit proefschrift gebruikt om grondig inzicht te verkrijgen in de organisatiecontext (punt c in de analytische benadering van Boselie, 2011). De beschrijving van de kwalitatieve onderzoeksactiviteiten die hierna volgt heeft als doel te laten zien op welke manieren er inzicht is verkregen in de organisatiecontext. De informatie die met behulp van deze activiteiten is verzameld, is *niet* gebruikt bij de modeltoetsing die in dit

proefschrift wordt gepresenteerd. De hierna volgende beschrijving heeft daarom ook *niet* de status van methodologische verantwoording.

Inzicht in de organisatiecontext is verkregen door de inzet van diverse methoden. In de eerste plaats zijn interviews gehouden met verschillende stakeholders binnen de organisatie, zoals leden van de Executive Board (EB), directies van divisies, HR-managers, autochtone en allochtone medewerkers, leden van de Centrale Ondernemingsraad (COR), vertegenwoordigers van het vrouwen netwerk DiVA en bestuurders en kaderleden van de vakbonden. De meeste van deze interviews hebben plaatsgevonden aan het begin van het project (eerste kwartaal 2007) en in de eerste helft van 2008. In totaal zijn ongeveer 50 interviews gehouden over de invulling, implementatie en effecten van LDB. In de tweede plaats is een zestal focusgroepen georganiseerd met medewerkers en leidinggevendenden. In totaal hebben ongeveer 50 mensen uit verschillende organisatieonderdelen hieraan deelgenomen. In de derde plaats zijn er twee werkconferenties georganiseerd (in mei 2007 met ongeveer honderd deelnemers en mei 2010 met meer dan tweehonderd deelnemers), waarin de onderzoeker heeft geparticipeerd. In de vierde plaats hebben drie thematische bijeenkomsten plaatsgevonden, waarin LDB-gerelateerde onderwerpen met een diversiteit aan aanwezigen (HR-adviseurs, medewerkers en leidinggevendenden) zijn uitdiept. Naast deze activiteiten is de onderzoeker aanwezig geweest bij tientallen bijeenkomsten over LDB, waar met name HR-medewerkers aanwezig waren (zowel op divisie- als organisatieniveau). Tweemaandelijks heeft zij de vergaderingen van de LDB-stuurgroep bijgewoond, waarin discussies werden gevoerd over de uitwerking van LDB en de voortgang in de uitvoering werd gerapporteerd en geëvalueerd (zie verder 4.3.2). Ook heeft de onderzoeker in de periode 2007-2010 intensief contact gehad met de LDB-projectleider.

De onderzoeker heeft in de periode 2007-2010 ook inzicht gekregen in vele beleidsdocumenten, zoals businessplannen, HR-gerelateerde notities en schriftelijke informatie over de werkgeversvisie. Tevens heeft de onderzoeker alle informatie gekregen die over het HR-beleid aan medewerkers van Achmea is verstrekt. Voorbeelden daarvan zijn een informatieboekje over werken bij Achmea, het tweewekelijkse medewerker magazine Achmea.nu en cahiers over het HR-beleid van Achmea die onder medewerkers zijn verspreid.

De informatie die buiten het survey-onderzoek om is verzameld, is in dit proefschrift op twee manieren gebruikt en verwerkt.⁶ In de eerste plaats is de informatie gebruikt ten behoeve van het maken van de contextbeschrijving (Hoofdstuk 4). Indien relevant wordt daar naar de betreffende gesprekken of documenten verwezen. In de tweede plaats is de informatie gebruikt bij de duiding van de resultaten van de modeltoetsing die in de Hoofdstukken 5 t/m 7 worden gepresenteerd. In de duiding van de uitkomsten van het onderzoek is steeds in de eerste plaats gezocht naar algemene verklaringen voor bevindingen. Wanneer het op basis van de kennis van de organisatiecontext aannemelijk is geacht dat een Achmea-specifieke verklaring voor een resultaat meer voor de hand ligt, is deze contextafhankelijke duiding gegeven.

6 Op basis van de analyses die zijn uitgevoerd op het kwalitatieve materiaal dat in het onderzoek naar LDB is verzameld is eerder de volgende publicatie verschenen: Knies, E. (2011), 'When do supervisors support 'tailor-made' work arrangements? An exploratory study', *Labour and Industry*, 21 (3), 621-643.

3.2 Dataverzameling en –analyse

In deze paragraaf wordt toegelicht op welke wijze inzicht is verkregen in de antecedenten en effecten van peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan de orde: het longitudinale survey-onderzoek waarover in dit proefschrift wordt gerapporteerd, de procedure van dataverzameling, de respondenten en de gebruikte analysetechnieken (multilevel-analyse en *Structural Equation Modeling*).

3.2.1 Longitudinaal survey-onderzoek

De data die in de Hoofdstukken 5 t/m 7 worden geanalyseerd, zijn verzameld in een longitudinaal survey-onderzoek. Longitudinale studies zijn onderzoeken waarin de onafhankelijke en/of de afhankelijke variabele op ten minste twee momenten in de tijd zijn gemeten. Wall & Wood (2005: 442-443) onderscheiden twee typen longitudinaal onderzoek: ‘quasi-longitudinaal’ en ‘authentiek longitudinaal’. In het eerste geval betreft het studies waarin HRM de daaropvolgende performance voorspelt, waarbij wordt gecontroleerd voor voorgaande performance. In het tweede geval gaat het om studies met ten minste drie meetmomenten (t_1 : HRM en performance, t_2 : HRM, t_3 : performance). De studie waarover in dit proefschrift wordt gerapporteerd is feitelijk quasi-longitudinaal van aard. Vanwege de leesbaarheid zal er aan worden gerefereerd als ‘longitudinaal’. Er is voor deze methode van dataverzameling gekozen omdat het doel van de studie is het blootleggen van de mechanismen die HRM en performance in een natuurlijke situatie met elkaar verbinden. Kwantitatieve analyses lenen zich hier bij uitstek voor. Bovendien was er de gelegenheid om data te verzamelen bij een groot aantal respondenten.

Veel studies naar de bijdrage van HRM aan performance zijn gebaseerd op kwantitatieve informatie. Gerhart (2007) concludeert echter dat vrijwel al deze onderzoeken cross-sectioneel van aard zijn. Dat wil zeggen dat de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen op hetzelfde moment worden gemeten. Een van de voorwaarden voor het aantonen van een causaal effect tussen twee variabelen (in casu de bijdrage van HRM aan performance) is dat Variabele X in de tijd vooraf gaat aan Variabele Y (Cook & Campbell, 1979). Aan deze voorwaarde wordt in cross-sectionele studies niet voldaan. Gerhart heeft zelfs vastgesteld dat in cross-sectionele studies regelmatig de relatie tussen HRM en eerdere prestaties is onderzocht. Hij pleit er daarom voor dat er in HRM-onderzoek meer gebruik gemaakt gaat worden van longitudinale data. Dit stelt onderzoekers in de gelegenheid om uitspraken te doen over mogelijke causale effecten. In de analyses moet volgens Gerhart niet alleen worden onderzocht of HRM een bijdrage levert aan performance, maar ook of performance een (extra) investering in HRM tot gevolg heeft (zogenaamde omgekeerde causaliteit).

De analyses waarvan de resultaten in dit proefschrift worden gepresenteerd, zijn gebaseerd op een longitudinale dataset.⁷ De data zijn op twee momenten in de tijd verzameld. De eerste meting heeft plaatsgevonden in de periode juni-juli 2008, de tweede meting in november-december 2009.

⁷ De onderzoeker heeft van Achmea de vrijheid gekregen om de vragenlijst naar eigen inzicht in te vullen. Dat betekent dat de te meten concepten door de onderzoeker zelf zijn geselecteerd en geoperationaliseerd. In een later stadium heeft er wel overleg plaatsgevonden over de exacte formulering van de items in de vragenlijsten.

Tussen de twee metingen zat dus een periode van 17 maanden. Volgens Paauwe (in: Al, 2008) is dit een geschikte periode, omdat effecten van HR-interventies gemiddeld pas na 6 tot 18 maanden optreden. Wanneer te vroeg wordt gemeten, bestaat de kans dat de effecten van eerdere HR-interventies worden gemeten. In Hoofdstuk 4 wordt het verloop van het proces van beleidsvernieuwing in relatie tot het survey-onderzoek uitgebreid beschreven. De enquête die is uitgezet in 2009 is identiek aan de vragenlijst uit 2008. Zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen zijn tweemaal gemeten, zodat in de analyses gecontroleerd kan worden op omgekeerde causaliteit. In het oorspronkelijke projectplan is de intentie uitgesproken om op drie momenten in de tijd data te verzamelen. Dit sluit nog beter aan bij de oproep van Gerhart (2007), omdat het de gelegenheid biedt om de ontwikkelingen in de tijd beter te volgen en om eventuele mediërende processen nauwkeuriger in kaart te brengen. Helaas was het vanwege praktische belemmeringen niet haalbaar om het survey op drie momenten in de tijd uit te zetten (vergelijk Wall & Wood, 2005).

Hoewel het gebruik van longitudinale data de mogelijkheid biedt om causale relaties te onderzoeken, is het belangrijk om op te merken dat er geen sprake is van een experiment met een geïsoleerde interventie, maar een veranderingsproces in een natuurlijke setting. Dit heeft als nadeel dat zich interveniërende omstandigheden kunnen voordoen, die oncontroleerbaar zijn en die onmogelijk allemaal in kaart kunnen worden gebracht. Een belangrijke beïnvloedende factor in het geval van deze studie is de financiële crisis die Achmea als geheel heeft getroffen. Daarnaast geldt voor een aantal bedrijfsonderdelen dat ze te maken hebben gekregen met reorganisaties (zie Hoofdstuk 4 voor meer informatie). Om een beeld te krijgen van de impact die de genoemde ontwikkelingen op de medewerkers van Achmea hebben gehad, is in de enquête van 2009 een aantal aanvullende vragen opgenomen, waaronder de volgende vraag: 'In mijn afdeling moeten we in 2010 hetzelfde werk doen met minder mensen dan een jaar geleden'. In de longitudinale analyses is deze vraag gebruikt als controlevariabele (zie 3.3.5).

3.2.2 Procedure

Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van een online survey, waarvoor de uitnodiging naar het Achmea e-mailadres van de respondenten is gestuurd. De belangrijkste reden hiervoor is dat het jaarlijkse MedewerkerBetrokkenheidsOnderzoek (MBO) bij Achmea ook online wordt afgenomen. Medewerkers zijn dus met deze werkwijze bekend. Bijkomende voordelen in vergelijking met vragenlijsten die op papier worden uitgezet, zoals gerapporteerd in de literatuur (zie bijvoorbeeld Wright, 2005) zijn: een relatief hoge respons, beperkte tijdsinvestering en een kleinere kans op fouten bij de data-invoer. Daarnaast is een groot voordeel dat door het gebruik van een digitale enquête het percentage missende data zeer beperkt is. Respondenten zijn verplicht om alle vragen in de enquête te beantwoorden, slechts in enkele uitzonderlijke gevallen (bij gevoelige of zeer lastige vragen) konden respondenten desgewenst een vraag overslaan.

Een belangrijke kanttekening bij het uitzetten van een online vragenlijst is het gevaar van een *self-selection bias*. Volgens Wright (2005) bestaat altijd de kans dat sommige individuen (of groepen individuen) minder geneigd zijn om deel te nemen aan online onderzoeken dan anderen. Ook bestaat de kans dat niet iedereen gelijke toegang tot internet heeft. Het is niet ondenkbaar dat er

een *self-selection bias* is opgetreden, onder andere omdat niet alle medewerkers van Achmea even frequent voor hun werk achter de computer zitten en daardoor verschillen in de participatiegraad kunnen zijn opgetreden. Ervaringen met het MBO wijzen erop dat het niet aannemelijk is dat dit effect in sterke mate is opgetreden. Bij het MBO krijgen medewerkers namelijk de gelegenheid om een papieren vragenlijst in te vullen, in plaats van de digitale versie. De ervaring leert dat slechts een heel beperkt aantal mensen van deze mogelijkheid gebruik maakt (<0.5 procent). Hoewel deze mogelijkheid in dit onderzoek niet is geboden, is er geen reden om aan te nemen dat het in dit geval om een grotere groep zou gaan. Dit is reden om aan te nemen dat het effect van een mogelijke *self-selection bias* waarschijnlijk zeer beperkt is.

3.2.3 Respondenten

Het survey-onderzoek is uitgevoerd onder twee groepen respondenten: leidinggevend en medewerkers. Daarvoor is gekozen omdat beide groepen een specifieke rol spelen in de HRM-performance keten. Leidinggevenden zijn belangrijke uitvoerders van het HR-beleid (zie onder andere Purcell & Hutchinson, 2007) en treden daarbij op als vertegenwoordigers van de organisatie. Medewerkers zijn de ‘ontvangers’ van het beleid. Het is niet de intentie om te suggereren dat leidinggevend geen medewerkers zijn. In tegendeel zelfs, ook leidinggevend hebben als ‘medewerker’ te maken met geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten. In dit onderzoek zijn leidinggevend echter in de rol van lijnmanager onderzocht. Dat in dit onderzoek zowel leidinggevend als medewerkers zijn onderzocht, biedt de gelegenheid om zowel de geïmplementeerde (vanuit het perspectief van leidinggevend) als de gepercipieerde (vanuit het perspectief van medewerkers) peoplemanagement-activiteiten in kaart te brengen (Wright & Nishii, 2006).

De vragenlijsten van het survey-onderzoek zijn twee keer uitgezet onder alle medewerkers en leidinggevend van Achmea. De respons is weergegeven in Tabel 3.1. In 2008 hebben 730 leidinggevend en 6,160 medewerkers aan het onderzoek deelgenomen (een respons van respectievelijk 58 en 44 procent). In 2009 hebben 731 leidinggevend en 6,623 medewerkers de vragenlijst ingevuld (responspercentages van respectievelijk 54 en 47 procent).

Tabel 3.1 Responsoverzicht

	2008		2009	
	Aantal	Respons	Aantal	Respons
Leidinggevend	730	58%	731	54%
Medewerkers	6,160	44%	6,623	47%

Omdat een belangrijke toegevoegde waarde van dit onderzoek het longitudinale karakter is (waarmee causaliteit kan worden vastgesteld), zijn voor de analyses die in dit proefschrift worden gepresenteerd alleen de data gebruikt van de respondenten die zowel in 2008 als in 2009 aan het onderzoek hebben deelgenomen. In totaal betreft dit 354 leidinggevend en 3,368 medewerkers. Voor zowel leidinggevend als medewerkers betekent dit dat ongeveer 50 procent van de data uit 2008 en 50 procent van de data uit 2009 zijn gebruikt.

Van de leidinggevendenden die zowel in 2008 als in 2009 aan het onderzoek hebben deelgenomen is 72.6 procent man en 27.4 procent vrouw. Van de medewerkers is 53.8 procent man en 46.2 procent vrouw. De gemiddelde leeftijd van leidinggevendenden is 43.2 jaar ($SD=6.9$ jaar), van medewerkers 42.5 jaar ($SD=8.9$ jaar). Van de leidinggevendenden heeft iets meer dan 80 procent een HBO of WO opleiding afgerond. Van de medewerkers heeft 55 procent een hoog opleidingsniveau (HBO+), ongeveer 37 procent heeft een middelbaar opleidingsniveau, iets meer dan 6 procent is laagopgeleid.

Voor het databestand van medewerkers is zowel in 2008 als in 2009 de representativiteit van de data voor de totale populatie gecontroleerd, door de verdeling naar geslacht en divisie/bedrijfs-onderdeel van populatie en steekproef met elkaar te vergelijken. De resultaten van de analyses laten op beide kenmerken een zeer kleine afwijking zien (minder dan 5 procentpunt). Dit duidt erop dat de steekproef in zowel 2008 als 2009 representatief is voor de populatie voor de verdeling naar geslacht en divisie/bedrijfs-onderdeel.

Wanneer het responspercentage laag is, bestaat het risico van een *non-response bias*. Om te controleren of er in dit onderzoek sprake is van een *non-response bias* is een 'time trend extrapolation test' uitgevoerd (Armstrong & Overton, 1977), waarbij respondenten die direct na het versturen van de uitnodiging de vragenlijst hebben ingevuld (zogenaamde 'early respondents') zijn vergeleken met respondenten die de vragenlijst later hebben gecompleteerd ('late respondents'). De aanname van deze methode is dat 'late' respondenten meer overeenkomsten vertonen met mensen die niet aan het onderzoek hebben deelgenomen (Armstrong & Overton, 1977). Uit de t-toetsen die zijn uitgevoerd blijkt dat er geen significante verschillen bestaan op de kernvariabelen tussen vroege en late invullers. Dit is een aanwijzing dat er in dit onderzoek geen sprake is van een *non-response bias*. Daarnaast zijn de respondenten die één keer aan het survey hebben deelgenomen vergeleken met de respondenten in het longitudinale databestand. Ook in dit geval hebben de t-toetsen geen significante verschillen tussen de groepen aangetoond. Ook dit is een aanwijzing dat er in dit onderzoek geen sprake is van een *non-response bias*.

3.2.4 Multilevel-analyse

In dit onderzoek worden twee niveaus van analyse onderscheiden: het individuele niveau en het teamniveau (zie ook 2.6). Het eerste is het niveau van de individuele medewerker. Het tweede niveau is het teamniveau. Met een team worden in dit onderzoek medewerkers bedoeld die dezelfde leidinggevende hebben. Teams zijn in deze definitie niet altijd eenheden die bestaan uit medewerkers die in de uitvoering van hun taken onderling afhankelijk van elkaar zijn (vergelijk Thompson, 1967). Er is dus niet per definitie sprake van teams in enge zin, waarbij onderlinge taakafhankelijkheid tussen de teamleden vaak als een van de onderscheidende kenmerken wordt genoemd (vergelijk Kozlowski & Bell, 2003). Sommige teams bij Achmea bestaan uit medewerkers die in de uitvoering van hun taken afhankelijk van elkaar zijn (bijvoorbeeld medewerkers van het onderdeel Operations van de divisie Zorg⁸), terwijl andere medewerkers met dezelfde leidingge-

8 Voorbeelden van teams van het onderdeel Operations met taakafhankelijkheid zijn administratieve teams verantwoordelijk voor polisservice of restitutie. Bijvoorbeeld, een team restitutie is verantwoordelijk voor uitbetaling van ziektekostendeclaraties (beginnend met de check of iemand gezien zijn verzekeringsspakket wel in aanmerking komt voor bepaalde vergoedingen tot en met de uitbetaling).

vende hun werk min of meer onafhankelijk van elkaar kunnen doen (bijvoorbeeld beleidsmedewerkers). Hoewel door veel auteurs taakafhankelijkheid als kenmerk van een team wordt genoemd, definiëren Cohen & Bailey (1997: 242) teams als *'continuing work units responsible for producing goods or providing services. Their membership is typically stable, usually full-time, well-defined. Work teams are found both in manufacturing and service settings ... Traditionally, work teams are directed by supervisors who make most of the decisions'*. De definitie van 'team' die in dit onderzoek wordt gehanteerd bevat een aantal elementen uit de definitie van Cohen & Bailey, waaronder de kenmerken dat een team goederen of diensten produceert en dat er vaak sprake is van een langdurig lidmaatschap van de groep. Het belangrijkste element in de definitie van Cohen & Bailey is de toevoeging dat er sprake is van een leidinggevende die verantwoordelijk is voor het functioneren van een team.

Er zijn twee redenen om te kiezen voor medewerkers met dezelfde leidinggevende als niveau van analyse. In de eerste plaats hebben deze medewerkers te maken met dezelfde leidinggevende die het HR-beleid implementeert. In theoretische modellen van de HRM-performance keten wordt verondersteld dat de door medewerkers gepercipieerde HR-maatregelen in sterke mate door de acties van hun leidinggevende kunnen worden verklaard. Verondersteld wordt dat leidinggevers door hun peoplemanagement-activiteiten de beleving van medewerkers van en houding ten opzichte van hun baan beïnvloeden (Wright & Nishii, 2006). Tevens wordt verondersteld dat medewerkers met dezelfde leidinggevende door sociale interactie elkaars perceptie van peoplemanagement-activiteiten beïnvloeden (vergelijk Morgeson & Hoffman, 1999). In de tweede plaats delen teams volgens Kozlowski & Klein (2000) naast hetzelfde leiderschap ook relatief homogene factoren zoals de aard van het werk (medewerkers zijn vaak werkzaam in hetzelfde domein), arbeidsomstandigheden en taakoriëntatie. Op basis van het *attraction-selection-attrition* model (Schneider, 1987) kan bovendien worden verondersteld dat teams naarmate de tijd vordert meer homogeen worden, omdat 'afwijkende' medewerkers het team verlaten. Evans & Jarvis (1980) stellen dat dergelijke processen in sterkere mate optreden wanneer sprake is van taakafhankelijkheid. Naarmate medewerkers voor de uitvoering van hun taken meer van elkaar afhankelijk zijn, zal de homogeniteit sneller of in sterkere mate tot stand komen.

De variabelen op *individueel niveau* hebben betrekking op individuele medewerkers. Deze variabelen zijn bevestigd in de vragenlijsten voor medewerkers. Het gaat daarbij specifiek om de percepties die medewerkers hebben van de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende, de variabelen in de black box en de inzet van medewerkers. De variabelen op *teamniveau* hebben enerzijds betrekking op het gedrag van de leidinggevende (in casu de geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten en de antecedenten daarvan) en anderzijds op de prestaties van teams. De door leidinggevers geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten en de veronderstelde antecedenten daarvan zijn bevestigd in de vragenlijsten voor leidinggevers. Dat wil zeggen dat de data zijn verzameld bij individuele leidinggevers. Omdat zij aan meerdere medewerkers leiding geven (zie bijvoorbeeld ook de formulering van de items over geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten in 3.3.1) kan worden beredeneerd dat dit variabelen op teamniveau zijn. De prestaties van teams zijn gemeten in de vragenlijst voor medewerkers. Hoewel de vragen waarmee dit concept is gemeten door individuele medewerkers zijn beantwoord, betreft het vragen die betrekking hebben op een variabele op teamniveau. In de formulering is steeds de frase 'mijn team ...' opgenomen.

De longitudinale set bevat data van medewerkers uit 1,164 teams. Gemiddeld hebben dus 2.89 medewerkers per team ($SD=2.41$) in 2008 en 2009 aan het onderzoek deelgenomen. Dit aantal is vergelijkbaar met het minimale aantal respondenten in een team in een studie van Nishii et al. (2008).

Om rekening te houden met de geneste structuur, wordt een multilevel-analyse uitgevoerd (zie verder 3.4.1). Voor meer informatie over multilevel-analyse, zie Hox (2010).

3.2.5 Structural Equation Modeling

Om de zes deelvragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van *Structural Equation Modeling* (SEM). De resultaten van deze analyses worden gepresenteerd in de Hoofdstukken 5 t/m 7. In de analytische benadering van HRM (Boselie, 2011) wordt gepleit voor het gebruik van geavanceerde technieken voor data-analyse, waarbij SEM als voorbeeld wordt genoemd. Een belangrijk argument dat pleit voor het gebruik van SEM is dat het mogelijk is om bij modeltoetsing twee elementen te combineren: het structurele gedeelte van het model en het meetgedeelte. In het *meetgedeelte* wordt de factorstructuur geïdentificeerd. Dat wil zeggen dat wordt aangegeven wat de relatie is tussen de latente variabelen (niet direct geobserveerde constructen) en de bijbehorende indicatoren (items uit de vragenlijst). In het *structurele gedeelte* van het model worden de causale relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen gedefinieerd. Belangrijk om daarbij op te merken is dat variabelen in één model kunnen worden gespecificeerd als onafhankelijke én afhankelijke variabele (waardoor onder andere mediatie in één keer kan worden onderzocht). Een belangrijk voordeel van het werken met latente variabelen is dat er rekening wordt gehouden met de meetonzekerheid door deze expliciet in het model op te nemen. Dat betekent dat de paden tussen de latente variabelen meer precies worden geschat.

De basis voor SEM-analyses is het vaststellen van de modelfit. Hierbij wordt bepaald in hoeverre het voorgestelde model past bij de verzamelde data. Voor het vaststellen van de modelfit zijn diverse statistische criteria ontwikkeld. Over het algemeen wordt aangenomen dat het verstandig is om fitmaten uit verschillende categorieën te hanteren, die rekening houden met modelfit (X^2), complexiteit (het aantal parameters) en de steekproefgrootte (Kline, 2011). In de hoofdstukken waarin de resultaten van SEM-analyses worden gepresenteerd, wordt steeds melding gemaakt van volgende drie fitmaten: CFI, TLI en RMSEA (zie Tabel 3.2). Voor de analyses die in dit proefschrift worden gerapporteerd is gebruik gemaakt van het softwarepakket Mplus versie 6.11 (Muthén & Muthén, 2010).⁹ Voor meer informatie over SEM, zie Kline (2011).

Tabel 3.2 Interpretatie van de gebruikte fitmaten

Fitmaat	Volledige naam fitmaat	Goede modelfit
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>	>.90
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>	>.90
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	<.10

⁹ Ik wil Dr. Rens van de Schoot (Departement Methoden & Technieken, Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht) heel hartelijk bedanken voor zijn deskundige ondersteuning bij het gebruik van Mplus, zijn advisering met betrekking tot de analyses en zijn feedback op de rapportage van de resultaten.

3.3 Schalen

In deze paragraaf wordt de operationalisatie beschreven van de concepten die bevraagd zijn in de enquête. De variabelen zijn verdeeld in vijf clusters, die overeenkomen met de hoofdcomponenten uit het conceptuele model (zie Figuur 2.5). Deze componenten zijn: (1) peoplemanagement-activiteiten; (2) antecedenten van peoplemanagement-activiteiten; (3) de variabelen in de black box; (4) uitkomstvariabelen; en (5) controlevariabelen.

Bij de bespreking van elk van de variabelen wordt aandacht besteed aan de betrouwbaarheid van de gebruikte schalen. In het geval van bestaande schalen zijn confirmatieve factoranalyses (CFAs) uitgevoerd met Mplus om vast te stellen wat de relatie is tussen de geobserveerde variabelen (items uit de vragenlijst) en de latente variabelen (constructen). De resultaten van deze CFAs worden gerapporteerd. In het geval van nieuwe, zelfontwikkelde schalen zijn eerst exploratieve factoranalyses (EFAs) uitgevoerd op de data van de respondenten die alleen in 2008 of in 2009 aan het onderzoek hebben deelgenomen. De data van deze respondenten zijn niet gebruikt in de analyses die in de empirische hoofdstukken worden gepresenteerd en zijn daarom bij uitstek geschikt om een EFA op uit te voeren. Om de exploratieve resultaten te valideren zijn ook bij de nieuw ontwikkelde schalen CFAs uitgevoerd. Daarbij zijn de kruispaden met nul gelijkgesteld (zoals standaard bij CFA). De resultaten van zowel de EFAs als de CFAs worden bij de betreffende schalen gerapporteerd. Eveneens wordt voor elke schaal de waarde van Cronbach's Alpha gerapporteerd. Daarbij is uitgegaan van een minimale waarde van Cronbach's Alpha van 0.70. Dit is het minimum dat door Nunnally (1978) is gesuggereerd en dat over het algemeen als grenswaarde wordt gehanteerd in onderzoek in de sociale wetenschappen.

Alle variabelen met uitzondering van de controlevariabelen zijn gemeten op een vijfpuntsschaal, waarbij de antwoordcategorieën variëren van 'geheel mee oneens' tot 'geheel mee eens'. Normaliter worden dergelijke items behandeld als zijnde gemeten op intervalniveau. Ook in het geval van de in deze paragraaf gepresenteerde analyses is in eerste instantie dit uitgangspunt gehanteerd. Bij nadere verkenning van de verdeling van de data bleek dat deze verre van normaalverdeeld zijn. Bij een dergelijke verdeling is het niet toegestaan om de geobserveerde variabelen (de items in de vragenlijst) als intervalvariabelen te behandelen. Daarom is er voor gekozen om alle geobserveerde variabelen aan te merken als categorisch. Bij alle onderzochte concepten heeft dit ertoe geleid dat de resultaten van de CFAs aanmerkelijk beter waren dan wanneer de geobserveerde variabelen als intervalvariabelen werden aangemerkt.

Omdat het uitgevoerde onderzoek longitudinaal van aard is, is het belangrijk om vast te stellen of het meetinstrument meetinvariant is. Wanneer meetinvariantie is vastgesteld betekent dit dat respondenten die op meerdere momenten in de tijd de vragenlijst hebben ingevuld dezelfde score op het onderliggende construct hebben, wanneer zij dezelfde scores op de geobserveerde variabelen hebben (zie bijvoorbeeld Schmitt & Kuljanin, 2008). Omdat het in dit geval gaat om het vaststellen van de construct validiteit van de variabelen, is onderzocht of er sprake is van *metric invariance*. Dat is gedaan door de modelfit te vergelijken van het model waarin de factorladingen vrij zijn gelaten met het model waarin de factorladingen gelijk zijn over de tijd heen. Bij alle variabelen die in dit hoofdstuk worden behandeld, is de modelfit in het tweede geval beter. Dit betekent

dat er in alle gevallen *metric invariance* is vastgesteld. Dit wil zeggen dat de kwaliteit van de schalen goed is en dat de resultaten van de analyses eenduidig kunnen worden geïnterpreteerd. Het voorkomen van meetinvariantie zal niet bij elke afzonderlijke variabele worden gerapporteerd. Wel zal de modelfit worden weergegeven van het uiteindelijke meetmodel.

In Bijlage A is een overzicht te vinden van alle vragen die deel uitmaken van de vragenlijsten voor medewerkers en leidinggevendenden. Per cluster worden daar de resultaten van de CFAs gepresenteerd. Bij elk concept is aangegeven welk label er aan is gegeven en vanuit welk perspectief de variabele is gemeten. Ook worden de factorladingen in 2008 en 2009 weergegeven. De resultaten die in Bijlage A worden gepresenteerd zijn overgenomen uit de modellen met de beste fit. Zonder uitzondering is dat het model waarin de factorladingen gelijk zijn over de tijd heen (het model waarin *metric invariance* is vastgesteld).

3.3.1 Peoplemanagement-activiteiten

Peoplemanagement-activiteiten spelen een prominente rol in theoretische modellen van de HRM-performance keten (Boxall & Purcell 2008; Harney & Jordan, 2008; Purcell & Hutchinson 2007; Purcell & Kinnie 2007). De belangstelling voor dit concept komt voort uit de erkenning dat lijnmanagers een belangrijke rol spelen in de implementatie van HR-maatregelen en dat de perceptie die medewerkers hebben van die HR-maatregelen een belangrijk (indirect) effect heeft op performance (via het effect dat de maatregelen hebben op de houding en het gedrag van medewerkers). In navolging van Purcell et al. (2009: 59) worden in dit proefschrift onder peoplemanagement alle aspecten verstaan die te maken hebben met het managen van personeel.

In recente modellen van de HRM-performance keten (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006) wordt een onderscheid gemaakt tussen door het seniormanagement beoogd beleid, door lijnmanagers geïmplementeerd beleid en door medewerkers gepercipieerd beleid. Purcell & Hutchinson (2007) stellen dat de perceptie die medewerkers hebben van de HR-activiteiten die door hun leidinggevende zijn geïmplementeerd niet alleen gaat om de mate van ondersteuning die medewerkers door de HR-maatregelen *an sich* ervaren, maar ook om het gedrag van de leidinggevende. Zij introduceren de term peoplemanagement die beide aspecten omvat.

Hoewel Purcell & Hutchinson in 2007 de term peoplemanagement introduceerden, is het concept door hen niet nauwkeurig gedefinieerd en geoperationaliseerd. Purcell & Hutchinson onderscheiden de twee bovengenoemde aspecten en melden dat het aspect leiderschapsgedrag gerelateerd is aan metingen van LMX. De operationalisatie van leiderschapsgedrag die Purcell & Hutchinson gebruiken in een survey-onderzoek bestaat uit vijf items¹⁰, waarvan de betrouwbaarheid en validiteit niet uitgebreid worden besproken en gerapporteerd (afgezien van de waarde van Cronbach's Alpha). De definiëring en operationalisatie die in deze paragraaf worden gepresenteerd zijn dus een eerste systematische uitwerking van het concept (die wel deels gebaseerd is op eerder eigen onderzoek).

¹⁰ Voorbeelden van items zijn: 'How good do you feel managers here are at treating employees fairly?' en 'How good do you feel managers here are at dealing with problems at the workplace?' (pp. 19-20).

In overeenstemming met de suggestie van Purcell & Hutchinson (2007) worden in dit onderzoek twee componenten van peoplemanagement-activiteiten onderscheiden: de toepassing van HR-maatregelen enerzijds en de ondersteuning die door leidinggevendenden wordt geboden anderzijds. De peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden zijn zowel vanuit het perspectief van leidinggevendenden (*actual practices*) als vanuit het perspectief van medewerkers (*perceived practices*) bevestigd.

Toepassing van HR-maatregelen

De variabele 'toepassing van HR-maatregelen' is gemeten met twee subschalen: 'ondersteuning door HR-maatregelen' en 'ondersteuning door maatwerkafspraken'. Deze subvariabelen representeren twee niveaus van ondersteuning (vergelijk Guest, 2007). In het eerste geval betreft het de ondersteuning die medewerkers ervaren door de HR-maatregelen die deel uitmaken van het HR-beleid van de organisatie. In het tweede geval gaat het om de ondersteuning die medewerkers ervaren door de afspraken die leidinggevendenden met hen maken, passend bij hun persoonlijke omstandigheden. In beide gevallen wordt verondersteld dat de leidinggevende als *organizational agent* een belangrijke rol speelt in de totstandkoming van de ondersteuning. Omdat in dit onderzoek zowel de geïmplementeerde als gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten onderwerp van analyse zijn, zijn beide variabelen (ondersteuning door HR-maatregelen en maatwerkafspraken) zowel opgenomen in de vragenlijst voor leidinggevendenden als in de vragenlijst voor medewerkers. De vragen zijn zodanig geformuleerd dat ze aansluiten bij het perspectief van de respondent.

De variabele 'ondersteuning door HR-maatregelen' is gebaseerd op zeven items. Voor verschillende onderdelen van het HR-beleid is gevraagd in hoeverre de respondenten (zowel leidinggevendenden als medewerkers) ervaren dat deze onderdelen in praktijk gericht zijn op de ondersteuning van medewerkers. Overzichtsanalyses van onder andere Boselie et al. (2005) en Wright & Boswell (2002) laten zien dat er geen consensus is over HR-maatregelen die in onderzoek worden bevestigd (vergelijk Boon et al., 2011). Wright & Boswell (2002) suggereren dat het AMO-model een bruikbaar theoretisch raamwerk is om HR-praktijken in te delen. De daadwerkelijke invulling van de drie categorieën (maatregelen gericht op het vergroten van de bekwaamheid van medewerkers, de motivatie van medewerkers en de mogelijkheden om te presteren) kan dan van organisatie tot organisatie verschillen. Met de variabele 'ondersteuning door HR-maatregelen' is beoogd om een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van de perceptie die leidinggevendenden en medewerkers hebben van de ondersteuning die het HR-beleid biedt. Het doel is niet om eventuele synergetische effecten als gevolg van een goede interne fit te analyseren.

Knies, Leisink & Boselie (2012) hebben in een uitgebreide case-beschrijving betoogd dat het geheel van HR-maatregelen dat binnen Achmea beschikbaar is, kan worden getypeerd als een *High Performance Work System*. Zij lieten zien dat in alle drie de categorieën van het AMO-model instrumenten te plaatsen zijn. In de enquête is niet gevraagd naar de mate van ondersteuning die de afzonderlijke instrumenten bieden (onder andere omdat dan de vragenlijst te lang zou worden), maar naar de ondersteuning die wordt ervaren op de volgende gebieden: (1) opleiding en ontwikkeling, (2) doorstroom naar een andere functie, (3) beoordeling, (4) beloning, (5) taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies, (6) vitaliteit (bv. preventie en gezondheid) en (7) combinatie

werk-privé (bv. flexibele werktijden, levensloopverlof, thuiswerken).¹¹ In overeenstemming met de definitie van Boxall & Macky (2009) betreft het niet alleen maatregelen die ontwikkeld zijn om de personeelsbezetting te managen (zogenaamde *employment practices*), maar ook maatregelen die te maken hebben met de organisatie van het werk (in casu taakverlichting en -verandering). Deze zeven gebieden vertonen sterke overeenkomsten met een studie van Boon et al. (2011), waarin 38 HR-praktijken zijn geclusterd in zeven subdimensies. Op basis van de resultaten van een factoranalyse hebben Boon et al. besloten om deze subdimensies samen te voegen tot een gecombineerde schaal die zij 'High Performance HR Practices' noemen.

De variabele 'ondersteuning door maatwerkafspraken' is gebaseerd op twee items. De vragen in de enquêtes meten de mate waarin afspraken worden gemaakt tussen medewerkers en hun leidinggevende, passend bij de individuele behoefte van een medewerker. Deze variabele is gebaseerd op het concept *i-deals* dat door Rousseau (2005) is geïntroduceerd. Een belangrijk kenmerk van *i-deals* in de definitie van Rousseau is dat het afspraken betreft die een medewerker met zijn/haar leidinggevende maakt en die voor niemand anders in de organisatie gelden. Zoals in 2.2.3 is betoogd, zijn er verschillende typen afspraken mogelijk tussen leidinggevende en medewerker. Een *i-deal* is daarvan de meest 'geïndividualiseerde' variant. Het is ook goed denkbaar dat er passende individuele afspraken worden gemaakt tussen een leidinggevende en een medewerker die ook voor één of meerdere andere medewerkers gelden. Met de operationalisatie van het concept 'ondersteuning door maatwerkafspraken' wordt beoogd in kaart te brengen in hoeverre er, indien door de medewerker gewenst, passende afspraken met een medewerker worden gemaakt die afwijken van de standaardsituatie. Dat kan een *i-deal* zijn in de betekenis die Rousseau eraan geeft, maar dat hoeft niet per definitie zo te zijn.

De vragen zijn voor medewerkers en leidinggevendenden anders geformuleerd, zodat beide partijen de vraag vanuit hun eigen perspectief kunnen beantwoorden. Een voorbeeld van een vraag in de leidinggevendenden-vragenlijst is 'Wanneer de individuele situatie van een medewerker daar om vraagt, realiseer ik een oplossing die afwijkt van de standaardsituatie'. Aan medewerkers is de gespiegelde stelling 'Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie' voorgelegd.

Op basis van de data van leidinggevendenden en medewerkers die slechts één keer aan het onderzoek hebben deelgenomen, is met behulp van een EFA vastgesteld dat de variabele 'toepassing van HR-maatregelen' inderdaad is onder te verdelen in twee subdimensies. De subschaal 'ondersteuning door HR-maatregelen' is in zijn geheel meegenomen in het hoofdonderzoek. Uit de subschaal 'ondersteuning door maatwerkafspraken' (die oorspronkelijk bestond uit drie items) is één item verwijderd, namelijk: 'Als een medewerker mij vraagt mee te werken aan een afspraak die past bij zijn/haar individuele situatie, dan doe ik dat niet want dat schept een precedent'. Mogelijk heeft dit negatief geformuleerde item wat verwarring bij de respondenten veroorzaakt, waardoor de betrouwbaarheid van deze vraag onvoldoende is.

¹¹ Hoewel werving & selectie een onderdeel van HR-beleid is dat in veel studies wordt bevraagd, is er bewust voor gekozen dit niet op te nemen in de vragenlijsten van leidinggevendenden en medewerkers. Met name nieuwe medewerkers hebben te maken met werving & selectie-praktijken. Dit maakt het lastig voor medewerkers die al langer in dienst zijn om de ervaren mate van ondersteuning te beoordelen.

De resultaten van de CFA bevestigen deze factorstructuur. In Tabel 3.3 is een overzicht gegeven van de resultaten van de CFAs en de betrouwbaarheidsanalyse (Cronbach's Alpha). De fit van het uiteindelijke model in het geval van leidinggevendenden is goed zowel voor de subdimensie 'ondersteuning door HR-maatregelen' (CFI=0.91; TLI=0.90; RMSEA=0.11) als voor de subdimensie 'ondersteuning door maatwerkafspraken' (CFI=0.99; TLI=0.99; RMSEA=0.06). Ook in het geval van de medewerkerdata is de modelfit goed voor zowel 'ondersteuning door HR-maatregelen' (CFI=0.96; TLI=0.96; RMSEA=0.09) als 'ondersteuning door maatwerkafspraken' (CFI=0.99; TLI=0.99; RMSEA=0.03). De waardes van Cronbach's Alpha zijn in bijna alle gevallen erg goed. Uitzondering daarop is het onderdeel 'ondersteuning door maatwerkafspraken' vanuit het perspectief van leidinggevendenden. Daar liggen de waardes van Cronbach's Alpha onder het gesuggereerde minimum van 0.70. Omdat het hier een schaal bestaande uit twee items betreft, zijn de behaalde waardes acceptabel.

Tabel 3.3 Resultaat van CFA en betrouwbaarheidsanalyse voor subschalen van peoplemanagement-activiteiten

Variabele	Perspectief	Aantal items	Cronbach's alpha		Waardes factorloadingen	
			2008	2009	laagste	hoogste
Toepassing van HR-maatregelen						
Ondersteuning door HR-maatregelen	Leidinggevende	7	0.88	0.84	0.599	0.799
	Medewerker	7	0.90	0.91	0.683	0.890
Ondersteuning door maatwerkafspraken	Leidinggevende	2	0.60	0.66	0.628	0.859
	Medewerker	2	0.85	0.85	0.897	0.912
Ondersteuning door leidinggevende						
Ondersteuning in dagelijks functioneren	Leidinggevende	4	0.62	0.71	0.525	0.855
	Medewerker	4	0.91	0.92	0.830	0.956
Ondersteuning in ontwikkeling	Leidinggevende	4	0.70	0.81	0.675	0.856
	Medewerker	4	0.86	0.90	0.773	0.933

Ondersteuning door de leidinggevende

Ondersteuning door de leidinggevende is in navolging van Rhoades & Eisenberger (2002) gedefinieerd als de mate waarin leidinggevendenden in hun gedrag laten merken dat ze de inspanningen van medewerkers waarderen en begaan zijn met hun welzijn. Rhoades & Eisenberger (2002: 700) betogen dat onderzoekers vaak (gepercipieerde) ondersteuning door leidinggevendenden meten door het woord 'organization' te vervangen door 'supervisor' in de veelgebruikte vragenlijst over *perceived organizational support*. Ook komt het regelmatig voor dat er schalen worden gebruikt die betrekking hebben op *leader-member exchange*. Deze schalen hebben betrekking op de relatie tussen medewerkers en hun leidinggevende in het algemeen. Er zijn ook schalen die 'supervisor support' (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990) en 'supportive supervision' (Oldham & Cum-

mings, 1996) meten, die meer gericht zijn op de ondersteuning die medewerkers wordt geboden op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Deze laatste meetschalen zijn interessant in de context van dit onderzoek, omdat ze gerelateerd zijn aan HRM-onderzoek en de rol die leidinggevendenden spelen in de implementatie van HR-maatregelen. Overeenkomstig het werk van Greenhaus et al. en Oldham & Cummings is ervoor gekozen om ondersteuning door de leidinggevende te meten door middel van twee subschalen. De eerste subdimensie betreft de algemene steun die leidinggevendenden aan medewerkers bieden in het dagelijks functioneren. De tweede subdimensie gaat over de ondersteuning die leidinggevendenden bieden op het gebied van ontwikkeling. Deze tweedeling komt overeen met het werk van Hoekstra & Van Sluijs (2003), die in een onderzoek naar de coachingsactiviteiten van leidinggevendenden een onderscheid maken tussen coachen gericht op taakuitoefening en coaching gericht op de loopbaan. Tevens is een aantal items ontleend aan ING (2001).

De variabele *ondersteuning in dagelijks functioneren* is gebaseerd op vier items. Zowel aan medewerkers als aan leidinggevende is gevraagd in hoeverre de leidinggevende belangstelling toont voor hoe medewerkers hun werk doen en voor hun persoonlijk functioneren. De formulering is zodanig aangepast dat leidinggevendenden en medewerkers de vragen vanuit hun eigen perspectief kunnen beantwoorden. Een voorbeeld van een stelling die aan leidinggevendenden is voorgelegd is: 'Ik toon belangstelling voor hoe een medewerker zijn werk doet'. De vraag uit de medewerker-vragenlijst die hiermee overeenkomt, luidt als volgt: 'Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe'.

De betrouwbaarheid van deze schaal is getest in eerdere studies van Leisink & Knies (2011) en Knies & Leisink (forthcoming). De resultaten van de CFA bevestigen de factorstructuur. Ook de betrouwbaarheid van de schaal is goed (zie Tabel 3.3). Uitzondering daarop is de waarde van Cronbach's Alpha die is berekend op basis van de leidinggevendenden-data uit 2008. Omdat de andere drie waarden van Cronbach's Alpha (ruim) boven het aanbevolen minimum liggen van 0.70, is ervoor gekozen om alle oorspronkelijke items te handhaven. De modelfit is zowel in het geval van leidinggevendenden (CFI=0.95; TLI=0.94; RMSEA=0.09) als in het geval van medewerkers (CFI=0.99; TLI=0.99; RMSEA=0.04) goed.

Ook de variabele *ondersteuning in ontwikkeling* is gebaseerd op vier items. Aan leidinggevendenden en medewerkers is gevraagd in hoeverre medewerkers door hun leidinggevende worden gestimuleerd om deel te nemen aan opleidingsactiviteiten en in hoeverre ze worden ondersteund in hun loopbaanontwikkeling. Net als bij de andere subdimensie van ondersteuning door de leidinggevende, is ook hier de formulering van de items aangepast aan het perspectief van de respondent. Een voorbeeld van een stelling uit de vragenlijst voor leidinggevendenden is: 'Ik attendeer mijn medewerkers op mogelijkheden voor verdere opleiding'. De overeenkomstige vraag voor medewerkers luidt: 'Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding'.

Ook de betrouwbaarheid van deze subschaal is getest in de eerdere studies van Leisink & Knies (2011) en Knies & Leisink (forthcoming). De factorstructuur wordt bevestigd door de resultaten van de CFA (zie Tabel 3.3). De waarde van Cronbach's Alpha liggen allemaal op of boven de grenswaarde van 0.70. De fit van het model waarin de factorladingen over de tijd gelijk zijn, is voor zowel

leidinggeevenden (CFI=0.95; TLI=0.94; RMSEA=0.11) als voor medewerkers (CFI=0.99; TLI=0.99; RMSEA=0.09) goed.

De correlaties tussen de vier onderdelen van peoplemanagement-activiteiten zijn allemaal significant ($p < .05$) en substantieel en zijn niet hoger dan 0.798 in het geval van leidinggeevenden en 0.757 in het geval van medewerkers. Dit duidt erop dat er geen sprake is van multicollineariteit.¹²

3.3.2 Antecedenten van peoplemanagement-activiteiten

In Hoofdstuk 2 is betoogd dat, om te kunnen verklaren waarom sommige leidinggeevenden hoger scoren op de peoplemanagement-activiteiten die ze ondernemen dan andere leidinggeevenden, gekeken dient te worden naar individuele en organisatiekenmerken die het handelen van leidinggeevenden beïnvloeden. In een eerdere studie van Knies & Leisink (forthcoming) is het AMO-model (Appelbaum et al., 2001; Boxall & Purcell, 2011) gebruikt als theoretisch raamwerk om de factoren die het handelen van leidinggeevenden beïnvloeden te categoriseren. In het AMO-model wordt verondersteld dat de prestaties van individuen (in dit geval: de peoplemanagement-activiteiten die leidinggeevenden ondernemen) een resultante zijn van hun *ability*, *motivation* en *opportunities* om te presteren.

In de studies van Leisink & Knies (2011) en Knies & Leisink (forthcoming) zijn de volgende variabelen gebruikt als operationalisatie van het AMO-model: bekwaamheid van leidinggeevenden om medewerkers te ondersteunen (*ability*), bereidheid om medewerkers te ondersteunen (*motivation*) en discretionaire ruimte (*opportunity*). Omdat een van de doelen van dit onderzoek is om vast te stellen of er sprake is van een causaal effect van deze variabelen op de peoplemanagement-activiteiten van leidinggeevenden (en niet alleen samenhang), zal in deze studie dezelfde operationalisatie van de variabelen worden gehanteerd. Er worden twee individuele kenmerken onderzocht en één organisatiekenmerk.

De drie variabelen die zijn gebruikt om de antecedenten van peoplemanagement-activiteiten in kaart te brengen zijn alleen opgenomen in de vragenlijst voor leidinggeevenden.

Bekwaamheid tot ondersteuning

Het concept bekwaamheid tot ondersteuning is, in lijn met de definitie van *self-efficacy* van Bandura (1977: 193), gedefinieerd als de overtuiging die leidinggeevenden hebben dat ze het gedrag kunnen vertonen dat nodig is om bepaalde uitkomsten te realiseren (in dit geval: een goede ondersteuning van medewerkers) (vergelijk Bos-Nehles, 2010). Deze variabele is in eerder onderzoek (Knies & Leisink, forthcoming; Leisink & Knies, 2011) gemeten op basis van zes items. Op basis van de factoranalyse die is uitgevoerd op de dataset die ten behoeve van dit onderzoek is verzameld, kan worden geconcludeerd dat deze oorspronkelijke schaal kan worden verdeeld in twee subdimensies: de eerste dimensie betreft 'bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren', de tweede dimensie 'bekwaamheid tot ondersteuning in ontwikkeling'. Deze tweedeling komt overeen met het onderscheid dat bij de ondersteuning van medewerkers door leidinggeevenden

¹² De overlap tussen de variabelen is maximaal 63,7 procent in het geval van leidinggeevenden en 57,3 procent in het geval van medewerkers.

wordt gemaakt tussen ondersteuning in dagelijks functioneren en ondersteuning op het gebied van ontwikkeling.

De subdimensie *bekwaamheid tot ondersteuning dagelijks functioneren* bestaat uit twee items. In deze items wordt gevraagd naar de mate waarin leidinggevendend zichzelf in staat achten om hun medewerkers te ondersteunen in hun dagelijks functioneren. Een voorbeeldstelling is: 'Ik kan de sterke en zwakke punten van mijn medewerkers tactvol met hen bespreken'.

De betrouwbaarheid van deze subschaal is redelijk (zie Tabel 3.4). De resultaten van de CFA zijn goed, maar de waardes van Cronbach's Alpha liggen iets onder de minimale grens van 0.70. Omdat het hier een schaal betreft bestaande uit twee items, zijn de behaalde waardes acceptabel. De modelfit van het model waarin de factorladingen over de tijd heen gelijk zijn is goed (CFI=0.98; TLI=0.93; RMSEA=0.11).

De tweede subdimensie *bekwaamheid tot ondersteuning ontwikkeling* bestaat uit drie items. In deze items is gevraagd hoe leidinggevendend hun bekwaamheid beoordelen om met medewerkers opleidingsmogelijkheden en loopbaanontwikkeling te bespreken. Een voorbeeldstelling is: 'Ik ben in staat vast te stellen welke loopbaanmogelijkheden er voor medewerkers zijn'.

De betrouwbaarheid van de schaal is goed. Zowel de waardes van Cronbach's Alpha als de waardes van de factorladingen liggen boven de gesuggereerde minima (zie Tabel 3.4). De modelfit van het model waarin de factorladingen gelijk zijn over de tijd heen is goed (CFI=0.99; TLI=0.99; RMSEA=0.04).

De twee subdimensies van bekwaamheid tot ondersteuning bestaan samen uit 5 items. Dit betekent dat één item uit de oorspronkelijke schaal is weggelaten om de betrouwbaarheid zo groot mogelijk te maken. Het weggelaten item is een negatief geformuleerde stelling over bekwaamheid tot ondersteuning op ontwikkeling.

Bereidheid tot ondersteuning

De term 'bereidheid tot ondersteuning' verwijst naar de mate waarin leidinggevendend bereidwillig zijn om hun medewerkers te helpen in hun dagelijks functioneren en ontwikkeling. De schaal bereidheid tot ondersteuning is in zijn geheel overgenomen uit de eerdere studies van Knies & Leisink (forthcoming) en Leisink & Knies (2011). Het betreft een schaal bestaande uit zes items. In deze items is aan leidinggevendend gevraagd om aan te geven in hoeverre zij bereid zijn om hun medewerkers te ondersteunen. Een voorbeeldstelling is: 'Ik wil graag met medewerkers hun verdere loopbaanmogelijkheden bespreken'. 'Bereidheid tot ondersteuning' is gemeten met behulp van één schaal, terwijl bij 'bekwaamheid tot ondersteuning' de factoranalyse twee subdimensies liet zien. Kennelijk hebben leidinggevendend een bepaalde mate van bereidheid om medewerkers te ondersteunen, ongeacht of dat het dagelijks functioneren of de ontwikkeling betreft, terwijl de ondersteuning op deze twee gebieden wel om verschillende kennis en vaardigheden vraagt.

De betrouwbaarheid van de schaal is, net als in het voorgaande onderzoek, goed (zie Tabel 3.4). De waardes van Cronbach's Alpha liggen zowel in 2008 als in 2009 boven de grens van 0.70. De fit van het uiteindelijke model waarin de factorladingen in 2008 en 2009 aan elkaar gelijk zijn is redelijk (CFI=0.90; TLI=0.90; RMSEA=0.11).

Opportunity

De derde component van het AMO-model (*opportunity*) is geoperationaliseerd als discretionaire ruimte. De term *discretionaire ruimte* verwijst naar de mate van vrijheid en autonomie die leidinggevendenden ervaren om passende afspraken met medewerkers te maken op de volgende gebieden: (1) werkuitvoering, (2) gebruik verlofmogelijkheden, (3) opleidingsdeelname, (4) stage/job rotatie, (5) variatie inhoud werkzaamheden en (6) werktijd en -plaats. Oorspronkelijk bestond de schaal uit zeven items (Knies & Leisink, forthcoming; Leisink & Knies, 2011). Op basis van de CFA die is uitgevoerd, is er één item verwijderd. Dit betrof de ruimte die leidinggevendenden ervaren op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Dat dit item de betrouwbaarheid van de schaal vermindert, kan verklaard worden doordat arbeidsvoorwaarden in vergelijking met de andere onderzochte gebieden veel minder ruimte voor *agency* van leidinggevendenden laten omdat ze zijn vastgelegd in de cao.

De uiteindelijke schaal, die uit zes items bestaat, heeft een hoge betrouwbaarheid. Net als in het geval van de andere variabelen die zijn aangemerkt als antecedenten van peoplemanagement-activiteiten, is ook in dit geval de fit van het uiteindelijke model goed (CFI=0.96; TLI=0.95; RMSEA=0.09).

Tabel 3.4 Resultaat van CFA en betrouwbaarheidsanalyse voor antecedenten van peoplemanagement-activiteiten

Variabele	Perspectief	Aantal items	Cronbach's alpha		Waardes factorladingen	
			2008	2009	laagste	hoogste
Bekwaamheid tot ondersteuning						
in dagelijks functioneren	Leidinggevende	2	0.64	0.69	0.693	0.849
in ontwikkeling	Leidinggevende	3	0.77	0.72	0.708	0.834
Bereidheid tot ondersteuning	Leidinggevende	6	0.72	0.76	0.618	0.727
Discretionaire ruimte	Leidinggevende	6	0.83	0.81	0.623	0.796

De correlaties tussen de antecedenten van peoplemanagement-activiteiten zijn allemaal significant ($p < .05$) en substantieel. De hoogste correlatiecoëfficiënt bedraagt 0.743. Dit duidt erop dat er geen sprake is van multicollineariteit.

3.3.3 Variabelen in de black box

De laatste jaren is de belangstelling van onderzoekers voor de bijdrage van HRM aan performance verschoven naar de mediërende variabelen in de tussenliggende black box. In de literatuur is er enige consensus dat het AMO-model een valide raamwerk is om de mechanismen in de black box te bestuderen (Boselie et al., 2005) (zie 2.4.3). Het AMO-model vertoont enige overlap met het concept 'psychological empowerment' (Spreitzer, 1995). De eerste drie aspecten van *psychological empowerment* (*competence*, *meaning* en *self-determination*) zijn vergelijkbaar met de componenten van het AMO-model. De operationalisatie van de componenten van de black box die in dit onderzoek is gehanteerd, vertoont daarom overeenkomsten met de door Spreitzer ontwikkelde schaal.

Bekwaamheid

Het concept bekwaamheid is gedefinieerd als de overtuiging die medewerkers hebben dat ze het gedrag kunnen vertonen dat nodig is om bepaalde uitkomsten te realiseren (vergelijk Bandura, 1977; Gist, 1987). Omdat de respondenten uit het onderzoek zeer uiteenlopende taken hebben, is ervoor gekozen om algemene items te formuleren. Deze items zijn gebaseerd op de items die Spreitzer (1995: 1465) heeft gebruikt voor het meten van *competence of self-efficacy* (een van de aspecten van *psychological empowerment*). De items van Spreitzer waarin werd gevraagd in hoeverre medewerkers de juiste kennis en vaardigheden hebben voor het uitvoeren van hun taken zijn aangevuld met items die betrekking hebben op de kennis die medewerkers hebben over de producten/diensten die het team produceert. Hiervoor is gekozen omdat uitoefening van de functie niet los kan worden gezien van de output die moet worden geleverd.

De variabele bekwaamheid is gemeten op basis van vier items die op basis van de EFA zijn geselecteerd. Een voorbeeld van een stelling die is gebaseerd op het onderzoek van Spreitzer is: 'Ik heb voldoende kennis om mijn taken uit te kunnen voeren'. Een voorbeeld van een toegevoegde stelling waarbij de link is gelegd met de diensten/producten die door het team worden geleverd is: 'Ik heb voldoende kennis over de producten en/of diensten van mijn team'.

De betrouwbaarheid van deze schaal is goed (zie Tabel 3.5). De resultaten van de CFA zijn goed en de waardes van Cronbach's Alpha liggen boven de minimale grens van 0.70. De modelfit van het model waarin de factorladingen over de tijd heen gelijk zijn is redelijk (CFI=0.95; TLI=0.94; RMSEA=0.16).

Commitment

Er is gekozen om *motivation* te meten met de variabele commitment. In de eerste plaats is hiervoor gekozen omdat commitment al in meerdere onderzoeken is gebruikt als mediërende variabele in de black box. Onder andere Gould-Williams (2003) heeft gekozen voor commitment als verbindende factor tussen het door medewerkers gepercipieerde HR-systeem en performance (vergelijk ook Elorza et al., 2011). Er zijn echter ook studies waarin commitment wordt beschouwd als *behavioural outcome*. Dit zou echter in dit geval verder aan de complexiteit van het model bijdragen, omdat er nog een extra schakel aan de keten wordt toegevoegd. Omdat in het AMO-model van Appelbaum et al. (2001) niet wordt gespecificeerd wat er precies onder motivatie wordt verstaan, is ervoor gekozen om commitment een plek in het model te geven. Deze keuze is mede ingegeven

door het feit dat in de vragenlijst de variabele 'motivatie' ontbreekt. Bovendien is *meaning* het aspect van *psychological empowerment* (Spreitzer, 1995) dat het meest gerelateerd is aan de component *motivation* uit het AMO-model. Hierbij gaat het volgens Spreitzer onder andere over de normen en waarden van individuele medewerkers. Zij stelt (p. 1448) dat dit aspect gerelateerd is aan het concept *commitment*.

Met *commitment* wordt in dit onderzoek verwezen naar de psychologische band die een individu ervaart met zijn/haar team. Voor het meten van *commitment* is gebruik gemaakt van de veelgebruikte schaal van Allen & Meyer (1990). Er is gekozen voor de Nederlandse vertaling van De Gilder, Van den Heuvel & Ellemers (1997). Omdat uit onderzoek van onder andere Ellemers et al. (1998) is gebleken dat gerichte metingen van *commitment* (betrokkenheid bij het team) betere voorspellers zijn van performance dan 'brede' metingen van *commitment* (betrokkenheid bij de organisatie), en omdat de eenheid van analyse in dit onderzoek niet de organisatie, maar het team is, is in de stellingen het woord 'organisatie' vervangen door 'team' (zie ook Van Wijk, 2006). Een voorbeeldstelling uit deze schaal is: 'Ik voel me emotioneel gehecht aan mijn team'. Een andere voorbeeldstelling die negatief geformuleerd is, luidt als volgt: 'Ik voel me niet thuis in mijn team'. Oorspronkelijk bestond de schaal van De Gilder et al. uit vijf items. Een negatief geformuleerd item ('Ik ervaar problemen van mijn team niet als mijn eigen problemen') is op basis van de CFA uit de uiteindelijke schaal weggelaten, omdat de betrouwbaarheid daarvan onvoldoende was.

De betrouwbaarheid van de uiteindelijke schaal bestaande uit vier items is goed (zie Tabel 3.5). De waardes van Cronbach's Alpha liggen in beide jaren ruim boven de grens van 0.70. De fit van het uiteindelijke model is goed (CFI=0.98; TLI=0.98; RMSEA=0.09).

Autonomie

De term autonomie verwijst naar de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze invloed hebben op de uitoefening van hun taken. Meer specifiek gaat het om de mate waarin medewerkers ervaren dat zij hun bekwaamheid op een passende manier kunnen inzetten in hun werk en de mate waarin ze daarover zelf kunnen beslissen. De items die voor het meten van autonomie zijn gebruikt, zijn gebaseerd op een schaal voor het meten van *self-determination* van Spreitzer (1995: 1465). Spreitzer heeft zich in haar onderzoek gebaseerd op de *self-determination theory* van Deci, Connell & Ryan (1989).

De variabele autonomie is gemeten op basis van vier items, die door middel van een EFA zijn geselecteerd. Een voorbeeld item is: 'Voor de uitvoering van mijn taken heb ik voldoende beslissingsbevoegdheid'.

De betrouwbaarheid van deze schaal is goed (zie Tabel 3.5). De resultaten van de CFA zijn goed en de waardes van Cronbach's Alpha liggen boven de minimale grens van 0.70. De fit van het model waarin de factorladingen over de tijd heen gelijk zijn, is goed (CFI=0.96; TLI=0.96; RMSEA=0.09).

Tabel 3.5 Resultaat van CFA en betrouwbaarheidsanalyse voor variabelen in de black box

Variabele	Perspectief	Aantal items	Cronbach's alpha		Waardes factorladingen	
			2008	2009	laagste	hoogste
Bekwaamheid	Medewerker	4	0.82	0.83	0.775	0.888
Commitment	Medewerker	4	0.82	0.83	0.605	0.898
Autonomie	Medewerker	4	0.77	0.75	0.623	0.842

De correlaties tussen de variabelen in de black box zijn allemaal significant ($p < .001$). De hoogste correlatiecoëfficiënt bedraagt 0.524. Dit duidt erop dat er geen sprake is van multicollineariteit.

3.3.4 Uitkomstvariabelen

In het conceptuele model van deze studie wordt verondersteld dat de variabelen in de black box (bekwaamheid, commitment en autonomie) de prestaties van medewerkers beïnvloeden en dat deze prestaties invloed hebben op de performance van de organisatie (Appelbaum et al., 2001; Boxall & Purcell, 2011). In lijn met deze theoretische veronderstelling wordt in dit onderzoek bij de uitkomstvariabelen een onderscheid gemaakt tussen de uitkomst die direct het gevolg is van de AMO-variabelen (in dit onderzoek betreft dit de variabele 'inzet') en prestatie-uitkomsten op een hoger niveau. Dit onderscheid is ook door Gould-Williams (2003) gemaakt.

In 2.3 is toegelicht dat in dit onderzoek een *balanced approach* wordt gehanteerd (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2008; Paauwe, 2004). Dat wil zeggen dat niet alleen wordt gekeken naar de opbrengsten van HRM voor de organisatie, maar ook voor de medewerker. Daarom is ook tevredenheid meegenomen als uitkomstvariabele.

Inzet

Inzet (ook wel *extra-role behaviour of organisational citizenship behaviour* (OCB) genoemd) is een concept dat in veel onderzoeken is gebruikt om de effecten van investering in de houding van medewerkers in kaart te brengen. In deze studie wordt OCB gebruikt als een proxy voor individuele prestaties (vergelijk Werner, 2000). Onder andere Gould-Williams (2003) heeft dit concept gebruikt als mediërende variabele tussen commitment en organisatieperformance. Hij baseert zich daarbij op het werk van Bass (1985) die stelt dat performance alleen kan worden verbeterd als de inspanningen van medewerkers verder gaan dan de formele contractuele vereisten. Volgens Gould-Williams is inzet daarom een belangrijke variabele in de HRM-performance keten. Ook in andere studies (Kim, 2005; Koys, 2001; Podsakoff & MacKenzie, 1997) is het effect van OCB onderzocht.

Inzet is gedefinieerd als de mate waarin medewerkers zich inspannen in dienst van de organisatie, terwijl dit contractueel niet van hen gevraagd wordt. In de schaal die door Gould-Williams (2003) is ontwikkeld wordt niet alleen gemeten of medewerkers hard werken, maar ook of ze zoeken naar manieren om slimmer te werken.

De variabele inzet is gemeten door middel van zes items. De oorspronkelijke schaal van Gould-Williams bestaat uit zeven items, maar op basis van de resultaten van de CFA is één item verwijderd. Het betreft het item: 'Ik werk over het algemeen heel hard'. Dit item was oorspronkelijk als volgt geformuleerd: 'Ik werk altijd heel hard'. Vanwege de stelligheid van de formulering ('altijd' en 'heel hard') is ervoor gekozen om de stelling iets aan te passen, maar de resultaten van de CFA laten zien dat dit item onvoldoende samenhang heeft met de andere items. Twee voorbeeldstellingen die wel zijn meegenomen in de berekening van de variabele zijn: 'Ik help nieuwe collega's bij hun werk, zelfs als ik dat niet hoeft te doen' en 'Ik doe voorstellen om het werk beter te doen'.

De betrouwbaarheid van de uiteindelijke schaal is aan de lage kant (zie Tabel 3.6). De waardes van de factorladingen liggen wel allemaal boven 0.30, maar de spreiding is veel groter dan in het geval van andere variabelen. Bovendien liggen de waardes van Cronbach's Alpha iets onder het minimum van 0.70. Hoewel er wel *metric invariance* is vastgesteld, is de fit van het uiteindelijke model onvoldoende (CFI=0.84; TLI=0.82; RMSEA=0.13). Omdat er gebruik is gemaakt van een bestaand en gevalideerd meetinstrument is ervoor gekozen om de zes items tellende schaal wel in de analyses te gebruiken.

Tevredenheid

In de Rijnlandse benadering van HRM (zie onder anderen Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2008; Paauwe, 2004) wordt betoogd dat HRM niet alleen een bijdrage kan leveren aan de opbrengsten voor de organisatie, maar ook voor medewerkers. Achmea, de financiële dienstverlener waar het onderhavige onderzoek is uitgevoerd, onderschrijft deze stelling. Met het HR-beleid wordt beoogd waarde te creëren voor een viertal stakeholders waarvan medewerkers er een zijn. In Hoofdstuk 4 zal verder worden ingegaan op de kern van het HR-beleid, voor nu is het belangrijk om te vermelden dat Achmea er naar streeft dat alle medewerkers een passende functie met plezier vervullen, zich kunnen ontwikkelen in een door hen gewenste richting en een goede werk-privé balans kunnen realiseren. Daarom is ervoor gekozen om tevredenheid als uitkomstvariabele mee te nemen in dit onderzoek.

Tevredenheid wordt in navolging van Spector (1997: 2) gedefinieerd als de manier waarop medewerkers hun baan en aspecten daarvan beoordelen. Tevredenheid is een veelgebruikte uitkomstvariabele in HRM-onderzoek. Hoewel er overeenkomsten lijken te zijn met het concept commitment, blijkt uit onderzoek van Mowday et al. (1982) dat er significante verschillen zijn tussen beide concepten. In de eerste plaats is commitment een meeromvattend begrip; het gaat om de betrokkenheid bij de organisatie als geheel (of in dit onderzoek: het team waarvoor iemand werkzaam is). In het geval van tevredenheid ligt de focus op de houding van medewerkers ten opzichte van hun baan. Daardoor is commitment volgens Mowday et al. meer stabiel over de tijd heen dan tevredenheid. Incidenten kunnen, zo stellen zij, de tevredenheid van medewerkers positief of negatief beïnvloeden, maar het is onaannemelijk dat die effect hebben op het commitment van medewerkers. Daarom is het goed om in studies zowel commitment als tevredenheid in kaart te brengen.

Een discussiepunt in de literatuur is of bij het meten van tevredenheid het beste gebruik kan worden gemaakt van één item ('Over het algemeen ben ik zeer tevreden met mijn baan') of van

een samengestelde schaal. Wanous, Reichers & Hudy (1997) hebben op basis van een meta-analyse vastgesteld dat een meting op basis van één item redelijk betrouwbaar is, maar adviseren desondanks het gebruik van een samengestelde schaal. Enkel wanneer er praktische redenen zijn om slechts één item te gebruiken (bijvoorbeeld bezwaar bij de organisatie of omvang van de vragenlijst), raden ze aan om geen gebruik te maken van meerdere items. Ondanks dat het gebruik van één item gemeengoed is (Wanous et al., 1997), is er vanwege de hogere betrouwbaarheid voor gekozen om tevredenheid met meerdere items te meten.

Tevredenheid is gemeten op basis van zes items. Een van deze items betreft een overkoepelende vraag ('Over het algemeen ben ik zeer tevreden met mijn baan'). De andere items hebben betrekking op verschillende baanaspecten: afstemming van werk en privé, mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing, waardering voor prestaties, werkdruk en beloning. Deze aspecten komen overeen met de belangrijkste elementen uit de werkgeversvisie van Achmea (zie ook Hoofdstuk 4).

De betrouwbaarheid van deze schaal is goed (zie Tabel 3.6). De resultaten van de CFA zijn goed en de waardes van Cronbach's Alpha liggen boven de minimale grens van 0.70. De fit van het model waarin de factorladingen over de tijd heen gelijk zijn, is echter onvoldoende (CFI=0.86; TLI=0.85; RMSEA=0.13). Omdat het gebruik van een schaal bestaande uit meerdere items wordt aangeraden (Wanous et al., 1997) is ervoor gekozen om deze schaal in zijn geheel mee te nemen in dit onderzoek.

Teamprestaties

Bij het meten van prestaties is een belangrijke vraag of er objectieve of subjectieve maten worden gebruikt. Over het algemeen hebben objectieve metingen de voorkeur boven metingen gebaseerd op percepties, omdat daar minder sprake zou zijn van bias. Echter, objectieve metingen van prestaties zijn in dit onderzoek niet beschikbaar. Daarom is ervoor gekozen om medewerkers in de enquête te vragen naar prestaties. Uit verschillende studies waarvan door Kim (2005) een overzicht wordt gegeven, blijkt dat objectieve en subjectieve maten van performance sterk gecorreleerd zijn. Dit betekent dat metingen van gepercipieerde performance een goed alternatief zijn als objectieve metingen niet beschikbaar zijn.

In veel onderzoek naar (de mediërende variabelen in) de relatie tussen HRM en performance is organisatieperformance de afhankelijke variabele. Omdat het onderhavige onderzoek in één organisatie is uitgevoerd, is het niet mogelijk om de organisatie als geheel als eenheid van analyse te hanteren, omdat er dan geen variatie is op de afhankelijke variabele. Om de onder 3.2.4 genoemde redenen is gekozen voor teams als eenheid van analyse. Aan individuele medewerkers is gevraagd om de prestaties van hun team te beoordelen. In de analyses zijn deze individuele scores geaggregeerd op teamniveau. Dit is een valide manier om concepten op team- of organisatieniveau te meten (Lincoln & Zeitz, 1980). Hierop wordt in 3.4.1 verder ingegaan.

In dit onderzoek is het concept teamprestaties gemeten met behulp van de volgende twee subvariabelen: teamperformance en –innovativiteit.

De subdimensie *teamperformance* is een veelgebruikt concept in HRM-onderzoek. Met performance wordt in dit onderzoek gerefereerd aan de kwaliteit van de output die door een team wordt geleverd. Over het algemeen wordt gesteld (Kim, 2005) dat het goed is om verschillende criteria te

gebruiken om de prestaties van organisaties te beoordelen. Dit betekent dat het onvoldoende is om op basis van interne criteria te bepalen hoe organisaties scoren, maar dat ook externe criteria gehanteerd moeten worden, bijvoorbeeld vanuit het perspectief van de klant. De schaal die ontwikkeld is door Gould-Williams (2003) voldoet aan deze criteria. Een voorbeeld van een algemeen item is: 'Over het algemeen vind ik dat mijn team uitstekend presteert'. Bij andere items is het externe perspectief duidelijk herkenbaar: 'De klanten van mijn team krijgen waar voor hun geld'.

De oorspronkelijke schaal van Gould-Williams bestaat uit vijf items. Deze items zijn ontwikkeld om de prestaties van afdelingen (*departments*) te meten. Zoals gezegd is het doel in dit onderzoek het meten van *teamprestaties*. Daarom is in de stellingen het woord afdeling vervangen door team. Op basis van de resultaten van de CFA is één negatief geformuleerd item verwijderd ('Mijn team werkt inefficiënt'). De uiteindelijke schaal bestaat dus uit vier items.

De betrouwbaarheid van de schaal is goed. De waardes van Cronbach's Alpha liggen ruim boven de grens van 0.70 (zie Tabel 3.6). Ook de fit van het model waarin de factorladingen over de tijd heen gelijk zijn is goed (CFI=0.98; TLI=0.97; RMSEA=0.10).

De tweede subdimensie *teaminnovativiteit* komt minder voor in HRM-studies. De eerder genoemde studie van Spreitzer (1995) biedt wel aanknopingspunten. Zij veronderstelt en bevestigt dat *psychological empowerment* een positieve samenhang heeft met innovatief gedrag. In deze studie is gekozen voor *teaminnovativiteit* als uitkomstvariabele vanwege de aard van het HR-beleid van Achmea. Hierop wordt in Hoofdstuk 4 uitgebreid ingegaan. Voor nu is het belangrijk om te melden dat het beoogde doel van het beleid het aantrekken, benutten, belonen en ontwikkelen van de talenten van individuele medewerkers is. Achmea beoogt hiermee de kracht van verschillen te benutten. Vanuit dit uitgangspunt is het zinvol om naar de mate van *teaminnovativiteit* te kijken, omdat een premisse van het beleid is dat mensen die vanuit verschillende perspectieven inbreng hebben door samenwerking tot creatievere ideeën komen (vergelijk Van Knippenberg, 2007; Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Met innovativiteit wordt in dit onderzoek gerefereerd aan de mate waarin teams georiënteerd zijn op verandering (vergelijk Spreitzer, 1995). Deze oriëntatie kan zich richten op het verbeteren van diensten en/of producten, maar ook op de manier van werken (processen). Innovativiteit wordt in dit onderzoek niet per definitie opgevat als het ontwikkelen van iets geheel nieuws, maar kan ook het verbeteren van diensten, producten en/of processen inhouden. Bovendien impliceert het in gangzettingen van verandering dat er niet alleen een korte-termijnfocus is (Spreitzer, 1995).

Teaminnovativiteit is gemeten door middel van vier items die op basis van EFA zijn geselecteerd. Een voorbeeld van een stelling die medewerkers is voorgelegd, luidt: 'Mijn team besteedt veel aandacht aan het optimaliseren van de manier van werken'.

De betrouwbaarheid van deze schaal is goed (zie Tabel 3.6). De resultaten van de CFA zijn goed en de waardes van Cronbach's Alpha liggen boven de minimale grens van 0.70. De fit van het model waarin de factorladingen over de tijd heen gelijk zijn, is goed (CFI=0.98; TLI=0.98; RMSEA=0.07).

Tabel 3.6 Resultaat van CFA en betrouwbaarheidsanalyse voor de uitkomstvariabelen

Variabele	Perspectief	Aantal items	Cronbach's alpha		Waardes factorladingen	
			2008	2009	laagste	hoogste
Inzet	Medewerker	6	0.66	0.69	0.474	0.834
Tevredenheid	Medewerker	6	0.77	0.78	0.606	0.768
Teamprestaties						
Performance	Medewerker	4	0.84	0.85	0.775	0.871
Innovativiteit	Medewerker	4	0.82	0.84	0.746	0.852

3.3.5 Controlevariabelen

In de analyses is een aantal controlevariabelen opgenomen. Daarvoor is gekozen omdat de context waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd een belangrijke impact kan hebben op de resultaten. Zonder rekening te houden met het effect van contextfactoren is het mogelijk dat relaties tussen variabelen onzichtbaar blijven of dat significante relaties worden gerapporteerd die in feite veroorzaakt worden door variabelen die buiten beschouwing zijn gelaten. Het toevoegen van controlevariabelen kan bijdragen aan het isoleren van de relaties waarin een onderzoeker geïnteresseerd is.

In het artikel van Boselie et al. (2005), waarin een overzicht wordt gegeven van onderzoeken die hebben plaatsgevonden naar de relatie tussen HRM en performance, wordt onder andere aandacht besteed aan het onderwerp 'controlevariabelen'. Boselie et al. maken een onderscheid tussen controlevariabelen op organisatie- en op individueel niveau. Voorbeelden van variabelen in de eerste categorie zijn: de grootte van de organisatie (vaak gemeten door het aantal medewerkers/fte in kaart te brengen) en de leeftijd van de organisatie. Omdat het onderhavige onderzoek in één organisatie is uitgevoerd, is het onnodig om controlevariabelen op organisatieniveau mee te nemen. Veelgebruikte controlevariabelen op individueel niveau zijn: leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau. Volgens Gerhart (2007: 565-566) is het bij het gebruik van controlevariabelen de kunst om de balans te bewaren tussen het isoleren van interessante relaties en het verhogen van de verklarende waarde van het model enerzijds en het beperken van de complexiteit anderzijds. Hij adviseert om spaarzaam te zijn met het toevoegen van controlevariabelen, omdat het soms 'teveel van het goede is'.

Zoals in 3.2.4 is toegelicht worden in dit onderzoek twee niveaus van analyse gehanteerd: het individuele niveau en het teamniveau. In de analyses op beide niveaus zijn controlevariabelen aan het model toegevoegd. In Hoofdstuk 5 betreft dat karakteristieken van de leidinggevende, in Hoofdstuk 6 betreft het karakteristieken van medewerkers en in Hoofdstuk 7 betreft het karakteristieken van individuele medewerkers die in het tweede gedeelte van het hoofdstuk op teamniveau zijn geaggregeerd (en die daarmee teamkarakteristieken worden). In alle gevallen gaat het om de volgende kenmerken: leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau. Deze selectie is gemaakt op basis van veelgebruikte variabelen die zijn genoemd in het overzichtsartikel van Boselie et al.

(2005) en de notie van Gerhart (2007) dat het belangrijk is het aantal controlevariabelen in een studie beperkt te houden.

De *leeftijd* van respondenten is niet rechtstreeks bevraagd in de enquête, maar overgenomen uit het bestand met personeelsinformatie. Hierin is de geboortedatum van alle werknemers opgenomen. Door het gebruik van een gepersonaliseerde link naar de online vragenlijst is dit achtergrondkenmerk gekoppeld aan de antwoorden die de respondenten op de enquêtevragen hebben gegeven. Deze variabele is bewerkt om de leeftijd van respondenten te verkrijgen. In Hoofdstuk 7 is de gemiddelde leeftijd van respondenten in een team als controlevariabele meegenomen.

Ook de *diensttijd* van respondenten is niet rechtstreeks bevraagd in de enquête, maar overgenomen uit het bestand met personeelsinformatie. Hierin is de datum van indiensttreding van alle medewerkers opgenomen. Deze variabele is bewerkt om de diensttijd van de respondenten te verkrijgen. In Hoofdstuk 7 is de gemiddelde diensttijd van respondenten in een team als controlevariabele opgenomen.

Ook het *geslacht* van respondenten is niet bevraagd in de enquête, maar is overgenomen uit het bestand met personeelsinformatie. Geslacht is als dummyvariabele in de analyses meegenomen (0=man, 1=vrouw). In Hoofdstuk 7, waarin het team het niveau van analyse is, is het percentage vrouwelijke respondenten in een team meegenomen als controlevariabele.

In de vragenlijsten voor leidinggevend en medewerkers is de volgende vraag opgenomen om het *opleidingsniveau* van respondenten in kaart te brengen: 'Wat is je hoogst voltooide opleiding?'. Respondenten konden een van de zes antwoordcategorieën selecteren. In de analyses zijn de antwoorden van respondenten geclusterd in drie categorieën: laag (basisonderwijs, LBO/VMBO/MAVO), middelbaar (MBO, HAVO/VWO) en hoog (HBO, WO). Deze categorieën zijn als dummyvariabelen in de analyses meegenomen. In Hoofdstuk 7, waarin het team het niveau van analyse is, is het percentage hoogopgeleide respondenten in een team meegenomen als controlevariabele.

In 3.2.1 is betoogd dat het onderhavige onderzoek geen experiment met een geïsoleerde interventie betreft, maar een veranderingsproces in een natuurlijke setting. In de periode tussen de twee metingen heeft Achmea te maken gekregen met diverse ontwikkelingen (waaronder reorganisaties en de financiële crisis) die onmogelijk allemaal in kaart gebracht kunnen worden. In een poging om voor deze interveniërende omstandigheden te controleren, is in de longitudinale analyses de controlevariabele *economische situatie* meegenomen. Dit is een dummyvariabele die de respondenten in twee groepen verdeelt: medewerkers die hebben aangegeven het (geheel) eens te zijn met de stelling 'In mijn afdeling moeten we in 2010 hetzelfde werk doen met minder mensen dan een jaar geleden' (code=1) en medewerkers die hier neutraal of ontkennend op hebben geantwoord (code=0). In het laatste deel van Hoofdstuk 7, waarin het team het niveau van analyse is, is per team het percentage respondenten berekend dat heeft aangegeven hetzelfde werk met minder mensen te moeten doen.

3.4 Empirische data in hoofdstukken 5-7

In deze paragraaf wordt de inhoud van de empirische hoofdstukken besproken. Eerst wordt ingegaan op twee niveaus van analyse die in de hoofdstukken worden gehanteerd. Vervolgens wordt ingegaan op de maatregelen die zijn genomen om (eventuele) *common method bias* te voorkomen en op te sporen. Vervolgens wordt ingegaan op de opbouw van de Hoofdstukken 5 t/m 7 en de totstandkoming van de cross-sectionele en longitudinale modellen.

3.4.1 Twee analyseniveaus

Zoals toegelicht in 2.6 worden in de empirische hoofdstukken twee niveaus van analyse gehanteerd: het individuele niveau en teamniveau. In 3.2.4 is toegelicht wat er onder een team wordt verstaan, namelijk: medewerkers die dezelfde leidinggevende hebben. Alle data zijn verzameld bij individuele respondenten (leidinggevend en medewerkers). Toch kan grofweg worden gesteld dat *Hoofdstuk 5* gaat over mechanismen op teamniveau, omdat hierin het handelen van leidinggevend (wier acties effect hebben op meerdere medewerkers in hetzelfde team) centraal staat. In *Hoofdstuk 6* gaat het over mechanismen op individueel niveau (de effecten die de medewerkerperceptie van peoplemanagement-activiteiten hebben op de kenmerken van individuele medewerkers). In dit hoofdstuk zijn de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten de onafhankelijke variabelen. In theoretische modellen wordt echter verondersteld dat de perceptie van medewerkers wordt beïnvloed door de geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend. Om deze veronderstelling te toetsen zal in *Hoofdstuk 6* eerst een multilevel-analyse worden uitgevoerd. In *Hoofdstuk 7* wordt een onderscheid gemaakt tussen mechanismen op individueel niveau (het effect van peoplemanagement op tevredenheid en van de componenten van de black box op inzet) en mechanismen op teamniveau (het effect van de gemiddelde inzet van medewerkers op teamprestaties).

De analyses uit *Hoofdstuk 5* zijn, hoewel het team het niveau van analyse is, uitgevoerd op de data van individuele respondenten (in casu leidinggevend). In *Hoofdstuk 7* ligt dat anders. Ook daarin is (in het laatste deel) het team het niveau van analyse, maar de data zijn verzameld bij individuele medewerkers. Om dit niveauverschil te overbruggen zijn de individuele scores van medewerkers geaggregeerd op teamniveau. Voordat aggregatie heeft plaatsgevonden, is eerst gecontroleerd of een substantieel deel van de variantie is gelegen op teamniveau. Met andere woorden: of de verschillen tussen teams groter zijn dan binnen teams. Is dat namelijk niet het geval dan kan geconcludeerd worden dat het niet zinvol is om teams als eenheid van analyse te hanteren, omdat de diversiteit binnen teams te groot is. De aggregatie heeft plaatsgevonden door twee statistische maten te berekenen: de gemiddelde score op een variabele en de bijbehorende standaarddeviatie per team. De gemiddelde score geeft een beeld van de percepties van medewerkers op de variabelen. De standaarddeviaties zijn toegevoegd om uitspraken te doen over de spreiding van de scores binnen teams. In *Hoofdstuk 7* wordt uitgebreid op de gebruikte aanpak ingegaan.

In het eerste gedeelte van *Hoofdstuk 6* is er sprake van een onafhankelijke variabele op teamniveau (door leidinggevend geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten) en een afhankelijke variabele op individueel niveau (door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activitei-

ten). Daarom is een multilevel-analyse uitgevoerd. In de overige analyses zijn zowel de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen gemeten op individueel niveau óf op teamniveau. Daarom is het niet nodig om een multilevel-analyse uit te voeren. Om in de analyses toch rekening te houden met de afhankelijkheid die er tussen respondenten bestaat (de clustering van medewerkers in teams en van leidinggevendenden in divisies) is in Mplus het commando 'TYPE=COMPLEX' gebruikt (vergelijk Nishii et al., 2008: 524).

3.4.2 Common method bias

De data in het onderzoek zijn verzameld door vragenlijsten af te nemen bij individuele respondenten. In Hoofdstuk 5 is gebruik gemaakt van data van leidinggevendenden, in de Hoofdstukken 6 en 7 van data van medewerkers. Wanneer zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen in een analyse in dezelfde vragenlijst zijn gemeten, ligt het gevaar van *common method bias* op de loer (Podsakoff et al., 2003). Hoewel recentelijk door Lance, Dawson, Birkelbach & Hoffman (2010) is gesuggereerd dat de mogelijke gevolgen van *common method bias* vaak worden overschat¹³, zijn voorafgaand aan de dataverzameling diverse maatregelen genomen om *common method bias* te voorkomen. Volgend op de dataverzameling is de door Podsakoff et al. voorgestelde procedure uitgevoerd op basis waarvan kan worden gecontroleerd of al dan niet sprake is van *common method bias*.

In algemene zin kan worden gesteld dat het gebruik van zelf-gerapporteerde data het gevaar met zich meebrengt dat respondenten zichzelf positiever beoordelen ten opzichte van anderen. Dit betekent dat de gemiddelde scores die in de Hoofdstukken 5 t/m 7 worden gepresenteerd met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd dienen te worden. Echter, wanneer op alle onderdelen van de vragenlijst een 'opschaling' van de antwoorden zichtbaar is, heeft dit geen effect op de verbanden die onderzocht worden. Omdat de belangrijkste bijdrage van deze studie gelegen is in het testen van verbanden tussen variabelen, is deze beperking hier niet aan de orde.

In de volgende paragrafen zal per empirisch hoofdstuk worden besproken welke maatregelen er zijn genomen om *common method bias* te beperken. Tevens zullen de resultaten worden gepresenteerd van de test die na de verzameling van de data is uitgevoerd.

Hoofdstuk 5

In Hoofdstuk 5 zijn de afhankelijke variabelen de vier componenten van peoplemanagement-activiteiten. Deze zijn gemeten vanuit het perspectief van leidinggevendenden (het gaat hier dus om *actual practices*). De onafhankelijke variabelen zijn de vier antecedenten van peoplemanagement-activiteiten (de twee subdimensies van bekwaamheid tot ondersteuning, bereidheid tot ondersteuning en discretionaire ruimte). Om de constructvaliditeit te garanderen, is ervoor gekozen om bij het meten van peoplemanagement-activiteiten zoveel mogelijk te vragen naar concreet gedrag. Dit is onder andere zichtbaar in het gebruik van formuleringen als 'Ik toon belangstel-

13 Door Lance et al. (2010) is vastgesteld dat *common method variance* minder variantie verklaart dan voorheen werd aangenomen. De vertekening die zou optreden als het gevolg van *common method bias* wordt volgens de auteurs vrijwel volledig gecompenseerd door het voorkomen van meetfouten.

ling ...' en 'Ik bied mijn medewerkers de mogelijkheid om ...'. Bij het meten van bekwaamheid en bereidheid is daarentegen gekozen voor formuleringen als: 'Ik kan ...', 'Ik ben in staat om ...', 'Ik wil graag ...' en 'Ik ben bereid ...'. Bovendien zijn in het survey de items die de onafhankelijke en afhankelijke variabelen meten in verschillende delen van het survey geplaatst.

Bovendien zijn er CFAs uitgevoerd waarin alle items zijn opgenomen die bekwaamheid tot ondersteuning, bereidheid tot ondersteuning, discretionaire ruimte en de vier subdimensies van peoplemanagement-activiteiten (ondersteuning door HR-maatregelen, ondersteuning door maatwerkafspraken, ondersteuning in dagelijks functioneren en ontwikkeling) meten. Om te controleren voor *common method variance* in de dataset is het veronderstelde model met 16 factoren (acht variabelen in zowel 2008 als 2009) vergeleken met een model met twee factoren (een factor met alle items in 2008 en een factor met alle items in 2009). De fitmaten van deze modellen laten zien dat het model bestaande uit 16 factoren (CFI=0.94; TLI=0.93; RMSEA=0.04) een veel betere fit heeft dan het model bestaande uit twee factoren (CFI=0.67; TLI=0.66; RMSEA=0.08) (zie ook Tabel 3.7). Volgens Podsakoff et al. (2003) is dit bewijs voor het feit dat er geen sprake is van *common method bias* in de dataset. Bovendien betekent dit dat de mogelijk aanwezige conceptuele overlap tussen de variabelen uit Hoofdstuk 5 beperkt is.

Tabel 3.7 Resultaten van de modelvergelijkingen uitgevoerd t.b.v. het uitsluiten van common method bias

	Aantal factoren in model	CFI		TLI		RMSEA	
		Waarde	Δ	Waarde	Δ	Waarde	Δ
Hoofdstuk 5	2	0.67		0.66		0.08	
	16	0.94	0.27	0.93	0.27	0.04	0.04
Hoofdstuk 6	2	0.65		0.65		0.13	
	14	0.95	0.30	0.95	0.30	0.05	0.08
Hoofdstuk 7a	2	0.81		0.80		0.12	
	10	0.93	0.12	0.93	0.13	0.07	0.05
Hoofdstuk 7b	2	0.60		0.58		0.14	
	8	0.91	0.31	0.90	0.32	0.07	0.07
Hoofdstuk 7c	2	0.65		0.62		0.16	
	6	0.94	0.29	0.93	0.31	0.06	0.10

Hoofdstuk 6

In het eerste gedeelte van Hoofdstuk 6 is onderzocht wat de effecten zijn van de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten op de perceptie die medewerkers daarvan hebben. Omdat de data bij twee verschillende groepen respondenten zijn verzameld, is hier geen sprake van *common method bias*.

De onafhankelijke variabelen in het tweede deel van Hoofdstuk 6 zijn de peoplemanagement-activiteiten vanuit het perspectief van medewerkers (zogenaamde *perceived practices*). De afhankelijke variabelen zijn de variabelen in de black box (bekwaamheid, commitment en autonomie). Hoewel alle items die in de analyses van dit deel van het hoofdstuk worden gebruikt afkomstig zijn uit de vragenlijst van medewerkers, is de bedreiging van de constructvaliditeit hier minder aan de orde dan in het geval van Hoofdstuk 5. Bij de gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten is medewerkers namelijk niet gevraagd om iets te zeggen over hun eigen houding of gedrag, maar over de activiteiten van hun leidinggevende. Veel van de items die zijn gebruikt om gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten te meten beginnen met 'Mijn leidinggevende ...'. De items uit de vragenlijst die zijn gebruikt om de afhankelijke variabelen te meten hebben allemaal betrekking op de cognitieve of affectieve kenmerken van medewerkers zelf. Dit komt tot uiting in de formulering van de items, die – vrijwel zonder uitzondering – beginnen met 'Ik ...'. Net als in de vragenlijst voor leidinggevendens is er ook in het geval van medewerkers voor gekozen om de items die de onafhankelijke en afhankelijke variabelen meten in verschillende delen van de enquête op te nemen.

Ook in het geval van de medewerkerdata, die gebruikt zijn in Hoofdstuk 6, zijn er CFAs uitgevoerd waarin alle items zijn opgenomen die de vier subdimensies van peoplemanagement-activiteiten (ondersteuning door HR-maatregelen, ondersteuning door maatwerkafspraken, ondersteuning in dagelijks functioneren en ondersteuning in ontwikkeling) en bekwaamheid, commitment en autonomie meten. Om te controleren voor *common method variance* in de dataset is het veronderstelde model met 14 factoren (zeven variabelen in zowel 2008 als 2009) vergeleken met een model met twee factoren (een factor met alle items in 2008 en een factor met alle items in 2009). De fitmaten van deze modellen laten zien dat het model bestaande uit twee factoren (CFI=0.65; TLI=0.65; RMSEA=0.13) een veel slechtere fit heeft dan het model bestaande uit 14 factoren (CFI=0.95; TLI=0.95; RMSEA=0.05) (zie ook Tabel 3.7). Volgens Podsakoff et al. (2003) is dit bewijs voor het feit dat er geen sprake is van *common method bias* in de dataset. Bovendien betekent dit dat de mogelijk aanwezige conceptuele overlap tussen de variabelen uit Hoofdstuk 6 beperkt is.

Hoofdstuk 7

In het eerste gedeelte van Hoofdstuk 7 zijn de percepties die medewerkers hebben van de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende de onafhankelijke variabelen. De afhankelijke variabele in dit model is de tevredenheid van medewerkers. Net als in het geval van Hoofdstuk 6 is de bedreiging van de constructvaliditeit hier niet zo sterk aan de orde, hoewel alle items die in de analyses van dit hoofdstuk worden gebruikt afkomstig zijn uit de vragenlijst van medewerkers. Bij de onderdelen van peoplemanagement is namelijk gevraagd om iets te zeggen over het handelen van leidinggevendens, terwijl de tevredenheid van medewerkers een kenmerk van individuele medewerkers is.

Er zijn CFAs uitgevoerd waarin alle items zijn opgenomen die de vier subdimensies van peoplemanagement-activiteiten (ondersteuning door HR-maatregelen, ondersteuning door maatwerkafspraken, ondersteuning in dagelijks functioneren en ondersteuning in ontwikkeling) en medewerkertevredenheid meten. Om te controleren voor *common method variance* in de dataset is het veronderstelde model met 10 factoren (vijf variabelen in zowel 2008 als 2009) vergeleken met

een model met twee factoren (een factor met alle items in 2008 en een factor met alle items in 2009). De fitmaten van deze modellen laten zien dat het model bestaande uit twee factoren (CFI=0.81; TLI=0.80; RMSEA=0.12) een slechtere fit heeft dan het model bestaande uit 10 factoren (CFI=0.93; TLI=0.93; RMSEA=0.07) (zie ook Tabel 3.7). Volgens Podsakoff et al. (2003) is dit bewijs voor het feit dat er geen sprake is van *common method bias* in de dataset. Bovendien betekent dit dat de mogelijk aanwezige conceptuele overlap tussen de variabelen uit het eerste deel van Hoofdstuk 7 beperkt is.

In het tweede gedeelte van de analyse in Hoofdstuk 7 zijn de onafhankelijke variabelen de factoren in de black box (bekwaamheid, commitment en autonomie). De afhankelijke variabele is de inzet van medewerkers. Om de constructvaliditeit te garanderen, is ervoor gekozen om bij het meten van inzet zoveel mogelijk te vragen naar concreet gedrag. Dit is onder andere zichtbaar in het gebruik van formuleringen als 'Ik help ...' en 'Ik doe voorstellen om ...'. Bij het meten van bekwaamheid, commitment en autonomie is daarentegen gekozen voor formuleringen als: 'Ik weet ...', 'Ik voel me...' en 'Ik krijg ...'. Bovendien zijn in het survey de items die de onafhankelijke en afhankelijke variabelen meten in verschillende delen van het survey geplaatst.

Ook in dit geval zijn er CFAs uitgevoerd waarin alle items zijn opgenomen die de drie variabelen in de black box en inzet van medewerkers meten. Om te controleren voor *common method variance* in de dataset is het veronderstelde model met 8 factoren (vier variabelen in zowel 2008 als 2009) vergeleken met een model met twee factoren (een factor met alle items in 2008 en een factor met alle items in 2009). De fitmaten van deze modellen laten zien dat het model bestaande uit twee factoren (CFI=0.60; TLI=0.58; RMSEA=0.14) een veel slechtere fit heeft dan het model bestaande uit 8 factoren (CFI=0.91; TLI=0.90; RMSEA=0.07) (zie ook Tabel 3.7). Volgens Podsakoff et al. (2003) is dit bewijs voor het feit dat er geen sprake is van *common method bias* in de dataset. Bovendien betekent dit dat de mogelijk aanwezige conceptuele overlap tussen de variabelen uit het tweede deel van Hoofdstuk 7 beperkt is.

In het laatste deel van Hoofdstuk 7 wordt de relaties onderzocht tussen inzet en de prestaties van teams. Hoewel alle items die in de analyses van dit hoofdstuk worden gebruikt afkomstig zijn uit de vragenlijst van medewerkers, is de bedreiging van de constructvaliditeit hier nauwelijks aan de orde. Bij inzet is namelijk gevraagd om iets te zeggen over het eigen gedrag. In het geval van teamprestaties is de eenheid van analyse niet het individu maar het team. De items uit de vragenlijst die zijn gebruikt om de onafhankelijke variabele te meten beginnen zoals gezegd vrijwel zonder uitzondering met 'Ik ...'. De items die teamprestaties meten, beginnen vrijwel allemaal met 'Mijn team ...'. Zoals bovenstaand is aangegeven is ervoor gekozen om de items die de onafhankelijke en afhankelijke variabelen meten in verschillende delen van de enquête op te nemen.

Hoewel er in het laatste deel van Hoofdstuk 7 wordt gewerkt met geaggregeerde data op teamniveau, is er op basis van de data van individuele medewerkers wel gecontroleerd op het optreden van *common method bias*. Daartoe zijn twee CFAs uitgevoerd waarin alle items zijn opgenomen die de inzet van medewerkers meten, evenals de uitkomstvariabelen op teamniveau (performance team en innovativiteit team). Het veronderstelde model met zes factoren (drie variabelen in zowel 2008 als 2009) is vergeleken met een model met twee factoren (een factor met alle items in 2008 en een factor met alle items in 2009). De fitmaten van de modellen laten zien dat de fit van het model met zes factoren (CFI=0.94; TLI=0.93; RMSEA=0.06) veel beter is dan de fit van het model

met twee factoren (CFI=0.65; TLI=0.62; RMSEA=0.16) (zie ook Tabel 3.7). Dit duidt er volgens Podsakoff et al. (2003) op dat er geen sprake is van *common method bias*. Bovendien wijst dit erop dat de mogelijk aanwezige conceptuele overlap tussen de variabelen uit Hoofdstuk 7 beperkt is.

3.4.3 Opbouw analyse hoofdstukken 5-7

In de analyses die zijn uitgevoerd ten behoeve van de Hoofdstukken 5 t/m 7 zijn (uitgezonderd de multilevel-analyse in Hoofdstuk 6) steeds dezelfde stappen gezet. De hoofdstukken hebben daarom allemaal dezelfde opbouw. In de navolgende paragrafen zal stapsgewijs worden toegelicht uit welke onderdelen de hoofdstukken zijn opgebouwd.

Onderdeel A. In elk hoofdstuk worden eerst van alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen de beschrijvende statistieken weergegeven. Het gaat hier om een beschrijving van de steekproef. Concreet betekent dit dat wordt weergegeven wat de scores op de constructen en de bijbehorende standaarddeviaties zijn (in zowel 2008 als in 2009). Omdat in Mplus wordt gewerkt met latente variabelen en als gevolg daarvan de gemiddelde scores zijn gestandaardiseerd, zijn deze gemiddeldes en standaarddeviaties berekend in SPSS. Omdat er sprake is van een longitudinaal onderzoek zijn ook de verschillen weergegeven tussen de scores in 2008 en 2009, evenals de bijbehorende standaarddeviaties.

Onderdeel B. Vervolgens worden in elk hoofdstuk de correlatiematrices weergegeven van alle variabelen in 2008 en 2009. Dit betreft de correlaties tussen de latente variabelen.

Onderdeel C. De derde stap in elk hoofdstuk is de toetsing van het model op basis van de cross-sectionele data uit 2008. Hiervoor is gekozen om geleidelijk naar de toetsing van het uiteindelijke longitudinale model toe te werken. Omdat de meeste voorafgaande studies cross-sectioneel van aard zijn, is dit een goed startpunt van de modeltoetsing. Er is gekozen voor het gebruik van de data uit 2008 (en niet uit 2009) voor de cross-sectionele toetsing, omdat verondersteld wordt dat de investeringen in het HR-beleid pas op langere termijn effect hebben. Door het cross-sectionele model uit 2008 te vergelijken met het longitudinale model kunnen de langere-termijneffecten worden vastgesteld.

Onderdeel D. De laatste stap in elk hoofdstuk is de toetsing van het model op basis van de longitudinale data. Het betoog van Gerhart (2007) volgend, is er voor gekozen om in het longitudinale model naast de veronderstelde causale relaties ook te toetsen op omgekeerde causaliteit. Dat wil zeggen dat de onafhankelijke variabelen ook als afhankelijke variabelen in het model zijn opgenomen en omgekeerd.

3.4.4 Opbouw modellen

In deze paragraaf wordt uiteen gezet hoe de toetsing van het model op basis van de cross-sectionele en longitudinale data heeft plaatsgevonden. De navolgende stappen zijn dus een specificering van onderdeel C en D uit bovenstaande paragraaf. In Figuur 3.1 zijn de stappen 1 t/m 3 grafisch weergegeven. Het voorbeeld betreft de longitudinale toetsing van een model.

Stap 0. De eerste stap in de modeltoetsing is het specificeren van het meetgedeelte van het model. Dat wil zeggen: de CFAs van alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen. In 3.3 zijn al de resul-

taten van de afzonderlijke CFAs gepresenteerd. In stap 0 zijn alle CFAs tegelijkertijd in het model opgenomen. In het geval van de longitudinale toetsing van het model moet, omdat er wordt gewerkt met latente variabelen, tevens worden bepaald of de variabelen hetzelfde meten over de tijd heen. Om te controleren voor *metric invariance* (zie ook 3.3) is de modelfit van het model waarin de factorladingen vrij zijn gelaten vergeleken met het model waarin de factorladingen gelijk zijn over de tijd heen (Schmitt & Kuljanin, 2008). In 3.3 is geconstateerd dat alle concepten meetinvariant zijn. Deze constatering had betrekking op de losse variabelen; in stap 0 wordt gecontroleerd op meetinvariantie van alle in de analyse betrokken concepten.

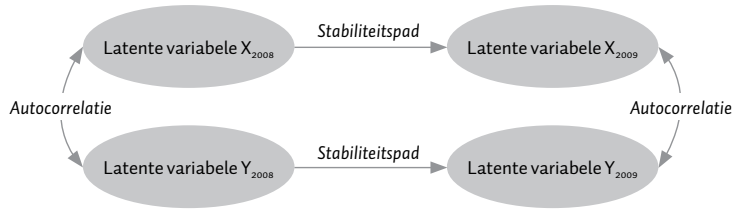
Stap 1. In stap 1 zijn aan het meetgedeelte van het model (stap 0) de autocorrelaties en de stabiliteitspaden toegevoegd. De autocorrelaties zijn de correlaties tussen alle variabelen die op hetzelfde moment in de tijd zijn gemeten. Tevens zijn de stabiliteitspaden toegevoegd. Dat zijn de causale paden die lopen van een variabele in 2008 naar dezelfde variabele in 2009. Door stabiliteitspaden in het model op te nemen, wordt gecontroleerd voor het ‘startniveau’ van de variabelen. Wanneer later de kruispaden aan het model worden toegevoegd (stap 2) kan worden geanalyseerd in hoeverre de verandering in scores kan worden toegeschreven aan andere onafhankelijke variabelen. Omdat de cross-sectionele modellen alleen variabelen uit 2008 bevatten, wordt deze stap in geval van de cross-sectionele toetsing overgeslagen. De autocorrelaties worden dan bij stap 2 toegevoegd.

Stap 2. In stap 2 worden de regressie- (bij cross-sectionele toetsing) c.q. kruispaden (bij longitudinale toetsing) aan het model toegevoegd. In het geval van de longitudinale toetsing kunnen twee categorieën kruispaden worden onderscheiden. De eerste categorie kruispaden betreft de relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen (de relaties waarvoor hypothesen zijn geformuleerd). Omdat onder andere door Gerhart (2007) is gewaarschuwd alert te zijn op mogelijke omgekeerde causaliteit, is een tweede categorie kruispaden toegevoegd die hiervoor controleert: de kruispaden van de ‘afhankelijke’ naar de ‘onafhankelijke’ variabelen (zie ook Figuur 3.1).¹⁴ Naast de kruispaden worden in stap 2 ook de controlevariabelen aan het model toegevoegd.

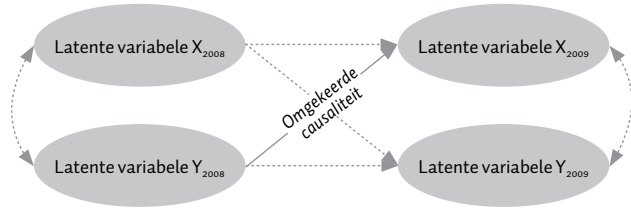
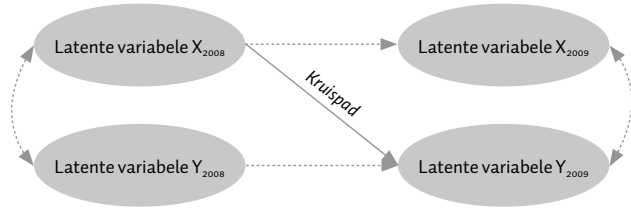
Stap 3. Indien in een hoofdstuk een mediërend verband wordt onderzocht, worden in stap 3 de indirecte effecten aan het model toegevoegd. Daarbij wordt het effect van een onafhankelijke op een afhankelijke variabele onderzocht die loopt *via* een mediërende variabele. Stap 3 wordt alleen uitgevoerd als er in de hypothesen een mediërend verband is geformuleerd.

Stap 4. In de stappen 0 t/m 3 zijn alle genoemde paden in het model opgenomen. In de laatste stap worden alle niet significante paden verwijderd, waardoor er een ‘schoon’ model overblijft. Uitzondering hierop zijn de controlevariabelen, die – ongeacht het significantieniveau – altijd in het uiteindelijke model worden opgenomen. Hiervoor is gekozen omdat controlevariabelen bijdragen aan het isoleren van het effect waarin de onderzoeker geïnteresseerd is.

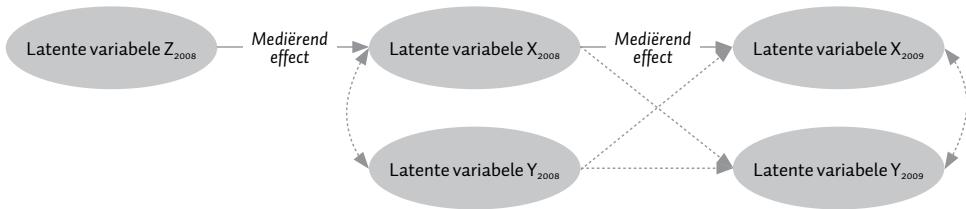
¹⁴ De termen onafhankelijk en afhankelijk staan hier tussen aanhalingstekens omdat ze feitelijk niet juist zijn. In het geval van omgekeerde causaliteit worden de Y-variabelen de onafhankelijke en de X-variabelen de afhankelijke variabelen.



STAP 1



STAP 2

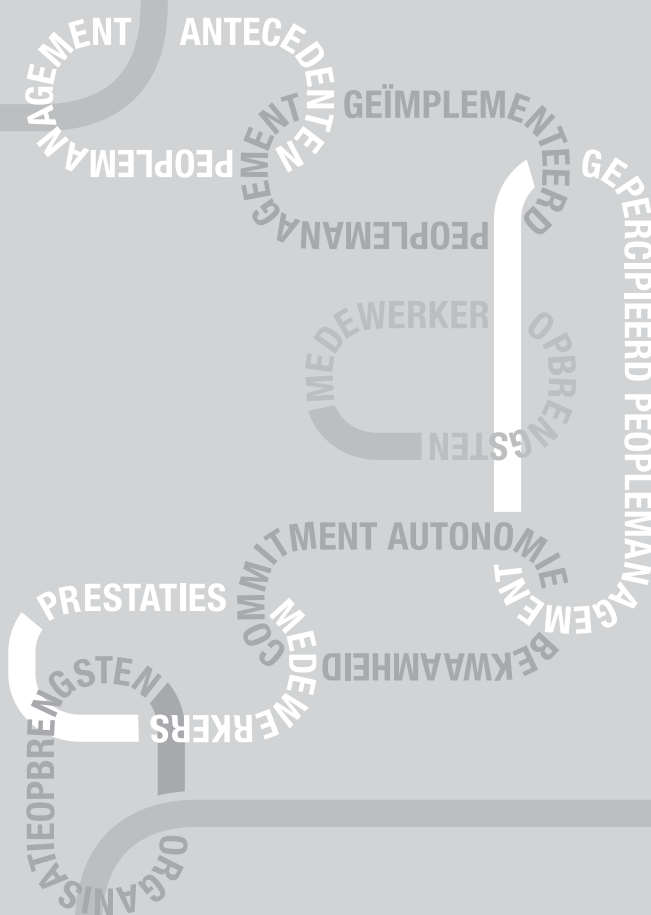


STAP 3

Figuur 3.1 Overzicht van de stappen 1 t/m 3 in de opbouw van de modellen

Toelichting: de doorgetrokken lijnen geven de paden aan die in een bepaalde stap aan het model worden toegevoegd. Deze paden zijn in de opvolgende modellen gestippeld weergegeven om aan te geven dat ze wel deel uitmaken van het model maar niet nieuw zijn toegevoegd.

Levensfasebewust Diversiteitbeleid bij Achmea



In dit hoofdstuk^{15 16 17} staat de vernieuwing van HR-beleid en organisatiecultuur – onder de noemer Levensfasebewust Diversiteitbeleid (LDB) – bij verzekeraar Achmea centraal. Het doel van dit hoofdstuk is tweeledig. Enerzijds dient het, conform de analytische benadering (Boxall et al., 2007; Boselie, 2011), als een schets van de context waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Anderzijds biedt dit hoofdstuk inzicht in het beoogde beleid (*'intended practices'*), dat als startpunt van de peoplemanagement-opbrengsten keten geldt (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006). In de volgende hoofdstukken (5 t/m 7) wordt geanalyseerd op welke manier dit beleid door lijnmanagers is geïmplementeerd (*'actual practices'*), hoe dit door medewerkers wordt gepercipieerd (*'perceived practices'*) en of en hoe de gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten effect hebben op opbrengsten voor medewerkers en organisatie.

In 4.1 wordt onderzoeksorganisatie Achmea geïntroduceerd. In 4.2 wordt de aanleiding van de vernieuwing van het HR-beleid en de organisatiecultuur besproken. In 4.3 staat (de ontwikkeling van) LDB centraal. Omdat het onderzoek naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement niet in een vacuüm heeft plaatsgevonden, wordt in 4.4 ook aandacht besteed aan ontwikkelingen die zich tijdens de ontwikkeling en implementatie van LDB hebben voorgedaan. In 4.5 wordt ten slotte gereflecteerd op de mate waarin de HR-maatregelen die onder de noemer LDB zijn ontwikkeld, kunnen worden aangeduid als beoogd HR-beleid (*'intended practices'*). Dat gebeurt aan de hand van drie criteria: (1) de mate waarin er door het senior (HR-)management over is gecommuniceerd; (2) de mate waarin de HR-maatregelen een samenhangend beleid vormen dat is ontworpen om de capaciteiten, de prestatiebereidheid en de prestatiemogelijkheden van medewerkers te beïnvloeden; en (3) of de beschrijving van het beoogde HR-beleid in de tijd vooraf is gegaan aan de implementatie daarvan.

4.1 Achmea: een organisatie met coöperatieve roots

Achmea is een van de grootste verzekeraars in Nederland. Het bedrijf, waarvan de geschiedenis teruggaat tot 1811, heeft haar huidige vorm gekregen als resultaat van een langdurig proces van concentratie en schaalvergroting in de verzekeringsbranche. Het gemeenschappelijke kenmerk van de vele fusiepartners (waaronder Centraal Beheer, Zilveren Kruis, FBTO en Interpolis) is hun coöperatieve achtergrond. Achmea maakt deel uit van de holding Eureko BV (een financiële dienstverlener die actief is in 15 Europese landen); de naam van de holding wordt overigens veranderd in 'Achmea' omdat Achmea de grootste dochter van de holding is en een goede naamsbekendheid heeft. Eureko heeft twee aandeelhouders: de eveneens coöperatieve Rabobank en de vereniging Achmea. Met uitzondering van het boekjaar 2008 zijn de financiële resultaten van Achmea de afgelopen jaren positief geweest.

¹⁵ Dit hoofdstuk is deels gebaseerd op: Leisink, P.L.M., Knies, E. & Lange, W.A.M. de (2010), 'Levensfasebewust diversiteitbeleid: de vernieuwing van HR-beleid bij verzekeraar Achmea', *Tijdschrift voor HRM*, 13 (4), 53-85.

¹⁶ Ik wil drs. Enno van Hamel, senior HR-beleidsadviseur van Achmea, heel hartelijk danken voor het gebruik van de informatie die hij als projectleider LDB verzamelde en voor zijn commentaar en suggesties bij een conceptversie van dit hoofdstuk.

¹⁷ In Bijlage B is een overzicht te vinden van de beleidsdocumenten waaraan in dit hoofdstuk wordt gerefereerd.

Sinds haar ontstaan in het begin van de jaren '90 van de vorige eeuw maakt Achmea een ontwikkeling door van een zeer decentraal georganiseerd conglomeraat naar een steeds meer samenhangend onderling verbonden concern. Het coöperatieve karakter is tot op de dag van vandaag zichtbaar in de identiteit van het bedrijf. Twee voorbeelden daarvan zijn de nadruk die er in de bedrijfsvoering wordt gelegd op maatschappelijk verantwoord ondernemen (zie het maatschappelijk jaarverslag op www.achmea.nl) en het belang dat wordt gehecht aan het 'gebalanceerde stakeholder model' ofwel *Stakeholder Value Management* (SVM).

Achmea onderscheidt vier groepen belanghebbenden waarvoor zij duurzaam waarde wil creëren. Deze stakeholders zijn: klanten, aandeelhouders, distributiepartners en medewerkers. In de omgang met deze stakeholders zijn de volgende drie kernwaarden leidend: inleven, vernieuwen en waarmaken. Deze waarden vormen samen de basis voor het creëren van duurzame relaties en het nastreven van het doel de meest vertrouwde verzekeraar te worden. De gedachte die aan deze visie op identiteit ten grondslag ligt, is dat kwaliteit van dienstverlening alleen kan worden gerealiseerd als Achmea-medewerkers zich in de wensen en behoeften van de klanten verdiepen (inleven), er passende, innovatieve oplossingen voor problemen worden gezocht (vernieuwen) en afspraken te allen tijde worden nagekomen (waarmaken). Het management gelooft erin dat het uitdragen van deze filosofie naar klanten (onder de noemer 'Achmea ontzorgt') alleen geloofwaardig is als Achmea als werkgever haar medewerkers op dezelfde manier behandelt. De SVM-aanpak die Achmea hanteert, vertaalt zich verder ook in het grote belang dat wordt gehecht aan een goede relatie met de vakbonden en de (centrale) ondernemingsraad.

Naast hun coöperatieve achtergrond heeft een aantal fusiepartners een traditie in sociale innovatie met elkaar gemeen. Zo was Centraal Beheer één van de eerste organisaties in Nederland die in 1972 het kantoortuinconcept introduceerde in het Hertzberger-gebouw in Apeldoorn. Eind jaren '80 hanteerde Centraal Beheer als één van de eersten een systeem van flexibele arbeidsvoorwaarden ('cafeteria systeem'). Ook een van de andere fusiepartners, Interpolis, staat in Nederland bekend als voorloper op het gebied van sociale innovatie. Aan het eind van de jaren '90 werd daar 'het flexibele kantoor' ingevoerd als onderdeel van het 'helder werken' concept. Een laatste voorbeeld is de introductie van flexibele arbeidspatronen aan het begin van dit millennium bij Achmea, die medewerkers en leidinggevenden in staat stellen om zelf afspraken te maken over de verdeling van arbeidsuren.

Ten tijde van het onderzoek (2007-2010) werkten er bij Achmea meer dan 20.000 medewerkers. Deze waren werkzaam in zes (en later: zeven) divisies en een aantal corporate staven en diensten. De dienstverlening naar de klanten werd verzorgd door drie product- en drie kanaaldivisies. De productdivisies zijn: Sociale Zekerheid, Zorg en Pensioenen (later opgesplitst in Pensioenverzekeren en Syntrus Achmea). De kanaaldivisies zijn: Bancaire Distributie, Directe Distributie en Intermediaire Distributie. De oorspronkelijke fusiebedrijven zijn niet meer als zodanig herkenbaar in deze divisiestructuur, maar een (teruglopend) aantal wordt nog wel als merk extern gecommuniceerd. De grootste bedrijfsonderdelen die geen directe dienstverlening leveren aan (externe) klanten zijn: Achmea IT, Financial Services, Facility Services en Human Resources. In Tabel 4.1 is een overzicht opgenomen van de divisies, waarin de omvang en de belangrijkste merken worden toegelicht.

Tabel 4.1 Overzicht van de divisies

Naam divisie	Aantal mw	Aantal fte	Belangrijkste merken
Sociale Zekerheid	2,349	2,011	Achmea Vitale
Zorg	1,995	1,628	Zilveren Kruis Achmea
Pensioenen	2,673	2,406	Achmea Pensioenverzekeren, Syntus Achmea
Bancaire Distributie	2,070	1,806	Interpolis
Directe Distributie	2,272	1,899	Centraal Beheer Achmea, FBTO
Intermediaire Distributie	714	650	Avéro Achmea

^a Peildatum voor het aantal (interne) medewerkers is 31 april 2008.

Lijnmanagers spelen in de implementatie van HR-beleid bij Achmea een belangrijke rol. Zij zijn verantwoordelijk voor de 'vertaling' van beleidsmaatregelen in concrete activiteiten. Om leidinggevendenden te ondersteunen in de uitoefening van hun taken, wordt aan hun ontwikkeling veel aandacht besteed. Er is een *Management Development* (MD) programma, dat door de Eureko Academie wordt aangeboden, gericht op de ontwikkeling van managers, specialisten en projectleiders. Er is een breed aanbod van trainingen en opleidingen waaruit leidinggevendenden een selectie kunnen maken. Voorbeelden daarvan zijn de training 'Achmea leidinggeven' (een 11-daags programma voor beginnende leidinggevendenden) en 'Achmea Senior Management Programme' (een 18-daagse opleiding voor senior managers). Bij meer operationele vraagstukken kunnen leidinggevendenden een beroep doen op HR-adviseurs en informatie op intranet.

4.2 Aanleiding voor verandering: fusie en ontwikkelingen op arbeids- en afzetmarkt

De aanleiding voor het op gang brengen van het proces van ingrijpende veranderingen in het HR-beleid is extern: veranderingen op de arbeids- en afzetmarkt, en intern: de fusie van Achmea en Interpolis.

De zorgsector in Nederland, die een belangrijke rol speelt in de activiteiten van Achmea, is onderhevig aan ingrijpende veranderingen, onder andere de introductie van marktmechanismen. Zo zijn Nederlanders sinds 2006 wettelijk verplicht om een zorgverzekering af te sluiten. Zorgverzekeraars zijn bij wet verplicht om alle burgers als klant te accepteren. Bovendien onderhandelen verzekeraars in toenemende mate met zorgaanbieders over de prijs en kwaliteit van zorg. Deze ontwikkelingen hebben geresulteerd in een toenemende concurrentiestrijd, die zorgverzekeraars dwingt om betere dienstverlening aan te bieden, tegen een gunstigere prijs dan hun directe concurrenten.

Daarnaast worden organisaties in Nederland in toenemende mate geconfronteerd met veranderingen in de demografische samenstelling van de (beroeps)bevolking (Verworn, Schwarz & Herstatt, 2009). Nederland is aan het vergrijzen en de beroepsbevolking wordt steeds diverser, onder andere als gevolg van het toegenomen aantal vrouwen en allochtonen op de arbeidsmarkt. Dit

heeft niet alleen impact op het HR-beleid van organisaties, maar dit impliceert ook dat het (potentiële) klantenbestand van organisaties van samenstelling verandert. Met een krappe arbeidsmarkt in het vooruitzicht en in de wetenschap dat de arbeidsmarkt steeds diverser wordt, zijn organisaties genoodzaakt om gemotiveerde en capabele werknemers aan te trekken en te behouden om een goede kwaliteit van dienstverlening aan klanten te kunnen blijven bieden.

Ook het toenmalige Achmea had in 2006 met bovenstaande ontwikkelingen te maken. De leeftijdscategorie 35- tot en met 44-jarigen was bij Achmea de grootste leeftijdscategorie. Op 1 januari 2007 was bijna 40 procent van het Achmea-personeel tussen de 35 en 44 jaar oud. In de totale Nederlandse beroepsbevolking lag het percentage 35- tot 44-jarigen duidelijk lager. Het percentage jeugdigen (15- tot en met 24-jarigen) lag bij Achmea lager dan in de totale Nederlandse beroepsbevolking. Het percentage oudere werknemers (55 tot en met 64 jaar) was bij Achmea vrijwel gelijk aan dat in de totale beroepsbevolking. De leeftijdsopbouw bij Achmea was vergelijkbaar met die van de totale verzekeringsbranche. In een raming uit april 2007 werd de verwachting uitgesproken dat het personeelsbestand van Achmea naar alle waarschijnlijkheid zou vergrijzen. Verwacht werd dat het aantal 45-plussers toe zou nemen bij zowel mannen als vrouwen. Het werd plausibel geacht dat in 2017 bijna de helft van het personeelsbestand zou bestaan uit 45-plussers.¹⁸ Uit cijfers die door Achmea zijn gepubliceerd op de zogenoemde 'Levensfase- en Diversiteitskaart' blijkt dat in december 2008 48.4 procent van de werknemers man was en 51.6 procent vrouw (respectievelijk 55 en 45 procent in de Nederlandse beroepsbevolking). Van alle Achmea-medewerkers was 88.7 procent autochtoon; 3.9 procent van de medewerkers viel in de categorie (eerste en tweede generatie) niet-Westerse allochtoon. Deze percentages bedroegen in de Nederlandse beroepsbevolking respectievelijk 82 procent en 9 procent.¹⁹

Naast de genoemde ontwikkelingen maakte de fusie van Achmea en Interpolis de totstandkoming van een nieuwe ondernemings-cao noodzakelijk. Het nieuwe Achmea wilde niet pragmatisch bestaande arbeidsvoorwaardenregelingen harmoniseren, maar een arbeidsvoorwaardenbeleid creëren dat vernieuwend zou zijn, dat zou bijdragen aan toonaangevend werkgeverschap, en dat inhoud zou geven aan begrippen als 'goed werkgeverschap' en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' in aansluiting op de bestaande coöperatieve traditie van Achmea. Levensfasebewust Diversiteitbeleid (LDB) moest het centrale thema vormen bij het vormgeven van dit nieuwe arbeidsvoorwaardenbeleid. Er werd een convenant afgesloten tussen Achmea, de vakbonden en medezeggenschap, waarin LDB was opgenomen (zie kader). Het LDB-project werd in het leven geroepen om gedurende de periode 2007-2009 aan de vernieuwing van HR-beleid en organisatiecultuur bij Achmea gestalte te geven.

¹⁸ Gegevens uit: 'Raming van de toekomstige samenstelling van het personeelsbestand van Achmea' (20 april 2007).

¹⁹ Gegevens uit: 'Levensfase- en Diversiteitskaart Achmea' (december 2008), gebaseerd op geëxtrapoleerde data uit de LDB-enquête (juni 2008).

1. De CAO is een nieuwe CAO. Er is geen sprake van uitsluitend een migratietraject naar de bestaande CAO Achmea.
2. Het nieuwe arbeidsvoorwaardenbeleid:
 - is vernieuwend en creatief;
 - draagt bij aan het toonaangevend werkgeverschap van Achmea, mede door invulling te geven aan de kernthema's 'betrokken', 'vernieuwend' en 'resultaatgericht';
 - geeft inhoud aan de begrippen 'goed werkgeverschap' en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen';
 - maakt de coöperatieve achtergrond van Achmea zichtbaar via een aantal solidaire aspecten.
3. Het levensfasebewust diversiteitbeleid vormt het centrale thema bij het vormgeven van het nieuwe arbeidsvoorwaardenbeleid.

...

De ontwikkeling van innovatief HR beleid zoals het levensfasebewust diversiteitbeleid beschouwt Achmea als een belangrijk speerpunt waarin zij – ook materieel – wenst te investeren.

Fragment uit: Convenant Vakorganisaties – COR – Achmea (15 december 2006).

4.3 Levensfasebewust Diversiteitbeleid

In deze paragraaf wordt de inhoud van LDB besproken. Omdat er in het LDB-project geen sprake was van een vooraf opgestelde blauwdruk, maar de beleidsontwikkeling en –toepassing emergent waren, zal daarbij ook aandacht worden besteed aan de ontwikkeling van LDB in de tijd.

4.3.1 LDB: een eerste verkenning

Bij aanvang van het LDB-project blijkt het begrip 'Levensfasebewust Diversiteitbeleid' zeer uiteenlopende associaties op te roepen. Tevens blijkt dat mensen verschillende verwachtingen hebben van de resultaten van het driejarige vernieuwingsproces. Een eerste stap in het proces is het in kaart brengen van de beelden en verwachtingen van diverse stakeholders en de voorwaarden die volgens hen nodig zijn om de gewenste opbrengsten te realiseren. Om hier zicht op te krijgen worden 23 interviews gehouden met leden van de Executive Board (EB), directies van divisies, HR-managers, autochtone en allochtone medewerkers, leden van de Centrale Ondernemingsraad (COR), vertegenwoordigers van het vrouwen netwerk DiVA en bestuurders en kaderleden van de vakbonden. Analyse van het interviewmateriaal laat zien dat de beelden die door de respondenten belangrijk worden gevonden zich laten samenvatten vanuit de twee hoofdcomponenten van LDB: diversiteit en levensfasebewust beleid.

Voor sommige geïnterviewden staat diversiteit centraal: de wens dat het personeelsbestand van Achmea een afspiegeling van de samenleving is. Sommigen van hen vatten diversiteit op als het in dienst hebben van medewerkers van allochtone afkomst of vrouwen in de top van het bedrijf. Andere respondenten noemen aanvullende diversiteitkenmerken, zoals de mate van arbeidsgeschiktheid en de omvang van iemands aanstelling (fulltime/parttime). Weer anderen vatten diversiteit breder op en achten ook verschillen in kennis en ervaring, en de manier waarop mensen in het leven staan

relevant. Zij leggen het accent op het benutten van verschillen tussen mensen en zijn van mening dat Achmea daarom condities moet scheppen die individuele eigenheid mogelijk maken en dat individuele medewerkers respect moeten hebben voor anderen en voor de eisen die het bedrijf stelt.

Voor andere geïnterviewden staan levensfasen centraal. Zij wensen dat Achmea voor medewerkers in alle levensfasen bijdraagt aan de balans tussen werk en privé, aan uitdaging in het werk, een leven lang leren waarbij iedereen, ongeacht leeftijd, opleidingen kan volgen en van functie kan veranderen waarmee voorkomen wordt dat mensen vastlopen in hun werk. Zij wensen in het algemeen dat de werkgever omstandigheden wegneemt die een negatief effect hebben op de tevredenheid van medewerkers en hun prestaties.

Op een grote werkconferentie in mei 2007 met ruim honderd deelnemers – met dezelfde spreiding als in de interviews – wordt over de uitkomsten van deze verkennende interviews van gedachten gewisseld. De deelnemers zijn het eens met de formulering dat LDB in de kern gaat om het aantrekken, benutten, belonen en ontwikkelen van de talenten van individuele medewerkers, dus ongeacht etnische afkomst, sekse, leeftijd, mate van arbeidsgeschiktheid, contractuele arbeidsduur, kennis en ervaring en de manier waarop mensen in het leven staan. LDB betekent voor Achmea dat zij de talenten van medewerkers wil benutten als bron van business performance en de ondersteuning van de ontwikkeling van medewerkers hoog op de agenda heeft staan. Dit is een brede benadering van LDB die verder gaat dan een benadering in termen van doelgroepen zoals vrouwen, ouderen en etnische minderheden. Dit is onder andere ingegeven door het feit dat medewerkers van allochtone afkomst in de interviews hebben gewaarschuwd tegen generaliseren op afkomst. Zij menen dat verschillen tussen mensen vooral samenhangen met het individu en zijn/haar opvoeding. Zij stellen beoordeeld te willen worden op hun kwaliteiten en terecht te willen komen op een functie waarin ze hun capaciteiten goed kunnen benutten.

Diverse aanwezigen waarschuwen ervoor om een geheel nieuw LDB-instrumentarium te ontwikkelen. LDB zou niet moeten resulteren in een veelheid aan nieuwe maatregelen en instrumenten, maar zou een criterium moeten zijn waaraan de doeltreffendheid van bestaand HR-beleid en cao-afspraken wordt afgemeten. De verschillende stakeholders onderkennen dit, hetgeen erin resulteert dat men gedurende het proces spreekt over het 'LDB-proof' maken van HR-maatregelen. Dit betekent dat, indien nodig, eerst wordt bepaald of bestaand beleid zodanig kan worden aangepast dat het de met LDB beoogde doelen dient, voordat wordt besloten geheel nieuwe maatregelen te ontwikkelen.

Uit de verkennende interviews is tevens gebleken dat het doel van benutting en ontwikkeling van de talenten van alle medewerkers volgens veel geïnterviewden slechts kan worden gerealiseerd wanneer aan een aantal voorwaarden is voldaan. Naast voorbeeldgedrag van het topmanagement, het stellen van duidelijke doelen en het creëren van voldoende draagvlak, hechten de geïnterviewden veel belang aan de rol van de leidinggevende in het proces. Zij menen dat het belangrijk is dat managers in staat zijn om het beleid uit te voeren. De deelnemers aan de werkconferentie zijn het er over eens dat leidinggevendenden niet alleen op bedrijfsmatige prestatie-indicatoren moeten sturen, maar ook betrokken moeten zijn bij hun medewerkers. Medewerkers beoordelen op het behalen van afgesproken resultaten en hen de vrijheid geven om die afgesproken prestaties te leveren, zijn twee kanten van dezelfde medaille. Essentieel voor het welslagen

van deze kernwaarde ‘waarmaken’ is het vertrouwen tussen leidinggevend en medewerkers. Hierin hebben medewerkers ook een belangrijke rol. Zij worden geacht ook zelf verantwoordelijkheid te nemen en er niet vanuit te gaan dat alles voor ze wordt geregeld. Dat begint bij het in kaart brengen van de eigen wensen en behoeften, zowel wat betreft hun huidige functioneren als wat betreft hun ontwikkeling. Bovenstaande maakt duidelijk dat LDB niet alleen een vernieuwing van het HR-beleid, maar ook van de bedrijfscultuur behelst.

De visie op LDB en de verdere uitwerking van het beleid wordt uitgebreid toegelicht en bediscussieerd in Team HR (het overleg van Group HR en de HR-managers van de divisies en de centrale stafafdelingen). De werkgeversvisie wordt ook aan alle medewerkers van Achmea gecommuniceerd. Zo verschijnt in juli 2007 ‘imagine’ (interne publicatie voor alle Achmea medewerkers), waarin LDB voor het eerst breed wordt geïntroduceerd en waarin verslag wordt gedaan van de LDB-werkconferentie. Tevens wordt een verdere vernieuwing van het HR-beleid aangekondigd (zie kader).

Achmea heeft de ambitie om de meest aantrekkelijke werkgever van Nederland te zijn en wil [aan de wensen van medewerkers] tegemoetkomen met op maat gemaakte arbeidsvoorwaarden ... Centraal staat wie je bent, hoe je leven er op dit moment uitziet en wat je mogelijkheden en behoeften zijn ... De komende tijd worden concrete projecten en initiatieven uitgewerkt en kun je als medewerker meer nieuws verwachten over mogelijkheden die Achmea je gaat aanbieden.

Bron: imagine juli 2007 (p. 34).

In het najaar van 2007 wordt opnieuw uitgebreid gecommuniceerd over LDB. In de HR-uitgave ‘werkgever’ wordt niet alleen uitgelegd wat LDB inhoudt en wat de vernieuwing van het HR-beleid moet opleveren, tevens worden de eerste maatregelen uit de cao van 2008 aangekondigd die volgens de richting van het concept LDB zijn geformuleerd (zie kader).

Achmea wil behalve een toonaangevende onderneming, ook een trendsettende werkgever zijn. Daarom werken we aan een reeks vernieuwende concepten. Vernieuwingen die passen bij de ambities van het gefuseerde Achmea! In de nieuwe cao wordt hiervoor een tijdpad afgesproken: de innovatiekalender. Een van de vernieuwingen die Achmea voor ogen staat, is het ‘levensfasebewust diversiteitsbeleid’.

...

Waar vernieuwen en inleven zo aan de orde zijn, mag het ‘waarmaken’ niet achter blijven. Vanaf volgend jaar kennen we daarom een diversiteitsdag. Dat is een verlofmogelijkheid die je bijvoorbeeld kunt inzetten voor een religieuze feestdag.

...

Ook nieuw voor alle medewerkers is de mogelijkheid om ‘maatschappelijk verlof’ op te nemen. Je neemt dan zelf de helft van je verlof voor je rekening, de andere helft krijg je – tot maximaal vier dagen per jaar – van Achmea.

Bron: werkgever september 2007 (p. 5).

4.3.2 Ontwikkeling van HR-beleid vanuit een Rijnlands perspectief

Met de vernieuwing van HR-beleid en organisatiecultuur wordt niet alleen beoogd het bedrijfsbelang te dienen, maar tevens de belangen van medewerkers. Medewerkers zouden door LDB onder meer in staat moeten zijn om een passende functie met plezier te vervullen, zich te ontwikkelen in een door hen gewenste richting en een goede werk-privé balans te realiseren. Dit zou zich moeten vertalen in een hoge mate van arbeidstevredenheid. Voor Achmea zou LDB betere teamprestaties (performance en innovativiteit) moeten opleveren, omdat medewerkers die zich door goed werkgeverschap gesteund voelen, bereid zijn om zich in te zetten. Aangenomen wordt dat deze werkgevers- en werknemersopbrengsten met elkaar samenhangen; dat maatregelen gericht op het verhogen van de tevredenheid van medewerkers ook een positief effect hebben op teamprestaties en andersom: dat als wordt gewerkt aan het verbeteren van teamprestaties, dit een positieve invloed heeft op medewerkertevredenheid.

Om de balans tussen deze twee doelen te bewaken speelt, naast Achmea Group HR (de stafafdeling die verantwoordelijk is voor het HR-beleid van Achmea) en Team HR (het overleg van Group HR en de HR-managers van de divisies en de centrale stafafdelingen), een ander overlegorgaan een belangrijke rol in het ontwikkelen en uitvoeren van LDB, namelijk de stuurgroep. Dat is het zogenaamde tripartiete overleg van de drie partijen (werkgever, vakbonden en COR) die in 2006 het convenant sloten waarin LDB als speerpunt werd benoemd. In periodieke overleggen worden discussies gevoerd over de uitwerking van LDB en wordt de voortgang in de uitvoering gerapporteerd en geëvalueerd. Veel aandacht gaat uit naar de wijze waarop vorm gegeven kan worden aan de spanningsverhouding tussen het individuele maatwerk dat voortvloeit uit het adagium de talenten van iedere medewerker te erkennen, ontwikkelen, benutten en belonen enerzijds, en de solidariteit van werknemers en de erkenning van doelgroepen met een historisch gegroeide achterstand anderzijds.

Achmea heeft de vernieuwing van het HR-beleid en de organisatiecultuur aangepakt volgens de principes van het Rijnlandse model van ondernemen. Het Rijnlandse model beschrijft een institutionele omgeving waarin aandacht wordt besteed aan diverse stakeholders, waaronder de vakbonden en de overheid, en waarin veel waarde wordt gehecht aan een goede verhouding met en participatie van de sociale partners (Leisink & Greenwood, 2007; Paauwe & Boselie, 2003).

4.3.3 Tweesporen-beleid: talentbenutting en –ontwikkeling en flankerend doelgroepenbeleid

De brede benadering van diversiteit heeft als uitgangspunt het benutten van de kracht van verschillen. Enerzijds vereist dit dat er op individuele verschillen wordt ingespeeld door maatwerkafspraken te maken met medewerkers. Deze afspraken leveren een bijdrage aan het creëren van de juiste omstandigheden, die er mede voor zorgen dat iedere individuele medewerker zijn/haar kwaliteiten kan inzetten en kan bijdragen aan het leveren van (team)prestaties en tegelijkertijd zichzelf kan blijven uitdagen en ontwikkelen. Anderzijds heeft Achmea ervoor gekozen flankerend doelgroepenbeleid te voeren dat er op gericht is bepaalde groepen – zoals medewerkers met een andere etnische afkomst, vluchtelingen en medewerkers met een arbeidsbeperking – extra te

ondersteunen. De meeste van deze doelgroepmaatregelen zijn gericht op werving en selectie van medewerkers uit deze groepen. Ook voor deze maatregelen geldt dat het streven het personeelsbestand een afspiegeling te laten zijn van de samenleving gericht is op het benutten van de kracht van verschillen.

Door de keuze voor deze benadering van LDB en de doelen die met het beleid worden nagestreefd, legt men een expliciete koppeling met de stakeholdersbenadering. LDB zou moeten bijdragen aan diversiteit in de zin van een afspiegeling van de samenleving, passend bij Achmea's inzet voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarmee zouden de belangen van medewerkers, klanten en aandeelhouders worden gediend. Daarnaast zou LDB moeten bijdragen aan het doel de kwaliteiten van medewerkers in alle levensfasen optimaal te herkennen, ontwikkelen, in te zetten en te belonen. Dat wordt in het belang geacht van medewerkers (die zichzelf kunnen ontwikkelen, een goede werk-privé balans kunnen realiseren, etc.), van de kwaliteit van dienstverlening die Achmea aan klanten kan leveren én van het imago van Achmea als aantrekkelijk werkgever. Dit wordt in de brochure 'Werken bij Achmea' (februari 2008) ook naar medewerkers geëxpliciteerd (zie kader).

Achmea heeft een duidelijke ambitie: bij de beste werkgevers van Nederland horen. Met een eigen geluid en onze eigen Achmea cao.

...

Achmea wil een werkgever zijn die:

- Haar medewerkers een modern arbeidsvoorwaardenpakket met veel keuzemogelijkheden aanbiedt.
- Persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleert en mogelijk maakt.
- Betrokken is bij maatschappelijke trends en ontwikkelingen en daarop inspeelt.

...

We maken die ambities op verschillende manieren waar:

- Levensfasebewust diversiteitsbeleid
- Achmea Gezondheidsmanagement
- Achmea Compas
- Achmea Werkconcept
- Een eigen en eigentijdse cao

Bron: 'Werken bij Achmea: informatie voor medewerkers' (februari 2008: 8).

In de benadering van LDB is er de erkenning dat medewerker- en organisatiebelangen met elkaar in evenwicht moeten zijn. Businessontwikkeling en individuele ontwikkeling van medewerkers worden als parallele uitkomsten gezien die elkaar kunnen versterken. Individuele talentbenutting en –ontwikkeling krijgen hun beslag in het continue gesprek tussen medewerker en leidinggevende. De ontwikkeling van de business wordt gestimuleerd door in de organisatiebrede uitwerking van LDB ruimte te laten voor accentverschillen in de uitvoering tussen verschillende divisies en groepen. Afhankelijk van hun eigen businessprioriteiten kunnen bedrijfsonderdelen er de voorkeur aan geven bepaalde onderdelen van het beleid verder en/of specifiek uit te werken, complementair aan het Achmea-brede beleid.

In het HR-beleid van Achmea vormt Achmea Compas een belangrijke basis voor de uitwerking van LDB. Achmea Compas is een instrument ter ondersteuning van de gesprekscyclus en afspraken van medewerker en leidinggevende over prestaties en ontwikkeling. Het uitgangspunt van Compas is dat de dialoog tussen medewerker en leidinggevende en de afspraken die zij maken een doorlopend proces is. Afspraken kunnen op elk moment van het jaar worden gemaakt en bijgesteld. Tevens worden medewerkers en leidinggevendes gestimuleerd om gemaakte afspraken gedurende het hele jaar te evalueren; niet alleen in de 'voorgescreven' gesprekken, maar ook op allerlei andere momenten. Het idee is dat door ook op een informele manier de voortgang te bespreken, tussentijds afspraken kunnen worden bijgesteld.

In het gesprek tussen medewerker en leidinggevende komen twee belangrijke onderwerpen aan de orde: resultaten en ontwikkeling. Resultaatafspraken en de afspraken over de ontwikkeling van competenties die nodig zijn om die afspraken te realiseren, worden vastgelegd in een werkplan. Tevens wordt in het werkplan vastgelegd aan welke voorwaarden moet worden voldaan om de gemaakte afspraken te realiseren (bijvoorbeeld het volgen van een opleiding en het krijgen van coaching). Aan het eind van het jaar worden medewerkers door hun leidinggevende beoordeeld op de realisatie van de afspraken uit hun werkplan. Afspraken over ontwikkeling op langere termijn, zowel binnen als buiten de huidige functie, worden desgewenst vastgelegd in een groeiplan. Alle gesprekken over resultaten, ontwikkeling en lange-termijnambitie zijn de gedeelde verantwoordelijkheid van medewerkers en hun leidinggevende. De leidinggevende voert daarbij de regie op het werkplan, de medewerker op het groeiplan.

Achmea Compas is een cruciaal onderdeel van LDB omdat in het gesprek tussen medewerker en leidinggevende (maatwerk)afspraken worden gemaakt die het benutten, belonen en ontwikkelen van de talenten van individuele medewerkers mogelijk maken. Aan de introductie van Achmea Compas is in de HR-uitgave 'werkgever' van december 2007 uitgebreid aandacht besteed (zie kader). In datzelfde magazine werd tevens opnieuw Achmea's visie op LDB uiteengezet.

Achmea Compas helpt je als medewerker om richting te geven aan je werk en aan je toekomst. En voor leidinggevendes is het een manier om systematisch richting te geven aan de prestaties en de ontwikkeling van hun medewerkers. Achmea Compas is dus meer dan ons nieuwe beoordelingsinstrument. Het daagt jou en je leidinggevende uit om in gesprek te gaan en te blijven. Over de vertaling van de bedrijfs- en afdelingsdoelstellingen naar jouw individuele resultaatafspraken. En over je ambities op lange termijn. Dat vraagt iets van je leidinggevende, maar ook iets van jou als medewerker.

Bron: *1werkgever december 2007 (p. 4)*.

4.3.4 Werken in vijf levensfasen: een verdere uitkristallisering van Achmea's visie op LDB

Voortvloeiend uit de LDB-ambitie om de talenten van alle medewerkers te benutten en te ontwikkelen, is het idee ontstaan om het concept 'levensfasen', dat een combinatie is van fasen in werk en privéleven gedurende de levensloop, tot een centraal thema in het HR-beleid te benoemen.

Dit is uitgemond in het verschijnen van de brochure 'Werken in vijf levensfasen'. Deze brochure is vanaf begin 2009 breed verspreid onder alle leidinggevend en medewerkers via het intranet van Achmea.

Een belangrijke assumptie die ten grondslag ligt aan het concept levensfasen is dat verschillende dimensies van diversiteit in combinatie met elkaar betekenis hebben voor het HR-beleid. De aanname is dat leeftijd, sekse, etnische afkomst en diepere waarden met betrekking tot werk en vrije tijd, gecombineerd tot uitdrukking komen in de behoeften die medewerkers in een bepaalde levensfase hebben. De eerder genoemde brede opvatting van diversiteit is hierin zichtbaar. Onderzoek heeft aangetoond dat er significante verschillen zijn in de behoeftes van medewerkers in de diverse fasen (Leisink, Knies & De Lange, 2010). Dit betekent overigens niet dat individuele verschillen tussen medewerkers in dezelfde fase over het hoofd worden gezien. Er wordt juist gepleit voor het creëren van voldoende ruimte voor leidinggevend en doelgroepenbeleid gericht op medewerkers in een bepaalde fase te combineren met individueel maatwerk. Dat maakt een meer gedifferentieerde aanpak mogelijk wanneer verschillen tussen medewerkers in een bepaalde fase daarom vragen. Een tweede assumptie van het concept dat hiermee samenhangt is dat de verschillende levensfasen niet eenzijdig zijn bepaald door belangen en activiteiten in de loopbaan, maar ook in andere levenssferen zoals zorg en vrije tijd. Een derde aanname is dat niet alle medewerkers lineair door de verschillende levensfasen heen gaan (zie kader). Resultaten van onderzoek door Leisink et al. (2010) duiden erop dat sommige medewerkers inderdaad lineair door de verschillende fasen gaan naarmate ze ouder worden, terwijl anderen meer dan eens door verschillende fasen gaan. Tevens is het denkbaar dat sommige medewerkers langdurig in één bepaalde fase verkeren, terwijl anderen snel door de fasen heengaan. In de vierde plaats wordt aangenomen dat levensfasen niet op basis van kalenderleeftijd gedemarqueerd kunnen worden. Daarmee wordt niet gesteld dat kalenderleeftijd irrelevant is. Zolang er institutionele regelingen bestaan waarin bijvoorbeeld vervroegde uittreding of pensionering aan een bepaalde leeftijd zijn verbonden, zal kalenderleeftijd invloed hebben op de behoeften en beslissingen van mensen die deze leeftijd naderen en is ook een zekere samenhang te verwachten tussen levensfase en leeftijd. Echter, voor de bepaling van de levensfase waarin een medewerker zich bevindt, wordt niet de kalenderleeftijd gebruikt, maar de subjectieve zelfidentificatie door de medewerker zelf. Een laatste bijzonder punt is dat niet wordt uitgesloten dat medewerkers zich met meer dan één levensfase tegelijk identificeren.

Het is mogelijk dat medewerkers in meerdere fasen tegelijk zitten en dat ze op een later moment in hun loopbaan in een eerder doorlopen fase terecht komen. De fasen zijn niet gekoppeld aan leeftijd. Het hoeft ook niet zo te zijn dat een medewerker alle fasen doorloopt.

Bron: Brochure 'Werken in vijf levensfasen: de kracht van verschillen' (januari 2009: 3).

De vijf fasen die worden onderscheiden, bevatten kenmerken in termen van kwaliteiten en behoeften van medewerkers in het werk en privé. Voor elke fase worden bovendien aandachtspunten en tips voor medewerker en leidinggevende gegeven.²⁰

- *Startfase: waar wil ik heen?*
Als starter op de arbeidsmarkt of als je switcht van baan, krijg je te maken met ingrijpende veranderingen. Starten met een baan is een zoekproces waarin je veel dingen uitprobeert en op zoek gaat naar je kwaliteiten en blinde vlekken. Als je nog jong bent, is ontspanning van groot belang om de lange werktijden te compenseren.
- *Ambitiefase: daar wil ik heen!*
Je wilt veel leren, bent gemotiveerd en ambitieus. Je wilt groeien in alle opzichten. Het bewust kiezen van een richting typeert de ambitiefase. Meestal geeft de combinatie werk en privé geen enkel probleem.
- *Combinatiefase: op zoek naar balans*
Je wilt alles uit het leven halen wat erin zit. Maar daarbij moet je zoeken naar de balans tussen de eisen die gesteld worden door je werk en je privéleven. Dit kan tot spanningen en dilemma's leiden.
- *Deskundigheidsfase: zingeving*
Je hebt veel werk- en levenservaring opgedaan en betekent veel voor de organisatie. Je hebt een zekere rust en balans gevonden. Soms heb je het gevoel de top te hebben bereikt. Dit kan leiden tot onrust en een besef van 'nu of nooit'. Zingeving wordt steeds belangrijker.
- *Landingsfase: geleidelijke afbouw*
In deze fase heb je vaak geen behoefte aan ingrijpende vernieuwingen. Het afbouwen van je loopbaan, het overdragen van werk en nadenken over je pensioen horen bij deze fase. Je hebt meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit en bent op zoek naar een manier om je laatste fase goed in te vullen.

In Tabel 4.2 is weergegeven hoe eind 2009 de verdeling van medewerkers van Achmea over de verschillende levensfasen was. Deze indeling is gebaseerd op gegevens uit de LDB-enquête. Daarin is aan medewerkers gevraagd om zelf aan te geven met welke levensfase(n)²¹ zij zich identificeren. Respondenten konden een keuze maken uit bovengenoemde levensfasen volgens het 'tick-the-box' principe. Uit de tabel is af te leiden dat de fase waarmee de meeste medewerkers zich identificeren de combinatiefase is (48.1 procent). In de 'aangrenzende' fasen zitten respectievelijk 27.0 procent (ambitiefase) en 34.9 procent van de medewerkers (deskundigheidsfase). Iets meer dan 7 procent van de medewerkers identificeert zich met de start- of landingsfase. De percentages in de tabel tellen op tot boven de 100 procent. Dit komt doordat ongeveer een kwart van de medewerkers aan geeft in meer dan één fase tegelijk te zitten.

²⁰ Informatie uit: Brochure 'Werken in vijf levensfasen: de kracht van verschillen' (januari 2009).

²¹ De levensfasen zijn in de enquête niet verder geoperationaliseerd. Wel zijn de aanduidingen van de vijf levensfasen weergegeven met daarbij een korte toelichting van ongeveer één regel.

Tabel 4.2 Verdeling van de medewerkers over de verschillende levensfasen

	%
Startfase	7.2
Ambitiefase	27.0
Combinatiefase	48.1
Deskundigheidsfase	34.9
Landingsfase	7.4
Totaal	124.6

4.3.5 Uitwerking in instrumentarium

De uitwerking van LDB verloopt langs twee sporen. Een deel van LDB bestaat uit Achmea-brede maatregelen. Bijvoorbeeld in de vorm van afspraken die in de cao worden opgenomen, zoals het faciliteren van mantelzorg of het erkennen van een diversiteitdag die kan worden opgenomen ter gelegenheid van met name niet-christelijke feestdagen. Een ander voorbeeld is het eerder genoemde Achmea Compas en andere HR-instrumenten die centraal ontwikkeld worden en die medewerkers en leidinggevendenden op lokaal niveau ondersteunen in gesprekken en afspraken over ontwikkelings- en loopbaanwensen. Daarnaast bestaat een deel van LDB uit beleidsmaatregelen die op het niveau van afzonderlijke divisies uitgewerkt worden, vanuit de gedachte dat daar de koppeling tussen businessontwikkeling en talentbenutting en -ontwikkeling specifiek gestalte krijgt. Zo zijn er divisies die kiezen voor een accent op leiderschapontwikkeling en het gesprek tussen leidinggevende en medewerker, divisies waar de problemen en oplossingen van belasting en productiviteit van oudere medewerkers centraal worden gesteld, elders gaat het om maatwerkafspraken over thuiswerken met oog voor de belangen van medewerker, collega en klant.

Leidinggevendenden zijn primair verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. Dit blijkt onder andere uit de brochure 'Werken bij Achmea' (februari 2008) (zie kader).

Leidinggevendenden spelen een centrale rol in het personeelsmanagement bij Achmea. Zij stimuleren en motiveren hun medewerkers, maken afspraken over resultaten en ontwikkeling, verzorgen de jaarlijkse beoordeling, etc. Je leidinggevende is je eerste aanspreekpunt als werkgever, bij hem of haar kun je terecht met al je vragen op HR-gebied, zoals opleidingen, verlof, arbeidsvoorwaarden en personeelsregelingen. Je leidinggevende wordt op dit terrein ondersteund door een professionele HR-adviseur.

Bron: 'Werken bij Achmea: informatie voor medewerkers' (februari 2008: 22).

De totstandkoming van LDB heeft niet op één moment in de tijd plaatsgevonden. Het is in de loop van de periode 2007-2009 steeds verder ontwikkeld, geconcretiseerd en aangevuld. Ook na de formele afsluiting van het LDB-project, begin 2010, zijn er nog initiatieven ontplooid die voortvloeien uit de LDB-visie. Dit onderstreept dat LDB geen statisch beleid betreft, maar steeds in ontwikkeling is.

De oogst van drie jaar vernieuwing van HR-beleid is een meersporenbeleid van initiatieven gericht op enerzijds specifieke doelgroepen en anderzijds de gemeenschappelijke kern van erkennen, benutten, ontwikkelen en belonen van de talenten van alle medewerkers. Sommige van deze initiatieven zijn verankerd in het HR-beleid, in andere gevallen zijn die vastgelegd in cao-afspraken. De activiteiten die sinds 2007 worden ondernomen op corporate niveau en door afzonderlijke divisies zijn te talrijk om volledig te vermelden. In Figuur 4.1 wordt een selectie van maatregelen gepresenteerd die gelabeld zijn als doelgroepgerichte of talentgerichte activiteiten. Deze indeling is enigszins arbitrair omdat diverse maatregelen niet exclusief onder één categorie horen.

Er kan ook vanuit een andere invalshoek naar de gerealiseerde LDB-initiatieven worden gekeken. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen maatregelen gericht op talentbenutting en –ontwikkeling enerzijds en maatregelen gericht op doelgroepen anderzijds, maar worden de maatregelen vanuit de AMO-optiek gecategoriseerd. In Hoofdstuk 2 is aandacht besteed aan de definiëring van HRM en de categorisatie van HR-maatregelen. Uit de bespreking in 2.2.1 is duidelijk geworden dat in de literatuur HR-maatregelen op verschillende manieren worden gecategoriseerd, wat de vergelijking van de resultaten van studies lastig maakt. Volgens Wright & Gardner (2003) is de belangrijkste oorzaak van dit probleem dat HRM op een ‘te laag’ niveau wordt gedefinieerd en geoperationaliseerd. Er is geen overeenstemming over de instrumenten die tot een HPWS behoren, maar op conceptueel niveau is er wel consensus over de indeling daarvan. De AMO-indeling is volgens Wright & Boswell (2002) een geëigende manier om HR-praktijken te categoriseren. Dit generieke categoriseringssysteem is ook geschikt om te illustreren hoe de context-specifieke LDB-initiatieven van Achmea in wisselende mate gericht zijn op het vergroten van bekwaamheden, motivatie en mogelijkheden om te presteren. Daarom is in Figuur 4.1 tussen haakjes aangegeven hoe de LDB-initiatieven vanuit het perspectief van de organisatie kunnen worden ondergebracht in de drie categorieën van het AMO-model.

Niet als bij de indeling in ‘algemene’ en doelgroepspecifieke maatregelen is ook deze indeling enigszins arbitrair omdat diverse maatregelen niet exclusief onder één categorie horen. Het overzicht laat wel zien dat de LDB-maatregelen over de drie AMO-categorieën zijn verdeeld (Knies et al., 2012).

Het LDB-project wordt in mei 2010 officieel afgesloten met de conferentie ‘Vernieuwend Werkgeverschap: van pionieren naar resultaat’. Het woord slotconferentie wordt vermeden om te benadrukken dat het *proces* van vernieuwing doorloopt, ook al wordt het LDB *project* er wel formeel mee afgesloten. In juni 2010 verschijnt er een HR-uitgave met als titel ‘Samen Vernieuwen’, waarin verslag wordt gedaan van de conferentie.

Talentbenutting en –ontwikkeling (algemeen)

- Achmea Compas: instrument ter ondersteuning van de gesprekscyclus en afspraken van medewerker en leidinggevende over prestaties (Werkplan) en ontwikkeling (Groeiplan) (A,M)
- Achmea Select: mogelijkheid om binnen bepaalde grenzen het arbeidsvoorwaardenpakket te herschikken en aan te passen aan individuele wensen (M,O)
- Ontwikkelingsmodel voor Management en Specialisten (A)
- Mijn Loopbaan: portal op Achmea's intranet met informatie over opleidingsmogelijkheden, coachingstips, zelftests gericht op eigen loopbaanmogelijkheden, loopbaanwijzer, persoonlijk groeiplan, etc. (A)
- 'De kracht van verschillen in teams: hoe kun je deze als managers het best benutten?': brochure over het managen van teamdiversiteit (2009) (A)

Levensfasen

- 'Werken met vijf levensfasen': brochure voor medewerkers en managers, met beschrijving van kenmerken en kwaliteiten per fase, en aandachtspunten en tips (2009) (M,O)
- Cao: verruiming van mogelijkheden om meer/minder uren te werken (M,O)
- Cao: medewerker en leidinggevende zijn vrij om in overleg het aantal te werken uren per week flexibel over het jaar te verdelen (M,O)
- Cao: regeling faciliteiten mantelzorg (O)
- Zilverpool: voorziening om medewerkers van 57 ½ jaar en ouder die niet herplaatst zijn passende werkzaamheden te bieden tot 62/63 jaar (A)
- Netwerk voor jonge startende professionals (O)

Vrouwen

- Ondertekening Charter 'Talent naar de top' (2008) (A)
- Speeddate-bijeenkomsten voor allochtone vrouwen (A)
- Ronde tafelgesprekken voor vrouwen met vrouwelijke senior-managers (O)
- Beleid om doorstroming van vrouwen naar hogere managementposities te vergroten (A,O)
- Maternity coaching: ondersteuning voor terugkeer in functie voor vrouwen na afloop zwangerschapsverlof (O)

Culturele herkomst

- Cao: diversiteitdag (M,O)
- Speeddate-bijeenkomsten met vluchtelingen (A)
- Vijftien werkervaringsplaatsen voor vluchtelingen (2008) (A)
- Stageplaatsen voor jonge allochtonen (2008) (A)
- Tien werkervaringsplaatsen voor vluchtelingen (2009) (A)
- Multiculturele catering (vanaf 2008) (M)

Mensen met een arbeidsbeperking

- Stageplaatsen voor chronisch zieken (A)
- Vijftien werkervaringsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking (2009) (A)
- Tien structurele arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking (2009) (A)

Figuur 4.1 Selectie van LDB-activiteiten bij Achmea

4.3.6 Monitoring van voortgang en resultaten

In de periode 2007-2010 zijn de voortgang en de opbrengsten van het vernieuwingsproces regelmatig geëvalueerd, zowel kwalitatief als kwantitatief.

Tweemaandelijks was er een bijeenkomst van de tripartiete stuurgroep waarin de uitwerking van LDB werd besproken. Een ander vast onderdeel van de vergadering was de bespreking van de voortgang en de opbrengsten van het vernieuwingsproces. Dat gebeurde aan de hand van overzichten, waarin de behaalde LDB-resultaten op zowel divisie- als organisatieniveau op een rijtje werden gezet en nieuwe activiteiten werden aangekondigd. Ook in Team HR is de voortgang en de ontwikkeling van LDB een aantal keer onderwerp van bespreking geweest.

In de periode 2007-2011 is er in het jaarlijkse MedewerkerBetrokkenheidsOnderzoek (MBO) een aantal LDB-gerelateerde vragen opgenomen, op basis waarvan de perceptie van medewerkers over de mate waarin hun talenten worden benut en ontwikkeld, kwantitatief in kaart kan worden gebracht. Door deze vragen op te nemen in het MBO wordt niet alleen de functie van monitoring vervuld. Tevens onderstreept dit het belang dat door Achmea als werkgever wordt gehecht aan (de mening van medewerkers over) LDB.

Dit laatste geldt zeker ook voor de LDB-enquête die in juni 2008 en december 2009 is gehouden. Met het uitzetten van vragenlijsten voor medewerkers en leidinggevendenden die helemaal gericht zijn op de beleving van LDB en de opbrengsten daarvan, werd beoogd om het beleid kwantitatief te evalueren. Daarnaast droegen de enquêtes ook bij aan het uitdragen van de werkgeversvisie op LDB. Dit laatste werd onder andere gerealiseerd door in de uitnodiging voor de enquête kort te schetsen wat de kern en de beoogde doelen van LDB zijn. Tevens werden de uitkomsten van het enquêteonderzoek organisatiebreed bekend gemaakt in de krant Achmea.nu, die onder alle medewerkers wordt verspreid. Daarnaast heeft er een rapportage aan divisies en centrale stafafdelingen plaatsgevonden van de specifieke resultaten van de enquête.

De data die met de kwantitatieve metingen zijn verzameld, worden zoals in Hoofdstuk 3 is beschreven, in de volgende hoofdstukken gebruikt om de hypothesen te toetsen.

4.4 Economische crisis en de introductie van SENS

Gedurende de periode dat de ontwikkeling van LDB in een project was belegd, deed zich de wereldwijde economische crisis voor, die ook Achmea met behoorlijke tegenslag confronteerde. Hoewel de economische crisis voor veel organisaties reden was om activiteiten die te maken hebben met sociale innovatie op een laag pitje te zetten, besloot het topmanagement van Achmea om in deze periode van tegenslag juist door te gaan met de in gang gezette vernieuwing van het HR-beleid en de organisatiecultuur. In maart 2009 bracht Group HR een magazine voor alle medewerkers uit onder de titel 'Doorgaan met vernieuwen', waarin Willem van Duin, voorzitter van de Executive Board schreef:

‘Mij is de laatste weken gevraagd of de kredietcrisis een reden is om de vernieuwing van ons werkgeverschap op een laag pitje of zelfs stop te zetten. En mijn antwoord is simpel. Nee, we gaan er mee door. Vernieuwend werkgeverschap is voorwaarde voor onze groei en voor het realiseren van toegevoegde waarde voor onze klanten en andere stakeholders.’

Deze beslissing wordt over het algemeen door de medewerkers van Achmea gewaardeerd. Iets minder dan een kwart van alle medewerkers geeft eind 2009 in een enquête aan dat hun vertrouwen in Achmea als werkgever *niet* is vergroot door het doorzetten van de vernieuwing van het HR-beleid. Hoewel Achmea in LDB is blijven investeren, heeft de crisis toch impact gehad op de HR-strategie van de organisatie en op de samenstelling van het personeelsbestand. Eind 2009 geeft ongeveer 40 procent van de medewerkers aan dat op hun afdeling hetzelfde werk met minder mensen moet worden gedaan dan een jaar daarvoor.

Medewerkers signaleren ook dat door het management veel aandacht wordt besteed aan het efficiënter maken van bedrijfsprocessen. Op de stelling ‘Het management stuurt in deze economische situatie alleen op efficiency en maakt de vernieuwingen in het HR-beleid niet waar’ geeft iets meer dan de helft van alle medewerkers een neutraal antwoord. Zij zijn het met deze stelling niet eens en niet oneens. Aan de ene kant duidt dit op een niet-eenzijdige oriëntatie op uitsluitend efficiency. Aan de andere betekent dit ook niet een overheersende gerichtheid op vernieuwing van het HR-beleid.

Deels kan deze score worden verklaard door de gevolgen van de economische recessie, maar het hangt waarschijnlijk ook samen met de introductie van de principes van ‘lean productie’ (Dankbaar, 1997; Niepce & Molleman, 1998; Parker, 2003). Onder de noemer SENS (‘Samen Effectief Naar Succes’) begon Achmea vanaf 2007 op kleine schaal met het toepassen van een strategie gericht op het verbeteren van de kwaliteit van service, die mede gericht is op het realiseren van *operational excellence*. De kern van SENS is het nastreven van een verhoogde kwaliteit van dienstverlening voor de klant, terwijl tegelijkertijd verspilling wordt geëlimineerd en kosten worden bespaard (bijvoorbeeld door doorlooptijden van producten of diensten te beperken). Continue verbetering is daarin een kernbegrip (Van Zijl, 2009). Aan de ene kant wordt aangenomen dat de principes van *lean productie* op gespannen voet staan met het streven naar talentbenutting en –ontwikkeling, vanwege de standaardisatie van werkprocessen. Er zijn echter ook elementen die aansluiten bij het streven medewerkers te betrekken bij de besluitvorming, zoals het toepassen van het *Kaizen* principe: een manier om medewerkers te stimuleren om te reflecteren op hun dagelijkse werkrou-tines en tot verbetering van werkprocessen te komen met het oog op kwaliteitverbetering voor klanten. Hoewel de introductie van SENS op kleine schaal is begonnen, is dit in 2009 als speerpunt benoemd door de EB. Eind 2009 is iets meer dan 20 procent van de medewerkers ‘gesenst’, ongeveer een kwart van de medewerkers verwachtte dat dit in de eerste helft van 2010 zou gaan gebeuren.

4.5 Conclusie en reflectie: LDB als ‘intended practices’

Naast het beschrijven van de context waarin het onderzoek is uitgevoerd, had dit hoofdstuk ten doel om het beoogde HR-beleid (de ‘intended practices’) te beschrijven dat het startpunt vormt van de peoplemanagement-opbrengsten keten. Met beoogd beleid wordt het geheel van maatregelen bedoeld dat door het senior (HR-)management is ontworpen om de capaciteiten, de prestatiebereidheid en de prestatiemogelijkheden van medewerkers te beïnvloeden. In de terminologie van Legge (2005) gaat het bij beoogd beleid om HR-retoriek: de informatie die het senior (HR-)management over het HR-beleid communiceert (vergelijk ook Boselie, 2010).

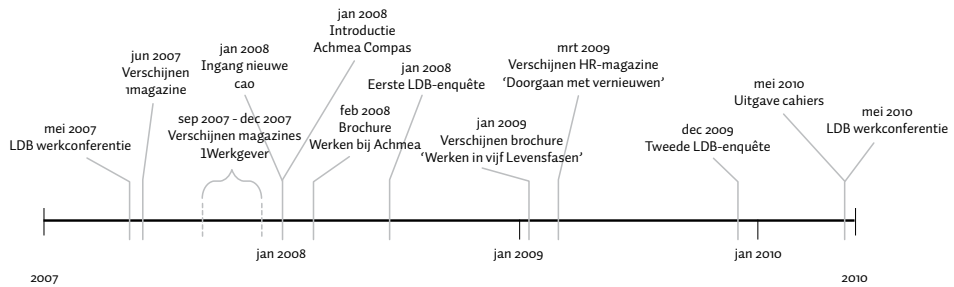
Hieruit kunnen twee criteria worden afgeleid, waaraan HR-maatregelen moeten voldoen om als beoogd HR-beleid te worden aangemerkt: (1) beoogd HR-beleid betreft het geheel van HR-maatregelen waarover **door het senior (HR-)management wordt gecommuniceerd**; en (2) samen vormen de HR-maatregelen een **samenhangend beleid** dat is ontworpen om de capaciteiten, de prestatiebereidheid en de prestatiemogelijkheden van medewerkers te beïnvloeden. Omdat er in de theorie van de HRM-performance keten causaliteit wordt verondersteld – beoogd beleid beïnvloedt geïmplementeerde HR-maatregelen – kan hier een derde criterium aan worden toegevoegd, namelijk: (3) de beschrijving van het beoogde HR-beleid **gaat in de tijd vooraf** aan de bepaling van de geïmplementeerde (en gepercipieerde) HR-maatregelen. In deze slotparagraaf wordt gereflecteerd op LDB als beoogd HR-beleid. Er wordt geanalyseerd of LDB inderdaad het label beoogd HR-beleid kan worden gegeven.

In het proces van de totstandkoming van LDB is er niet op één specifiek moment in de tijd sprake van een afgebakende beleidsblauwdruk, gevolgd door de implementatie daarvan binnen een bepaald tijdpad. De beleidsontwikkeling en –toepassing was emergent, maar wel volgens de richting die met het concept LDB is geformuleerd. Er is dus geen sprake van een *planned change*, maar van beleids- en organisatieontwikkeling.

Enkele belangrijke mijlpalen in het proces van vernieuwing van het HR-beleid en de bedrijfscultuur zijn (zie ook Figuur 4.2):

- de LDB werkconferentie (mei 2007) en het verslag daarvan in ‘1Magazine’ (juni 2007);
- verschijnen van de HR-uitgave ‘1Werkgever’ (september en december 2007), met daarin aandacht voor LDB en LDB-gerelateerde cao-maatregelen;
- de cao van 2008 met daarin een aantal LDB-gerelateerde maatregelen (o.a. diversiteitsdag en mogelijkheid voor ‘maatschappelijk verlof’);
- de introductie van Achmea Compas (januari 2008);
- het verschijnen van de brochure ‘Werken bij Achmea: informatie voor medewerkers’ (februari 2008);
- eerste LDB-enquête (juni 2008) en de daaropvolgende Achmea-brede en divisiespecifieke terugkoppeling van de resultaten;
- het verschijnen van de brochure ‘Werken in vijf Levensfasen’ (januari 2009);
- het verschijnen van de HR-uitgave ‘Doorgaan met vernieuwen’ (maart 2009), waarin werd aangekondigd dat Achmea ondanks de economische recessie doorgaat met de in gang gezette vernieuwing;

- de tweede LDB-enquête (december 2009) en de daaropvolgende Achmea-brede en divisie-specifieke terugkoppeling van de resultaten;
- de uitgave van een aantal cahiers, waaronder 'Zoveel mensen, zoveel talenten' (over het managen van teamdiversiteit) (mei 2010); en
- de LDB werkconferentie 'Vernieuwend Werkgeverschap: van pionieren naar resultaat' en het verslag daarvan in de HR-uitgave 'Samen Vernieuwen' (mei 2010).



Figuur 4.2 Tijdslijn (2007-2010) met aantal mijlpalen in de vernieuwing van het HR-beleid en de organisatiecultuur bij Achmea

Uit bovenstaande opsomming is af te leiden dat er op verschillende momenten door het (HR-) management over LDB is gecommuniceerd via formele kanalen (1Magazine, 1Werkgever, 'Werken bij Achmea', 'Werken in vijf Levensfasen' en 'Doorgaan met vernieuwen'). Dit is een van de kenmerken van beoogd HR-beleid.

De bestudering van LDB is geen laboratoriumexperiment met een geïsoleerde interventie, maar een veranderingsproces in een natuurlijke setting. Figuur 4.2 laat zien dat er een tijdsverloop is tussen de eerste, initiële maatregelen en de effectmeting eind 2009. Bovendien is uit Figuur 4.2 af te leiden dat de meeste 'vormende' momenten hebben plaatsgevonden in de eerste helft van de periode 2007-2010. De communicatie van de werkgeversvisie op LDB, de toevoeging van LDB-gerelateerde maatregelen aan de cao en de introductie van Achmea Compas zijn allemaal vooraf gegaan aan de eerste LDB-enquête van juni 2008. Uit Figuur 4.2 is af te lezen dat ook in de periode daarna LDB-initiatieven zijn ondernomen, maar dit betreft vrijwel zonder uitzondering een verdere concretisering van de eerder gecommuniceerde visie. Het bestuderen van een verandering in een natuurlijke setting heeft als nadeel dat zich interveniërende omstandigheden kunnen voordoen. Een belangrijke beïnvloedende factor in het geval van deze studie is de financiële crisis die Achmea als geheel heeft getroffen. Daarnaast geldt voor een aantal divisies dat ze te maken hebben gekregen met reorganisaties.

Met de ontwikkeling en implementatie van LDB beoogde Achmea het HR-beleid opnieuw te benutten als een bron van competitief voordeel, zoals dat in het verleden ook door Achmea en Interpolis gedaan was. Deze benadering van HRM als *resource*, als bron die waarde creëert, sluit aan bij de *Resource Based View* (RBV). In de RBV wordt aangenomen dat organisaties duurzaam competitief voordeel kunnen behalen wanneer hun resources 'valuable', 'inimitable' en 'appro-

priable' zijn (Barney, 1991; Boxall & Purcell, 2011: 101-102). Belemmeringen voor het imiteren van bronnen die in staat zijn superieure competitieve resultaten te leveren, zijn ook in LDB te herkennen. Zoals de RBV veronderstelt, is er bij de ontwikkeling en implementatie van LDB sprake van padafhankelijkheid, sociale complexiteit en causale ambiguïteit (Barney, 1991; Boxall & Purcell, 2011). Padafhankelijkheid wil zeggen dat er bij de ontwikkeling van *resources* wordt ingespeeld op unieke mogelijkheden die zich niet herhalen. Een voorbeeld daarvan in het geval van Achmea is de mogelijkheid die zich in 2006 voordeed om de ondernemings-cao fundamenteel te vernieuwen en daarbij voort te borduren op de traditie in sociale innovatie die beide fusiepartners Achmea en Interpolis hadden. Met sociale complexiteit wordt verwezen naar de complexe patronen van samenwerking, coördinatie en communicatie die in de loop van de tijd tussen mensen ontstaan. Een voorbeeld daarvan is de op vertrouwen gebaseerde samenwerking tussen Achmea als werkgever, de vakorganisaties en de centrale ondernemingsraad en de gezamenlijke beslissing om de inrichting van de vernieuwing van het HR-beleid te laten verlopen via bestaande verbindingen tussen top en werkvloer (cascade-model). Causale ambiguïteit ten slotte verwijst naar de moeilijkheid om oorzaak-en-gevolg relaties vast te stellen. Met andere woorden: wanneer het onduidelijk is wat het succes van een organisatie verklaart, is het lastig de succesfactoren te imiteren. Een voorbeeld van een factor die causale ambiguïteit in het geval van Achmea heeft bevorderd, is het feit dat er parallel werd gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe HR-beleid en aan de vernieuwing van de cao. De bovenbestaande beschrijving maakt, in de lijn van de analytische benadering (Boselie, 2011), inzichtelijk dat de ontwikkeling van LDB en de effecten die dit beleid genereert niet los kunnen worden gezien van de context waarbinnen de beleidsvernieuwing tot stand is gekomen.

Om te analyseren of LDB inderdaad een samenhangend HR-beleid is, waarvan verwacht mag worden dat het een positief effect heeft op de bekwaamheid, het commitment en autonomie van medewerkers en daarmee op de inzet van medewerkers, wordt gebruik gemaakt van het werk van Bowen & Ostroff (2004) over de 'strength' van een HR-systeem en het werk van Nishii et al. (2008) over attributies van medewerkers. Bowen & Ostroff (2004: 206-208) stellen dat wanneer de perceptie van een HR-systeem hoog scoort op onderscheidendheid, consistentie en consensus, er een 'strong situation' zal ontstaan, waarin een ondubbelzinnige boodschap wordt gecommuniceerd naar medewerkers over het gewenste gedag dat noodzakelijk is voor het nastreven van een bepaald strategisch doel.²² Nishii et al. (2008) bouwen hierop voort door vast te stellen dat het gedrag van medewerkers niet alleen afhankelijk is van de eenduidigheid van de boodschap die door het HR-beleid wordt uitgedragen, maar ook van de perceptie die medewerkers hebben van de doelen die met het HR-beleid worden nagestreefd. Het effect van HR-praktijken op de houding en het gedrag van medewerkers is positief wanneer het management volgens medewerkers streeft naar kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van medewerkers, en negatief wanneer de focus ligt op kostenbesparing en het uitbuiten van medewerkers. De perceptie die medewerkers hebben van de boodschap die met het HR-beleid wordt uitgedragen kan echter niet geïsoleerd worden

22 Bowen & Ostroff (2004) hebben de drie dimensies van een sterk HR-systeem als volgt geconcretiseerd. Onderscheidendheid: zichtbaarheid, begrijpelijkheid, legitimiteit en relevantie. Consistentie: 'instrumentality', validiteit en consistentie van de boodschap. Consensus: overeenstemming tussen beslissers op het gebied van HRM en rechtvaardigheid.

bezien van andere onderdelen van de bedrijfsstrategie. Daarom wordt in de navolgende analyse gereflecteerd op de boodschap van de vernieuwing van het HR-beleid in de vorm van LDB in wisselwerking met de boodschap van andere vernieuwingen zoals in de operationele strategie in de vorm van SENS.

Wanneer de boodschap die met LDB wordt uitgedragen in termen van de kenmerken van Bowen & Ostroff wordt geïnterpreteerd, kan worden geconstateerd dat LDB hoog scoort op *onderscheidendheid*. Het overzicht uit Figuur 4.1 laat zien dat er veel verschillende HR-maatregelen zijn geïmplementeerd onder de noemer van LDB. Deze maatregelen zijn verspreid over de drie AMO-categorieën. Alle medewerkers van Achmea zijn met een of meerdere maatregelen in aanraking gekomen. Dat geldt zeker voor de maatregelen die betrekking hebben op talentbenutting en –ontwikkeling in het algemeen. Dit maakt het beleid zichtbaar. LDB is ook op verschillende manieren gecommuniceerd naar medewerkers, in formele beleidsdocumenten, maar ook in toegankelijke brochures met tips voor medewerkers en leidinggevenden. Dit draagt bij aan de begrijpelijkheid van het beleid. Het topmanagement van Achmea heeft (de ontwikkeling van) LDB steeds gesteund en de voorzitter van de Executive Board heeft op een belangrijk moment aangegeven door te willen gaan met de in gang gezette vernieuwing. Daarnaast heeft Achmea steeds nadrukkelijk aangegeven met LDB zowel de doelen van de organisatie als van individuele medewerkers na te streven.

LDB scoort ook hoog op *consistentie*. Er is een brede focus op talentbenutting en –ontwikkeling, die systematisch is uitgewerkt in diverse HR-maatregelen. De brede opvatting van diversiteit die Achmea hanteert, draagt eraan bij dat er geen groepen medewerkers bij voorbaat van beleidsmaatregelen worden uitgesloten. De hantering van de drie kernwaarden inleven, vernieuwen en waarmaken, die er extern aan moeten bijdragen dat Achmea wordt gezien als de meest vertrouwde verzekeraar, wordt ook intern uitgedragen. De boodschap die met het HR-beleid wordt uitgedragen is niet alleen consistent, omdat het (top)management tijdens de looptijd van het project de doelen die met LDB worden nagestreefd blijft ondersteunen, maar ook omdat er stabiliteit is gecreëerd. Het LDB-project is een meerjarenproject, waarin de tijd is genomen voor het ontwikkelen en verankeren van een gedeelde visie.

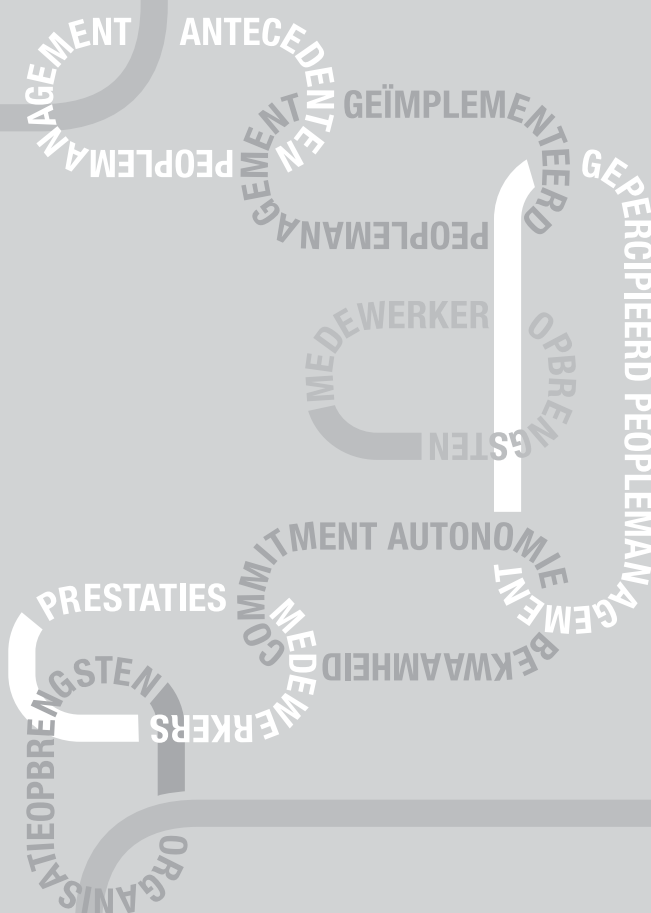
Ten slotte is ook nadrukkelijk geïnvesteerd in het verkrijgen van *consensus*. Diverse stakeholders zijn vanaf de start van het project betrokken. Het betreft niet alleen topmanagers en HR-beleidsmedewerkers, maar ook medewerkers (vertegenwoordigers) uit alle delen van de organisatie. Dit heeft gezorgd voor een breed draagvlak, wat de daadwerkelijke ontwikkeling en implementatie van het beleid heeft vergemakkelijkt. Wat betreft de rechtvaardigheid van het beleid bestaat er wel een potentieel spanningsveld tussen de aandacht voor individueel maatwerk enerzijds en solidariteit tussen werknemers anderzijds. Dit mogelijke spanningsveld is echter door de diverse stakeholders in een vroeg stadium herkend en is continue onderwerp van gesprek geweest.

In termen van de kenmerken van Bowen & Ostroff kan worden geconcludeerd dat er bij Achmea door de ontwikkeling en implementatie van LDB een sterk HR-systeem is gerealiseerd. Nishii et al. (2008) voegen daaraan toe dat ook ‘het waarom’ van HR-praktijken belangrijk is. Streeft het management met het HR-beleid kwaliteit van dienstverlening en welzijn van medewerkers of kostenbesparing en het uitbuiten van medewerkers na?

De brede focus van LDB op talentbenutting en –ontwikkeling en de bijhorende mogelijkheden voor het maken van individuele maatwerkafspraken past bij de Achmea identiteit. Achmea heeft een coöperatieve grondslag, die ertoe aanzet voor alle stakeholders waarde te creëren (Duffues, 2011). Achmea streeft ernaar de meest vertrouwde verzekeraar te zijn en meent het beste waarde voor de klant te kunnen realiseren door waarde voor de medewerker te creëren en dus een vertrouwde werkgever te zijn. Door middel van LDB drukt Achmea uit dat het welzijn van medewerkers belangrijk is en dat het bedrijf in de benutting en ontwikkeling van talenten van medewerkers wil investeren. Met LDB wordt dus duidelijk gecommuniceerd dat kwaliteit van dienstverlening en welzijn van medewerkers belangrijk zijn. Het HR-beleid is niet het enige onderdeel van Achmea's strategie dat vernieuwd is. Tijdens de looptijd van het LDB-project zijn ook veranderingen doorgevoerd in de operationele bedrijfsvoering. De introductie van SENS is daarvan een voorbeeld. Het doel van SENS is het nastreven van een verhoogde kwaliteit van dienstverlening voor de klant. De assumptie is dat deze kwaliteit kan worden gerealiseerd door te investeren in procesoptimalisatie, operationeel management en de houding en het gedrag van medewerkers (Van Zijl, 2009). Enerzijds wordt getracht de kwaliteit van dienstverlening aan de klant te verbeteren door geregeld met medewerkers te overleggen over de uitvoering van het werk en hen ruimte te geven om in verbetersteams hun ideeën voor de verbetering van de dienstverlening uit te werken. Deze elementen van inspraak en medezeggenschap in SENS sluiten aan bij de eerdergenoemde doelstelling van het bevorderen van medewerkerwelzijn. Anderzijds worden efficiënter werken en *operational excellence* beschouwd als middelen om kwaliteit van dienstverlening te realiseren. In de aanpak van SENS zitten elementen die in lijn liggen met de doelen die met LDB worden nagestreefd. De ondertoon van kostenbesparing is echter sterker aanwezig dan bij LDB.

In de perceptie die medewerkers vormen van de intenties van het management kan het HR-beleid niet geïsoleerd gezien worden. In het geval van Achmea wordt het organisatieklimaat beïnvloed door de boodschap van de vernieuwing van het HR-beleid in de vorm van LDB in wisselwerking met de boodschap van andere vernieuwingen zoals in de operationele strategie in de vorm van SENS. Op basis van de beschrijving in dit hoofdstuk wordt verondersteld dat LDB een hoofdzakelijk positief effect zal hebben op de houding en het gedrag van medewerkers, omdat de onderliggende notie van het streven naar kwaliteit van dienstverlening en medewerkerwelzijn relatief het sterkst aanwezig is. Bovendien is het aannemelijk dat er over LDB kan worden gesproken als een sterk HR-systeem, waarover door het senior (HR-)management is gecommuniceerd voorafgaand aan en tijdens de implementatie.

Antecedenten van peoplemanagement-activiteiten door leidinggevenden



In theoretische modellen van de HRM-performance keten wordt door onder andere Purcell & Kinnie (2007) en Wright & Nishii (2006) een onderscheid gemaakt tussen door het management beoogd HR-beleid (*intended practices*) en beleid dat in praktijk wordt gebracht, over het algemeen door lijnmanagers (*actual practices*). De (impliciete) veronderstelling die hiermee gepaard gaat, is dat er binnen één organisatie verschillen kunnen optreden in het handelen van leidinggeevenden. Dit roept de vraag op welke factoren deze verschillen tussen leidinggeevenden kunnen verklaren. In 2.5.1 is gesuggereerd dat het AMO-model gebruikt zou kunnen worden om de factoren te rubriceren die mogelijk het handelen van leidinggeevenden beïnvloeden.

De vraag die in dit hoofdstuk beantwoord wordt, is: ‘wat is het effect van individuele en organisatiekenmerken op de peoplemanagement-activiteiten van leidinggeevenden?’ Er worden twee individuele kenmerken en één organisatiekenmerk onderzocht. De hypothesen, afgeleid uit het AMO-model, die worden getoetst zijn:

Hypothese 1a: De bekwaamheid van leidinggeevenden om medewerkers te ondersteunen heeft een positieve invloed op hun peoplemanagement-activiteiten.

Hypothese 1b: De bereidheid van leidinggeevenden om hun medewerkers te ondersteunen heeft een positieve invloed op hun peoplemanagement-activiteiten.

Hypothese 1c: De mate van discretionaire ruimte die leidinggeevenden ervaren heeft een positieve invloed op hun peoplemanagement-activiteiten.

Hypothese 1d: Het effect van discretionaire ruimte op de peoplemanagement-activiteiten van leidinggeevenden wordt gemedieerd door de bereidheid van leidinggeevenden om hun medewerkers te ondersteunen.

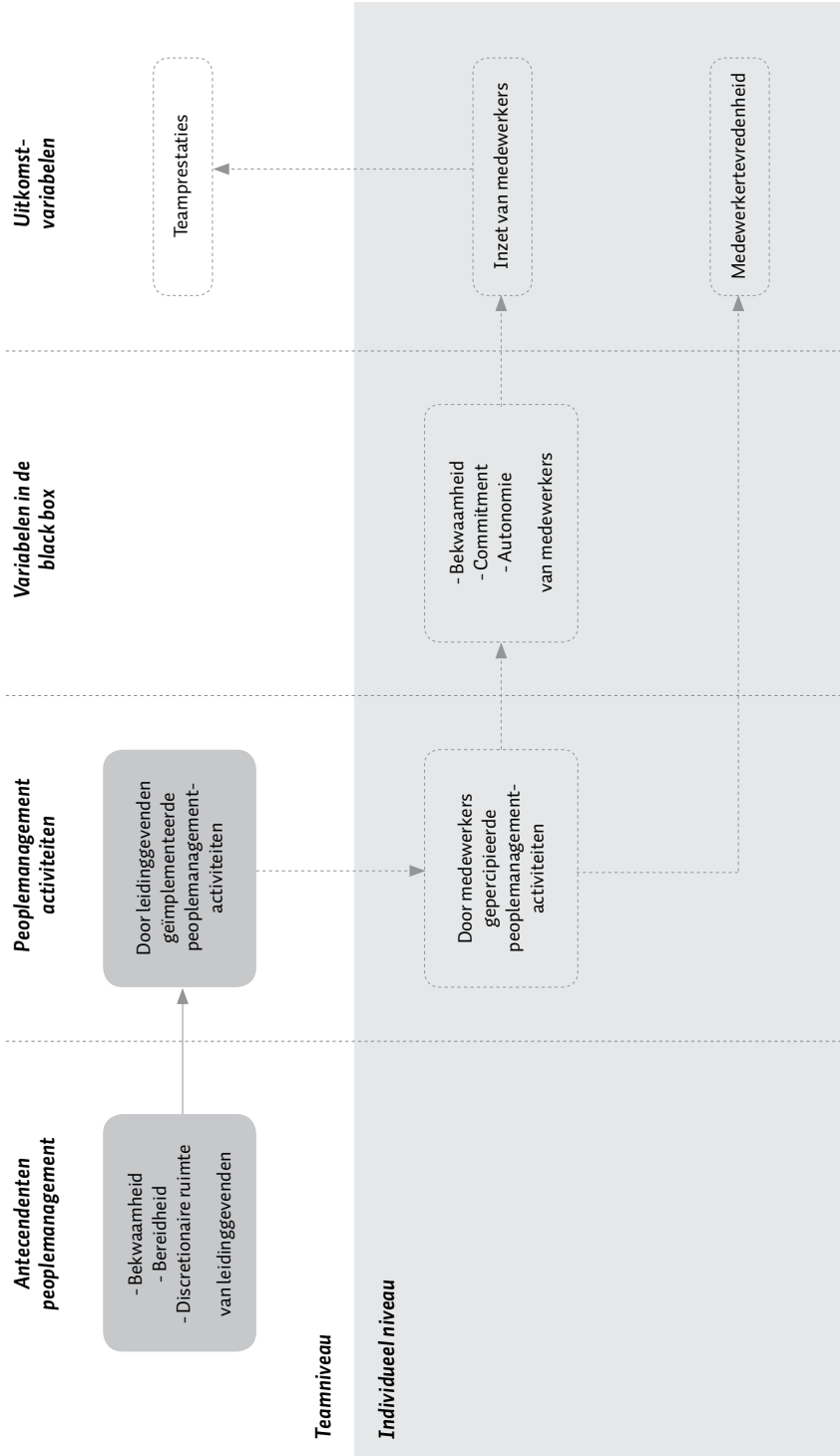
Voor de toetsing van deze hypothesen wordt gebruik gemaakt van *Structural Equation Modeling* (SEM). Voor meer informatie over SEM zie 3.2.5. In Figuur 5.1 is in het conceptuele model door middel van ononderbroken boxen en lijnen weergegeven welke relatie in dit hoofdstuk wordt onderzocht.

Leeswijzer

De data-analyse bestaat uit een aantal stappen. In 5.1 worden de scores op de verschillende variabelen weergegeven. Vervolgens worden in 5.2 de resultaten van de correlatieanalyses gepresenteerd. Daarbij worden zowel de resultaten uit 2008 als uit 2009 weergegeven. Vervolgens wordt in 5.3 het onderzoeksmodel getoetst op basis van de cross-sectionele data uit 2008. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de toetsing van de hypothesen op basis van de longitudinale data (5.4) en een eerste duiding van de resultaten (5.5).

5.1 Componenten AMO-model en peoplemanagement: beschrijving van de steekproef

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de scores van de respondenten uit de steekproef. In Tabel 5.1 staat de beschrijving van de variabelen in 2008 en 2009. In de laatste kolom is het verschil tussen de scores in 2008 en 2009 weergegeven.



Figuur 5.1 Conceptuele model waarin de in dit hoofdstuk onderzochte relatie is gemarkeerd

Tabel 5.1 Gemiddelde scores van respondenten op de componenten van het AMO-model en de onderdelen van peoplemanagement (n=354 leidinggevenden)

	2008 M (SD)	2009 M (SD)	Vershil '08-'09 M (SD)
Componenten AMO-model			
Bekwaamheid tot ondersteuning			
in dagelijks functioneren	4.03 (0.51)	4.07 (0.47)	+0.04 (0.52)
in ontwikkeling	3.84 (0.55)	3.82 (0.50)	-0.02 (0.55)
Bereidheid tot ondersteuning			
Discretionaire ruimte	4.06 (0.41)	4.07 (0.46)	+0.01 (0.43)
Peoplemanagement-activiteiten			
Ondersteuning door HR-maatregelen	3.35 (0.61)	3.43 (0.60)	+0.08 (0.66)
Ondersteuning door maatwerkafspraken	4.20 (0.49)	4.23 (0.54)	+0.03 (0.57)
Ondersteuning in dagelijks functioneren	4.19 (0.39)	4.27 (0.44)	+0.08 (0.42)
Ondersteuning in ontwikkeling	4.20 (0.41)	4.15 (0.49)	-0.05 (0.49)

^a Alle concepten zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1=laag; 5=hoog).

Uit de tabel is af te leiden dat alle scores in 2008 en in 2009 ruim boven het theoretische middelpunt van de schaal liggen. Leidinggevenden rapporteren dat ze in hoge mate peoplemanagement-activiteiten ondernemen en dat ze beschikken over voldoende bekwaamheid, bereidheid en discretionaire ruimte om hun medewerkers te ondersteunen.

Van de verschillende componenten van het AMO-model oordelen leidinggevenden het meest positief over hun bereidheid om medewerkers te ondersteunen in 2008 en 2009 (4.06 en 4.07) en over hun bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren in 2009 (4.07). Het minst positief zijn ze over hun bekwaamheid om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling (3.84 in 2008 en 3.82 in 2009).

Van de diverse onderdelen van peoplemanagement-activiteiten oordelen leidinggevenden in 2008 het meest positief over de ondersteuning door maatwerkafspraken en over de ondersteuning die ze medewerkers bieden op het gebied van hun ontwikkeling (4.20). In 2009 zijn ze het meest positief over de ondersteuning die ze medewerkers bieden in het dagelijks functioneren (4.27). Het minst positief oordelen leidinggevenden zowel in 2008 als in 2009 over de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen (3.35 en 3.43).

De standaarddeviaties behorend bij de scores op de vier onderdelen van peoplemanagement laten zien dat zich binnen Achmea inderdaad verschillen voordoen in de mate waarin leidinggevenden hun medewerkers ondersteunen. De standaarddeviaties variëren van 0.39 tot 0.61 in 2008 en van 0.44 tot 0.60 in 2009. Met uitzondering van 'ondersteuning door HR-maatregelen' zijn de

standaarddeviaties in 2009 groter dan in 2008. De verschillen tussen leidinggevendens zijn dus iets groter geworden.

Wanneer de scores in 2008 en 2009 met elkaar worden vergeleken, blijken de meeste scores in 2009 nauwelijks te zijn veranderd ten opzichte van 2008. Op de meeste variabelen scoren leidinggevendens in 2009 iets positiever dan in 2008 (verschil 0.01-0.03). De grootste verbetering (0.08) heeft plaatsgevonden op de onderdelen 'ondersteuning door HR-maatregelen' en 'ondersteuning in dagelijks functioneren'. Onderdelen waarop het oordeel van leidinggevendens iets negatiever is geworden, zijn hun perceptie van hun bekwaamheden om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling (-0.02) en de ondersteuning die ze medewerkers bieden in hun ontwikkeling. De daling op het onderdeel 'ondersteuning in ontwikkeling' is het grootst (-0.05).

5.2 Samenhang tussen de variabelen

In Tabel 5.2 zijn de correlaties tussen de variabelen weergegeven.

Tabel 5.2 Correlatiematrix variabelen 2008 en 2009 (n=354 leidinggevendens)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Bekwaamheid tot ondersteuning dagelijks funct.							
2. Bekwaamheid tot ondersteuning ontwikkeling	0.703						
3. Bereidheid tot ondersteuning	0.550	0.523					
4. Discretionaire ruimte	0.363	0.393	0.415				
5. Ondersteuning door HR-maatregelen	0.173	0.183	0.213	0.292			
6. Ondersteuning door maatwerkafspraken	0.656	0.588	0.608	0.530	0.126		
7. Ondersteuning in dagelijks functioneren	0.758	0.597	0.687	0.469	0.362	0.514	
8. Ondersteuning in ontwikkeling	0.612	0.556	0.840	0.468	0.162	0.798	0.736
	0.433	0.554	0.718	0.536	0.258	0.459	0.484

^a Alle correlaties in de tabel zijn significant ($p < .05$).

^b Het bovenste getal in elke cel is de correlatie in 2008; het onderste getal de correlatie in 2009.

Uit de correlatiematrix blijkt dat de onderdelen van peoplemanagement redelijk sterk met elkaar samenhangen. Met name de twee onderdelen van leiderschapsgedrag ('ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling') en ondersteuning door maatwerkafspraken

zijn sterk gecorreleerd. De correlatiecoëfficiënten variëren tussen 0.514 en 0.798 in 2008 en tussen 0.377 en 0.484 in 2009. Het oordeel van leidinggevenden over de ondersteuning van medewerkers door HR-maatregelen hangt veel minder sterk samen met de andere onderdelen van peoplemanagement. Met name de correlatie met 'ondersteuning door maatwerkafspraken' is zeer zwak ($r=0.126$ in 2008; $r=0.094$ in 2009).

De componenten van het AMO-model hangen allemaal significant met elkaar samen. De correlaties tussen de bekwaamheid (in dagelijks functioneren en ontwikkeling) en bereidheid van leidinggevenden om hun medewerkers te ondersteunen en de discretionaire ruimte die zij ervaren variëren van 0.363 tot 0.703 in 2008 en tussen 0.403 en 0.743 in 2009.

De correlaties tussen de componenten van het AMO-model enerzijds en de componenten van peoplemanagement anderzijds zijn allemaal positief en significant. Dit is af te lezen uit het grijs gearceerde deel van de correlatiematrix. Echter, de sterkte van de samenhang verschilt sterk per relatie. De samenhang tussen 'ondersteuning door HR-maatregelen' en de vier componenten uit het AMO-model is het zwakst. De correlaties variëren tussen 0.173 en 0.292 in 2008 en tussen 0.174 en 0.337 in 2009. Het oordeel van leidinggevenden over de ondersteuning van medewerkers door HR-maatregelen hangt het sterkst samen met hun perceptie van de mate van discretionaire ruimte. De samenhang tussen de componenten van het AMO-model en de andere onderdelen van peoplemanagement is sterker. De correlatie tussen de bekwaamheid van leidinggevenden om hun medewerkers te ondersteunen in hun dagelijks functioneren enerzijds en 'ondersteuning door maatwerkafspraken' en 'ondersteuning in dagelijks functioneren' anderzijds is het hoogst (r variërend van 0.452 tot 0.758). 'Ondersteuning in ontwikkeling' is het sterkst gecorreleerd met de bereidheid van leidinggevenden om hun medewerkers te ondersteunen ($r=0.840$ in 2008; $r=0.718$ in 2009).

5.3 Cross-sectionele toetsing van het model

In deze paragraaf worden de resultaten van de SEM-analyses gepresenteerd die op basis van de cross-sectionele data uit 2008 zijn uitgevoerd om hypothesen 1a t/m 1d te toetsen. Tabel 5.3 geeft een overzicht van de stappen die zijn ondernomen om tot het uiteindelijke, meest spaarzame model (Model 4) te komen. Voor meer informatie over de modelopbouw zie 3.4.4.

Model 0 is het startmodel. Het betreft het meetgedeelte van het model, waarin de relaties tussen de latente variabelen en de bijbehorende indicatoren zijn opgenomen. De fit van het model is goed (CFI=0.95; TLI=0.94; RMSEA=0.05). Omdat in deze paragraaf het model cross-sectioneel wordt getoetst, ontbreekt hier Model 1, waarin bij longitudinale toetsing de stabiliteitspaden worden toegevoegd. In Model 2 zijn aan het model met alleen de resultaten van de CFAs de autocorrelaties en de regressiepaden toegevoegd van de vier componenten van het AMO-model (de 'onafhankelijke' variabelen) naar de vier componenten van peoplemanagement (de 'afhankelijke' variabelen). Omdat de analyses plaatsvinden op basis van cross-sectionele data – en er dus geen causaliteit kan worden vastgesteld – staan de termen (on)afhankelijk tussen aanhalingstekens. In Model 2

is gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau van leidinggevendens.²³ De fit van het model is nog steeds goed (CFI=0.96; TLI=0.95; RMSEA=0.04). Om hypothese 1d te toetsen, zijn in *Model 3* indirecte paden toegevoegd van discretionaire ruimte via bereidheid tot ondersteuning naar de vier componenten van peoplemanagement. Ook in dit model is gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau. De fit van *Model 3* is goed (CFI=0.93; TLI=0.93; RMSEA=0.04). In *Model 2* en *Model 3* zijn alle kruisverbanden tussen de ‘onafhankelijke’ en ‘afhankelijke’ variabelen opgenomen. In *Model 4* zijn alle niet-significante paden verwijderd. Uitzondering daarop zijn de controlevariabelen die, hoewel lang niet altijd significant, wel in het uiteindelijke model zijn opgenomen. De fit van het uiteindelijke model is goed (CFA=0.94; TLI=0.93; RMSEA=0.04).

Tabel 5.3 Overzicht modellen o.b.v. cross-sectionele data

	CFI	TLI	RMSEA	Omschrijving model
Model 0	0.95	0.94	0.05	Meetgedeelte model (CFA)
Model 2	0.96	0.95	0.04	CFA, autocorrelaties en regressiepaden
Model 3	0.93	0.93	0.04	CFA, autocorrelaties, regressiepaden en indirecte effecten
Model 4	0.94	0.93	0.04	CFA, autocorrelaties, regressiepaden en indirecte effecten: alleen significante paden

^a Vanaf model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau.

Model 0 laat zien dat de resultaten van de CFAs goed zijn. In 3.3 zijn de resultaten van de ‘losse’ CFAs al gepresenteerd. Ook wanneer alle CFAs in één model worden uitgevoerd, is de modelfit goed.

Uit de analyse van *Model 2* blijkt dat alle autocorrelaties significant zijn. Dat geldt ook voor de meeste regressiepaden. Uitzondering daarop zijn de paden van ‘bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren’ naar ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ en ‘ondersteuning in ontwikkeling’. De bekwaamheid van leidinggevendens om hun medewerkers te ondersteunen op ontwikkeling heeft op drie van de vier componenten van peoplemanagement (‘ondersteuning door HR-maatregelen’, ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’ en ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’) geen significant effect. Ook blijkt dat de mate waarin leidinggevendens bereid zijn om hun medewerkers te ondersteunen geen significant effect heeft op het oordeel van leidinggevendens over de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen.

De resultaten van *Model 3* zijn vrijwel hetzelfde als bij *Model 2*. Het enige (belangrijke) verschil is dat door de toevoeging van de indirecte effecten, de directe paden van discretionaire ruimte naar drie van de vier componenten van peoplemanagement niet significant worden. Dit geldt voor ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’, ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ en ‘ondersteuning in ontwikkeling’. Dit betekent dat het effect van discretionaire ruimte op peoplemanage-

²³ Omdat cross-sectioneel wordt getoetst is (in tegenstelling tot in de longitudinale analyse) de perceptie die respondenten hebben van de effecten van de economische situatie in deze analyse niet meegenomen als controlevariabele.

ment in deze gevallen volledig gemedieerd wordt door de bereidheid van leidinggevenden om hun medewerkers te ondersteunen. Alleen in het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen' is het indirecte effect van discretionaire ruimte via bereidheid tot ondersteuning niet significant. In dit geval blijft het directe effect van discretionaire ruimte op 'ondersteuning door HR-maatregelen' significant na toevoeging van het (niet significante) indirecte effect.

Het uiteindelijke model (*Model 4*) is weergegeven in Tabel 5.4. De resultaten laten zien dat de bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren een significante invloed heeft op 'ondersteuning door maatwerkafspraken' ($\beta=0.547, p<.001$) en 'ondersteuning in dagelijks functioneren' ($\beta=0.589, p<.001$). De bekwaamheid tot ondersteuning in ontwikkeling heeft een significante invloed op 'ondersteuning in ontwikkeling' ($\beta=0.362, p<.001$). Geen van beide subvariabelen van bekwaamheid tot ondersteuning hebben een significante invloed op 'ondersteuning door HR-maatregelen'.

De bereidheid die leidinggevenden hebben om hun medewerkers te ondersteunen heeft een positieve invloed op drie van de vier componenten van peoplemanagement-activiteiten. In het geval van 'ondersteuning door maatwerkafspraken' bedraagt de regressiecoëfficiënt 0.434 ($p<.001$), in het geval van 'ondersteuning in dagelijks functioneren' 0.496 ($p<.001$) en in het geval van 'ondersteuning in ontwikkeling' 0.672 ($p<.001$).

De discretionaire ruimte die leidinggevenden ervaren heeft een positieve invloed op alle vier de componenten van peoplemanagement-activiteiten. In het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen' is dit effect direct ($\beta=0.344, p<.001$), in het geval van 'ondersteuning door maatwerkafspraken', 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling' wordt dit effect volledig gemedieerd door de bereidheid tot ondersteuning. De regressiecoëfficiënten van de indirecte paden bedragen respectievelijk 0.239 ($p<.001$), 0.269 ($p<.001$) en 0.352 ($p<.001$).

In het geval van 'ondersteuning door maatwerkafspraken' en 'ondersteuning in dagelijks functioneren' hebben de bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren en bereidheid tot ondersteuning beide ongeveer een even sterke invloed op deze elementen van peoplemanagement. De ondersteuning die leidinggevenden hun medewerkers bieden op het gebied van ontwikkeling is veel sterker afhankelijk van hun bereidheid tot ondersteuning, dan van hun bekwaamheid tot ondersteuning op ontwikkeling.

De invloed van de controlevariabelen is zeer beperkt. Alleen in het geval van 'ondersteuning door maatwerkafspraken' hebben leeftijd en opleidingsniveau een significant effect. Naarmate leidinggevenden ouder zijn ($\beta=0.302, p<.01$) en een hoger opleidingsniveau hebben ($\beta=0.345, p<.01$), scores zij hoger op dit onderdeel van peoplemanagement.

De verklaarde variantie varieert sterk voor de verschillende 'afhankelijke' variabelen. In het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen' wordt 13.5 procent van de variantie verklaard door de mate van discretionaire ruimte die leidinggevenden ervaren. Het percentage verklaarde variantie is veel hoger in de andere gevallen. 70.5 procent van de variantie is verklaard in het geval van ondersteuning door maatwerkafspraken en 75.2 procent in het geval van 'ondersteuning in dagelijks functioneren'. In het geval van 'ondersteuning in ontwikkeling' bedraagt de verklaarde variantie zelfs 76.6 procent.

Tabel 5.4 Resultaten Model 4 (cross-sectionele toetsing model) (n=354 leidinggevers)

Afhankelijke var. Onafhankelijke var.	Ondersteuning door HR-maat- regelen	Ondersteuning door maatwerk- afspraken	Ondersteuning in dagelijks functioneren	Ondersteuning in ontwikkeling
	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)
Bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren	-	0.547*** (0.061)	0.589*** (0.058)	-
Bekwaamheid tot onder- steuning in ontwikkeling	-	-	-	0.362*** (0.044)
Bereidheid tot ondersteuning	-	0.434*** (0.066)	0.496*** (0.072)	0.672*** (0.068)
Discretionaire ruimte	0.344*** (0.050)	-	-	-
Discretionaire ruimte via bereidheid ondersteuning	-	0.239*** (0.032)	0.269*** (0.033)	0.352*** (0.041)
Leeftijd	-0.002 (0.008)	0.302** (0.008)	0.107 (0.008)	0.129 (0.009)
Diensttijd	0.078 (0.006)	-0.132 (0.007)	-0.057 (0.007)	0.092 (0.007)
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	0.096 (0.099)	-0.087 (0.102)	0.050 (0.114)	-0.035 (0.116)
Opleidingsniveau: midden	-0.176 (0.390)	0.104 (0.225)	-0.025 (0.435)	0.204 (0.541)
Opleidingsniveau: hoog	-0.188 (0.374)	0.345** (0.209)	0.011 (0.420)	0.301 (0.524)
R ²	0.135	0.705	0.752	0.766

^a *** $p < .001$; ** $p < .01$; - = niet in model opgenomen.

^b In de tabel zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten weergegeven.

Deelconclusie

Op basis van de SEM-analyses die op de cross-sectionele dataset zijn uitgevoerd, kan worden geconcludeerd dat leidinggevers die zichzelf meer bekwaam achten om hun medewerkers te ondersteunen in hun dagelijks functioneren, positiever oordelen over de ondersteuning door maatwerkafspraken en de ondersteuning die ze medewerkers bieden in hun dagelijks functioneren. Leidinggevers die zichzelf meer bekwaam achten om hun medewerkers te ondersteunen op het gebied van ontwikkeling, scoren hoger op 'ondersteuning in ontwikkeling'. Voor drie van de vier onderdelen van peoplemanagement is ondersteuning gevonden voor *hypothese 1a*. Alleen in het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen' moet *hypothese 1a* worden verworpen.

Tevens kan worden geconcludeerd dat leidinggevenden die aangeven meer bereid te zijn medewerkers te ondersteunen, positiever oordelen over drie van de vier componenten van peoplemanagement-activiteiten ('ondersteuning door maatwerkafspraken', 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling'). Voor deze onderdelen is ondersteuning gevonden voor *hypothese 1b*. Deze hypothese moet alleen in het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen' worden verworpen.

In *hypothese 1c* werd verondersteld dat de discretionaire ruimte die leidinggevenden ervaren een positieve invloed heeft op hun peoplemanagement-activiteiten. Voor deze hypothese is voor alle onderdelen van peoplemanagement-activiteiten ondersteuning gevonden.

Uit de toetsing van het cross-sectionele model blijkt dat het effect van discretionaire ruimte op peoplemanagement-activiteiten in drie van de vier gevallen volledig wordt gemedieerd door de bereidheid tot ondersteuning. In het geval van 'ondersteuning door maatwerkafspraken', 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling' is dus ondersteuning gevonden voor *hypothese 1d*.

In Tabel 5.5 is een schematisch overzicht te vinden van de hypothesen die worden ondersteund door de resultaten van de cross-sectionele analyses.

Tabel 5.5 Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de cross-sectionele data

	Ondersteuning door HR-maatregelen	Ondersteuning door maatwerkafspraken	Ondersteuning in dagelijks functioneren	Ondersteuning in ontwikkeling
1a		x	x	x
1b		x	x	x
1c	x	x	x	x
1d		x	x	x

^a De cellen gemarkeerd met x geven aan voor welke onderdelen van peoplemanagement-activiteiten ondersteuning is gevonden voor de hypothesen.

Op basis van de cross-sectionele SEM-analyses kan worden geconcludeerd dat leidinggevenden die meer bekwaamheid en/of bereidheid hebben om medewerkers te ondersteunen, hogere scores op 'ondersteuning door maatwerkafspraken', 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling' rapporteren. De mate van discretionaire ruimte die leidinggevenden ervaren heeft een positieve invloed op alle aspecten van peoplemanagement. In het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen' is er een direct effect van discretionaire ruimte. In de andere gevallen wordt het effect van discretionaire ruimte op peoplemanagement-activiteiten volledig gemedieerd door de bereidheid van leidinggevenden om hun medewerkers te ondersteunen.

Tevens blijkt dat de leeftijd en het opleidingsniveau van leidinggevenden invloed heeft op de ondersteuning door maatwerkafspraken. Oudere en hoogopgeleide leidinggevenden rapporteren hogere scores op het onderdeel 'ondersteuning door maatwerkafspraken' dan hun jongere en minder hoogopgeleide collega's.

5.4 Longitudinale toetsing van het model

In deze paragraaf worden de resultaten van de SEM-analyses gepresenteerd die op basis van de longitudinale data zijn uitgevoerd. Tabel 5.6 geeft een overzicht van de stappen die zijn ondernomen om tot het uiteindelijke, meest spaarzame model (Model 4) te komen. Voor meer informatie over de modelopbouw zie 3.4.4.

Model 0 is het startmodel, waarin het meetgedeelte van het model is opgenomen. Dit meetgedeelte bestaat uit de CFAs (de relaties tussen de latente variabelen en de bijbehorende indicatoren), waarbij de factorladingen zijn vastgezet om te garanderen dat met de latente variabelen over de tijd hetzelfde wordt gemeten. De fit van dit model is goed (CFI=0.94; TLI=0.93; RMSEA=0.04). In *Model 1* zijn de autocorrelaties in 2008 en 2009 aan het model toegevoegd, evenals de stabiliteitspaden van alle concepten in het model. De fit van dit model is nog steeds goed (CFI=0.94; TLI=0.93; RMSEA=0.03). In *Model 2* zijn kruispaden tussen alle variabelen aan het model toegevoegd. Om te controleren voor mogelijke omgekeerde causaliteit (zie onder andere Gerhart, 2007) zijn in dit model zowel de componenten van het AMO-model als de onderdelen van peoplemanagement als onafhankelijke én afhankelijke variabele opgenomen. De fit van Model 2 is goed (CFI=0.94; TLI=0.93; RMSEA=0.03). Vanaf Model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau van leidinggevenden. Tevens is er gecontroleerd voor het effect dat de economische situatie in de perceptie van leidinggevenden op hun team heeft gehad. Om het mediërende effect, verondersteld in hypothese 1d, vast te kunnen stellen, zijn in *Model 3* indirecte paden toegevoegd van discretionaire ruimte via bereidheid tot ondersteuning naar de vier componenten van peoplemanagement. De fit van dit model is nog steeds redelijk goed (CFI=0.92; TLI=0.91; RMSEA=0.03). In het uiteindelijke model (*Model 4*) zijn alle niet-significante paden verwijderd. Uitzondering daarop zijn de controlevariabelen die, hoewel lang niet altijd significant, wel in het uiteindelijke model zijn opgenomen. De fit van het uiteindelijke model is redelijk goed (CFA=0.92; TLI=0.91; RMSEA=0.03). Er zijn drie verschillen met de modeltoetsing die in 5.3 is gepresenteerd. Ten eerste bevat het meetgedeelte van het model niet alleen de CFAs, maar is ook gecontroleerd voor meetinvariantie. Ten tweede zijn in Model 1 vanwege het longitudinale karak-

ter van de toetsing de stabiliteitspaden aan het model toegevoegd. Ten derde is vanaf Model 2 gecontroleerd voor de economische situatie.

Tabel 5.6 Overzicht modellen o.b.v. longitudinale data

	CFI	TLI	RMSEA	Omschrijving model
Model 0	0.94	0.93	0.04	Meetgedeelte model (CFA en meetinvariantie)
Model 1	0.94	0.93	0.03	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties en stabiliteitspaden
Model 2	0.94	0.93	0.03	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties, stabiliteitspaden en kruispaden
Model 3	0.92	0.91	0.03	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties, stabiliteitspaden, kruispaden en indirecte effecten
Model 4	0.92	0.91	0.03	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties, stabiliteitspaden, kruispaden en indirecte effecten: alleen significante paden

^a Vanaf model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, dienstduur, geslacht, opleidingsniveau en economische situatie.

Uit de analyse van Model 0 blijkt, zoals ook al is beschreven in Hoofdstuk 3, dat alle concepten meetinvariant zijn over de tijd (ook wanneer ze tegelijkertijd in één model worden getoetst). Dat wil zeggen dat met de latente variabelen hetzelfde is gemeten in 2008 en in 2009 en dat de scores dus met elkaar vergeleken mogen worden.

In Model 1 zijn de autocorrelaties en stabiliteitspaden aan het meetgedeelte van het model toegevoegd. Daaruit blijkt dat alle latente variabelen in 2008 positief met elkaar gecorreleerd zijn. Hetzelfde geldt voor de latente variabelen in 2009 (vergelijk de correlatiematrix in Tabel 5.2). Uitzonderingen hierop zijn de correlaties tussen ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ en ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’. De correlatie tussen beide variabelen is zowel in 2008 als in 2009 niet significant wanneer het stabiliteitspad aan het model is toegevoegd. Ook de correlatie in 2009 tussen ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ en ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ is niet significant.

Uit Model 1 blijkt dat alle stabiliteitspaden significant zijn. Dat wil zeggen dat de score op een variabele in 2008 een belangrijke voorspeller is van de score in 2009. Van de onderdelen van peoplemanagement wordt respectievelijk 27.6, 36.9, 38.7 en 30.9 procent van de variantie in ‘ondersteuning door HR-maatregelen’, ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’, ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ en ‘ondersteuning in ontwikkeling’ door de stabiliteitspaden verklaard. Bij de componenten van het AMO-model zijn de percentages verklaarde variantie 48.2 procent (‘bekwaamheid ondersteuning in dagelijks functioneren’), 40.4 procent (‘bekwaamheid ondersteuning ontwikkeling’), 35.6 procent (‘bereidheid tot ondersteuning’) en 28.3 procent (‘discretionaire ruimte’).

In Model 2 zijn de kruispaden tussen alle latente variabelen toegevoegd. Uit Model 2 kan worden afgeleid dat de mate waarin leidinggevenden zichzelf bekwaam achten om hun medewerkers te ondersteunen in dagelijks functioneren op drie van de vier elementen van peoplemanagement

(‘ondersteuning door HR-maatregelen’, ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’ en ‘ondersteuning in ontwikkeling’) geen significant effect heeft. Het oordeel van leidinggevend over hun bekwaamheid tot ondersteuning op ontwikkeling heeft op geen van de componenten van peoplemanagement een significant effect. Het effect van bereidheid tot ondersteuning op ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’ en ‘ondersteuning in ontwikkeling’ is niet significant. Ten slotte blijkt dat discretionaire ruimte geen significant effect heeft op drie van de vier elementen van peoplemanagement (namelijk ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’, ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ en ‘ondersteuning in ontwikkeling’).

Tevens blijkt dat de mate waarin ondersteuning wordt geboden door maatwerkafspraken een positief effect heeft op de bekwaamheid van leidinggevend tot ondersteuning in ontwikkeling. De mate waarin leidinggevend hun medewerkers ondersteunen in hun dagelijks functioneren heeft een positief effect op hun bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren. De mate waarin ze medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling heeft een positief effect op de bereidheid om medewerkers te ondersteunen. Dit zijn effecten in de omgekeerde richting dan voorspeld.

In *Model 3* zijn de indirecte paden toegevoegd van discretionaire ruimte via bereidheid tot ondersteuning naar de vier componenten van peoplemanagement. Drie van de vier indirecte paden waren niet significant. Alleen in het geval van ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ wordt het effect van discretionaire ruimte op de afhankelijke variabele volledig gemedieerd door de bereidheid van leidinggevend om hun medewerkers te ondersteunen.

Het uiteindelijke model (*Model 4*) is weergegeven in Tabel 5.7. Hierin zijn alleen de significante paden uit de eerdere modellen weergegeven. Tevens is gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht, opleidingsniveau en effecten van de economische situatie.

Uit de tabel is af te lezen dat alle stabiliteitspaden significant zijn. De regressiecoëfficiënten variëren van 0.383 ($p < .001$) in het geval van ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ tot 0.767 ($p < .001$) in het geval van ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’. Tevens zijn nagenoeg alle autocorrelaties significant. De enige uitzonderingen daarop zijn de correlaties tussen ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ en ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’ in 2008 en 2009 en de correlatie tussen ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ en ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ in 2009.

Tevens blijkt uit Tabel 5.7 dat de vier componenten van het AMO-model geen significant effect hebben op het oordeel van leidinggevend over de ondersteuning die wordt geboden door maatwerkafspraken en de ondersteuning die ze medewerkers bieden op het gebied van ontwikkeling. In het geval van ondersteuning door maatwerkafspraken zijn twee controlevariabelen wel significant. Leeftijd ($\beta = 0.179$, $p < .05$) en geslacht ($\beta = -0.134$, $p < .05$) hebben een significant effect op de ondersteuning door maatwerkafspraken. Oudere en mannelijke leidinggevend scoren hoger op deze variabele dan hun jongere en vrouwelijke collega's.

Het oordeel van leidinggevend over de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen blijkt afhankelijk te zijn van de bereidheid die leidinggevend hebben om hun medewerkers te ondersteunen en van de mate van discretionaire ruimte die ze ervaren. In het

Tabel 5.7 Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model) (n=354 leidinggevenden)

	2008	2009	Onderst. door maatwerk- afspraken	Onderst. in dagelijks functioneren	Onderst. in ontwikkeling	Bekwaamheid ondersteuning dagelijks funct.	Bekwaamheid ondersteuning ontwikkeling	Bereidheid ondersteuning	Discretionaire ruimte
	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)
Ondersteuning door HR-maatregelen	0.383*** (0.058)	-	-	-	-	-	-	-	-
Ondersteuning door maatwerkafspraken	-	0.588*** (0.066)	-	-	-	-	0.261** (0.117)	-	-
Ondersteuning in dagelijks functioneren	-	-	0.767*** (0.132)	-	-	0.268* (0.138)	-	-	-
Ondersteuning in ontwikkeling	-	-	-	-	0.543*** (0.059)	-	-	0.209** (0.058)	-
Bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren	-	-	-	-0.271*** (0.116)	-	0.505*** (0.118)	-	-	-
Bekwaamheid tot ondersteuning in ontwikkeling	-	-	-	-	-	-	0.475*** (0.061)	-	-
Bereidheid tot ondersteuning	-0.425*** (0.140)	-	-	0.159*** (0.067)	-	-	-	0.501*** (0.055)	-
Discretionaire ruimte	0.497*** (0.135)	-	-	-	-	-	-	-	0.474*** (0.050)
Discretionaire ruimte via bereidheid tot ondersteuning	-	-	-	0.102** (0.050)	-	-	-	-	-

Tabel 5.7 Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model) (n=354 leidinggevenden) (vervolg)

	2009	Onderst. door HR-maatregelen	Onderst. door maatwerk-afspraken	Onderst. in dagelijks functioneren	Onderst. in ontwikkeling	Bekwaamheid ondersteuning dagelijks funct.	Bekwaamheid ondersteuning ontwikkeling	Bereidheid ondersteuning	Discretionaire ruimte
2008	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)
Leeftijd	0.058 (0.008)	0.179* (0.008)	0.098 (0.009)	0.008 (0.010)	-	-	-	-	-
Diensttijd	0.021 (0.007)	-0.214 (0.006)	0.033 (0.007)	0.062 (0.008)	-	-	-	-	-
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	0.085 (0.109)	-0.134* (0.101)	0.071 (0.119)	-0.030 (0.126)	-	-	-	-	-
Opleidingsniveau: midden	-0.105 (0.455)	0.349 (0.276)	0.056 (0.462)	0.071 (0.545)	-	-	-	-	-
Opleidingsniveau: hoog	-0.077 (0.443)	0.247 (0.256)	0.016 (0.446)	0.147 (0.530)	-	-	-	-	-
Economische situatie	-0.211*** (0.106)	-0.058 (0.108)	-0.122 (0.120)	-0.055 (0.123)	-	-	-	-	-
R ²	0.362	0.412	0.444	0.309	0.549	0.450	0.433	0.283	0
ΔR^2 t.o.v. Model 1	0.086	0.043	0.057	0	0.067	0.046	0.077	0	0

^a *** p < .001; ** p < .01; * p < .05; - = niet opgenomen in model.

^b In de tabel zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten weergegeven.

eerste geval is het effect negatief ($\beta = -0.425$, $p < .001$), in het tweede geval positief ($\beta = 0.497$, $p < .001$). Ook de mate waarin een team te maken heeft met de effecten van de economische crisis heeft een significant effect op de mate waarin medewerkers in de ogen van leidinggevend worden ondersteund door HR-maatregelen. Naarmate de effecten van de economische situatie sterker zijn, is het oordeel van leidinggevend over dit onderdeel van peoplemanagement negatiever ($\beta = -0.211$, $p < .001$). In Model 4 wordt in het totaal 36.2 procent van de variantie van 'ondersteuning door HR-maatregelen' verklaard. Dit is 8.6 procentpunt (ofwel 31.2 procent²⁴) meer dan in het model met alleen de stabiliteitspaden. De kruispaden van bereidheid tot ondersteuning en discretionaire ruimte naar ondersteuning door HR-maatregelen verklaren dus samen met de significante controlevariabele 8.6 procentpunt extra variantie ten opzichte van het model met alleen de stabiliteitspaden.

Uit Tabel 5.7 is af te lezen dat de bekwaamheid van leidinggevend om hun medewerkers te ondersteunen in hun dagelijks functioneren een negatief effect heeft op hun score op het onderdeel 'ondersteuning in dagelijks functioneren' ($\beta = -0.271$, $p < .001$). De autocorrelaties tussen deze twee variabelen zijn echter zowel in 2008 als in 2009 positief. De correlatiecoëfficiënten bedragen respectievelijk 0.704 ($p < .001$) en 0.648 ($p < .001$). Uit de longitudinale analyses blijkt een positief effect van de bereidheid tot ondersteuning op 'ondersteuning in dagelijks functioneren' ($\beta = 0.159$, $p < .001$). Dit effect is minder sterk dan het eerder genoemde negatieve effect. Er is tevens een positief effect van discretionaire ruimte op 'ondersteuning in dagelijks functioneren'. Dit effect wordt volledig gemedieerd door de bereidheid van leidinggevend om hun medewerkers te ondersteunen ($\beta = 0.102$, $p < .01$). Het percentage extra verklaarde variantie van 'ondersteuning in dagelijks functioneren' bedraagt in Model 4 – door het toevoegen van de kruispaden – ten opzichte van Model 1 5.7 procentpunt (ofwel 14.7 procent). De totale verklaarde variantie (de stabiliteitspaden plus de kruispaden) is 44.4 procent.

Uit Tabel 5.7 is af te lezen dat de ondersteuning door maatwerkafspraken een positief effect heeft op de bekwaamheid van leidinggevend om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling ($\beta = 0.261$, $p < .01$). Dit is een effect in de tegenovergestelde richting dan werd verwacht. De ondersteuning door maatwerkafspraken draagt bij aan het vergroten van de bekwaamheid van leidinggevend om hun medewerkers te ondersteunen, en niet, zoals verwacht, andersom. Door het toevoegen van dit kruispad wordt 4.6 procentpunt (ofwel 11.4 procent) extra variantie verklaard. Daarmee komt het totale percentage verklaarde variantie (de stabiliteitspaden plus de kruispaden) op 45.0 procent.

Er blijken nog twee effecten in de 'tegenovergestelde' richting te bestaan. De mate waarin leidinggevend hun medewerkers ondersteunen in hun dagelijks functioneren blijkt een positief effect te hebben op hun bekwaamheid om medewerkers te ondersteunen in hun dagelijks functioneren ($\beta = 0.268$, $p < .05$). Tevens blijkt dat de mate waarin leidinggevend hun medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling een positief effect heeft op hun bereidheid tot ondersteuning van medewerkers ($\beta = 0.209$, $p < .01$). Het percentage extra verklaarde variantie door het toevoegen van de kruispaden bedraagt respectievelijk 6.7 en 7.7 procentpunt (ofwel 13.9 en 21.6 procent). Daarmee

24 In Model 1 is 27.6 procent van de variantie verklaard. In Model 4 is dat 36.2 procent. ΔR^2 bedraagt dus 8.6 procentpunt. Dit is 31.2 procent meer dan de initiële 27.6 procent: $(8.6/27.6) \times 100$.

komen de totale percentages verklaarde variantie (de stabiliteitspaden plus de kruispaden) op respectievelijk 54.9 en 43.3 procent.

Deelconclusie

In de longitudinale analyses is een significant effect vastgesteld van de bekwaamheid van leidinggevendens om hun medewerkers te ondersteunen in hun dagelijks functioneren op 'ondersteuning in dagelijks functioneren'. Echter, het gevonden effect is negatief en in het geval van de andere componenten van peoplemanagement niet significant en daarom moet *hypothese 1a* worden verworpen.

In de longitudinale analyse is een positief effect vastgesteld van de bereidheid tot ondersteuning op de mate van 'ondersteuning in dagelijks functioneren'. Voor dit onderdeel van peoplemanagement is ondersteuning gevonden voor *hypothese 1b*. In het geval van 'ondersteuning door maatwerkafspraken' en 'ondersteuning in ontwikkeling' is het veronderstelde effect niet significant en in het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen' is het effect negatief; voor die onderdelen van peoplemanagement moet *hypothese 1b* dus worden verworpen.

In Model 4 is een significant effect gevonden van discretionaire ruimte op 'ondersteuning door HR-maatregelen' en 'ondersteuning in dagelijks functioneren'. In het eerste geval betreft dit een direct effect. In het tweede geval wordt dit effect volledig gemedieerd door de bereidheid van leidinggevendens om hun medewerkers te ondersteunen. Voor 'ondersteuning door HR-maatregelen' is ondersteuning gevonden voor *hypothese 1c*, voor 'ondersteuning in dagelijks functioneren' geldt dit voor *hypotheses 1c en 1d*. In de andere gevallen is het (indirecte) effect van discretionaire ruimte op 'ondersteuning door maatwerkafspraken' en 'ondersteuning in ontwikkeling' niet significant. Voor deze onderdelen van peoplemanagement moeten *hypotheses 1c en 1d* dus worden verworpen.

In Tabel 5.8 is een schematisch overzicht te vinden van de hypothesen en de conclusies die daarover getrokken kunnen worden op basis van de longitudinale analyses.

Op basis van de longitudinale analyses van het onderzoeksmodel kan worden geconcludeerd dat leidinggevendens die zichzelf meer bekwaam achten om hun medewerkers te ondersteunen negatiever oordelen over de ondersteuning die ze medewerkers bieden op het gebied van hun dagelijks functioneren. De bereidheid van leidinggevendens heeft een positief effect op de ondersteuning die leidinggevendens hun medewerkers bieden op dit gebied. Dit effect is in het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen' negatief. De discretionaire ruimte die leidinggevendens ervaren, heeft een positief effect op hun oordeel over 'ondersteuning door HR-maatregelen' en 'ondersteuning in dagelijks functioneren'. In het laatste geval wordt dit effect volledig gemedieerd door de bereidheid van leidinggevendens om hun medewerkers te ondersteunen.

Op basis van de longitudinale toetsing van het model kan tevens worden geconcludeerd dat de ondersteuning door maatwerkafspraken een positief effect heeft op de bekwaamheid van leidinggevendens om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Leidinggevendens die positiever oordelen over de ondersteuning door maatwerkafspraken, achten zichzelf als gevolg daarvan meer bekwaam om hun medewerkers te ondersteunen. Er zijn ook twee andere significante effecten gevonden van de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendens op de componenten

van het AMO-model. De mate waarin leidinggevenden hun medewerkers ondersteunen in hun dagelijks functioneren heeft een significant effect op hun bekwaamheid tot ondersteuning van medewerkers in hun dagelijks functioneren. Tevens blijkt dat de mate waarin leidinggevenden hun medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling positief bijdraagt aan hun bereidheid om medewerkers te ondersteunen.

Tabel 5.8 Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de longitudinale data

		Ondersteuning door HR-maatregelen	Ondersteuning door maatwerkafspraken	Ondersteuning in dagelijks functioneren	Ondersteuning in ontwikkeling
1a	De bekwaamheid van leidinggevenden om medewerkers te ondersteunen heeft een positieve invloed op hun peoplemanagement-activiteiten				
1b	De bereidheid van leidinggevenden om hun medewerkers te ondersteunen heeft een positieve invloed op hun peoplemanagement-activiteiten			x	
1c	De mate van discretionaire ruimte die leidinggevenden ervaren heeft een positieve invloed op hun peoplemanagement-activiteiten	x		x	
1d	Het effect van discretionaire ruimte op de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevenden wordt gemedieerd door de bereidheid van leidinggevenden om hun medewerkers te ondersteunen			x	

^a De cellen gemarkeerd met x geven aan voor welke onderdelen van peoplemanagement-activiteiten in de longitudinale analyses ondersteuning is gevonden voor de hypothesen. De grijs gearceerde cellen betreffen de relaties waarvoor in de cross-sectionele modeltoetsing ondersteuning is gevonden.

Ten slotte kan worden geconcludeerd dat mannelijke en oudere leidinggevenden positiever oordelen over de ondersteuning door maatwerkafspraken dan hun vrouwelijke en jongere collega's. Ook blijkt dat, wanneer de effecten van de economische situatie meer impact hebben op een team, het oordeel van leidinggevenden over de mate waarin medewerkers worden ondersteund door HR-maatregelen negatiever wordt.

5.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is geanalyseerd welke individuele (bekwaamheid en bereidheid tot ondersteuning van leidinggevendens) en organisatiekenmerken (discretionaire ruimte) de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendens beïnvloeden (hypothesen 1a t/m 1d). Op basis van het AMO-model zijn drie factoren onderscheiden, waarvan werd aangenomen dat die kunnen verklaren waarom er verschillen (kunnen) optreden in de peoplemanagement-activiteiten die leidinggevendens werkzaam in één organisatie ondernemen. De hypothesen zijn op twee manieren getoetst. In eerste instantie op basis van cross-sectionele data uit 2008 en in tweede instantie op basis van longitudinale data uit 2008 en 2009.

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 1. Ook wordt een eerste, gedetailleerde duiding gegeven van de resultaten. Indien mogelijk worden algemeen geldende verklaringen gegeven voor de gevonden resultaten. Wanneer dat niet mogelijk is, worden de resultaten conform de analytische benadering geduid vanuit een meer specifiek (Achmea)perspectief. In Hoofdstuk 8 worden de bevindingen uit de analyses besproken in het licht van de literatuur, de analytische benadering en het beoogde LDB-beleid.

5.5.1 (Antecedenten van) peoplemanagement: scores in 2008 en 2009

De gemiddelde scores op de vier onderdelen van peoplemanagement laten zien dat er over het algemeen over de tijd heen weinig verandering zit in de perceptie die leidinggevendens van hun eigen peoplemanagement-activiteiten hebben. Op het onderdeel ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’ is een kleine stijging waar te nemen in het oordeel van leidinggevendens. Op de onderdelen ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ en ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ is de stijging iets groter. De ondersteuning die leidinggevendens aan medewerkers bieden op het gebied van ontwikkeling is volgens leidinggevendens zelf iets minder geworden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat leidinggevendens door de economische situatie eind 2008/begin 2009 minder middelen ter beschikking hadden om de kennis en vaardigheden van hun medewerkers te ontwikkelen en dat er tevens minder mogelijkheden waren om medewerkers door te laten stromen, onder andere als gevolg van een vacaturestop in bepaalde delen van de organisatie.

Van de vier onderdelen van peoplemanagement zijn leidinggevendens het minst positief over de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen. De relatief lage score op dit onderdeel zou verklaard kunnen worden door de beperkte mate van agency die leidinggevendens ervaren. Op de andere onderdelen van peoplemanagement is de ondersteuning die medewerkers wordt geboden meer afhankelijk van het handelen van de leidinggevende, dan in het geval van ‘ondersteuning door HR-maatregelen’. De rol van de leidinggevende beperkt zich hier vooral tot het uitvoeren van algemeen beleid. Het zou kunnen dat dit heeft bijgedragen aan het feit dat leidinggevendens over dit onderdeel van peoplemanagement minder positief oordelen dan over de andere onderdelen.

Ook op de vier componenten van het AMO-model, waarvan werd verondersteld dat die het handelen van leidinggevendens beïnvloeden, is er nauwelijks verandering in de scores. Leidinggevendens

zijn iets positiever gaan oordelen over hun *bekwaamheid* om medewerkers te ondersteunen in hun *dagelijks functioneren*, over hun *bereidheid* om medewerkers te ondersteunen en over de *discretionaire ruimte* die ze ervaren. Over hun *bekwaamheid* om medewerkers te ondersteunen in hun *ontwikkeling* zijn ze iets negatiever gaan oordelen.

In 2008 zijn leidinggevend het meest positief over hun bereidheid om medewerkers te ondersteunen. In 2009 zijn ze het meest positief over hun bereidheid tot ondersteuning en bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren. Het minst positief oordelen ze over hun bekwaamheid tot ondersteuning in ontwikkeling. Dit laatste is opmerkelijk, omdat op basis van de attributietheorie verwacht zou kunnen worden dat leidinggevend positiever oordelen over hun eigen bekwaamheid in vergelijking met de andere onderdelen, in het bijzonder discretionaire ruimte. Een mogelijke verklaring voor de relatief hoge score op 'discretionaire ruimte' zou kunnen zijn dat leidinggevend dit niet puur als een externe factor beschouwen, maar dit (deels) zien als het resultaat van hun eigen handelen (het benutten of creëren van ruimte).

Hoewel Achmea heeft geïnvesteerd in het verbeteren van de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend en de voorwaarden die daaraan kunnen bijdragen, is de minimale verandering in de scores te verklaren door de context waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Mogelijk was het niveau van de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend al hoog, waardoor een verdere stijging moeilijk te realiseren was. Bovendien kan van veel activiteiten gericht op de verbetering van peoplemanagement op korte termijn geen groot effect worden verwacht. Het vergroten van de bekwaamheid van leidinggevend om hun medewerkers te ondersteunen is daarvan een voorbeeld. De bekwaamheid van leidinggevend kan op twee manieren worden vergroot. In de eerste plaats door de bekwaamheden van leidinggevend te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het opdoen van meer ervaring en het volgen van training of opleiding. Het duurt echter enige tijd voordat de effecten van dergelijke initiatieven in praktijk zichtbaar worden. In de tweede plaats kan de collectieve bekwaamheid van leidinggevend worden vergroot door nieuwe leidinggevend aan te trekken die bekwaam zijn op het gebied van peoplemanagement. In de periode tussen de twee enquêtes zijn echter niet veel nieuwe leidinggevend aangenomen, vanwege bezuinigingen en een vacaturestop in sommige delen van de organisatie. Bovendien zijn de leidinggevend die wél zijn ingestroomd in de tussenliggende periode niet meegenomen in het onderzoek, omdat zij niet twee keer aan de enquête hebben deelgenomen.

Een andere verklaring voor de geringe verandering in de scores (met name op de onderdelen van peoplemanagement) is dat in de periode tussen de twee metingen de economische recessie heeft plaatsgevonden, die ook voor Achmea grote gevolgen heeft gehad (voor een verdere bespreking hiervan zie 4.4). Deze situatie heeft ertoe geleid dat de prioriteit van veel leidinggevend kwam te liggen op het nastreven van financiële doelen en dat de peoplemanagement-activiteiten een beetje naar de achtergrond zijn verdwenen. Wanneer de scores uit Tabel 5.1 vanuit dit perspectief worden bekeken, zou wellicht kunnen worden geconcludeerd dat de economische recessie als 'rem' heeft gewerkt op de verbetering van de scores. Dit is een consequentie van het bestuderen van een veranderingsproces in een natuurlijke setting. In tegenstelling tot wanneer een experiment wordt uitgevoerd, zijn er allerlei interveniërende omstandigheden die de resultaten van het survey (mogelijk) hebben beïnvloed.

5.5.2 Cross-sectionele toetsing van het onderzoeksmodel

Hoewel alle leidinggeevenden in deze studie bij dezelfde organisatie werkzaam zijn – en dus verantwoordelijk zijn voor de implementatie van hetzelfde HR-beleid – laten de standaarddeviaties op de onderdelen van peoplemanagement zien dat er verschillen zijn in de activiteiten die leidinggeevenden op dit gebied ondernemen. Dit roept de vraag op waardoor deze verschillen worden veroorzaakt. Om de invloed van de bekwaamheid, bereidheid en discretionaire ruimte op de peoplemanagement-activiteiten van leidinggeevenden vast te stellen, zijn zowel cross-sectionele als longitudinale analyses uitgevoerd.

De resultaten van de correlatieanalyses laten zien dat er een positieve samenhang is tussen de vier componenten van het AMO-model enerzijds en de vier elementen van peoplemanagement anderzijds.

De resultaten van de cross-sectionele SEM-analyses bevestigen vrijwel alle hypothesen. Uit de analyses blijkt dat het oordeel van leidinggeevenden over de ondersteuning door maatwerkafspraken en de mate waarin zij medewerkers ondersteuning bieden in hun dagelijks functioneren afhankelijk is van hun *bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren* en hun *bereidheid* om medewerkers te ondersteunen. De mate waarin leidinggeevenden medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling is afhankelijk van hun *bekwaamheid tot ondersteuning op ontwikkeling* en *bereidheid tot ondersteuning*.

Leidinggeevenden die zichzelf meer bekwaam achten en die meer bereid zijn om hun medewerkers te ondersteunen, oordelen dus positiever over de ondersteuning door maatwerkafspraken en bieden medewerkers meer ondersteuning op het gebied van dagelijks functioneren en ontwikkeling. In twee van de vier gevallen, ‘ondersteuning in ontwikkeling’ uitgezonderd, is het effect van beide antecedenten nagenoeg even groot. In het geval van de ondersteuning die leidinggeevenden hun medewerkers bieden op het gebied van ontwikkeling is de bereidheid van leidinggeevenden een veel belangrijkere voorspeller dan hun bekwaamheid.

De resultaten van de cross-sectionele analyses laten bovendien zien dat de *discretionaire ruimte* die leidinggeevenden ervaren een positief effect heeft op de peoplemanagement-activiteiten die zij ondernemen. Dit effect wordt, zoals verwacht, in drie van de vier gevallen volledig gemedieerd door de bereidheid van leidinggeevenden om hun medewerkers te ondersteunen. Leidinggeevenden die meer discretionaire ruimte ervaren worden daardoor meer gemotiveerd om hun medewerkers te ondersteunen, met als gevolg meer ondersteuning door maatwerkafspraken en meer ondersteuning op het gebied van dagelijks functioneren en ontwikkeling.

In het geval van ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ wordt het effect van discretionaire ruimte niet gemedieerd door bereidheid tot ondersteuning, maar is het effect direct. Bovendien laten de analyses zien dat alleen het organisatiekenmerk *discretionaire ruimte* invloed heeft op het oordeel van leidinggeevenden over de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen. De individuele kenmerken van leidinggeevenden (bekwaamheid en bereidheid tot ondersteuning) zijn niet significant. Dit bevestigt de veronderstelling dat leidinggeevenden minder *agency* hebben om algemeen HR-beleid te implementeren in vergelijking met de andere onderdelen van

peoplemanagement. In hoeverre medewerkers worden ondersteund door HR-maatregelen is niet afhankelijk van de kenmerken van leidinggevend zelf, maar wel van de ruimte die hen wordt geboden om medewerkers te ondersteunen.

De mate waarin de verschillen tussen de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend door de vier AMO-componenten worden verklaard, verschilt sterk voor de vier onderdelen. De verklaarde variantie van 'ondersteuning door maatwerkafspraken', 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling' is relatief hoog (70.5-76.6 procent) in vergelijking met 'ondersteuning door HR-maatregelen' (13.5 procent). Een mogelijke verklaring voor het feit dat de verklaarde variantie in het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen' laag is, is dat de individuele kenmerken van leidinggevend (bekwaamheid en bereidheid tot ondersteuning) in dit geval geen significante rol spelen.

Uit de cross-sectionele analyses blijkt tevens dat *leeftijd* een positief effect heeft op de ondersteuning door maatwerkafspraken. Omdat de leeftijd van leidinggevend sterk gecorreleerd is met het aantal jaren ervaring dat zij hebben met de uitvoering van leidinggevend taken, is het goed denkbaar dat de extra ervaring van oudere leidinggevend eraan bijdraagt dat zij meer durven te differentiëren in de afspraken die ze met medewerkers maken. Opvallend is wel dat de diensttijd van leidinggevend, die ook als controlevariabele is meegenomen in de analyse, geen significante invloed heeft op hun oordeel over de ondersteuning door maatwerkafspraken. Het is echter niet ondenkbaar dat leidinggevend voorafgaand aan hun indiensttreding bij Achmea eerdere leidinggevend functies hebben vervuld, waarin ze ervaring hebben opgedaan met de ondersteuning door maatwerkafspraken.

Uit de analyses blijkt tevens dat het *opleidingsniveau* van leidinggevend een significante invloed heeft op hun oordeel over de ondersteuning door maatwerkafspraken. Hogeropgeleide leidinggevend rapporteren dat zij positiever zijn over de ondersteuning door maatwerkafspraken dan hun lageropgeleide collega's. Een mogelijke verklaring voor deze bevinding is dat hoger opgeleide leidinggevend leiding geven aan hogeropgeleide medewerkers, die wellicht meer behoefte hebben aan ondersteuning door maatwerkafspraken. Het is niet ondenkbaar dat hogeropgeleide leidinggevend daarom meer 'getriggerd' worden om passende individuele afspraken te maken.

Omdat bovenstaande resultaten zijn gebaseerd op cross-sectionele analyses is het onmogelijk om causale relaties tussen de variabelen vast te stellen. Daarom zijn dezelfde analyses uitgevoerd op de longitudinale data.

5.5.3 Longitudinale toetsing van het onderzoeksmodel

Uit de analyses van de longitudinale dataset blijkt dat alle variabelen zowel in 2008 als in 2009 positief met elkaar samenhangen. Leidinggevend die hoger scoren op bekwaamheid, bereidheid en discretionaire ruimte om medewerkers te ondersteunen, oordelen positiever over de peoplemanagement-activiteiten die zij ondernemen. Dit geldt zowel in 2008 als in 2009.

Uit de analyses van de longitudinale dataset blijkt tevens dat alle variabelen stabiel zijn over de tijd heen. De resultaten laten zien dat de variabelen in 2008 belangrijke voorspellers zijn van de

scores in 2009. Dit duidt erop dat de metingen die hebben plaatsgevonden geen momentopnames zijn geweest, maar een adequaat beeld schetsen van de perceptie die leidinggevenden van hun eigen peoplemanagement-activiteiten hebben.

In het geval van twee van de vier onderdelen van peoplemanagement (*ondersteuning door maatwerkafspraken* en *ondersteuning in ontwikkeling*) bieden de componenten van het AMO-model geen extra verklaring voor de verschillen die zich op deze gebieden tussen leidinggevenden voordoen, bovenop de samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld. De stabiliteitspaden en (in het geval van 'ondersteuning door maatwerkafspraken') enkele controlevariabelen zijn wel significant. Voor deze onderdelen van peoplemanagement kunnen de hypothesen op basis van het longitudinale model dus niet worden bevestigd. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van significante paden in het longitudinale model tussen bereidheid, bekwaamheid en discretionaire ruimte enerzijds en ondersteuning door maatwerkafspraken en ondersteuning in ontwikkeling anderzijds kan worden gezocht in de minimale verandering die is opgetreden in de scores op de laatste twee variabelen in de periode tussen de twee enquêtes. Hoewel de verandering in scores over de hele linie beperkt is, is de stijging op de andere twee onderdelen van peoplemanagement groter. Het is aannemelijk dat dit een van de oorzaken is van de niet-significante invloed van de componenten van het AMO-model op de ondersteuning door maatwerkafspraken en de ondersteuning die leidinggevenden medewerkers bieden op het gebied van ontwikkeling in het longitudinale model.

In het geval van *ondersteuning door HR-maatregelen* is in het longitudinale model een additioneel significant effect gevonden van de bereidheid van leidinggevenden om hun medewerkers te ondersteunen. Leidinggevenden die aangeven meer bereid te zijn om hun medewerkers te ondersteunen, oordelen over de tijd heen negatiever over de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen. Tevens blijkt dat de mate van discretionaire ruimte die leidinggevenden ervaren een significant effect heeft op de perceptie die leidinggevenden hebben van de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen. Naarmate leidinggevenden meer discretionaire ruimte ervaren, wordt hun oordeel hierover positiever. Dit laatste effect is additioneel bovenop de samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld. Het negatieve effect van bereidheid tot ondersteuning op het oordeel van leidinggevenden over de ondersteuning van medewerkers door HR-maatregelen dat over de tijd heen is vastgesteld, was niet zichtbaar in de cross-sectionele modeltoetsing. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat leidinggevenden die gemotiveerd zijn om hun medewerkers te ondersteunen, op langere termijn menen dat de ondersteuning die door HR-maatregelen wordt geboden ontoereikend is. Wellicht menen zij dat medewerkers meer of betere ondersteuning geboden zou moeten worden.

In het geval van de *ondersteuning* die leidinggevenden medewerkers bieden in hun *dagelijks functioneren* draagt de bereidheid van leidinggevenden om hun medewerkers te ondersteunen positief bij aan de peoplemanagement-activiteiten die ze ondernemen. Hetzelfde geldt voor de discretionaire ruimte die leidinggevenden ervaren. Dit heeft een indirect effect op hun oordeel over de steun die ze medewerkers bieden op het gebied van hun dagelijks functioneren. Het effect wordt gemedieerd door de bereidheid om medewerkers te ondersteunen. Beide effecten zijn additioneel

ten opzichte van de positieve samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en ten opzichte van de stabiliteitspaden.

De longitudinale analyses laten een additioneel negatief effect zien van de bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren op de ondersteuning die leidinggevenden medewerkers bieden op dat gebied (bovenop de positieve samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en bovenop de stabiliteitspaden). Een duiding van dit negatieve effect over de tijd heen is niet gemakkelijk, zeker omdat de autocorrelaties in 2008 en 2009 wel positief zijn. Met andere woorden een hoge score op bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren in 2008 leidt tot een lagere score op 'ondersteuning in dagelijks functioneren' in 2009, terwijl leidinggevenden die in 2008 een hoge score op bekwaamheid hebben, in datzelfde jaar ook hoog scoren op ondersteuning in dagelijks functioneren. Dit laatste geldt ook voor de scores in 2009. Een mogelijke duiding van dit onverwachte resultaat zou kunnen zijn dat leidinggevenden die hoog scoren op bekwaamheid en op ondersteuning in dagelijks functioneren in 2008 hun voorsprong op andere leidinggevenden voor een deel verliezen. De resultaten van de correlatieanalyse ondersteunen deze veronderstelling, omdat de correlaties zowel in 2008 als in 2009 positief zijn. Bovendien blijft het groepsgemiddelde voor ondersteuning in dagelijks functioneren vrijwel op hetzelfde niveau. Dit duidt erop dat sommige leidinggevenden op dit gebied beter zijn gaan presenteren, terwijl de scores van anderen iets achteruit zijn gegaan. Een verklaring voor de veronderstelling dat leidinggevenden die in 2008 lager scoorden op bekwaamheid hun achterstand op 'voorlopers' als het ware inlopen, zou kunnen zijn dat er door de organisatie extra is geïnvesteerd in het verbeteren van de peoplemanagement-activiteiten van minder bekwame leidinggevenden.

Een ander opvallend resultaat van de longitudinale analyses is dat het effect van *opleidingsniveau* op 'ondersteuning door maatwerkafspraken' niet significant is. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat in de analyses is gecontroleerd voor de peoplemanagement-activiteiten in 2008. Het lijkt aannemelijk dat hogeropgeleide leidinggevenden ten tijde van de eerste meting ook al beter presteerden op dit onderdeel van peoplemanagement dan hun lageropgeleide collega's en dat het effect van opleidingsniveau daarom is verdwenen na toevoeging van de stabiliteitspaden. Het effect van *leeftijd* op het oordeel van leidinggevenden over de ondersteuning door maatwerkafspraken is zowel in het cross-sectionele als in het longitudinale model significant.

Twee controlevariabelen die in het cross-sectionele model niet significant waren, blijken in het longitudinale model wel significant. Het *geslacht* van leidinggevenden blijkt een significant effect te hebben op het oordeel van leidinggevenden over de ondersteuning door maatwerkafspraken. Vrouwelijke leidinggevenden scoren daarop lager dan hun mannelijke collega's. De perceptie die leidinggevenden hebben van de effecten van de *economische situatie* op hun team heeft een significant effect op het oordeel dat leidinggevenden hebben over de mate waarin medewerkers worden ondersteund door HR-maatregelen. Leidinggevenden die te maken hebben gehad met de gevolgen van de economische crisis, geven aan dat de HR-maatregelen medewerkers minder ondersteuning bieden. Het eerste significante effect (van geslacht op ondersteuning door maatwerkafspraken) ligt in lijn met resultaten van eerder onderzoek. Babcock, Gelfand, Small & Stayn (2006) hebben laten zien dat vrouwen minder geneigd zijn om onderhandelingen te initiëren dan

mannen. Een verklaring voor het tweede significante effect zou kunnen zijn dat bij teams die te maken hebben gekregen met de effecten van de economische crisis hetzelfde werk gedaan moet worden met minder mensen en wellicht er ook minder budget beschikbaar is voor het volgen van opleidingen en cursussen. Dit verklaart mogelijk het negatieve effect op het oordeel over de ondersteuning van medewerkers door HR-maatregelen.

In het longitudinale model zijn drie effecten gevonden in de tegenovergestelde richting van het veronderstelde effect. Uit de analyses blijkt dat het oordeel van leidinggevend over de ondersteuning door maatwerkafspraken een positief effect heeft op hun bekwaamheid om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling (en niet zoals verwacht andersom). Tevens heeft de mate waarin leidinggevend hun medewerkers ondersteunen in hun dagelijks functioneren een positief effect op hun bekwaamheid om medewerkers te ondersteunen in hun dagelijks functioneren. Een mogelijke verklaring voor de gevonden effecten zou kunnen zijn dat door de ondersteuning door maatwerkafspraken en het bieden van ondersteuning in het dagelijks functioneren (eerder onaan-gesproken) vaardigheden worden benut en ontwikkeld, wat tot gevolg heeft dat leidinggevend daardoor positiever gaan oordelen over hun bekwaamheid om medewerkers te ondersteunen.

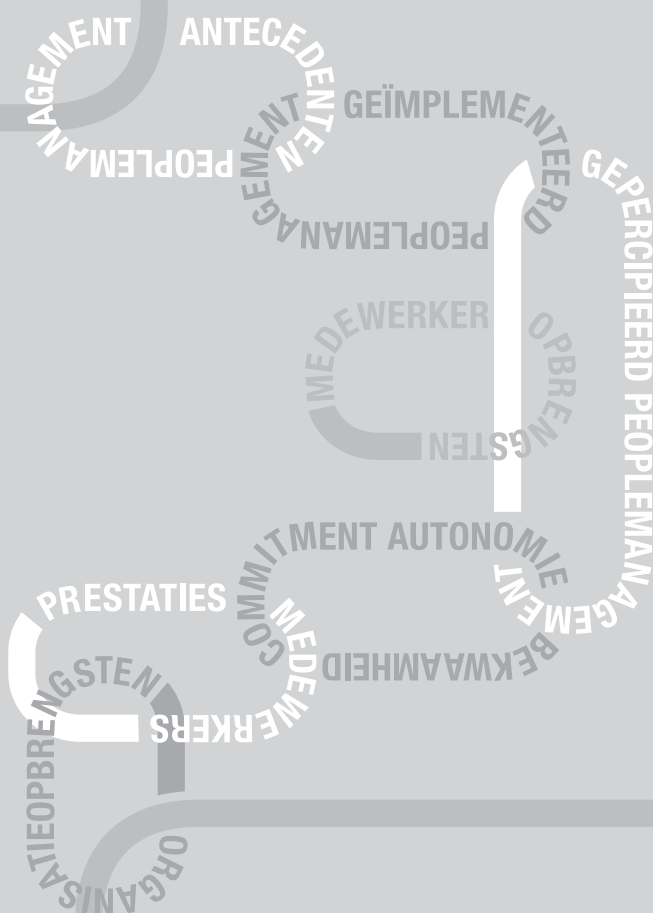
Daarnaast is een positief effect gevonden van de ondersteuning die leidinggevend bieden op het gebied van ontwikkeling op hun bereidheid om medewerkers te ondersteunen. Het is niet ondenkbaar dat leidinggevend, doordat ze de positieve uitwerking ervaren van de ondersteuning die ze medewerkers op dit gebied bieden (bijvoorbeeld in de vorm van de toegenomen inzet van medewerkers), in het vervolg meer bereid zijn om hun medewerkers te ondersteunen.

5.5.4 Antwoord op deelvraag 1

In dit hoofdstuk zijn analyses uitgevoerd om de volgende vraag te beantwoorden: 'wat is het effect van individuele en organisatiekenmerken op de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend?' Uit de analyse van de cross-sectionele data blijkt dat de bekwaamheid en bereidheid die leidinggevend hebben om medewerkers te ondersteunen een positief effect hebben op drie van de vier aspecten van peoplemanagement-activiteiten. De ervaren mate van discretionaire ruimte heeft een positief effect op alle aspecten van peoplemanagement-activiteiten die leidinggevend ondernemen. Dit effect wordt (in drie gevallen) gemedieerd door de bereidheid van leidinggevend om hun medewerkers te ondersteunen.

De resultaten van de longitudinale analyse laten zien dat de bekwaamheid van leidinggevend geen additioneel effect heeft op drie van de vier aspecten van peoplemanagement-activiteiten en een negatief additioneel effect op het vierde aspect (bovenop de samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en bovenop de stabiliteitspaden). De bereidheid van leidinggevend om hun medewerkers te ondersteunen heeft in het geval van twee onderdelen van peoplemanagement-activiteiten geen additioneel effect. Tevens is een keer een positief en een keer een negatief additioneel effect van bereidheid gevonden. De door leidinggevend ervaren discretionaire ruimte heeft ook twee keer een significant effect, bovenop de samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en bovenop het stabiliteitspad. Een keer is er sprake van een direct effect, de andere keer van een indirect effect. In beide gevallen is dit effect positief.

Het effect van peoplemanagement-activiteiten op variabelen in de black box



Het vaststellen van de bijdrage van HRM aan de performance van organisaties is een thema dat lange tijd centraal heeft gestaan in HRM-onderzoek. Op basis van een aantal recente meta-analyses stellen diverse auteurs vast dat kan worden geconcludeerd dat HRM een positieve, maar zwakke samenhang heeft met performance (Boselie et al., 2005; Combs et al., 2006; Paauwe, 2009).

De interesse van onderzoekers is nu verschoven naar de vraag welke variabelen de relatie tussen HRM en performance mediëren (het black box vraagstuk). In theoretische modellen van de HRM-performance keten wordt door onder andere Purcell & Kinnie (2007) en Wright & Nishii (2006) verondersteld dat de perceptie die medewerkers hebben van HR-praktijken invloed heeft op hun houding en gedrag. Volgens Purcell & Hutchinson (2007) wordt de perceptie van medewerkers niet alleen bepaald door de HR-praktijken die door leidinggevendenden worden geïmplementeerd, maar ook door het leiderschapsgedrag van deze leidinggevendenden. Deze twee elementen (implementatie van HR-beleid en leiderschapsgedrag) vatten zij samen onder de noemer peoplemanagement.

Hoewel er weinig *empirische* duidelijkheid is over de variabelen die de relatie tussen gepercipieerde HR-maatregelen (of in de terminologie van Purcell & Hutchinson: peoplemanagement-activiteiten) en performance mediëren, is er wel meer *conceptuele* duidelijkheid en overeenstemming over de tussenliggende variabelen. Zo stelden Boselie et al. (2005) op basis van een overzichtsstudie vast dat het AMO-model een veelgebruikt theoretisch raamwerk is om de processen in de black box te analyseren.

In dit hoofdstuk en in Hoofdstuk 7 wordt empirisch getoetst of de bekwaamheden (*abilities*), het commitment (*motivation*) en de autonomie (*opportunities*) van medewerkers inderdaad de relatie tussen de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en performance mediëren.

De onafhankelijke variabelen in het deel van het conceptuele model dat in dit hoofdstuk wordt getoetst zijn de door medewerkers *gepercipieerde* peoplemanagement-activiteiten. In de HRM-performance keten wordt verondersteld dat de geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten van invloed zijn op de percepties die medewerkers van deze activiteiten hebben. Om te toetsen of dit het geval is, wordt daarom eerst onderzocht of er inderdaad een relatie is tussen geïmplementeerde en gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten.

In dit hoofdstuk worden de volgende twee vragen beantwoord: ‘wat is het effect van de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten op de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten?’ en ‘wat is het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op de AMO-variabelen?’

De hypotheses samenhangend met de eerste vraag die worden getoetst zijn:

Hypothese 2a: Lijnmanagers oordelen positiever over peoplemanagement-activiteiten dan medewerkers.

Hypothese 2b: De verschillen tussen de scores van leidinggevendenden en medewerkers zijn groter bij leiderschapsgedrag dan bij de toepassing van HR-maatregelen.

Hypothese 2c: De door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten hebben een positieve invloed op de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten.

Omdat er sprake is van twee verschillende meetniveaus, zal voor het toetsen van deze hypothesen een multilevel-analyse worden uitgevoerd. Voor meer informatie over multilevel-analyse, zie 3.2.4.

De hypothesen samenhangend met de tweede vraag zijn:

Hypothese 3a: Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op hun bekwaamheid.

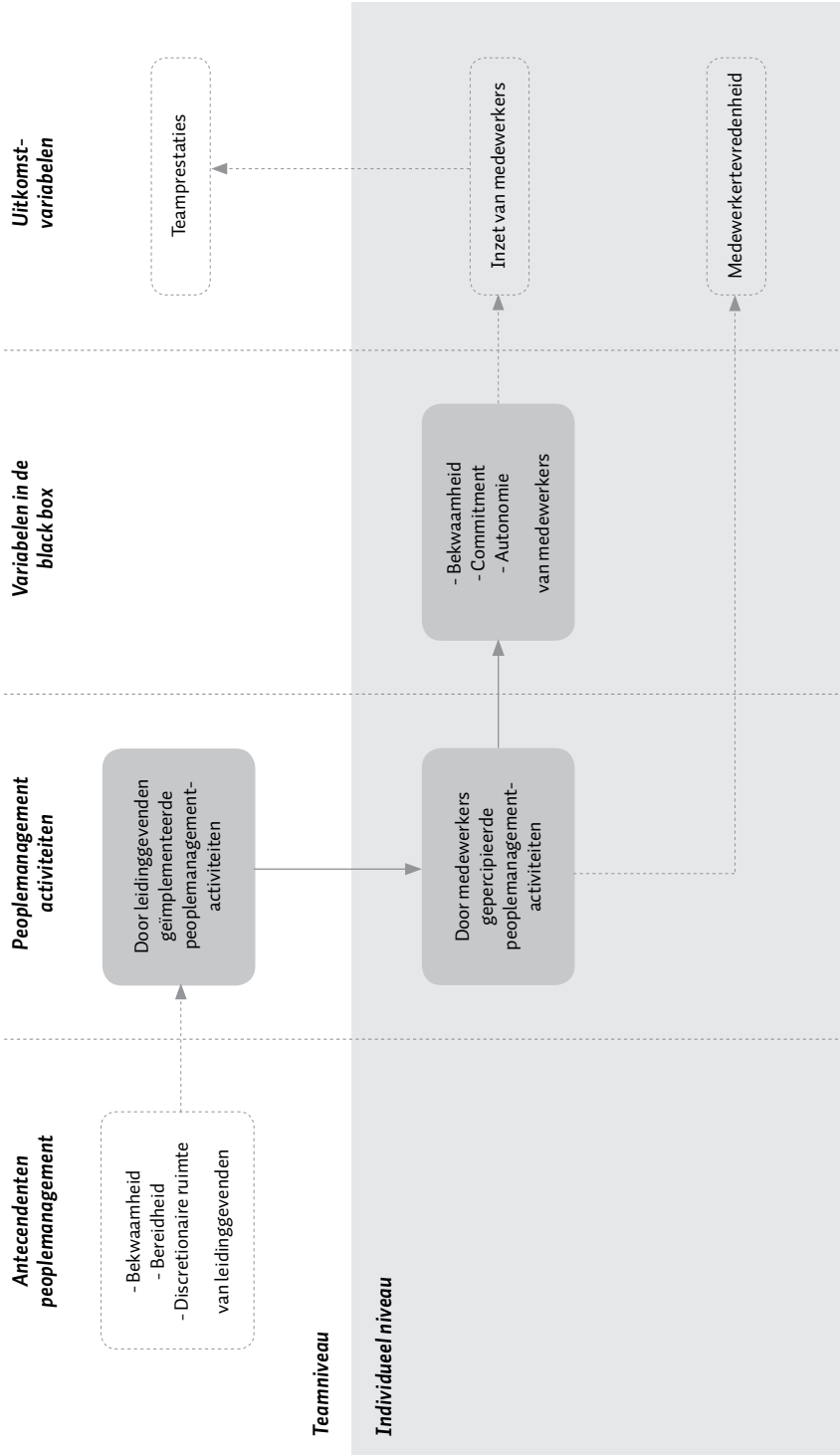
Hypothese 3b: Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op hun commitment.

Hypothese 3c: Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op de door hen ervaren autonomie.

Voor de toetsing van deze hypothesen zal gebruik worden gemaakt van *Structural Equation Modeling* (SEM). Voor meer informatie over SEM zie 3.2.5. In Figuur 6.1 is in het conceptuele model door middel van ononderbroken boxen en lijnen weergegeven welke relaties in dit hoofdstuk worden onderzocht.

Leeswijzer

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In 6.1 wordt een beschrijving gegeven van de variabelen die in dit hoofdstuk worden gebruikt. In 6.2 worden hypothesen 2a t/m 2c getoetst. In 6.3 volgt de toetsing van hypothesen 3a t/m 3c. Dit hoofdstuk wordt in 6.4 afgesloten met een conclusie.



Figuur 6.1 Conceptuele model waarin de in dit hoofdstuk onderzochte relaties zijn gemarkeerd

6.1 Peoplemanagement en de variabelen in de black box: beschrijving van de steekproef

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de scores van de respondenten uit de steekproef. In Tabel 6.1 staat de beschrijving van de variabelen in 2008 en 2009. In de laatste kolom is het verschil tussen de scores in 2008 en 2009 weergegeven.

Tabel 6.1 Gemiddelde scores van respondenten op de onderdelen van peoplemanagement en de componenten in de black box ($n=3,368$ medewerkers)

	2008 M (SD)	2009 M (SD)	Vershil '08-'09 M (SD)
Peoplemanagement-activiteiten			
Ondersteuning door HR-maatregelen	3.21 (0.73)	3.21 (0.75)	0 (0.71)
Ondersteuning door maatwerkafspraken	3.58 (0.80)	3.58 (0.81)	0 (0.88)
Ondersteuning in dagelijks functioneren	3.53 (0.82)	3.61 (0.84)	+0.08 (0.88)
Ondersteuning in ontwikkeling	3.46 (0.75)	3.46 (0.83)	0 (0.83)
Componenten black box			
Bekwaamheid medewerkers	4.01 (0.50)	4.07 (0.48)	+0.06 (0.51)
Commitment medewerkers	3.60 (0.68)	3.67 (0.69)	+0.07 (0.66)
Autonomie medewerkers	3.79 (0.62)	3.80 (0.59)	+0.01 (0.58)

^a Alle concepten zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1=laag; 5=hoog).

Uit de tabel is af te leiden dat alle scores in 2008 en 2009 boven het theoretische middelpunt van de schaal liggen. Medewerkers rapporteren dat leidinggevend in redelijke mate peoplemanagement-activiteiten ondernemen. Tevens rapporteren ze dat ze zelf beschikken over voldoende bekwaamheid, commitment en autonomie (de variabelen in de black box).

Van de componenten van peoplemanagement oordelen medewerkers in 2008 het meest positief over de ondersteuning door maatwerkafspraken (3.58). In 2009 zijn medewerkers het meest positief over de steun die ze van hun leidinggevende krijgen in hun dagelijks functioneren (3.61). Het minst positief zijn medewerkers in beide jaren over de ondersteuning die ze ervaren door HR-maatregelen (3.21 in zowel 2008 als 2009).

Over de variabelen in de black box oordelen medewerkers over het algemeen positiever dan over het handelen van hun leidinggevende. Medewerkers beoordelen hun eigen bekwaamheid zowel in 2008 als in 2009 het meest positief (scores respectievelijk 4.01 en 4.07). Het minst positief oordelen ze over hun commitment (3.60 in 2008 en 3.67 in 2009).

De standaarddeviaties uit Tabel 6.1 laten zien dat de verschillen tussen medewerkers groter zijn in het geval van de onderdelen van peoplemanagement, dan in het geval van de variabelen in de

black box. In het eerste geval variëren de standaarddeviaties van 0.73 tot 0.82 in 2008 en van 0.75 tot 0.84 in 2009. In het tweede geval liggen de standaarddeviaties tussen 0.50 en 0.68 in 2008 en tussen 0.48 en 0.69 in 2009. De standaarddeviaties op de onderdelen van peoplemanagement laten zien dat de verschillen tussen de oordelen van medewerkers in 2009 groter zijn dan in 2008.

Wanneer de scores in 2008 en 2009 met elkaar worden vergeleken, blijken de meeste scores in 2009 nauwelijks te zijn veranderd ten opzichte van 2008. Drie van de zeven scores zijn in 2009 even hoog als in 2008. De variabelen die dit betreft zijn allemaal onderdelen van peoplemanagement ('ondersteuning door HR-maatregelen', 'ondersteuning door maatwerkafspraken' en 'ondersteuning in ontwikkeling'). Op de vierde component van peoplemanagement ('ondersteuning in dagelijks functioneren') heeft wel een lichte stijging plaatsgevonden (+0.08). De scores op de variabelen in de black box zijn allemaal iets gestegen. De stijging op de variabele 'autonomie' is minimaal (+0.01). De stijging op de variabelen 'bekwaamheid' en 'commitment' bedraagt respectievelijk 0.06 en 0.07.

6.2 Peoplemanagement-activiteiten: geïmplementeerd en gepercipieerd

In deze paragraaf wordt geanalyseerd wat de relatie is tussen de door leidinggevendenden geïmplementeerde en door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten. Om de vraag 'wat is het effect van de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten op de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten?' te beantwoorden worden hypothesen 2a t/m 2c getoetst.

Er zijn twee analyseniveaus te onderscheiden in deze paragraaf. De door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten zijn gemeten op individueel niveau. De door leidinggevendenden geïmplementeerde activiteiten zijn weliswaar gemeten door individuele leidinggevendenden te bevragen, maar omdat zij aan meerdere medewerkers leiding geven, kan worden beredeneerd dat de geïmplementeerde activiteiten teamvariabelen zijn. Om recht te doen aan deze twee niveaus wordt in de analyse van de relatie tussen geïmplementeerde en gepercipieerde activiteiten een multilevel-analyse uitgevoerd.

In 6.2.1 wordt eerst een beschrijving gegeven van de door leidinggevendenden geïmplementeerde en door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten. In 6.2.2 volgen de resultaten van de multilevel-analyse. In 6.2.3 wordt ten slotte de conclusie van dit deel gepresenteerd.

6.2.1 Beschrijving van geïmplementeerde en gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten

In Tabel 6.2 worden de scores van de vier componenten van peoplemanagement vanuit het perspectief van leidinggevendenden en medewerkers inzichtelijk gemaakt. Alle gegevens uit Tabel 6.2 zijn eerder gepresenteerd (in 5.1 en 6.1).

Uit Tabel 6.2 kan worden afgelezen dat leidinggevend en medewerkers uit de steekproef verschillend oordelen over de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend. Over alle onderdelen van peoplemanagement oordelen leidinggevend zowel in 2008 als in 2009 positiever dan medewerkers. Hiermee wordt hypothese 2a ondersteund.

Tabel 6.2 Gemiddelde scores van leidinggevend (lg) en medewerkers (mw) op de onderdelen van peoplemanagement ($n_{lg}=354$; $n_{mw}=3,368$)

	2008			2009		
	lg	mw	verschil lg-mw	lg	mw	verschil lg-mw
Toepassing van HR-maatregelen						
Ondersteuning door HR-maatregelen	3.35	3.21	0.14	3.43	3.21	0.22
Ondersteuning door maatwerkafspraken	4.20	3.58	0.62	4.23	3.58	0.65
Leiderschapsgedrag						
Ondersteuning in dagelijks functioneren	4.19	3.53	0.66	4.27	3.61	0.66
Ondersteuning in ontwikkeling	4.20	3.46	0.74	4.15	3.46	0.69

^a Alle concepten zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1=laag; 5=hoog).

De verschillen in scores zijn relatief klein in het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen' (0.14 in 2008 en 0.22 in 2009). Bij de andere onderdelen van peoplemanagement zijn de verschillen groter (variërend van 0.62 tot 0.74). De verschillen tussen de oordelen van leidinggevend en medewerkers zijn groter bij leiderschapsgedrag dan bij de toepassing van HR-maatregelen. Dit is in overeenstemming met hypothese 2b. Er is met name een klein verschil met betrekking tot de ondersteuning door HR-maatregelen en in veel mindere mate met betrekking tot de ondersteuning door maatwerkafspraken.

6.2.2 Multilevel-analyse

In de beschrijving die in 6.2.1 is gegeven, zijn de gemiddeldes gepresenteerd van alle leidinggevend en medewerkers. Daarbij is er geen rekening gehouden met de teamstructuur. In 3.2.4 is uiteengezet waarom verwacht wordt dat medewerkers *binnen* een team meer aan elkaar gelijk zijn dan medewerkers in verschillende teams. Daarom wordt in deze paragraaf een multilevel-analyse uitgevoerd.

De eerste stap in de multilevel-analyse is te bepalen van de intraclass correlatie (ICC). Deze waarde drukt uit hoeveel procent van de verschillen tussen individuele medewerkers maximaal zouden kunnen worden verklaard door variabelen op teamniveau. Bij het berekenen van de ICC-

waardes wordt de variantie gesplitst in variantie op individueel en op teamniveau. In het model dat in Tabel 6.3 wordt gepresenteerd zijn nog geen verklarende factoren opgenomen. Het doel is te bepalen welk deel van de variantie is gelegen op teamniveau.

Tabel 6.3 Intraclass correlaties van de onderdelen van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten

	ICC 2008	ICC 2009
Toepassing van HR-maatregelen		
Ondersteuning door HR-maatregelen	0.151	0.171
Ondersteuning door maatwerkafspraken	0.141	0.161
Leiderschapsgedrag		
Ondersteuning in dagelijks functioneren	0.246	0.190
Ondersteuning in ontwikkeling	0.247	0.186

Uit Tabel 6.3 is af te lezen dat de ICC-waardes voor ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ 0.151 bedraagt in 2008 en 0.171 in 2009. Dat betekent dat *maximaal* respectievelijk 15.1 en 17.1 procent van de verschillen in perceptie van medewerkers over dit onderdeel van peoplemanagement-activiteiten zouden kunnen worden verklaard door variabelen op teamniveau. In het geval van ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’ bedragen de ICC-waardes 0.141 in 2008 en 0.161 in 2009. De ICC-waardes voor de twee onderdelen van peoplemanagement-activiteiten die de perceptie van het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden meten, liggen hoger. In het geval van ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ op 0.246 in 2008 en 0.190 in 2009 en in het geval van ‘ondersteuning in ontwikkeling’ op respectievelijk 0.247 en 0.186.

Volgens Hox (2010: 249) wordt gesproken van een hoog percentage variantie op teamniveau als de ICC-waarde hoger is dan 0.150. In dit geval liggen vrijwel alle waardes boven 0.150. Dat betekent dat een substantieel deel van de variantie gelegen is op teamniveau en dat het zinvol is te analyseren welke variabelen deze variantie kunnen verklaren.

Nu is vastgesteld dat er een aanzienlijk deel van de variantie is gelegen op teamniveau, is de volgende stap in de analyse te bepalen in hoeverre de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten de verschillen tussen teams kunnen verklaren (hypothese 2c). De ‘onafhankelijke’ variabelen in deze analyse zijn de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten. De ‘afhankelijke’ variabelen zijn de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten.

Er is hier gekozen voor de toetsing van de hypothesen op basis van de cross-sectionele data. Hieraan ligt de veronderstelling ten grondslag dat medewerkers direct een oordeel vormen over de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten. Wanneer hypothese 2c zou worden getoetst op basis van longitudinale data bestaat het risico dat beide groepen respondenten andere peoplemanagement-activiteiten beoordelen.

Tabel 6.4 Regressiecoëfficiënten van de vier onderdelen van geïmplementeerde naar gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten ($n=1,164$ teams)

	2008		2009	
	β (S.E.)	R ²	β (S.E.)	R ²
Toepassing van HR-maatregelen				
Ondersteuning door HR-maatregelen	0.291*** (0.035)	0.085	0.297*** (0.031)	0.088
Ondersteuning door maatwerkafspraken	0.309*** (0.168)	0.095	0.250*** (0.120)	0.063
Leiderschapsgedrag				
Ondersteuning in dagelijks functioneren	0.456*** (0.108)	0.208	0.321*** (0.104)	0.103
Ondersteuning in ontwikkeling	0.367*** (0.106)	0.135	0.333*** (0.098)	0.111

^a *** $p < .001$.

Uit Tabel 6.4 is af te lezen dat in het geval van ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ de regressiecoëfficiënten in 2008 en 2009 respectievelijk 0.291 ($p < .001$) en 0.297 ($p < .001$) bedragen. Dat wil zeggen dat in 2008 8.5 procent van de verschillen die er tussen teams bestaan in de perceptie van medewerkers kunnen worden verklaard door het oordeel dat de leidinggevende heeft over de ondersteuning die HR-maatregelen bieden. De ICC-waarde bedroeg 0.151 in 2008. Dat betekent dat van de 15.1 procent van de verschillen tussen medewerkers die gelegen zijn op teamniveau, 8.5 procent kan worden verklaard door de scores die leidinggevendenden op dit onderdeel hebben gegeven. In 2009 bedraagt dat percentage 8.8 procent ($\beta = 0.297$, $p < .001$) van de 17.1 procent variantie op teamniveau.

In het geval van ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’ bedragen de regressiecoëfficiënten 0.309 ($p < .001$) in 2008 en 0.250 ($p < .001$) in 2009. Dat betekent dat respectievelijk 9.5 procent (van maximaal 14.1 procent variantie op teamniveau) en 6.3 procent (van maximaal 16.1 procent variantie op teamniveau) van de verschillen op teamniveau worden verklaard door de ondersteuning door maatwerkafspraken.

In het geval van ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ bedragen de regressiecoëfficiënten respectievelijk 0.456 ($p < .001$) en 0.321 ($p < .001$) in 2008 en 2009. De percentages verklaarde variantie op teamniveau bedragen daarmee 20.8 procent (van maximaal 24.6 procent variantie op teamniveau) en 10.3 procent (van maximaal 19.0 procent variantie op teamniveau).

In het geval van ‘ondersteuning in ontwikkeling’ bedragen de regressiecoëfficiënten 0.367 ($p < .001$) in 2008 en 0.333 ($p < .001$) in 2009. Van de variantie op teamniveau wordt dus respectievelijk 13.5 procent (van maximaal 24.7 procent variantie op teamniveau) en 11.1 procent (van maximaal 18.6 procent variantie op teamniveau) verklaard.

6.2.3 Deelconclusie

In Tabel 6.5 is een schematisch overzicht te vinden van de hypothesen en de conclusies die daar-
over getrokken kunnen worden op basis van de analyses.

Tabel 6.5 Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan

		Ondersteuning door HR-maatregelen	Ondersteuning door maatwerkafspraken	Ondersteuning in dagelijks functioneren	Ondersteuning in ontwikkeling
2a	Lijnmanagers oordelen positiever over peoplemanagement-activiteiten dan medewerkers	x	x	x	x
2b	De verschillen tussen de scores van leidinggevend en medewerkers zijn groter bij leiderschapsgedrag dan bij de toepassing van HR-maatregelen			x	
2c	De door leidinggevend geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten hebben een positieve invloed op de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten	x	x	x	x

^a De cellen gemarkeerd met x geven aan voor welke onderdelen van peoplemanagement-activiteiten ondersteuning is gevonden voor de hypothesen.

Concluderend kan worden gesteld dat leidinggevend over alle onderdelen van peoplemanagement-activiteiten positiever oordelen dan medewerkers. Daarmee is *hypothese 2a* ondersteund.

De verschillen tussen de oordelen van leidinggevend en medewerkers zijn niet op alle onderdelen even groot. Op het onderdeel 'ondersteuning door HR-maatregelen' is het verschil in het oordeel vrij klein (0.14 in 2008 en 0.22 in 2009). In het geval van de andere onderdelen van peoplemanagement-activiteiten (ondersteuning door maatwerkafspraken, ondersteuning in dagelijks functioneren en ondersteuning in ontwikkeling) is het verschil groter (variërend van 0.62 tot 0.74). In *hypothese 2b* is verondersteld dat de verschillen tussen de scores van leidinggevend en medewerkers groter zijn bij leiderschapsgedrag (ondersteuning in dagelijks functioneren en ondersteuning in ontwikkeling) dan bij de toepassing van HR-maatregelen (ondersteuning door HR-maatregelen en maatwerkafspraken). Voor deze hypothese is ondersteuning gevonden. De enige aantekening daarbij is dat er met name een klein verschil is met betrekking tot de ondersteuning door HR-maatregelen en in veel mindere mate met betrekking tot de ondersteuning door maatwerkafspraken.

Uit de multilevel-analyse is gebleken dat een substantieel deel van de verschillen in de percepties die medewerkers hebben van de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevend verklaard zou kunnen worden door variabelen op teamniveau (ICC-waardes). Vervolgens is geana-

lyseerd in hoeverre de percepties van medewerkers op de onderdelen van peoplemanagement-activiteiten worden verklaard door de door leidinggevendenden geïmplementeerde activiteiten. In alle gevallen bestaat er een positief effect van het oordeel dat leidinggevendenden over een onderdeel van peoplemanagement hebben op de perceptie van medewerkers daarover. Dit betekent dat ondersteuning is gevonden voor *hypothese 2c*.

6.3 Gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en de variabelen in de black box

In deze paragraaf wordt de volgende vraag beantwoord: ‘wat is het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op de AMO-variabelen?’ Om deze vraag te beantwoorden worden hypothesen 3a t/m 3c getoetst.

In de voorgaande paragraaf is een multilevel-analyse uitgevoerd om recht te doen aan de twee niveaus van analyse. In deze paragraaf hebben alle variabelen betrekking op het niveau van individuele medewerkers. Daarom is geen multilevel-analyse uitgevoerd. Toch is er in de analyses rekening gehouden met het feit dat observaties niet volledig onafhankelijk van elkaar zijn, door in de analyse in Mplus te kiezen voor de optie ‘TYPE=COMPLEX’ (vergelijk Nishii et al., 2008: 524).

De opbouw van deze paragraaf is als volgt: in 6.3.1 worden de resultaten van de correlatieanalyse gepresenteerd. Het doel hiervan is het bieden van inzicht in de samenhang die er tussen de variabelen bestaat. In 6.3.2 worden de hypothesen getoetst op basis van de cross-sectionele data uit 2008. Hiervoor is gekozen om geleidelijk naar de toetsing van het uiteindelijke longitudinale model toe te werken. Omdat de meeste voorafgaande studies cross-sectioneel van aard zijn, is dit een goed startpunt van de modeltoetsing. In 6.3.3 worden de hypothesen getoetst met behulp van de longitudinale data.

6.3.1 Samenhang tussen de variabelen

In Tabel 6.6 zijn de correlaties tussen de variabelen weergegeven.

Uit de correlatiematrix blijkt dat de onderdelen van peoplemanagement over het algemeen sterk met elkaar samenhangen. Dit geldt met name voor de twee componenten van leiderschapsgedrag (‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ en ‘ondersteuning in ontwikkeling’) en ondersteuning door maatwerkafspraken. De correlaties tussen deze variabelen variëren tussen 0.733 en 0.772 in 2008 en tussen 0.711 en 0.757 in 2009. De correlatie tussen ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ en de andere onderdelen van peoplemanagement is, hoewel nog steeds sterk, minder hoog (r tussen 0.508 en 0.581 in 2008 en tussen 0.483 en 0.548 in 2009).

De variabelen in de black box hangen allemaal significant en positief met elkaar samen. De correlaties tussen bekwaamheid, commitment en autonomie variëren van 0.247 en 0.524 in 2008 en 0.339 en 0.508 in 2009. De sterkste correlatie is de samenhang tussen het commitment van medewerkers en de mate van autonomie die ze ervaren in 2008 ($r=0.524$). De zwakste correlatie is die tussen de bekwaamheid van medewerkers en hun commitment in 2008 ($r=0.247$).

Tabel 6.6 Correlatiematrix variabelen 2008 en 2009 (n=3,368 medewerkers)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Ondersteuning door HR-maatregelen						
2. Ondersteuning door maatwerkafspraken	0.554					
3. Ondersteuning in dagelijks functioneren	0.508	0.733				
	0.483	0.755				
4. Ondersteuning in ontwikkeling	0.581	0.747	0.772			
	0.548	0.711	0.757			
5. Bekwaamheid medewerkers	0.120	0.190	0.235	0.204		
	0.184	0.224	0.266	0.205		
6. Commitment medewerkers	0.321	0.361	0.419	0.391	0.247	
	0.336	0.409	0.440	0.367	0.339	
7. Autonomie medewerkers	0.528	0.563	0.573	0.725	0.363	0.524
	0.552	0.586	0.623	0.734	0.426	0.508

^a Alle correlaties in de tabel zijn significant ($p < .001$).

^b Het bovenste getal in elke cel is de correlatie in 2008; het onderste getal de correlatie in 2009.

De correlaties tussen de onderdelen van peoplemanagement enerzijds en de variabelen in de black box anderzijds zijn allemaal significant en positief. Dit is af te lezen uit het grijs gearceerde deel van de correlatiematrix. De sterkte van de samenhang verschilt echter sterk per relatie. De correlatie tussen de onderdelen van peoplemanagement en de autonomie die medewerkers ervaren is het sterkst. De correlatiecoëfficiënten variëren tussen 0.528 en 0.725 in 2008 en tussen 0.552 en 0.734 in 2009. De samenhang tussen de bekwaamheid van medewerkers en de elementen van peoplemanagement is een stuk zwakker. De correlatiecoëfficiënten liggen respectievelijk tussen 0.120 en 0.235 in 2008 en tussen 0.184 en 0.266 in 2009. De samenhang tussen het commitment van medewerkers en de vier componenten van peoplemanagement ligt tussen 0.321 en 0.419 in 2008 en tussen 0.336 en 0.440 in 2009.

6.3.2 Cross-sectionele toetsing van het model

In deze paragraaf worden de resultaten van de SEM-analyses gepresenteerd die op basis van de cross-sectionele data uit 2008 zijn uitgevoerd om het effect van door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op de variabelen in de black box vast te stellen (hypotheses 3a t/m 3c). Tabel 6.7 geeft een overzicht van de stappen die zijn ondernomen om tot het uiteindelijke, meest spaarzame model (Model 4) te komen. Voor meer informatie over de modelopbouw zie 3.4.4.

Model 0 is het startmodel. Het betreft het meetgedeelte van het model, waarin de relaties tussen de latente variabelen en de bijbehorende indicatoren zijn opgenomen. De fit van het model is goed (CFI=0.96; TLI=0.95; RMSEA=0.07). Omdat in deze paragraaf het model cross-sectioneel wordt

getoetst, ontbreekt hier Model 1, waarin bij longitudinale toetsing de stabiliteitspaden worden toegevoegd. In Model 2 zijn aan het model met alleen de resultaten van de CFA autocorrelaties toegevoegd en regressiepaden van de vier elementen van peoplemanagement (de ‘onafhankelijke’ variabelen) naar de drie variabelen in de black box (de ‘afhankelijke’ variabelen). Omdat de analyses plaatsvinden op basis van cross-sectionele data – en er dus geen causaliteit kan worden vastgesteld – staan de termen (on)afhankelijk tussen aanhalingstekens. In Model 2 is gecontroleerd voor leeftijd, dienstdtijd, geslacht en opleidingsniveau van de medewerkers.²⁵ De fit van het model is nog steeds goed (CFI=0.97; TLI=0.97; RMSEA=0.05). Omdat geen mediatie wordt onderzocht, ontbreekt Model 3. In Model 2 zijn álle verbanden tussen de ‘onafhankelijke’ en ‘afhankelijke’ variabelen opgenomen. In Model 4 zijn alle niet-significante paden verwijderd. Uitzondering daarop zijn de controlevariabelen die, hoewel lang niet altijd significant, wel in het uiteindelijke model zijn opgenomen. De fit van het uiteindelijke model is goed (CFA=0.97; TLI=0.97; RMSEA=0.05).

Tabel 6.7 Overzicht modellen o.b.v. cross-sectionele data

	CFI	TLI	RMSEA	Omschrijving model
Model 0	0.96	0.95	0.07	Meetgedeelte model (CFA)
Model 2	0.97	0.97	0.05	CFA, autocorrelaties en regressiepaden
Model 4	0.97	0.97	0.05	CFA, autocorrelaties en regressiepaden: <i>alleen significante paden</i>

^a Vanaf model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, dienstdtijd, geslacht en opleidingsniveau.

Model 0 laat zien dat de resultaten van de CFAs goed zijn. In 3.3 zijn de resultaten van de ‘losse’ CFAs al gepresenteerd. Ook wanneer alle CFAs in één model worden uitgevoerd, is de modelfit goed.

Uit de analyse van Model 2 blijkt dat alle autocorrelaties significant zijn. Dat geldt ook voor de meeste regressiepaden. Uitzondering daarop zijn de paden van ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ naar bekwaamheid en autonomie van medewerkers. Ook de ondersteuning door maatwerkafspraken heeft op twee van de drie black box variabelen (bekwaamheid en commitment) geen significant effect. Ten slotte blijkt ook dat het pad van ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ naar de door medewerkers ervaren autonomie niet significant is.

In Tabel 6.8 is het uiteindelijke model (Model 4) weergegeven. De resultaten van de cross-sectionele analyses laten zien dat de perceptie die medewerkers hebben van het leiderschapsgedrag van hun leidinggevende (‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ en ‘ondersteuning in ontwikkeling’) een positief effect heeft op de *bekwaamheid* van medewerkers. De regressiecoëfficiënten zijn respectievelijk 0.201 ($p < .001$) en 0.060 ($p < .05$). Dienstdtijd heeft een positief effect op de bekwaamheid van medewerkers. Medewerkers die langer in dienst zijn, rapporteren hogere scores op de variabele ‘bekwaamheid’ ($\beta = 0.089$, $p < .001$). Het effect van dienstdtijd en ‘ondersteuning in ontwikkeling’ is veel minder sterk dan het effect van ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’.

²⁵ Omdat cross-sectioneel wordt getoetst is (in tegenstelling tot in de longitudinale analyse) de perceptie die respondenten hebben van de effecten van de economische situatie in deze analyse niet meegenomen als controlevariabele.

Tabel 6.8 Resultaten Model 4 (cross-sectionele toetsing model) (n=3,368 medewerkers)

Onafhankelijke var.	Afhankelijke var.	Bekwaamheid medewerkers	Commitment medewerkers	Autonomie medewerkers
		β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)
Ondersteuning door HR-maatregelen	-	-	0.110*** (0.024)	-
Ondersteuning door maatwerkafspraken	-	-	-	0.068** (0.020)
Ondersteuning in dagelijks functioneren	0.201*** (0.029)	0.277*** (0.025)	-	-
Ondersteuning in ontwikkeling	0.060* (0.036)	0.115*** (0.035)	0.710*** (0.022)	-
Leeftijd	0.029 (0.002)	-0.047 (0.002)	0.029 (0.002)	0.029 (0.002)
Diensttijd	0.089*** (0.002)	0.042 (0.002)	0.059* (0.002)	-
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	-0.021 (0.034)	0.008 (0.031)	-0.045* (0.033)	-
Opleidingsniveau: midden	0.020 (0.065)	-0.064 (0.055)	-0.027 (0.058)	-
Opleidingsniveau: hoog	0.001 (0.065)	-0.109** (0.056)	-0.029 (0.058)	-
R ²		0.076	0.203	0.585

^a *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$; - = niet in model opgenomen.

^b In de tabel zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten weergegeven.

De resultaten van de analyse laten zien dat drie van de vier componenten van peoplemanagement een significant effect hebben op het *commitment* van medewerkers. Het effect van ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ ($\beta=0.110$, $p < .001$), ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ ($\beta=0.277$, $p < .001$) en ‘ondersteuning in ontwikkeling’ ($\beta=0.115$, $p < .001$) is positief. Tevens rapporteren medewerkers met een hoog opleidingsniveau (HBO+) een lagere mate van *commitment* dan medewerkers met een lager opleidingsniveau ($\beta=-0.109$, $p < .01$). ‘Ondersteuning in dagelijks functioneren’ heeft de sterkste invloed op de mate van *commitment* die medewerkers rapporteren.

De analyses laten zien dat het effect van ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’ ($\beta=0.068$, $p < .01$) en ‘ondersteuning in ontwikkeling’ ($\beta=0.710$, $p < .001$) op de door medewerkers gepercipieerde mate van *autonomie* positief en significant is. Ook diensttijd heeft een positief effect op de *autonomie* die medewerkers ervaren ($\beta=0.059$, $p < .05$). Ook geslacht heeft een significant effect ($\beta=-0.045$, $p < .05$). Vrouwen hebben lagere scores op de variabele ‘*autonomie*’ dan mannen. Het effect van

‘ondersteuning in ontwikkeling’ heeft van deze variabelen veruit de grootste invloed op de door medewerkers ervaren mate van autonomie.

Het percentage verklaarde variantie verschilt sterk voor de verschillende ‘afhankelijke’ variabelen. De verklaarde variantie is het laagst in het geval van de bekwaamheid van medewerkers (7.6 procent). 20.3 procent van de variantie van commitment wordt in Model 4 verklaard. De verklaarde variantie in het geval van ‘autonomie’ is het hoogst; 58.5 procent van de variantie wordt verklaard door de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend en de controlevariabelen diensttijd en geslacht.

Deelconclusie

Op basis van de cross-sectionele SEM-analyses kan worden geconcludeerd dat medewerkers die positiever oordelen over het leiderschapsgedrag van hun leidinggevende een hogere mate van bekwaamheid rapporteren. *Hypothese 3a* wordt ondersteund voor het leiderschapsgedrag van leidinggevend (‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ en ‘ondersteuning in ontwikkeling’), maar niet voor de toepassing van HR-maatregelen (‘ondersteuning door HR-maatregelen’ en ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’).

Tevens blijkt dat drie van de vier componenten van peoplemanagement (‘ondersteuning door HR-maatregelen’, ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ en ‘ondersteuning in ontwikkeling’) een positieve invloed hebben op het commitment van medewerkers. Voor deze onderdelen van peoplemanagement is ondersteuning gevonden voor *hypothese 3b*. Dit geldt niet voor ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’. Het effect hiervan op commitment is niet significant.

Ten slotte blijkt dat de ondersteuning door maatwerkafspraken en de ondersteuning die medewerkers krijgen op het gebied van hun ontwikkeling, een positieve invloed heeft op de door medewerkers ervaren autonomie. Voor deze twee onderdelen van peoplemanagement is dus ondersteuning gevonden voor *hypothese 3c*. Dit geldt niet voor ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ en ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’, want het effect van deze variabelen op autonomie is niet significant.

In Tabel 6.9 is een schematisch overzicht te vinden van de hypothesen en de conclusies die daarop getrokken kunnen worden op basis van de cross-sectionele analyses.

Op basis van de cross-sectionele SEM-analyses kan worden geconcludeerd dat medewerkers die positiever oordelen over de ondersteuning die ze van hun leidinggevende krijgen in hun dagelijks functioneren en hun ontwikkeling, een hogere mate van bekwaamheid rapporteren. Diensttijd blijkt een positief effect te hebben op de door medewerkers gerapporteerde mate van bekwaamheid. Medewerkers die langer in dienst zijn, achten zichzelf meer bekwaam dan hun collega’s die minder lang voor de organisatie werken.

Tevens blijkt dat medewerkers die positiever oordelen over de ondersteuning die hen wordt geboden door HR-maatregelen en over het leiderschapsgedrag van hun leidinggevende, een hogere mate van commitment rapporteren. Opleidingsniveau heeft een negatief effect op commitment. Hoogopgeleide medewerkers (HBO+) rapporteren een lagere mate van commitment dan hun lageropgeleide collega’s.

Tabel 6.9 Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de cross-sectionele data

	Ondersteuning door HR-maatregelen	Ondersteuning door maatwerkafspraken	Ondersteuning in dagelijks functioneren	Ondersteuning in ontwikkeling
3a Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op hun bekwaamheid			x	x
3b Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op hun commitment	x		x	x
3c Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op de door hen ervaren autonomie		x		x

^a De cellen gemarkeerd met x geven aan voor welke onderdelen van peoplemanagement-activiteiten ondersteuning is gevonden voor de hypothesen.

Ten slotte blijkt dat de ondersteuning door maatwerkafspraken en de ondersteuning die medewerkers krijgen op het gebied van hun ontwikkeling, een positieve invloed heeft op de door medewerkers ervaren autonomie. Diensttijd en geslacht hebben een significant effect op de door medewerkers ervaren mate van autonomie. Mannen en medewerkers die langer in dienst zijn, ervaren meer autonomie dan vrouwen en medewerkers die minder lang voor de organisatie werken.

6.3.3 Longitudinale toetsing van het model

In deze paragraaf worden de resultaten van de SEM-analyses gepresenteerd die op basis van de longitudinale data zijn uitgevoerd. Tabel 6.10 geeft een overzicht van de stappen die zijn ondernomen om tot het uiteindelijke, meest spaarzame model (Model 4) te komen. Voor meer informatie over de modelopbouw zie 3.4.4.

Model 0 is het startmodel, waarin het meetgedeelte van het model is opgenomen. Dit meetgedeelte bestaat uit de CFAs (de relaties tussen de latente variabelen en de bijbehorende indicatoren), waarbij de factorladingen zijn vastgezet om te garanderen dat met de latente variabelen over de tijd hetzelfde wordt gemeten. De fit van dit model is goed (CFI=0.95; TLI=0.95; RMSEA=0.05). In Model 1 zijn de autocorrelaties in 2008 en 2009 aan het model toegevoegd, evenals de stabiliteitspaden van alle concepten in het model. De fit van dit model is nog steeds goed (CFI=0.96; TLI=0.96; RMSEA=0.04). In Model 2 zijn kruispaden tussen de variabelen aan het model toegevoegd. Om te controleren voor mogelijke omgekeerde causaliteit (zie onder andere Gerhart, 2007), zijn in dit model de onderdelen van peoplemanagement als onafhankelijke én afhankelijke varia-

belen opgenomen. Hetzelfde geldt voor de variabelen in de black box. De fit van Model 2 is goed (CFI=0.96; TLI=0.96; RMSEA=0.04). Vanaf Model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, dienstduur, geslacht en opleidingsniveau van de medewerkers en voor het effect van de economische situatie op teams. Omdat geen mediatie wordt onderzocht, ontbreekt Model 3. In het uiteindelijke model (Model 4) zijn alle niet-significante paden verwijderd. Uitzondering daarop zijn de controlevariabelen die, hoewel lang niet altijd significant, wel in het uiteindelijke model zijn opgenomen. De fit van het uiteindelijke model is goed (CFA=0.96; TLI=0.96; RMSEA=0.04). Er zijn drie verschillen met de modeltoetsing die in 6.3.2 is gepresenteerd. Ten eerste bevat het meetgedeelte van het model niet alleen de CFAs, maar is ook gecontroleerd voor meetinvariantie. Ten tweede zijn in Model 1 vanwege het longitudinale karakter van de toetsing de stabiliteitspaden aan het model toegevoegd. Ten derde is vanaf Model 2 gecontroleerd voor de economische situatie.

Tabel 6.10 Overzicht modellen o.b.v. longitudinale data

	CFI	TLI	RMSEA	Omschrijving model
Model 0	0.95	0.95	0.05	Meetgedeelte model (CFA en meetinvariantie)
Model 1	0.96	0.96	0.04	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties en stabiliteitspaden
Model 2	0.96	0.96	0.04	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties, stabiliteitspaden en kruispaden
Model 4	0.96	0.96	0.04	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties, stabiliteitspaden en kruispaden: <i>alleen significante paden</i>

^a Vanaf model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, dienstduur, geslacht, opleidingsniveau en economische situatie.

Uit de analyse van Model 0 blijkt, zoals ook al is beschreven in Hoofdstuk 3, dat alle concepten meetinvariant zijn over de tijd (ook wanneer ze tegelijkertijd in één model worden getoetst). Dat wil zeggen dat met de latente variabelen hetzelfde is gemeten in 2008 en in 2009 en dat de scores dus met elkaar vergeleken mogen worden.

In Model 1 zijn de autocorrelaties en stabiliteitspaden aan het meetgedeelte van het model toegevoegd. Daaruit blijkt dat alle latente variabelen in 2008 positief met elkaar gecorreleerd zijn. Hetzelfde geldt voor de latente variabelen in 2009 (vergelijk de correlatiematrix in Tabel 6.6).

Uit Model 1 blijkt tevens dat alle stabiliteitspaden significant zijn. Dat wil zeggen dat de score op een variabele in 2008 een belangrijke voorspeller is van de score in 2009. Van de componenten van het AMO-model wordt respectievelijk 31.2, 38.9 en 46.2 procent van de variantie in bekwaamheid, commitment en autonomie door de stabiliteitspaden verklaard. Bij de onderdelen van peoplemanagement zijn de percentages verklaarde variantie 37.9 procent ('ondersteuning door HR-maatregelen'), 26.5 procent ('ondersteuning door maatwerkafspraken'), 24.7 procent ('ondersteuning in dagelijks functioneren') en 22.1 procent ('ondersteuning in ontwikkeling').

In Model 2 zijn de kruispaden aan het model toegevoegd. Uit dit model kan worden afgeleid dat de ondersteuning door maatwerkafspraken op geen van de componenten in de black box een

significant effect heeft. Het oordeel van medewerkers over de ondersteuning in hun dagelijks functioneren heeft geen significant effect op de bekwaamheid van medewerkers en de mate van autonomie die zij ervaren. Hetzelfde geldt voor de ondersteuning die medewerkers ervaren in hun ontwikkeling.

Uit Model 2 blijkt tevens dat het commitment van medewerkers een positief effect heeft op drie van de vier componenten van peoplemanagement ('ondersteuning door HR-maatregelen', 'ondersteuning door maatwerkafspraken' en 'ondersteuning in dagelijks functioneren'). Medewerkers die hoger scoren op commitment voelen zich als gevolg daarvan meer ondersteund. Dit is een effect in de omgekeerde richting dan was voorspeld.

Het uiteindelijke model (*Model 4*) is weergegeven in Tabel 6.11. Hierin zijn alleen de significante paden uit de eerdere modellen weergegeven. Tevens is in het model gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau van de respondenten en voor het gepercipieerde effect van de economische situatie. Uit de resultaten van Model 4 (niet weergegeven in de tabel) blijkt dat de correlaties tussen alle latente variabelen in 2008 positief en significant zijn. Hetzelfde geldt voor de relaties tussen alle latente variabelen in 2009.

Uit Tabel 6.11 is af te lezen dat alle stabiliteitspaden significant zijn. De regressiecoëfficiënten variëren van 0.483 ($p < .001$) in het geval van 'ondersteuning in dagelijks functioneren' tot 0.647 ($p < .001$) in het geval van 'autonomie'.

Uit Tabel 6.11 blijkt dat de ondersteuning van medewerkers door HR-maatregelen een positief effect heeft op de bekwaamheid van medewerkers ($\beta = 0.084$, $p < .001$), op hun commitment ($\beta = 0.069$, $p < .01$) en op de mate van autonomie die medewerkers ervaren ($\beta = 0.058$, $p < .01$). De ondersteuning die medewerkers ervaren op het gebied van hun dagelijks functioneren heeft een positief effect op het commitment van medewerkers ($\beta = 0.082$, $p < .01$). De ondersteuning die medewerkers ervaren op het gebied van hun ontwikkeling heeft een negatief effect op het commitment van medewerkers ($\beta = -0.075$, $p < .05$).

De diensttijd van medewerkers heeft een significant effect op de door hen ervaren mate van autonomie. Medewerkers die langer in dienst zijn, scoren op deze variabele gemiddeld hoger dan hun collega's die minder lang voor de organisatie werken ($\beta = 0.113$, $p < .001$). Opleidingsniveau heeft een negatief effect op het commitment van medewerkers; medewerkers met een hoog opleidingsniveau (HBO+) zijn gemiddeld minder betrokken bij hun team dan lageropgeleide medewerkers ($\beta = -0.075$, $p < .05$). Het effect van de economische situatie op een team heeft een negatief effect op het commitment van medewerkers en op de door hen ervaren mate van autonomie. De regressiecoëfficiënten bedragen respectievelijk -0.050 ($p < .01$) en -0.181 ($p < .001$).

In Model 4 wordt in het totaal 34.5 procent van de variantie van bekwaamheid verklaard. Dit is 3.3 procentpunt (ofwel 10.6 procent) meer dan in het model met alleen de stabiliteitspaden. Het kruispad van 'ondersteuning door HR-maatregelen' verklaart dus 3.3 procentpunt extra variantie ten opzichte van het model met alleen de stabiliteitspaden. Het totale percentage verklaarde variantie in geval van commitment is 41.7 procent. De significante onderdelen van peoplemanagement ('ondersteuning door HR-maatregelen', 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteu-

ning in ontwikkeling') en de controlevariabelen opleidingsniveau en economische situatie voegen 2.8 procentpunt (ofwel 7.2 procent) extra verklaarde variantie toe. In het geval van de autonomie die medewerkers ervaren, is het totale percentage verklaarde variantie 47.8 procent. 'Ondersteuning door HR-maatregelen' verklaart samen met de controlevariabelen diensttijd en economische situatie 1.6 procentpunt (ofwel 3.5 procent) extra variantie.

In tegenstelling tot de verwachting blijkt dat er in Model 4 ook een significant positief effect is van het commitment van medewerkers op drie van de vier elementen van peoplemanagement. Dit is dus het omgekeerde van het effect dat in de hypothesen werd verwacht. De regressiecoëfficiënten zijn respectievelijk: 0.056 ($p < .01$) in het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen', 0.062 ($p < .01$) in het geval van 'ondersteuning door maatwerkafspraken' en 0.063 ($p < .001$) in het geval van 'ondersteuning in dagelijks functioneren'.

Het totale percentage verklaarde variantie van 'ondersteuning door HR-maatregelen' bedraagt 39.7 procent. Het significante pad van commitment van medewerkers naar dit element van peoplemanagement voegt 1.8 procentpunt (ofwel 4.7 procent) extra verklaarde variantie toe aan het model met alleen het stabiliteitspad. De totale percentages verklaarde variantie voor 'ondersteuning door maatwerkafspraken' en 'ondersteuning in dagelijks functioneren' bedragen respectievelijk 28.8 en 26.2 procent. De paden van commitment naar deze onderdelen van peoplemanagement voegen 2.3 en 1.5 procentpunt (ofwel 8.7 en 6.1 procent) extra verklaarde variantie toe aan de verklaarde variantie van het model met slechts de stabiliteitspaden. Het totale percentage verklaarde variantie van 'ondersteuning in ontwikkeling' bedraagt 22.1 procent. Dit is geheel toe te schrijven aan het stabiliteitspad, omdat geen van de kruispaden significant bleek te zijn. De extra verklaarde variantie ten opzichte van Model 1 is nul.

Deelconclusie

Bij de longitudinale toetsing van het onderzoeksmodel is gedeeltelijke ondersteuning gevonden voor hypothesen 3a t/m 3c. In de longitudinale analyses is een positief effect vastgesteld van de ondersteuning door HR-maatregelen op de bekwaamheid van medewerkers. Dit is in overeenstemming met *hypothese 3a*. Echter, in het geval van de andere onderdelen van peoplemanagement ('ondersteuning door maatwerkafspraken', 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling') is het effect niet significant. Voor deze onderdelen van peoplemanagement moet *hypothese 3a* dus worden verworpen.

In de longitudinale analyse is een positief effect vastgesteld van 'ondersteuning door HR-maatregelen' en 'ondersteuning in dagelijks functioneren' op het commitment van medewerkers. Dit is in overeenstemming met *hypothese 3b*. Echter, in het geval van 'ondersteuning in ontwikkeling' is het gevonden effect negatief en in het geval van 'ondersteuning door maatwerkafspraken' is het effect niet significant. Voor deze onderdelen van peoplemanagement moet *hypothese 3b* dus worden verworpen.

In Model 4 is een significant effect gevonden van 'ondersteuning door HR-maatregelen' op de door medewerkers ervaren mate van autonomie. Voor dit onderdeel is dus ondersteuning gevonden voor *hypothese 3c*. Echter, in het geval van 'ondersteuning door maatwerkafspraken', 'ondersteu-

Tabel 6.11 Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model) (n=3.368 medewerkers)

	2009	2008	Bekwaamheid mw	Commitment mw	Autonomie mw	Ondersteuning door HR-maatregelen	Onderst. door maatwerkafspraken	Onderst. in dagelijks functioneren	Onderst. in ontwikkeling
	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)
Bekwaamheid medewerkers	0.566*** (0.014)	-	-	-	-	-	-	-	-
Commitment medewerkers	-	0.608*** (0.016)	-	0.056** (0.019)	0.062** (0.023)	0.063*** (0.022)	-	-	-
Autonomie medewerkers	-	-	0.647*** (0.024)	-	-	-	-	-	-
Ondersteuning door HR-maatregelen	0.084*** (0.019)	0.069** (0.022)	0.058** (0.024)	0.610*** (0.015)	-	-	-	-	-
Ondersteuning door maatwerkafspraken	-	-	-	-	0.511*** (0.020)	-	-	-	-
Ondersteuning dagelijks in functioneren	-	0.082** (0.025)	-	-	-	0.483*** (0.018)	-	-	-
Ondersteuning in ontwikkeling	-	-0.075* (0.031)	-	-	-	-	-	-	0.470*** (0.018)

Tabel 6.1 Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model) (n=3.368 medewerkers) (vervolg)

2008	2009	Bekwaamheid mw	Commitment mw	Autonomie mw	Ondersteuning door HR-maatregelen	Onderst. door maatwerkafspraken	Onderst. in dagelijks functioneren	Onderst. in ontwikkeling
		β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)
Leeftijd		0.031 (0.003)	-0.039 (0.002)	0.038 (0.002)	-	-	-	-
Diensttijd		0.035 (0.002)	0.041 (0.002)	0.113*** (0.002)	-	-	-	-
Geslacht (0=man, 1=vrouw)		-0.011 (0.035)	0.035 (0.031)	-0.022 (0.033)	-	-	-	-
Opleidingsniveau: midden		0.010 (0.068)	-0.035 (0.055)	0.015 (0.060)	-	-	-	-
Opleidingsniveau: hoog		-0.004 (0.066)	-0.075* (0.053)	-0.020 (0.061)	-	-	-	-
Economische situatie		0.008 (0.037)	-0.050** (0.033)	-0.181*** (0.033)	-	-	-	-
R ²		0.345	0.417	0.478	0.397	0.288	0.262	0.221
ΔR^2 t.o.v. Model 1		0.033	0.028	0.016	0.018	0.023	0.015	0

^a *** p < .001; ** p < .01; * p < .05; - = niet opgenomen in model.

^b In de tabel zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten weergegeven.

ning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling' is dit effect niet significant. Voor deze onderdelen van peoplemanagement moet hypothese 3c dus worden verworpen.

In Tabel 6.12 is een schematisch overzicht te vinden van de hypothesen en de conclusies die daar-
over getrokken kunnen worden op basis van de longitudinale analyses.

Op basis van de longitudinale analyses van het onderzoeksmodel kan worden geconcludeerd dat een positief oordeel van medewerkers over de peoplemanagement-activiteiten van hun leiding-
gevende zowel in 2008 als in 2009 samenhangt met hoge scores op bekwaamheid, commitment en
autonomie (autocorrelaties).

Tabel 6.12 Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de
longitudinale data

		Ondersteuning door HR-maatregelen	Ondersteuning door maatwerkafspraken	Ondersteuning in dagelijks functioneren	Ondersteuning in ontwikkeling
3a	Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op hun bekwaamheid	x			
3b	Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op hun commitment	x		x	
3c	Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op de door hen ervaren autonomie	x			

^a De cellen gemarkeerd met x geven aan voor welke onderdelen van peoplemanagement-activiteiten in de longitudinale analyses ondersteuning is gevonden voor de hypothesen. De grijs gearceerde cellen betreffen de relaties waarvoor in de cross-sectionele modeltoetsing ondersteuning is gevonden.

Daarnaast is er een aantal significante (kruis)effecten vastgesteld. Zo blijkt dat medewerkers die positiever oordelen over de ondersteuning die zij ervaren door HR-maatregelen als gevolg daarvan positiever oordelen over hun bekwaamheid, commitment en de mate van autonomie die zij ervaren. Het commitment van medewerkers blijkt afhankelijk van het leiderschapsgedrag van leiding-
gevendenden ('ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling'). De steun die medewerkers ervaren op het gebied van hun dagelijks functioneren heeft een positief effect, de ervaren ondersteuning op het gebied van ontwikkeling heeft een negatief effect op commitment.

De analyses tonen tevens aan dat het commitment van medewerkers een positief effect heeft op drie aspecten van peoplemanagement ('ondersteuning door HR-maatregelen', 'ondersteuning

door maatwerkafspraken' en 'ondersteuning in dagelijks functioneren'). Medewerkers die een hogere mate van commitment rapporteren, percipiëren als gevolg daarvan meer ondersteuning op deze gebieden.

Ten slotte kan worden geconcludeerd dat naarmate medewerkers langer in dienst zijn, zij positiever oordelen over de mate van autonomie die ze ervaren. Tevens is er een verschil in het commitment van hoog- en lageropgeleide medewerkers. Medewerkers met een hoog opleidingsniveau (HBO+) rapporteren gemiddeld een lager niveau van commitment dan hun lageropgeleide collega's. De economische situatie heeft een significant effect op het commitment van medewerkers en de door medewerkers ervaren mate van autonomie. Naarmate het effect van de economische crisis een grotere impact op teams heeft, neemt het commitment en de door medewerkers ervaren autonomie af.

6.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn twee deelvragen beantwoord. In de eerste plaats is geanalyseerd wat het effect is van de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten op de percepties die medewerkers daarvan hebben (hypothesen 2a t/m 2c). Ten tweede is geanalyseerd wat het effect is van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op de variabelen in de black box. Onderzocht is in hoeverre de bekwaamheid, het commitment en de ervaren mate van autonomie van medewerkers worden beïnvloed door de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevendenden. De bijbehorende hypothesen (3a t/m 3c) zijn op twee manieren getoetst. In eerste instantie op basis van cross-sectionele data uit 2008 en in tweede instantie op basis van longitudinale data uit 2008 en 2009.

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 2 en 3. Ook wordt een eerste, gedetailleerde duiding gegeven van de resultaten. Indien mogelijk worden algemeen geldende verklaringen gegeven voor de gevonden resultaten. Wanneer dat niet mogelijk is, worden de resultaten conform de analytische benadering geduid vanuit een meer specifiek (Achmea)perspectief. In Hoofdstuk 8 worden de bevindingen uit de analyses in het licht van de literatuur, de analytische benadering en het beoogde LDB-beleid besproken.

6.4.1 (Effecten van) peoplemanagement: scores in 2008 en 2009

De gemiddelde scores op de vier onderdelen van peoplemanagement laten zien dat er over het algemeen weinig verandering is opgetreden in de perceptie die medewerkers van de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende hebben. Op drie van de vier onderdelen van peoplemanagement ('ondersteuning door HR-maatregelen', 'ondersteuning door maatwerkafspraken' en 'ondersteuning in ontwikkeling') is de score in 2009 even hoog als in 2008. De standaarddeviaties van de verschillen laten zien dat er op individueel niveau wel wijzigingen zijn opgetreden in het oordeel van medewerkers over deze onderdelen. Met andere woorden: sommige medewerkers zijn iets positiever gaan oordelen over de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevendenden, terwijl anderen iets negatiever zijn gaan oordelen. Het gemiddelde oordeel is echter onveranderd.

Dat de gemiddelde score op het onderdeel 'ondersteuning in ontwikkeling' niet is veranderd, kan mogelijk worden toegeschreven aan de economische omstandigheden die ertoe hebben geleid dat er minder doorstroommogelijkheden waren en minder mogelijkheden om medewerkers opleidingen en trainingen te laten volgen. Omdat hetzelfde werk met minder mensen gedaan moet worden, kunnen medewerkers mogelijk niet gemist worden.

De onveranderde scores op de onderdelen 'ondersteuning door HR-maatregelen' en 'ondersteuning door maatwerkafspraken' zijn moeilijker te verklaren. Achmea heeft verschillende maatregelen genomen die in theorie zouden moeten bijdragen aan de door medewerkers ervaren mate van ondersteuning. Voorbeelden daarvan zijn de introductie van Achmea Compas en de totstandkoming van diverse cao-afspraken, zoals de introductie van de diversiteitsdag (zie verder Hoofdstuk 4). Het is echter niet ondenkbaar dat Achmea Compas door medewerkers van Achmea niet als extra ondersteunend wordt gezien, omdat het een vervanging is van de 'oude' PVB-cyclus. Andere maatregelen, zoals de ondertekening van het charter 'Talent naar de Top', de invoering van de diversiteitsdag en de introductie van de Zilverpool, zijn meer doelgroepgericht en dragen daarom in de perceptie van medewerkers wellicht minder bij aan de ondersteuning van medewerkers in het algemeen.

De gemiddelde score op het onderdeel 'ondersteuning in dagelijks functioneren' is wel licht gestegen. Dat wil zeggen dat medewerkers van mening zijn dat hun leidinggevende meer interesse is gaan tonen in hun dagelijks functioneren. Mogelijk heeft het verschijnen van de brochure 'Werken in vijf levensfasen' bijgedragen aan deze positieve verandering. In deze brochure staan onder meer tips voor leidinggevendenden over de manier waarop ze medewerkers in verschillende levensfasen in hun werk kunnen ondersteunen.

Van de vier onderdelen van peoplemanagement zijn medewerkers het minst positief over de ondersteuning die door HR-maatregelen wordt geboden. Medewerkers oordelen het meest positief over de ondersteuning door maatwerkafspraken (in 2008) en de ondersteuning die hen wordt geboden in hun dagelijks functioneren (in 2009). Hieruit kan worden afgeleid dat medewerkers meer steun ervaren door het handelen van hun leidinggevende en de manier waarop deze de algemene regels vertaalt in individuele afspraken, dan door HR-maatregelen in het algemeen.

Ook op de drie componenten van het AMO-model is er nauwelijks verandering opgetreden in de scores. De gemiddelde scores op de variabelen bekwaamheid, commitment en autonomie zijn in 2009 iets hoger dan in 2008. De perceptie die medewerkers hebben van de autonomie in de uitoefening van hun taken is het minst gestegen.

Een mogelijke verklaring voor de zeer geringe stijging op het onderdeel 'autonomie' zou het hoge percentage hoogopgeleide medewerkers werkzaam bij Achmea kunnen zijn. Ongeveer 55 procent van de medewerkers is hoogopgeleide (HBO+). Hoogopgeleide medewerkers hebben over het algemeen een redelijke mate van autonomie, die wellicht niet veel meer kan toenemen (zeker niet in een periode van 17 maanden). Bovendien blijkt uit de analyses dat naarmate medewerkers langer in dienst zijn, de ervaren mate van autonomie toeneemt. Gezien de redelijk hoge gemiddelde diensttijd, zou dit ook een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de zeer geringe stijging op deze

variabele. Een alternatieve verklaring zou kunnen zijn dat de geringe stijging is toe te schrijven aan de impact van de financiële crisis. In veel teams moest hetzelfde werk in 2009 met minder mensen dan in 2008 worden uitgevoerd. Dat betekent dat er minder ruimte is om taken volgens eigen invulling uit te voeren. Deze veronderstelling wordt ondersteund door de resultaten van de longitudinale analyses die laten zien dat de economische situatie een negatief effect heeft op de mate van autonomie die medewerkers ervaren.

Op de andere twee variabelen uit de black box (in casu *bekwaamheid* en *commitment*) heeft een iets grotere stijging plaatsgevonden. Medewerkers oordelen het meest positief over hun eigen bekwaamheid en het minst positief over hun eigen commitment. De score op autonomie ligt hier tussenin. In vergelijking met de scores op peoplemanagement, zijn de scores op de componenten uit de black box relatief hoog. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat er een cognitieve bias is opgetreden waardoor respondenten over 'externe' factoren (in casu het handelen van hun leidinggevende) minder positief oordelen dan over 'interne' factoren (in casu karakteristieken van henzelf). De standaarddeviaties laten zien dat de spreiding van de respondenten op de 'interne' factoren minder groot is dan op de 'externe' factoren. De relatief lage score op commitment sluit niet helemaal aan bij dit betoog. Een mogelijke verklaring voor deze relatief lage score zou kunnen zijn dat medewerkers zich minder betrokken voelen bij hun team als gevolg van diverse reorganisaties, de diverse fusies, de splitsing van werk en merk (medewerkers werken niet meer voor een merk, maar voor een divisie) en de verplaatsing van werk naar andere locaties.

Bij de interpretatie van de verschillen tussen de scores in 2008 en 2009 is het belangrijk om de context waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd niet uit het oog te verliezen. In de periode tussen de twee metingen hebben zich allerlei ontwikkelingen voorgedaan, zoals diverse reorganisaties, verplaatsing van het werk naar andere locaties, de introductie van SENS en de economische recessie. Het is zeer plausibel dat deze gebeurtenissen impact hebben gehad op de perceptie van medewerkers. Het lijkt niet onaannemelijk dat deze ontwikkelingen als 'rem' hebben gewerkt op de verbetering van de scores, bijvoorbeeld als het gaat om de perceptie van medewerkers van de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende. Waarschijnlijk kwam de prioriteit van veel leidinggevendenden als gevolg van de economische situatie te liggen op het nastreven van financiële doelen, waardoor hun peoplemanagement-activiteiten een beetje naar de achtergrond verdwenen.

6.4.2 Geïmplementeerde en gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten

Wanneer peoplemanagement-activiteiten worden vergeleken vanuit het perspectief van leidinggevendenden (geïmplementeerd) en medewerkers (gepercipieerd) valt op dat leidinggevendenden op alle onderdelen positiever oordelen dan de medewerkers waaraan zij leiding geven. Deze verschillen zijn vooral zichtbaar in het leiderschapsgedrag van de leidinggevendenden (ondersteuning in dagelijks functioneren en ondersteuning in ontwikkeling) en de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door maatwerkafspraken. Het verschil tussen de oordelen van leidinggevendenden en medewerkers op het onderdeel 'ondersteuning door HR-maatregelen' is aanzienlijk kleiner, hoewel leidinggevendenden ook hierover positiever oordelen dan medewerkers.

Een deel van de verschillen tussen de oordelen van leidinggevenden en medewerkers zou verklaard kunnen worden door het optreden van een cognitieve bias. Mensen zijn geneigd om zichzelf minder streng te beoordelen dan ze anderen beoordelen. Omdat leidinggevenden een belangrijke rol spelen bij de implementatie van peoplemanagement-activiteiten, zou dit kunnen verklaren waarom zij hierover positiever zijn dan de medewerkers aan wie zij leiding geven.

Een andere verklaring zou gelegen kunnen zijn in de operationalisatie. Aan leidinggevenden is gevraagd in hoeverre ze ondersteuning bieden aan de medewerkers (meervoud) aan wie zij leiding geven. Aan medewerkers zijn dezelfde vragen gesteld, maar dan gericht op de ondersteuning die hen door hun eigen leidinggevende (enkelvoud) wordt geboden. Het is niet ondenkbaar dat leidinggevenden bij de beantwoording van de vragen de medewerker in gedachten nemen aan wie zij de meeste ondersteuning bieden. Dit kan mogelijk de verschillen in scores tussen leidinggevenden en medewerkers verklaren.

Opvallend is dat het verschil tussen het oordeel van leidinggevenden en medewerkers relatief klein is op het onderdeel 'ondersteuning door HR-maatregelen'. Dit zou erop kunnen duiden dat leidinggevenden op dit onderdeel een beperkte mate van agency hebben. Op de andere onderdelen van peoplemanagement is de ondersteuning die medewerkers wordt geboden meer afhankelijk van het handelen van de leidinggevende, dan in het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen'. De rol van de leidinggevende beperkt zich hier meer tot het uitvoeren van algemeen beleid. Het is mogelijk dat dit heeft bijgedragen aan het feit dat leidinggevenden over dit onderdeel van peoplemanagement minder positief oordelen dan over de andere onderdelen en dat daardoor het verschil tussen de scores van leidinggevenden en medewerkers relatief klein is.

In tegenstelling tot de verwachting is het verschil tussen de score van leidinggevenden en medewerkers op het onderdeel 'ondersteuning door maatwerkafspraken' redelijk groot. Een mogelijke verklaring is dat beide actoren verschillende interpretaties hebben van maatwerkafspraken. Leidinggevenden zijn vermoedelijk eerder geneigd om een afspraak als een maatwerkafpraak te bestempelen, terwijl medewerkers dezelfde afspraak als 'standaard' benoemen.

Uit de multilevel-analyse blijkt dat een deel van de verschillen tussen de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten verklaard zou kunnen worden door variabelen op teamniveau. Dit duidt erop dat medewerkers in een team niet onafhankelijk van elkaar zijn en dat er processen op teamniveau spelen die verschillen in de perceptie van medewerkers kunnen verklaren. De analyses laten zien dat de door leidinggevenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten een deel van de verschillen op teamniveau kunnen verklaren. Dit resultaat bevestigt de veronderstelling dat de acties van leidinggevenden een significante invloed hebben op de percepties die medewerkers hebben van peoplemanagement.

6.4.3 Gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en de variabelen in de black box

Het doel van de cross-sectionele en longitudinale analyses die gepresenteerd zijn in 6.3 was het vaststellen van de invloed van medewerkerpercepties van peoplemanagement-activiteiten op hun bekwaamheid, commitment en autonomie. Op basis van theoretische modellen, waaronder

de HRM-performance keten en het AMO-model, werd verondersteld dat de op ondersteuning gerichte peoplemanagement-activiteiten een positief effect hebben op de componenten van de black box.

Resultaten cross-sectionele analyses

De resultaten van de correlatieanalyses laten zien dat er een positieve samenhang bestaat tussen de vier componenten van peoplemanagement enerzijds en de door medewerkers gepercipieerde mate van bekwaamheid, commitment en autonomie anderzijds.

Ook de cross-sectionele SEM-analyses laten positieve relaties zien tussen de componenten van peoplemanagement en de drie onderzochte medewerkerkarakteristieken. Echter, niet alle veronderstelde relaties blijken in het cross-sectionele model significant. Uit de analyses blijkt dat de ondersteuning die medewerkers ervaren door HR-maatregelen een positieve invloed heeft op het *commitment* van medewerkers. Medewerkers die meer ondersteuning door maatwerkafspraken ervaren, rapporteren een grotere mate van *autonomie*. De steun die medewerkers ervaren in hun dagelijks functioneren heeft een positieve invloed op hun *bekwaamheid* en hun *commitment*. De ondersteuning die medewerkers ervaren op het gebied van hun ontwikkeling heeft een positieve invloed op alle componenten in de black box (*bekwaamheid*, *commitment* en *autonomie*).

Hoewel meer dan de helft van de verwachte relaties in het cross-sectionele SEM-model significant blijkt te zijn, is ook een aantal relaties niet significant. Specifiek gaat het om de invloed van de ondersteuning door HR-maatregelen op de bekwaamheid en autonomie van medewerkers, de invloed van ondersteuning door maatwerkafspraken op de bekwaamheid en het commitment van medewerkers en de invloed van ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ op de door medewerkers ervaren autonomie.

Een mogelijke verklaring voor het feit dat deze relaties in de correlatieanalyse wél en in de SEM-analyse niet significant zijn, is dat de vier onderdelen van peoplemanagement redelijk sterk met elkaar samenhangen. Hoewel de correlatiecoëfficiënten niet zo hoog zijn dat er multicollineariteit is opgetreden, is er waarschijnlijk sprake van overlappende varianties.

De mate waarin de verschillen in bekwaamheid, commitment en autonomie door de perceptie van peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend worden verklaard, verschilt sterk per component. Het percentage verklaarde variantie in het geval van *autonomie* is het hoogst (58.5 procent). De steun die medewerkers ervaren op het gebied van hun ontwikkeling verklaart het grootste gedeelte hiervan. Het percentage verklaarde variantie in het geval van *commitment* bedraagt 20.3 procent. De steun die medewerkers ervaren in hun dagelijks functioneren is de belangrijkste voorspeller. Het percentage verklaarde variantie is het laagst in het geval van de *bekwaamheid* van medewerkers (7.6 procent). Ook in dit geval is de ondersteuning van medewerkers in hun dagelijks functioneren de belangrijkste voorspeller.

Een mogelijke verklaring voor het relatief lage percentage verklaarde variantie in het geval van bekwaamheid – in vergelijking met de andere componenten uit de black box – is dat de acties van leidinggevend slechts een *indirect* effect hebben op de bekwaamheid van medewerkers. Leidinggevend kunnen stimuleren dat medewerkers zich ontwikkelen, bijvoorbeeld door te faciliteren

dat zij deelnemen aan trainingen en opleidingen, maar uiteindelijk is de bekwaamheid van medewerkers het resultaat van hun eigen inspanningen. In het geval van commitment en autonomie is de invloed van leidinggevend veel directer. Leidinggevenden kunnen concrete acties ondernemen om medewerkers meer vrijheid en/of verantwoordelijkheid in het werk te geven en daardoor de medewerkerperceptie van autonomie te beïnvloeden, en om een prettige sfeer in het team te creëren, waardoor de score op commitment toeneemt.

Uit de cross-sectionele analyses blijkt tevens dat *diensttijd* een positief effect heeft op de scores op bekwaamheid en autonomie. Het is aannemelijk dat de extra ervaring van medewerkers die langer in dienst zijn eraan bijdraagt dat zij meer vaardigheden hebben en kennis van de diensten/producten van hun team. De ervaring die deze medewerkers eerder hebben opgedaan is ook een mogelijke verklaring voor de hogere mate van autonomie die ze ervaren. Dat ze vertrouwd zijn met de uitoefening van hun taken, maakt het aannemelijk dat ze meer verantwoordelijkheid krijgen en/of nemen om hun werk naar eigen inzicht in te richten en uit te voeren (vergelijk de literatuur over 'job crafting' (Wrzesniewski & Dutton, 2001)).

Uit de analyses blijkt tevens dat vrouwen minder autonomie ervaren dan hun mannelijke collega's. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat mannen gemiddeld vaker in hogere functieniveaus zitten. Over het algemeen zijn dit functies waar medewerkers meer handelingsvrijheid hebben.

Tevens blijkt dat *hoogopgeleide medewerkers* (HBO+) een lagere mate van commitment rapporteren dan hun lageropgeleide collega's. Een mogelijke verklaring hiervoor, die gebaseerd is op eerder onderzoek (Meyer et al. 2002; Van Wijk, 2006), is dat hoogopgeleide medewerkers zich meer identificeren met hun werk/professie, dan met het team/de organisatie waarvoor ze werken. Een andere mogelijke verklaring is dat hoogopgeleiden minder vaak in teamverband werken dan lageropgeleide medewerkers (bijvoorbeeld in beleidsfuncties). Daardoor ervaren ze wellicht minder betrokkenheid bij andere medewerkers die weliswaar dezelfde leidinggevende hebben, maar met wie ze in hun dagelijks functioneren relatief weinig te maken hebben.

Omdat bovenstaande resultaten zijn gebaseerd op cross-sectionele analyses is het onmogelijk om causale relaties tussen de variabelen vast te stellen. Daarom zijn dezelfde analyses uitgevoerd op de longitudinale data.

Resultaten longitudinale analyses

Uit de analyses van de longitudinale dataset blijkt dat alle variabelen zowel in 2008 als in 2009 positief met elkaar samenhangen. Medewerkers die positiever oordelen over de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevenden scoren hoger op de variabelen in de black box (bekwaamheid, commitment en autonomie). Dit geldt zowel in 2008 als in 2009.

Daarnaast laten de analyses zien dat alle variabelen stabiel zijn over de tijd heen. Dat betekent dat de variabelen in 2008 belangrijke voorspellers zijn van de scores in 2009. Dit duidt erop dat de metingen die hebben plaatsgevonden geen momentopnames zijn geweest, maar een adequaat beeld schetsen van de perceptie die medewerkers hebben van de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende en van hun eigen bekwaamheid, commitment en autonomie.

Bovenop de significante correlaties en stabiliteitspaden is ook een aantal additionele significante causale relaties vastgesteld tussen de onderdelen van peoplemanagement enerzijds en de componenten uit de black box anderzijds.

Op basis van de longitudinale data-analyse kan worden geconcludeerd dat de *ondersteuning die medewerkers ervaren door HR-maatregelen* over de tijd heen een significant effect heeft op de bekwaamheid, het commitment en de autonomie van medewerkers. Twee van deze paden waren in het cross-sectionele model niet significant (de paden van ondersteuning door HR-maatregelen naar bekwaamheid en autonomie). Dit resultaat duidt er wellicht op dat er tijd overheen gaat voordat het effect van de ondersteuning door HR-maatregelen zich vertaalt in een grotere bekwaamheid en autonomie van medewerkers. Vooral in het geval van bekwaamheid is dat goed voorstelbaar, omdat de ondersteuning door HR-maatregelen met het oog op het verbeteren van de bekwaamheid van medewerkers in veel gevallen zal inhouden dat medewerkers opleiding of training mogen volgen. Er zit over het algemeen tijd tussen het krijgen van toestemming voor opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten en het daadwerkelijk ontplooien daarvan. Vaak geldt ook dat het volgen van een training of opleiding zich niet direct vertaalt in een hogere bekwaamheid; het geleerde moet eerst in praktijk worden gebracht voordat kan worden gesproken van een verbetering van bekwaamheid.

Uit de longitudinale analyses blijkt tevens dat er geen aanvullend significant effect is van de *ondersteuning door maatwerkafspraken* op de door medewerkers ervaren bekwaamheid, commitment en/of autonomie, bovenop het stabiliteitspad. In het cross-sectionele model is een significante samenhang gevonden tussen ondersteuning door maatwerkafspraken en autonomie. Een mogelijke verklaring voor deze bevinding is dat medewerkers die passende individuele afspraken maken met hun leidinggevende daardoor op korte termijn meer autonomie in hun werk krijgen. Het is goed denkbaar dat een afspraak in het begin speciaal voelt, maar dat er een soort gewenning optreedt, waardoor de gemaakte afspraken op langere termijn minder effect hebben. Tevens is het mogelijk dat na verloop van tijd meerdere collega's vergelijkbare afspraken maken, waardoor de impact daarvan minder wordt.

Uit de longitudinale analyses blijkt tevens dat er over de tijd heen een additioneel positief effect is van de *ondersteuning die leidinggevend hun medewerkers bieden in hun dagelijks functioneren* op het commitment van medewerkers (bovenop de samenhang die in het cross-sectionele model is gevonden). Hoewel er in het longitudinale model wel een significante correlatie is tussen 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en de bekwaamheid van medewerkers blijkt dit effect over de tijd heen geen additioneel effect te hebben naast de significante stabiliteitspaden. Mogelijk kan deze bevinding worden toegeschreven aan de beperkte tijd tussen de twee enquêtes. Het bieden van ondersteuning aan medewerkers in hun dagelijks functioneren kan worden gezien als het 'startpunt' voor het vergroten van de bekwaamheid van medewerkers. Het bieden van deze ondersteuning houdt namelijk onder andere in dat leidinggevend informeren of medewerkers hun werk goed aankunnen. Wanneer een leidinggevende constateert dat dit niet het geval is en dit (mogelijk) kan worden toegeschreven aan onvoldoende bekwaamheden, kan actie worden ondernomen om die bekwaamheden te vergroten. Zoals bovenstaand is beschreven, gaat er

vaak redelijk veel tijd overheen voordat het resultaat van dergelijke acties zichtbaar wordt. Dit is een mogelijke verklaring voor het niet-significante kruispad tussen 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en bekwaamheid in het longitudinale model, wanneer gecontroleerd wordt voor bekwaamheid in 2008.

Tevens blijkt uit de longitudinale analyses dat er een additioneel negatief effect bestaat van de *ondersteuning die medewerkers ervaren op het gebied van ontwikkeling* op hun commitment, bovenop de positieve samenhang die in het cross-sectionele model is gevonden en bovenop het stabiliteitspad. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat medewerkers die in 2008 veel ondersteuning kregen van hun leidinggevende in hun ontwikkeling, in 2009 nog niet zijn doorgestroomd naar een andere functie. Gezien de economische omstandigheden en de vacaturestop die er in sommige delen van de organisatie was, is dit niet ondenkbaar. Mogelijk hebben deze medewerkers het gevoel dat hun leidinggevende (impliciete) afspraken over doorgroei niet is nagekomen, met als gevolg een lagere mate van betrokkenheid. Deze uitleg is ook een mogelijke verklaring voor het niet-significante additionele effect van 'ondersteuning in ontwikkeling' op bekwaamheid en autonomie in het longitudinale model. Het is denkbaar dat er wel afspraken zijn gemaakt over opleiding en doorgroei, dat deze door omstandigheden niet zijn nagekomen en dat er daarom over de tijd heen geen extra effect is op de bekwaamheid en ervaren mate van autonomie van medewerkers.

Uit de longitudinale analyses blijkt dat *diensttijd* een significant effect heeft op de door medewerkers ervaren autonomie. Naarmate medewerkers langer in dienst zijn oordelen zij positiever over deze component in de black box. Tevens is er significant effect gevonden van *opleidingsniveau* op het commitment van medewerkers. Hoogopgeleide medewerkers (HBO+) rapporteren een lagere mate van betrokkenheid dan hun lageropgeleide collega's. Deze resultaten met betrekking tot de controlevariabelen komen overeen met de resultaten van de cross-sectionele analyses.

Het effect van *diensttijd* op de door medewerkers gerapporteerde mate van bekwaamheid en het effect van *geslacht* op de door medewerkers ervaren mate van autonomie is in het longitudinale model niet significant. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat er in de longitudinale analyse is gecontroleerd voor ervaren mate van bekwaamheid en autonomie in 2008. Het lijkt aannemelijk dat medewerkers die langer in dienst zijn in 2008 ook al hoger scoorden op bekwaamheid dan hun collega's die minder lang in dienst zijn en dat vrouwen ten tijde van de eerste meting ook al lager scoorden op autonomie dan hun mannelijke collega's en dat de significante effecten daarom zijn verdwenen na toevoeging van de stabiliteitspaden.

Op basis van de theorie werd verondersteld dat de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten een effect zouden hebben op de componenten van de black box. In het longitudinale model zijn drie effecten gevonden in de tegenovergestelde richting (van een van de componenten van de black box op de gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten).

Uit de analyses blijkt dat de mate van commitment die medewerkers rapporteren een positief effect heeft op drie van de vier onderdelen van peoplemanagement ('ondersteuning door HR-maatregelen', 'ondersteuning door maatwerkafspraken' en 'ondersteuning in dagelijks functioneren'). Een mogelijke verklaring voor het gevonden effect is dat leidinggevendenden meer investeren in

medewerkers die betrokken zijn bij het team. Hier speelt dan het principe van wederkerigheid; een positieve houding van medewerkers ‘betaalt zich terug’ in meer ondersteuning.

Een interessante vraag hierbij is of leidinggevendend zich bewust zijn van dit mechanisme. Met andere woorden: of ze ervoor kiezen om meer betrokken medewerkers meer ondersteuning te bieden of niet. In het geval van twee onderdelen van peoplemanagement is er namelijk sprake van een zichzelf versterkend effect: medewerkers die meer ondersteuning ervaren door HR-maatregelen en die meer ondersteuning ervaren van hun leidinggevende in hun dagelijks functioneren, zijn als gevolg daarvan meer betrokken bij hun team en door deze betrokkenheid krijgen ze ook meer ondersteuning. Dit roept de vraag op hoe medewerkers met een lagere mate van commitment meer betrokken kunnen worden. Een mogelijk antwoord op deze vraag is dat zij meer ondersteund moeten worden door hun leidinggevende. Tegelijkertijd zien we dat er in praktijk juist minder steun wordt geboden aan medewerkers met een lage mate van commitment.

6.4.4 Antwoord op deelvraag 2 en 3

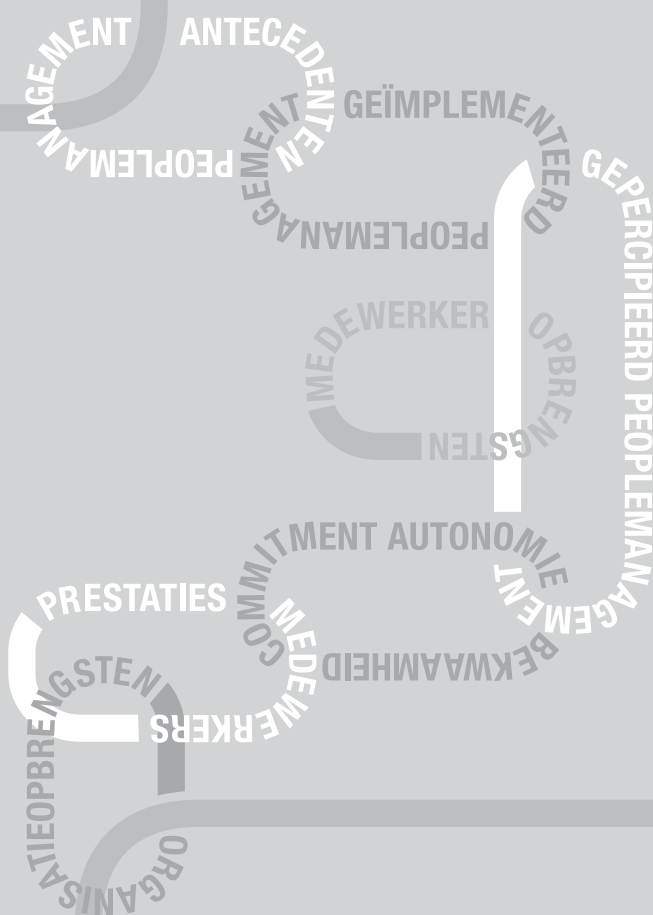
In dit hoofdstuk zijn analyses uitgevoerd om de volgende vragen te beantwoorden: ‘wat is het effect van de door leidinggevendend geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten op de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten?’ en ‘wat is het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op de AMO-variabelen?’

Het antwoord op deelvraag 2 is dat de door leidinggevendend geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten een positief effect hebben op de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten. Naarmate leidinggevendend positiever oordelen over de activiteiten die zij ondernemen, wordt het oordeel van medewerkers ook positiever.

Met betrekking tot deelvraag 3 kan op basis van de cross-sectionele analyse worden geconcludeerd dat er in iets meer dan de helft van de onderzochte gevallen een positieve relatie bestaat tussen de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en hun bekwaamheid, commitment en ervaren autonomie. Er is vaker een effect gevonden van het leiderschapsgedrag van leidinggevendend (ondersteuning in het dagelijks functioneren en in de ontwikkeling) op bekwaamheid, commitment en autonomie, dan van de toepassing van HR-maatregelen (ondersteuning door HR-maatregelen en maatwerkafspraken).

Uit de longitudinale analyse blijkt een additioneel significant effect van de ondersteuning door HR-maatregelen op de bekwaamheid, het commitment en de ervaren mate van autonomie van medewerkers (bovenop de samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en bovenop de stabiliteitspaden). Het commitment van medewerkers wordt over de tijd heen tevens additioneel beïnvloed door de ondersteuning die ze krijgen in hun dagelijks functioneren (positief) en in hun ontwikkeling (negatief).

Effecten op medewerker- en organisatieopbrengsten



In Hoofdstuk 6 is de relatie onderzocht tussen de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendens enerzijds en de bekwaamheden, het commitment en de autonomie van medewerkers anderzijds. In dit hoofdstuk wordt de link gelegd tussen deze kenmerken van medewerkers en (team)prestaties. Volgens de *balanced approach* (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2008; Paauwe, 2004) is het belangrijk in onderzoek naar de effecten van HRM niet alleen te kijken naar uitkomsten voor de organisatie (inzet en teamprestaties), maar ook medewerkeropbrengsten in de analyse te betrekken. Daarom wordt in dit hoofdstuk ook gekeken of en in hoeverre de tevredenheid van medewerkers wordt beïnvloed door de door medewerkers ervaren peoplemanagement-activiteiten. In tegenstelling tot de analyses met betrekking tot de opbrengsten voor de organisatie, wordt hier verondersteld dat de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten een direct effect hebben op de tevredenheid van medewerkers.

In dit hoofdstuk staan drie vragen centraal: ‘wat is het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op medewerkeropbrengsten?’, ‘wat is het effect van de AMO-variabelen op de prestaties van medewerkers?’ en ‘wat is het effect van prestaties van medewerkers op organisatieopbrengsten?’

De hypothese samenhangend met de eerste vraag die wordt getoetst is:

Hypothese 4a: Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op hun tevredenheid.

Voor de toetsing van deze hypothesen wordt gebruik gemaakt van *Structural Equation Modeling* (SEM). Voor meer informatie over SEM zie 3.2.5.

De analyses die worden uitgevoerd om het effect van de gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op organisatieopbrengsten te onderzoeken, zijn onderverdeeld in twee delen. Daarvoor is gekozen omdat er in het te toetsen deel van het onderzoeksmodel twee analyseniveaus te onderscheiden zijn. Het eerste deel van het model waarin een effect van de variabelen in de black box op inzet van medewerkers wordt verondersteld, is gelegen op individueel niveau. Het tweede deel, waarin het effect van (individuele) inzet op teamprestaties centraal staat, kan worden geanalyseerd op teamniveau. Vanwege de twee niveaus die worden onderscheiden, wordt dit deel van het model in twee stappen getoetst. Daarmee samenhangend zijn ook twee sets van hypothesen geformuleerd.

De eerste set van hypothesen, betrekking hebbend op het individuele analyseniveau, is de volgende:

Hypothese 5a: De mate van bekwaamheid van medewerkers heeft een positieve invloed op hun inzet.

Hypothese 5b: De mate van commitment van medewerkers heeft een positieve invloed op hun inzet.

Hypothese 5c: De mate van de door medewerkers ervaren autonomie heeft een positieve invloed op hun inzet.

Hypothese 5d: Het effect van de door medewerkers ervaren mate van autonomie op hun inzet wordt gemedieerd door hun commitment.

De tweede set van hypothesen, betrekking hebbend op het teamniveau van analyse, is de volgende:

Hypothese 6a: De gemiddelde mate van inzet van medewerkers in teams heeft een positieve invloed op de performance van teams.

Hypothese 6b: De gemiddelde mate van inzet van medewerkers in teams heeft een positieve invloed op de innovativiteit van teams.

In beide gevallen wordt voor de toetsing van deze hypothesen gebruik gemaakt van *Structural Equation Modeling* (SEM). Voor de toetsing van hypothesen 6a en 6b zijn de data van individuele medewerkers geaggregeerd, omdat er sprake is van afhankelijke variabelen op teamniveau. In Figuur 7.1 is in het conceptuele model door middel van ononderbroken boxen en lijnen weergegeven welke relaties in dit hoofdstuk worden onderzocht.

Leeswijzer

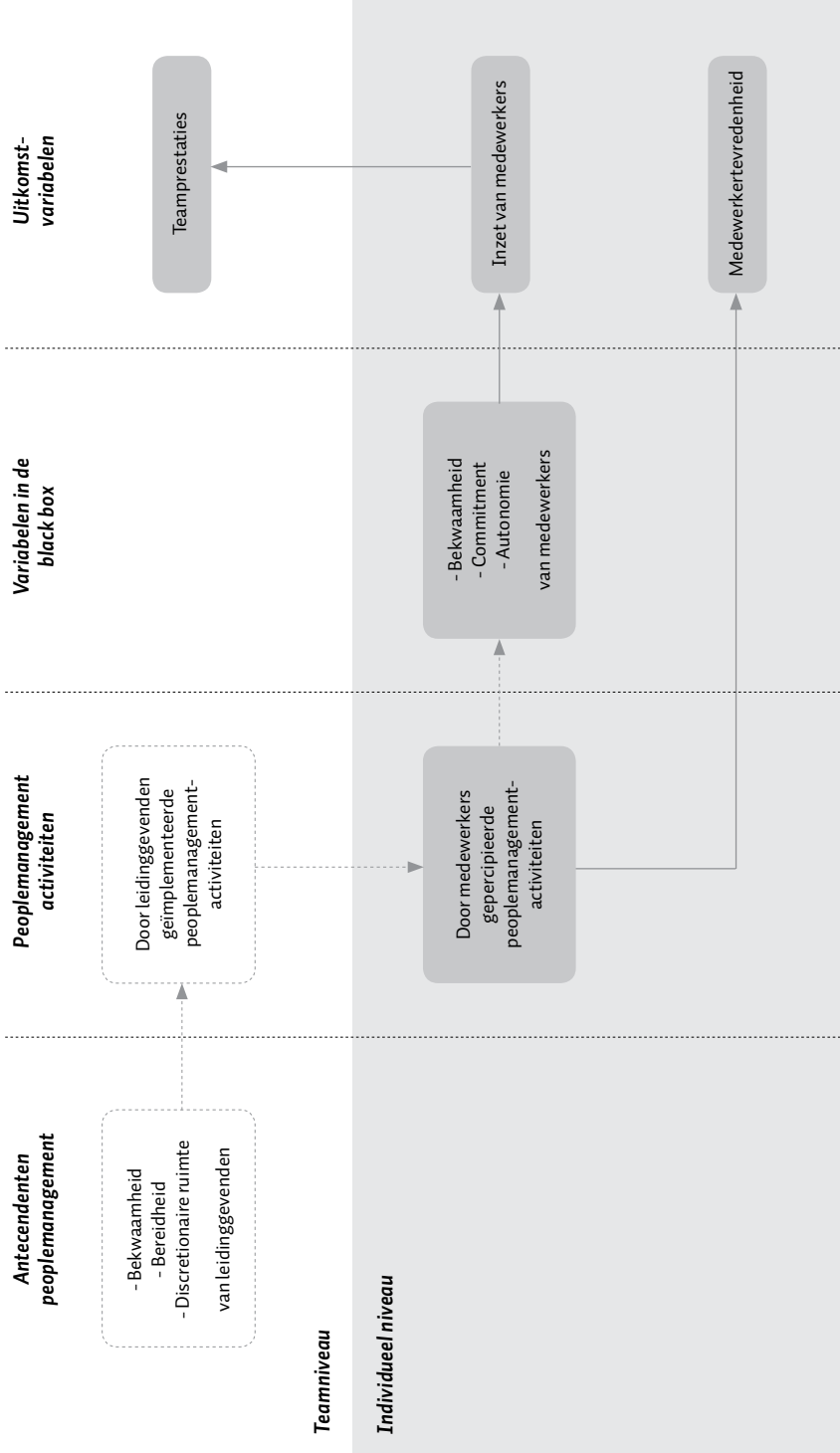
De data-analyse bestaat uit een aantal stappen. In 7.1 wordt een beschrijving gegeven van de variabelen die in dit hoofdstuk worden gebruikt. Daarna worden de analyses in drie delen uitgevoerd. Eerst wordt in 7.2 geanalyseerd wat de invloed is van de door medewerkers gepercipieerde peop-
le-
management-activiteiten op hun tevredenheid (hypothese 4a). Vervolgens wordt in 7.3 bekeken wat het effect is van de variabelen in de black box op de inzet van medewerkers (hypothesen 5a t/m 5d). In de analyse in 7.4 is het team het niveau van analyse en wordt inzichtelijk gemaakt wat de invloed is van de gemiddelde inzet van medewerkers op de prestaties van hun team (hypothese 6a en 6b). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie (7.5).

In de afzonderlijke paragrafen wordt steeds eerst het resultaat van de correlatieanalyse gepresenteerd. Daarbij worden zowel de resultaten uit 2008 als uit 2009 weergegeven. Vervolgens wordt het onderzoeksmodel getoetst op basis van de cross-sectionele data uit 2008. Elke paragraaf wordt afgesloten met de toetsing van het onderzoeksmodel op basis van de longitudinale data.

7.1 De variabelen in de black box en opbrengsten: beschrijving van de steekproef

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de scores van de respondenten uit de steekproef. In Tabel 7.1 staat de beschrijving van de variabelen in 2008 en 2009. In de laatste kolom is het verschil tussen de scores in 2008 en 2009 weergegeven.

In Tabel 7.1 zijn de gemiddelde scores op alle variabelen weergegeven die in dit hoofdstuk aan bod komen. De scores op de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten zijn al eerder gepresenteerd (in 6.1). Daarom zullen deze scores hier niet verder worden toegelicht. Hetzelfde geldt voor de componenten van de black box.



Figuur 7.1 Conceptuele model waarin de in dit hoofdstuk onderzochte relaties zijn gemarkeerd

Tabel 7.1 Gemiddelde scores van respondenten op de onderdelen van peoplemanagement-activiteiten, componenten in de black box en uitkomsten ($n=3,368$ medewerkers)

	2008 M (SD)	2009 M (SD)	Vershil '08-'09 M (SD)
Peoplemanagement-activiteiten			
Ondersteuning door HR-maatregelen	3.21 (0.73)	3.21 (0.75)	0 (0.71)
Ondersteuning door maatwerkafspraken	3.58 (0.80)	3.58 (0.81)	0 (0.88)
Ondersteuning in dagelijks functioneren	3.53 (0.82)	3.61 (0.84)	+0.08 (0.88)
Ondersteuning in ontwikkeling	3.46 (0.75)	3.46 (0.83)	0 (0.83)
Componenten black box			
Bekwaamheid medewerkers	4.01 (0.50)	4.07 (0.48)	+0.06 (0.51)
Commitment medewerkers	3.60 (0.68)	3.67 (0.69)	+0.07 (0.66)
Autonomie medewerkers	3.79 (0.62)	3.80 (0.59)	+0.01 (0.58)
Uitkomsten op individueel niveau			
Tevredenheid medewerkers	3.60 (0.57)	3.62 (0.58)	+0.02 (0.55)
Inzet medewerkers	3.96 (0.44)	3.97 (0.44)	+0.01 (0.42)
Uitkomsten op teamniveau			
Performance team	3.64 (0.62)	3.72 (0.62)	+0.08 (0.60)
Innovativiteit team	3.53 (0.68)	3.60 (0.69)	+0.07 (0.69)

^a Alle concepten zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1=laag; 5=hoog).

Uit de tabel is af te leiden dat alle scores in 2008 en 2009 ruim boven het theoretische middelpunt van de schaal liggen. Medewerkers zijn over het algemeen tevreden met hun baan en oordelen positief over hun inzet en de prestaties van hun team (performance en innovativiteit).

Van de uitkomsten op individueel niveau scoren medewerkers hoger op inzet dan op tevredenheid. De scores op inzet bedragen 3.96 in 2008 en 3.97 in 2009. De scores op tevredenheid bedragen respectievelijk 3.60 en 3.62.

Ook de prestaties van hun team worden door medewerkers positief beoordeeld. De scores op performance en innovativiteit liggen wel iets lager dan op de organisatie-uitkomst op individueel niveau (inzet). De teamperformance wordt door medewerkers zowel in 2008 als in 2009 iets positiever beoordeeld (scores van 3.64 en 3.72) dan de mate van innovativiteit (scores van 3.53 en 3.60).

Wanneer de scores op de diverse uitkomstvariabelen in 2008 en 2009 met elkaar worden vergeleken, blijkt dat alle scores in 2009 positiever zijn dan de scores in 2008. De stijging op de uitkomstvariabelen op individueel niveau zijn relatief laag (+0.02 voor tevredenheid en +0.01 voor inzet), vergeleken met de uitkomstvariabelen op teamniveau (stijging +0.08 op teamperformance en +0.07 op innovativiteit team).

7.2 Gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en medewerkertevredenheid

In deze paragraaf zal de volgende vraag worden beantwoord: ‘Wat is het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op medewerkeropbrengsten?’ Om deze vraag te beantwoorden zal hypothese 4a worden getoetst.

De opbouw van deze paragraaf is als volgt: in 7.2.1 zullen de resultaten van de correlatieanalyse worden gepresenteerd. Het doel hiervan is het bieden van inzicht in de samenhang die er tussen de variabelen bestaat. In 7.2.2 worden de hypothesen getoetst op basis van de cross-sectionele data uit 2008. Hiervoor is gekozen om geleidelijk naar de toetsing van het uiteindelijke longitudinale model toe te werken. Omdat de meeste voorafgaande studies cross-sectioneel van aard zijn, is dit een goed startpunt van de modeltoetsing. In 7.2.3 worden de hypothesen getoetst met behulp van de longitudinale data.

7.2.1 Samenhang tussen de variabelen

In Tabel 7.2 zijn de correlaties tussen de variabelen weergegeven.

Tabel 7.2 Correlatiematrix variabelen 2008 en 2009 ($n=3,368$ medewerkers)

	1.	2.	3.	4.
1. Ondersteuning door HR-maatregelen				
2. Ondersteuning door maatwerkafspraken	0.554 0.542			
3. Ondersteuning in dagelijks functioneren	0.508 0.483	0.733 0.755		
4. Ondersteuning in ontwikkeling	0.581 0.548	0.747 0.711	0.772 0.757	
5. Tevredenheid medewerkers	0.698 0.702	0.678 0.724	0.725 0.732	0.746 0.745

^a Alle correlaties in de tabel zijn significant ($p < .001$).

^b Het bovenste getal in elke cel is de correlatie in 2008; het onderste getal de correlatie in 2009.

In Tabel 7.2 zijn de correlaties tussen alle variabelen weergegeven. De samenhang tussen de onderdelen van peoplemanagement zijn al besproken in 6.3.1. Daarom zal daarop hier niet worden ingegaan.

Uit de correlatiematrix blijkt dat alle onderdelen van peoplemanagement positief samenhangen met de tevredenheid van medewerkers. Dit is af te lezen uit het grijs gearceerde deel van de correlatiematrix. De correlatiecoëfficiënten zijn allemaal positief en redelijk sterk. De samenhang tussen tevredenheid en de onderdelen van leiderschapsgedrag (ondersteuning in dagelijks functioneren en ondersteuning in ontwikkeling) is iets sterker dan de samenhang tussen tevredenheid en het oordeel van medewerkers over de toepassing van HR-maatregelen. De verschillen tussen de correlatiecoëfficiënten zijn echter klein. Ze liggen allemaal tussen 0.678 en 0.746 in 2008 en tussen 0.702 en 0.745 in 2009.

7.2.2 Cross-sectionele toetsing van het model

In deze paragraaf worden de resultaten van de SEM-analyses gepresenteerd die op basis van de cross-sectionele data uit 2008 zijn uitgevoerd om de relatie tussen gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en tevredenheid vast te stellen (hypothese 4a). Tabel 7.3 geeft een overzicht van de stappen die zijn ondernomen om tot het uiteindelijke model (Model 4) te komen.

Model 0 is het startmodel. Het betreft het meetgedeelte van het model, waarin de relaties tussen de latente variabelen en de bijbehorende indicatoren zijn opgenomen. De fit van het model is goed (CFI=0.95; TLI=0.94; RMSEA=0.09). Omdat in deze paragraaf het model cross-sectioneel wordt getoetst, ontbreekt hier Model 1, waarin bij longitudinale toetsing de stabiliteitspaden worden toegevoegd. In Model 2 zijn aan het model met alleen de resultaten van de CFAs de autocorrelaties en de regressiepaden toegevoegd van de vier elementen van peoplemanagement (de ‘onafhankelijke’ variabelen) naar tevredenheid (de ‘afhankelijke’ variabele). Omdat de analyses plaatsvinden op basis van cross-sectionele data – en er dus geen causaliteit kan worden vastgesteld – staan de termen (on)afhankelijk tussen aanhalingstekens. In Model 1 is gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau van medewerkers.²⁶ De fit van het model is nog steeds goed (CFI=0.97; TLI=0.97; RMSEA=0.06). Omdat geen mediatie wordt onderzocht, ontbreekt Model 3. In Model 4 worden normaal gesproken alle niet-significante paden uit Model 2 verwijderd, met uitzondering van de controlevariabelen die, hoewel lang niet altijd significant, wel in het uiteindelijke model worden opgenomen. Echter, in dit geval waren alle regressiepaden uit Model 2 significant en was het niet noodzakelijk om paden te verwijderen. Het uiteindelijke model is dus identiek aan Model 2.

Tabel 7.3 Overzicht modellen o.b.v. cross-sectionele data

	CFI	TLI	RMSEA	Omschrijving model
Model 0	0.95	0.94	0.09	Meetgedeelte model (CFA)
Model 2	0.97	0.97	0.06	CFA, autocorrelaties en regressiepaden
Model 4	0.97	0.97	0.06	CFA, autocorrelaties en regressiepaden: <i>alleen significante paden</i> [identiek aan Model 2]

^a Vanaf model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau.

Model 0 laat zien dat de resultaten van de CFAs goed zijn. In 3.3 zijn de resultaten van de ‘losse’ CFAs al gepresenteerd. Ook wanneer alle CFAs in één model worden uitgevoerd, is de modelfit goed.

Uit de analyse van Model 2 blijkt dat alle autocorrelaties significant en positief zijn en dat alle onderdelen van peoplemanagement een positieve invloed hebben op de door medewerkers ervaren tevredenheid. Geen enkele controlevariabele heeft een significant effect op tevredenheid. Omdat alle regressiepaden significant bleken te zijn, is het uiteindelijke model (Model 4) identiek aan Model 2. Het uiteindelijke model is weergegeven in Tabel 7.4.

²⁶ Omdat cross-sectioneel wordt getoetst is (in tegenstelling tot in de longitudinale analyse) de perceptie die respondenten hebben van de effecten van de economische situatie in deze analyse niet meegenomen als controlevariabele.

De resultaten van de cross-sectionele analyses laten zien dat alle onderdelen van peoplemanagement een positieve invloed hebben op de tevredenheid van medewerkers. Medewerkers die positiever oordelen over de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende, scoren ook hoger op tevredenheid. De regressiecoëfficiënten bedragen respectievelijk: 0.371 ($p < .001$) voor 'ondersteuning door HR-maatregelen', 0.087 ($p < .001$) voor 'ondersteuning door maatwerkafspraken', 0.289 ($p < .001$) voor 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 0.242 ($p < .001$) voor 'ondersteuning in ontwikkeling'. De ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen heeft het sterkste effect op tevredenheid. Geen van de controlevariabelen blijkt significant samen te hangen met medewerkertevredenheid.

Het percentage verklaarde variantie van tevredenheid is hoog. 71.0 procent van de verschillen in tevredenheid kunnen in Model 4 worden verklaard door de vier onderdelen van peoplemanagement.

Tabel 7.4 Resultaten Model 4 (cross-sectionele toetsing model) ($n=3,368$ medewerkers)

Onafhankelijke var.	Afhankelijke var. Tevredenheid medewerkers
	β (S.E.)
Ondersteuning door HR-maatregelen	0.371*** (0.013)
Ondersteuning door maatwerkafspraken	0.087*** (0.013)
Ondersteuning in dagelijks functioneren	0.289*** (0.014)
Ondersteuning in ontwikkeling	0.242*** (0.016)
Leeftijd	-0.041 (0.002)
Diensttijd	0.036 (0.002)
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	0.003 (0.023)
Opleidingsniveau: midden	-0.006 (0.038)
Opleidingsniveau: hoog	-0.028 (0.038)
R ²	0.710

^a *** $p < .001$.

^b In de tabel zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten weergegeven.

Deelconclusie

Op basis van de cross-sectionele analyses kan worden geconcludeerd dat medewerkers die positiever oordelen over de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende, hoger scoren op tevredenheid. De positieve samenhang is voor alle onderdelen van peoplemanagement vastgesteld. In de cross-sectionele analyses is ondersteuning gevonden voor *Hypothese 4a*.

In Tabel 7.5 is een schematisch overzicht te vinden van de hypothese en de conclusie die daarover getrokken kan worden op basis van de cross-sectionele analyses.

Tabel 7.5 Schematisch overzicht van de hypothese en de ondersteuning daarvan op basis van de cross-sectionele data

	Ondersteuning door HR-maatregelen	Ondersteuning door maatwerkafspraken	Ondersteuning in dagelijks functioneren	Ondersteuning in ontwikkeling
4a	x	x	x	x

^a De cellen gemarkeerd met x geven aan voor welke onderdelen van peoplemanagement-activiteiten ondersteuning is gevonden voor de hypothese.

7.2.3 Longitudinale toetsing van het model

In deze paragraaf worden de resultaten van de SEM-analyses gepresenteerd die op basis van de longitudinale data zijn uitgevoerd. Tabel 7.6 geeft een overzicht van de stappen die zijn ondernomen om tot het uiteindelijke, meest spaarzame model (Model 4) te komen.

Model 0 is het startmodel, waarin het meetgedeelte van het model is opgenomen. Dit meetgedeelte bestaat uit de CFAs (de relaties tussen de latente variabelen en de bijbehorende indicatoren), waarbij de factorladingen zijn vastgezet om te garanderen dat met de latente variabelen over de tijd hetzelfde wordt gemeten. De fit van dit model is goed (CFI=0.94; TLI=0.94; RMSEA=0.06). In Model 1 zijn de autocorrelaties in 2008 en 2009 aan het model toegevoegd, evenals de stabiliteitspaden van alle concepten in het model. De fit van dit model is nog steeds goed (CFI=0.95; TLI=0.95; RMSEA=0.06). In Model 2 zijn kruispaden tussen de variabelen aan het model toegevoegd. Om te controleren voor mogelijke omgekeerde causaliteit (zie onder andere Gerhart, 2007), zijn in dit model de onderdelen van peoplemanagement als onafhankelijke én afhankelijke variabelen opgenomen. Hetzelfde geldt voor tevredenheid. De fit van Model 2 is goed (CFI=0.96; TLI=0.96; RMSEA=0.05). Vanaf Model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau van medewerkers en voor het effect van de economische situatie op teams. Omdat geen mediatie wordt onderzocht, ontbreekt Model 3. In het uiteindelijke model (Model 4) zijn alle niet-significante paden verwijderd. Uitzondering daarop zijn de controlevariabelen die, hoewel lang niet altijd significant, wel in het uiteindelijke model zijn opgenomen. De fit van het uiteindelijke model is goed (CFA=0.96; TLI=0.96; RMSEA=0.05). Er zijn drie verschillen met de modeltoetsing die in 7.2.2 is gepresenteerd. Ten eerste bevat het meetgedeelte van het model niet alleen de CFAs, maar is ook gecontroleerd voor meetinvariantie. Ten tweede zijn in Model 1 vanwege het longitudinale karakter van de toetsing de stabiliteitspaden aan het model toegevoegd. Ten derde is vanaf Model 2 gecontroleerd voor de economische situatie.

Tabel 7.6 Overzicht modellen o.b.v. longitudinale data

	CFI	TLI	RMSEA	Omschrijving model
Model 0	0.94	0.94	0.06	Meetgedeelte model (CFA en meetinvariantie)
Model 1	0.95	0.95	0.06	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties en stabiliteitspaden
Model 2	0.96	0.96	0.05	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties, stabiliteitspaden en kruispaden
Model 4	0.96	0.96	0.05	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties, stabiliteitspaden en kruispaden: <i>alleen significante paden</i>

^a Vanaf model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht, opleidingsniveau en economische situatie.

Uit de analyse van Model 0 blijkt, zoals ook al is beschreven in Hoofdstuk 3, dat alle concepten meetinvariant zijn over de tijd (ook wanneer ze tegelijkertijd in één model worden getoetst). Dat wil zeggen dat met de latente variabelen hetzelfde is gemeten in 2008 en in 2009 en dat de scores dus met elkaar vergeleken mogen worden.

In Model 1 zijn de autocorrelaties en stabiliteitspaden aan het meetgedeelte van het model toegevoegd. Daaruit blijkt dat alle latente variabelen in 2008 positief met elkaar gecorreleerd zijn. Hetzelfde geldt voor de latente variabelen in 2009 (vergelijk de correlatiematrix in Tabel 7.2).

Uit Model 1 blijkt tevens dat alle stabiliteitspaden significant zijn. Dat wil zeggen dat de score op een variabele in 2008 een belangrijke voorspeller is van de score in 2009. In Hoofdstuk 6 is al gerapporteerd dat de regressiecoëfficiënten van de stabiliteitspaden van peoplemanagement allemaal hoog en significant zijn. Ook tevredenheid is redelijk stabiel over de tijd: 45.3 procent van de variantie in tevredenheid door het stabiliteitspad wordt verklaard.

In Model 2 zijn de kruispaden aan het model toegevoegd. Uit dit model kan worden afgeleid dat het oordeel van medewerkers over 'ondersteuning door HR-maatregelen' geen significant effect heeft op hun tevredenheid.

Uit de analyse van Model 2 blijkt dat er tevens een aantal effecten bestaat in de tegengestelde richting dan verwacht. Naarmate medewerkers meer tevreden zijn, wordt hun oordeel over de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende positiever. Dit effect is bij alle onderdelen van peoplemanagement significant.

Het uiteindelijke model (Model 4) is weergegeven in Tabel 7.7. Hierin zijn alleen de significante paden uit de eerdere modellen weergegeven. Tevens is in het model gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau van de respondenten en voor het gepercipieerde effect van de economische situatie. Uit de resultaten van Model 4 (niet weergegeven in de tabel) blijkt dat de correlaties tussen alle latente variabelen in 2008 positief en significant zijn. Hetzelfde geldt voor de relaties tussen alle latente variabelen in 2009.

Uit Tabel 7.7 is af te lezen dat alle stabiliteitspaden significant zijn. De regressiecoëfficiënten variëren van 0.381 ($p < .001$) in het geval van 'ondersteuning in dagelijks functioneren' tot 0.808 ($p < .001$) in het geval van 'tevredenheid'.

Tabel 7.7 Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model) (n=3,368 medewerkers)

2008	2009		Tevredenheid medewerkers		Ondersteuning door HR-maatregelen		Ondersteuning door maatwerk-afspraken		Ondersteuning in dagelijks functioneren		Ondersteuning in ontwikkeling	
	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	
Tevredenheid medewerkers	0.808*** (0.034)	0.109*** (0.047)	0.157*** (0.053)	0.138*** (0.056)	0.107*** (0.052)	-	-	-	-	-	-	
Ondersteuning door HR-maatregelen	-	0.539*** (0.026)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ondersteuning door maatwerkafspraken	0.052* (0.017)	-	0.392*** (0.030)	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ondersteuning in dagelijks functioneren	-0.088** (0.018)	-	-	0.381*** (0.030)	-	-	-	-	-	-	-	
Ondersteuning in ontwikkeling	-0.132*** (0.020)	-	-	-	0.418*** (0.032)	-	-	-	-	-	-	
Leeftijd	-0.043 (0.002)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Diensttijd	0.104*** (0.002)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	0.025 (0.024)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Opleidingsniveau: midden	0.009 (0.044)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Opleidingsniveau: hoog	-0.049 (0.042)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Economische situatie	-0.228*** (0.023)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
R ²	0.538	0.384	0.263	0.240	0.254	-	-	-	-	-	-	
ΔR^2 t.o.v. Model 1	0.085	0.041	0.050	0.032	0.033	-	-	-	-	-	-	

^a *** p < .001; ** p < .01; * p < .05; - = niet opgenomen in model.

^b In de tabel zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten weergegeven.

Uit Tabel 7.7 blijkt dat ondersteuning door maatwerkafspraken een positief effect heeft op hun tevredenheid ($\beta=0.052, p<.05$). Het oordeel van medewerkers over het leiderschapsgedrag van hun leidinggevende heeft ook een significant effect op de tevredenheid van medewerkers. In tegenstelling tot wat werd verwacht, is dit effect negatief. De regressiecoëfficiënten bedragen respectievelijk $-0.088 (p<.01)$ en $-0.132 (p<.001)$ voor 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling'. Het effect van 'ondersteuning door HR-maatregelen' op tevredenheid van medewerkers is niet significant.

De diensttijd van medewerkers heeft een positieve invloed op hun tevredenheid. Naarmate medewerkers langer in dienst zijn, neemt hun tevredenheid toe ($\beta=0.104, p<.001$). Ook het effect van de economische situatie op medewerkertevredenheid is significant. Naarmate de effecten van de economische situatie in een team meer merkbaar zijn, neemt de tevredenheid van medewerkers af ($\beta=-0.228, p<.001$).

In Model 4 wordt in totaal 53.8 procent van de variantie van tevredenheid verklaard. Dit is 8.5 procentpunt meer dan in het model met alleen de stabiliteitspaden. De kruispaden van 'ondersteuning door maatwerkafspraken', 'ondersteuning in dagelijks functioneren', 'ondersteuning in ontwikkeling', diensttijd en economische situatie verklaren dus 8.5 procentpunt (ofwel 18.8 procent) extra variantie ten opzichte van het model met alleen het stabiliteitspad.

In tegenstelling tot de verwachting blijkt dat er in Model 4 ook een significant positief effect is van tevredenheid van medewerkers op alle elementen van peoplemanagement. Dit is dus het omgekeerde van het effect dat in de hypothesen werd verwacht. De regressiecoëfficiënten zijn respectievelijk: $0.109 (p<.001)$ in het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen', $0.157 (p<.001)$ in het geval van 'ondersteuning door maatwerkafspraken', $0.138 (p<.001)$ in het geval van 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en $0.107 (p<.001)$ in het geval van 'ondersteuning in ontwikkeling'.

Het totale percentage verklaarde variantie van 'ondersteuning door HR-maatregelen' bedraagt 38.4 procent. Het significante pad van tevredenheid van medewerkers naar dit element van peoplemanagement voegt 4.1 procentpunt (ofwel 12.0 procent) extra verklaarde variantie toe aan het model met alleen het stabiliteitspad. De totale percentages verklaarde variantie voor 'ondersteuning door maatwerkafspraken', 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling' bedragen respectievelijk 26.3, 24.0 en 25.4 procent. De paden van tevredenheid naar deze onderdelen van peoplemanagement voegen 5.0, 3.2 en 3.3 procentpunt (ofwel 23.5, 15.4 en 14.9 procent) extra verklaarde variantie toe aan de verklaarde variantie van het model met alleen de stabiliteitspaden.

Deelconclusie

Op basis van de longitudinale toetsing van het onderzoeksmodel is gedeeltelijke ondersteuning gevonden voor *hypothese 4a*. In de longitudinale analyses is een positief effect vastgesteld van de ondersteuning door maatwerkafspraken op de tevredenheid van medewerkers. Dit is in overeenstemming met *hypothese 4a*. Echter, in het geval van 'ondersteuning door HR-maatregelen' is het effect niet significant en in het geval van 'ondersteuning in dagelijks functioneren' en 'ondersteuning in ontwikkeling' is het effect negatief. Voor drie van de vier onderdelen van peoplemanagement moet *hypothese 4a* dus worden verworpen.

In Tabel 7.8 is een schematisch overzicht te vinden van de hypothese en de conclusie die daarover getrokken kan worden op basis van de longitudinale analyses.

Tabel 7.8 Schematisch overzicht van de hypothese en de ondersteuning daarvan op basis van de longitudinale data

	Ondersteuning door HR-maatregelen	Ondersteuning door maatwerkafspraken	Ondersteuning in dagelijks functioneren	Ondersteuning in ontwikkeling
4a Peoplemanagement-activiteiten die door medewerkers als ondersteunend worden ervaren hebben een positieve invloed op hun tevredenheid		x		

^a De cellen gemarkeerd met x geven aan voor welke onderdelen van peoplemanagement-activiteiten in de longitudinale analyses ondersteuning is gevonden voor de hypothese. De grijs gearceerde cellen betreffen de relaties waarvoor in de cross-sectionele modeltoetsing ondersteuning is gevonden.

Op basis van de longitudinale SEM-analyses kan worden geconcludeerd dat naarmate de ondersteuning door maatwerkafspraken toeneemt, medewerkers meer tevreden zijn met hun baan. Daarnaast blijkt dat het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden een negatief effect heeft op de tevredenheid van medewerkers. Naarmate medewerkers langer in dienst zijn en minder last hebben van de effecten van de economische situatie, is hun tevredenheid hoger. Daarnaast bestaat een omgekeerd effect. Medewerkers die meer tevreden zijn scoren als gevolg daarvan hoger op alle onderdelen van peoplemanagement.

7.3 De variabelen in de black box en inzet

In deze paragraaf zal worden ingegaan op het effect van de variabelen in de black box op de inzet van medewerkers. Dit betreft de analyses, waarin alle variabelen worden meegenomen die op het niveau van individuele medewerkers gemeten zijn. In deze paragraaf worden hypothesen 5a t/m 5d getoetst.

7.3.1 Samenhang tussen de variabelen

In Tabel 7.9 zijn de correlaties tussen alle variabelen weergegeven. De samenhang tussen de componenten van de black box is al besproken in 6.3.1. Daarom wordt daar hier niet op ingegaan.

Uit de correlatiematrix blijkt dat alle componenten van de black box positief samenhangen met de inzet van medewerkers. Dit is af te lezen uit het grijs gearceerde deel van de correlatiematrix. De correlatiecoëfficiënten zijn allemaal positief, maar niet erg sterk. De samenhang tussen inzet en de bekwaamheid van medewerkers is iets sterker dan de samenhang tussen inzet enerzijds en het commitment van medewerkers en de autonomie die zij ervaren anderzijds. De verschillen tussen

de correlatiecoëfficiënten zijn echter klein. Ze liggen allemaal tussen 0.165 en 0.242 in 2008 en tussen 0.212 en 0.288 in 2009.

Tabel 7.9 Correlatiematrix variabelen 2008 en 2009 ($n=3,368$ medewerkers)

	1.	2.	3.
1. Bekwaamheid medewerkers			
2. Commitment medewerkers	0.247 0.339		
3. Autonomie medewerkers	0.363 0.426	0.524 0.508	
4. Inzet medewerkers	0.242 0.288	0.165 0.212	0.190 0.231

^a Alle correlaties in de tabel zijn significant ($p < .001$).

^b Het bovenste getal in elke cel is de correlatie in 2008; het onderste getal de correlatie in 2009.

7.3.2 Cross-sectionele toetsing van het model

In deze paragraaf worden de resultaten van de SEM-analyses gepresenteerd die op basis van de cross-sectionele data uit 2008 zijn uitgevoerd om het effect van de variabelen in de black box op inzet van medewerkers vast te stellen (hypotheses 5a t/m 5d). Tabel 7.10 geeft een overzicht van de stappen die zijn ondernomen om tot het uiteindelijke model (Model 4) te komen.

Model 0 is het startmodel. Het betreft het meetgedeelte van het model, waarin de relaties tussen de latente variabelen en de bijbehorende indicatoren zijn opgenomen. De fit van het model is goed (CFI=0.93; TLI=0.92; RMSEA=0.09). Omdat in deze paragraaf het model cross-sectioneel wordt getoetst, ontbreekt hier *Model 1*, waarin bij longitudinale toetsing de stabiliteitspaden worden toegevoegd. In *Model 2* zijn aan het model met alleen de resultaten van de CFAs de autocorrelaties en de regressiepaden toegevoegd van de drie componenten van de black box (de ‘onafhankelijke’ variabelen) naar de inzet van medewerkers (de ‘afhankelijke’ variabele). Omdat de analyses plaatsvinden op basis van cross-sectionele data – en er dus geen causaliteit kan worden vastgesteld – staan de termen (on)afhankelijk tussen aanhalingstekens. In *Model 2* is gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau van de medewerkers.²⁷ De fit van het model is nog steeds goed (CFI=0.95; TLI=0.94; RMSEA=0.06). Om hypothese 5d te toetsen, is in *Model 3* een indirect pad toegevoegd van autonomie via commitment naar inzet. Ook in dit model is gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau. De fit van *Model 3* is goed (CFI=0.95; TLI=0.95; RMSEA=0.06). In *Model 4* worden normaal gesproken alle niet-significante paden uit *Model 3* verwijderd, met uitzondering van de controlevariabelen die, hoewel lang niet

²⁷ Omdat cross-sectioneel wordt getoetst is (in tegenstelling tot in de longitudinale analyse) de perceptie die respondenten hebben van de effecten van de economische situatie in deze analyse niet meegenomen als controlevariabele.

altijd significant, wel in het uiteindelijke model worden opgenomen. Echter, in dit geval waren alle regressiepaden uit Model 3 significant en was het niet noodzakelijk om paden te verwijderen. Het uiteindelijke model is dus identiek aan Model 3.

Tabel 7.10 Overzicht modellen o.b.v. cross-sectionele data

	CFI	TLI	RMSEA	Omschrijving model
Model 0	0.93	0.92	0.09	Meetgedeelte model (CFA)
Model 2	0.95	0.94	0.06	CFA, autocorrelaties en regressiepaden
Model 3	0.95	0.95	0.06	CFA, autocorrelaties, regressiepaden en indirect effect
Model 4	0.95	0.95	0.06	CFA, autocorrelaties, regressiepaden en indirect effect: alleen significante paden [identiek aan Model 3]

^a Vanaf model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau.

Model 0 laat zien dat de resultaten van de CFAs goed zijn. In 3.3 zijn de resultaten van de ‘losse’ CFAs al gepresenteerd. Ook wanneer alle CFAs in één model worden uitgevoerd, is de modelfit goed.

Uit de analyse van Model 2 blijkt dat alle autocorrelaties significant en positief zijn en dat alle componenten van de black box een positieve invloed hebben op de inzet van medewerkers. Twee van de controlevariabelen (geslacht en opleidingsniveau) hebben een significant effect op inzet.

De resultaten van Model 3 zijn vrijwel hetzelfde als van Model 2. Het enige verschil is dat door de toevoeging van het indirecte effect, het directe pad van autonomie naar inzet minder sterk is geworden. Het indirecte pad is significant. Dit betekent dat het effect van autonomie op inzet deels gemedieerd wordt door het commitment van medewerkers.

Omdat alle regressiepaden significant bleken te zijn, is het uiteindelijke model (Model 4) identiek aan Model 3. Het uiteindelijke model is weergegeven in Tabel 7.11.

De resultaten van de cross-sectionele analyses laten zien dat alle componenten van de black box een positieve invloed hebben op de inzet van medewerkers. Het effect van autonomie op inzet wordt deels gemedieerd door het commitment van medewerkers. Medewerkers die positiever oordelen over hun bekwaamheid, commitment en autonomie scoren ook hoger op inzet. De regressiecoëfficiënten bedragen respectievelijk 0.393 ($p < .001$) voor ‘bekwaamheid’, 0.170 ($p < .001$) voor ‘commitment’ en 0.164 ($p < .001$) voor ‘autonomie’. De regressiecoëfficiënt van het indirecte effect van autonomie op inzet via commitment bedraagt 0.095 ($p < .001$).

Twee van de controlevariabelen blijken significant samen te hangen met de inzet van medewerkers, namelijk geslacht ($\beta = 0.041$, $p < .05$) en opleidingsniveau ($\beta = 0.082$, $p < .05$). Vrouwen en hoogopgeleiden scoren hoger op inzet dan hun mannelijke en lageropgeleide collega’s.

Het percentage verklaarde variantie van inzet is redelijk hoog. 32.8 procent van de verschillen in inzet kunnen in Model 4 worden verklaard.

Tabel 7.11 Resultaten Model 4 (cross-sectionele toetsing model) (n=3,368 medewerkers)

Onafhankelijke var.	Afhankelijke var.	Inzet medewerkers
		β (S.E.)
Bekwaamheid medewerkers		0.393*** (0.013)
Commitment medewerkers		0.170*** (0.017)
Autonomie medewerkers		0.164*** (0.018)
Autonomie medewerkers via commitment medewerkers		0.095*** (0.010)
Leeftijd		-0.045 (0.002)
Diensttijd		-0.035 (0.002)
Geslacht (0=man, 1=vrouw)		0.041* (0.024)
Opleidingsniveau: midden		0.026 (0.047)
Opleidingsniveau: hoog		0.082* (0.046)
R ²		0.328

^a *** $p < .001$; * $p < .05$.

^b In de tabel zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten weergegeven.

Deelconclusie

Op basis van de cross-sectionele analyses kan worden geconcludeerd dat medewerkers die positiever oordelen over de variabelen in de black box, hoger scoren op inzet. De positieve samenhang is voor alle onderdelen van de black box vastgesteld. Voor *hypotheses 5a, 5b en 5c* is ondersteuning gevonden in de resultaten van de cross-sectionele analyses. Tevens blijkt dat de relatie tussen autonomie en inzet deels wordt gemedieerd door het commitment van medewerkers. Dit is in overeenstemming met *hypothese 5d*.

In Tabel 7.12 is een schematisch overzicht te vinden van de hypothesen en de conclusies die daarover getrokken kunnen worden op basis van de analyses.

Op basis van de cross-sectionele SEM-analyses kan worden geconcludeerd dat medewerkers die positiever oordelen over hun bekwaamheid, commitment en autonomie, een hogere mate van inzet rapporteren. Het effect van autonomie op inzet wordt deels gemedieerd door commitment.

Tevens blijkt dat geslacht en opleidingsniveau een significante invloed hebben op de inzet van medewerkers. Vrouwen en hoogopgeleide medewerkers rapporteren een hogere mate van inzet dan hun mannelijke en lageropgeleide collega's.

Tabel 7.12 Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de cross-sectionele data

	Hypothese	Ondersteund
5a	De mate van bekwaamheid van medewerkers heeft een positieve invloed op hun inzet	x
5b	De mate van commitment van medewerkers heeft een positieve invloed op hun inzet	x
5c	De mate van de door medewerkers ervaren autonomie heeft een positieve invloed op hun inzet	x
5d	Het effect van de door medewerkers ervaren mate van autonomie op hun inzet wordt gemedieerd door hun commitment	x

^a De cellen gemarkeerd met x geven aan voor welke hypothesen ondersteuning is gevonden.

7.3.3 Longitudinale toetsing van het model

In deze paragraaf worden de resultaten van de SEM-analyses gepresenteerd die op basis van de longitudinale data zijn uitgevoerd. Tabel 7.13 geeft een overzicht van de stappen die zijn ondernomen om tot het uiteindelijke, meest spaarzame model (Model 4) te komen.

Model 0 is het startmodel, waarin het meetgedeelte van het model is opgenomen. Dit meetgedeelte bestaat uit de CFAs (de relaties tussen de latente variabelen en de bijbehorende indicatoren), waarbij de factorladingen zijn vastgezet om te garanderen dat met de latente variabelen over de tijd hetzelfde wordt gemeten. De fit van het model is voldoende (CFI=0.91; TLI=0.90; RMSEA=0.07). In Model 1 zijn de autocorrelaties in 2008 en 2009 aan het model toegevoegd, evenals de stabiliteitspaden van alle concepten in het model. De fit van dit model is nog steeds voldoende (CFI=0.91; TLI=0.91; RMSEA=0.07). In Model 2 zijn kruispaden tussen de variabelen aan het model toegevoegd. Om te controleren voor mogelijke omgekeerde causaliteit (zie onder andere Gerhart, 2007), zijn in dit model de componenten van de black box als onafhankelijke én afhankelijke variabelen opgenomen. Hetzelfde geldt voor inzet. De fit van Model 2 is redelijk goed (CFI=0.93; TLI=0.93; RMSEA=0.06). Vanaf Model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht en opleidingsniveau van de medewerkers en voor het effect van de economische situatie op teams. Om het mediërende effect, verondersteld in hypothese 5d, vast te kunnen stellen, is in Model 3 een indirect pad toegevoegd van autonomie via commitment naar inzet. De fit van dit model is wederom redelijk goed (CFI=0.93; TLI=0.93; RMSEA=0.05). In het uiteindelijke model (Model 4) zijn alle niet-significante paden verwijderd. Uitzondering daarop zijn de controlevariabelen die, hoewel lang niet altijd significant, wel in het uiteindelijke model zijn opgenomen. De fit van het uiteindelijke model is redelijk goed (CFA=0.93; TLI=0.92; RMSEA=0.05). Er zijn drie verschillen met de modeltoetsing die in 7.3.2 is gepresenteerd. Ten eerste bevat het meetgedeelte van het model niet alleen de CFAs, maar is ook gecontroleerd voor meetinvariantie. Ten tweede zijn in Model 1 vanwege het longitudinale karakter van de toetsing de stabiliteitspaden aan het model toegevoegd. Ten derde is vanaf Model 2 gecontroleerd voor economische situatie.

Tabel 7.13 Overzicht modellen o.b.v. longitudinale data

	CFI	TLI	RMSEA	Omschrijving model
Model 0	0.91	0.90	0.07	Meetgedeelte model (CFA en meetinvariantie)
Model 1	0.91	0.91	0.07	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties en stabiliteitspaden
Model 2	0.93	0.93	0.06	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties, stabiliteitspaden en kruispaden
Model 3	0.93	0.93	0.05	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties, stabiliteitspaden, kruispaden en indirect effect
Model 4	0.93	0.92	0.05	CFA, meetinvariantie, autocorrelaties, stabiliteitspaden, kruispaden en indirect effect: alleen significante paden

^a Vanaf model 2 is er gecontroleerd voor leeftijd, diensttijd, geslacht, opleidingsniveau en economische situatie.

Uit de analyse van Model 0 blijkt, zoals ook al is beschreven in 3.3, dat alle concepten meetinvariant zijn over de tijd (ook wanneer ze tegelijkertijd in één model worden getoetst). Dat wil zeggen dat met de latente variabelen hetzelfde is gemeten in 2008 en in 2009 en dat de scores dus met elkaar vergeleken mogen worden.

In Model 1 zijn de autocorrelaties en stabiliteitspaden aan het meetgedeelte van het model toegevoegd. Daaruit blijkt dat alle latente variabelen in 2008 positief met elkaar gecorreleerd zijn. Hetzelfde geldt voor de latente variabelen in 2009 (vergelijk de correlatiematrix in Tabel 7.9).

Uit Model 1 blijkt tevens dat alle stabiliteitspaden significant zijn. Dat wil zeggen dat de score op een variabele in 2008 een belangrijke voorspeller is van de score in 2009. In Hoofdstuk 6 is al gerapporteerd dat de regressiecoëfficiënten van de componenten van de black box allemaal hoog en significant zijn. Ook inzet is erg stabiel over de tijd. 48.7 procent van de variantie in inzet wordt door het stabiliteitspad verklaard.

In Model 2 zijn de kruispaden aan het model toegevoegd. Uit dit model kan worden afgeleid dat alle variabelen in de black box een significant effect hebben op de inzet van medewerkers. Uit de analyse van Model 2 blijkt tevens dat de controlevariabelen geslacht en opleidingsniveau een significant effect hebben op de inzet van medewerkers.

Uit de analyse van Model 2 blijkt dat geen van de effecten in tegengestelde richting significant is. De inzet van medewerkers heeft dus geen significant effect op de variabelen in de black box.

De resultaten van Model 3 zijn vrijwel hetzelfde als bij Model 2. Het enige (belangrijke) verschil is dat, door de toevoeging van het indirecte effect, het directe pad van autonomie naar inzet van medewerkers niet meer significant is. Dit betekent dat het effect van autonomie op inzet volledig gemedieerd wordt door het commitment van medewerkers.

Het uiteindelijke model (Model 4) is weergegeven in Tabel 7.14. Hierin zijn alleen de significante paden uit de eerdere modellen weergegeven. Tevens is in het model gecontroleerd voor leeftijd,

diensttijd, geslacht en opleidingsniveau van de respondenten en voor het gepercipieerde effect van de economische situatie. Uit de resultaten van Model 4 (niet weergegeven in de tabel) blijkt dat de correlaties tussen alle latente variabelen in 2008 positief en significant zijn. Hetzelfde geldt voor de relaties tussen alle latente variabelen in 2009.

Tabel 7.14 Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model) ($n=3,368$ medewerkers)

2008	2009	Inzet medewerkers	Bekwaamheid medewerkers	Commitment medewerkers	Autonomie medewerkers
		β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)
Inzet medewerkers		0.821*** (0.035)	-	-	-
Bekwaamheid medewerkers		-0.096*** (0.018)	0.559*** (0.017)	-	-
Commitment medewerkers		0.140* (0.048)	-	0.623*** (0.020)	-
Autonomie medewerkers		-	-	-	0.679*** (0.023)
Autonomie medewerkers via commitment medewerkers		0.046** (0.019)	-	-	-
Leeftijd		-0.025 (0.002)	-	-	-
Diensttijd		-0.037 (0.002)	-	-	-
Geslacht (0=man, 1=vrouw)		0.040* (0.025)	-	-	-
Opleidingsniveau: midden		0.035 (0.046)	-	-	-
Opleidingsniveau: hoog		0.093** (0.046)	-	-	-
Economische situatie		-0.025 (0.025)	-	-	-
R ²		0.520	0.312	0.389	0.462
ΔR^2 t.o.v. Model 1		0.033	0	0	0

^a *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$; - = niet opgenomen in model.

^b In de tabel zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten weergegeven.

Uit Tabel 7.14 is af te lezen dat alle stabiliteitspaden significant zijn. De regressiecoëfficiënten variëren van 0.559 ($p < .001$) in het geval van 'bekwaamheid' tot 0.821 ($p < .001$) in het geval van 'inzet'.

Uit Tabel 7.14 blijkt dat de perceptie die medewerkers hebben van hun bekwaamheden een negatief effect heeft op hun inzet ($\beta = -0.096$, $p < .001$). Het effect van commitment op inzet is positief ($\beta = 0.140$, $p < .05$). Het effect van autonomie op inzet wordt volledig gemedieerd door het commitment van medewerkers. De regressiecoëfficiënt van het indirecte effect bedraagt 0.046 ($p < .01$).

Het geslacht van medewerkers heeft een significante invloed op hun inzet. Vrouwen oordelen positiever over hun inzet dan mannen ($\beta = 0.040$, $p < .05$). Ook het effect van opleidingsniveau is significant. Hoogopgeleiden oordelen positiever over hun inzet dan hun lageropgeleide collega's ($\beta = 0.093$, $p < .01$).

In Model 4 wordt in het totaal 52.0 procent van de variantie van inzet verklaard. Dit is 3.3 procentpunt (ofwel 6.8 procent) meer dan in het model met alleen de stabiliteitspaden. De kruispaden van bekwaamheid, commitment, geslacht en opleidingsniveau en het indirecte effect van autonomie op inzet via commitment verklaren dus 3.3 procentpunt extra variantie ten opzichte van het model met alleen de stabiliteitspaden.

Er zijn geen effecten in de tegengestelde richting gevonden (van inzet naar de variabelen in de black box). De totale percentages verklaarde variantie van 'bekwaamheid', 'commitment' en 'autonomie' bedragen respectievelijk 31.2, 38.9 en 46.2 procent. Deze percentages zijn geheel toe te schrijven aan de stabiliteitspaden, omdat geen van de kruispaden significant is.

Deelconclusie

Op basis van de longitudinale toetsing van het onderzoeksmodel moet *hypothesen 5a* worden verworpen. Er werd een positief effect verwacht van de perceptie van bekwaamheid van medewerkers op hun inzet. De resultaten van de analyse laten echter een negatief effect zien. Met behulp van de longitudinale analyses is vastgesteld dat commitment een positief effect heeft op inzet. Het effect van autonomie op inzet volledig wordt gemedieerd door commitment. Dit betekent dat ondersteuning is gevonden voor *hypothesen 5b, 5c en 5d*.

Tabel 7.15 Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de longitudinale data

	Hypothese	Ondersteund
5a	De mate van bekwaamheid van medewerkers heeft een positieve invloed op hun inzet	
5b	De mate van commitment van medewerkers heeft een positieve invloed op hun inzet	x
5c	De mate van de door medewerkers ervaren autonomie heeft een positieve invloed op hun inzet	x
5d	Het effect van de door medewerkers ervaren mate van autonomie op hun inzet wordt gemedieerd door hun commitment	x

^a De cellen gemarkeerd met x geven aan voor welke hypothesen in de longitudinale analyses ondersteuning is gevonden. De grijs gearceerde cellen betreffen de relaties waarvoor in de cross-sectionele modeltoetsing ondersteuning is gevonden.

In Tabel 7.15 is een schematisch overzicht te vinden van de hypothesen en de conclusies die daarvoor getrokken kunnen worden op basis van de analyses.

Op basis van de longitudinale SEM-analyses kan worden geconcludeerd dat naarmate medewerkers zichzelf meer bekwaam achten, hun inzet afneemt. Tevens blijkt dat naarmate medewerkers meer autonomie ervaren, ze een hogere mate van commitment hebben. Dit heeft een positief effect op de inzet van medewerkers. Tevens blijkt dat vrouwen en hoogopgeleiden een hogere mate van inzet rapporteren dan mannen en lageropgeleiden.

7.4 Inzet en teamprestaties

In deze paragraaf wordt ingegaan op de relatie tussen inzet van medewerkers en de prestaties van hun team. Dit betreft het laatste gedeelte van het conceptuele model, waarin variabelen op teamniveau worden geanalyseerd.

7.4.1 Aggregatie van de data

Zoals in 3.3.4 is aangegeven, zijn de data die inzet van medewerkers en teamprestaties (performance en innovativiteit) meten verzameld bij individuele medewerkers. Echter, de afhankelijke variabelen zijn constructen op teamniveau. Om de analyses op teamniveau te kunnen uitvoeren, moeten de data worden geaggregeerd.

Voordat kan worden overgegaan tot het aggregeren van de data dient eerst te worden geanalyseerd of een substantieel deel van de variantie van teamperformance en –innovativiteit inderdaad op teamniveau gelegen is. Is dat namelijk niet het geval, dan is het niet zinvol om de data op teamniveau te clusteren. Om te bepalen welk deel van de variantie gelegen is op teamniveau, worden de intraclass correlaties (ICC) berekend. Deze waarden geven aan welk deel van de variantie op teamniveau gelegen is.

Tabel 7.16 Intraclass correlations van teamperformance en –innovativiteit

	ICC 2008	ICC 2009
Performance team	0.626	0.641
Innovativiteit team	0.321	0.346

Uit Tabel 7.16 is af te lezen dat in het geval van ‘performance team’ het percentage variantie op teamniveau 62.6 procent bedraagt in 2008 en 64.1 procent in 2009. In het geval van ‘innovativiteit team’ bedragen de ICC-waardes respectievelijk 0.321 en 0.346. Dit betekent dat ook in dit geval een substantieel deel van de variantie gelegen is op teamniveau. Dat wil zeggen dat er sprake is van een zekere mate van intersubjectiviteit tussen medewerkers in de beoordeling van de prestaties van hun team.

Op basis van de ICC-waardes kan worden geconcludeerd dat het gerechtvaardigd is om de scores van individuele medewerkers op teamperformance en –innovativiteit te aggregeren (vergelijk Hox, 2010: 249). In het vervolg van 7.4 zal worden gewerkt met de geaggregeerde scores. Er

worden twee soorten gegevens op teamniveau gebruikt die zijn afgeleid van de scores van individuele medewerkers op inzet, teamperformance en teaminnovativiteit, namelijk; de gemiddelde teamscore en de standaarddeviatie per team. Dit laatste geldt alleen voor de variabele inzet.

Het gemiddelde is de beste indicator van het niveau van een team op de diverse variabelen. Het gemiddelde vertelt echter niet het hele verhaal. Een gemiddelde is het meest informatief als er weinig spreiding rond het gemiddelde is. Een voorbeeld ter verduidelijking: in team A hebben alle medewerkers een redelijk hoge mate van inzet. De gemiddelde score op inzet is dan hoog en de standaarddeviatie is laag. In team B hebben sommige medewerkers een zeer hoge mate van inzet en anderen een lage mate van inzet. De gemiddelde score van team B kan dan nog steeds aan de hoge kant zijn. Het gemiddelde verschaft dan echter minder informatie, omdat de variantie hoger is. Anders gezegd: de medewerkers van team B zijn meer heterogeen met betrekking tot inzet. Verondersteld wordt dat naarmate de spreiding op de variabele inzet kleiner is, het effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele sterker is. Daarom is ervoor gekozen om de standaarddeviatie van inzet als controlevariabele in de analyse mee te nemen (vergelijk Wright & Nishii, 2006).

7.4.2 Samenhang tussen de variabelen

In Tabel 7.17 zijn de correlaties tussen de variabelen op teamniveau weergegeven.

Tabel 7.17 Correlatiematrix variabelen 2008 en 2009

	1.	2.
1. Inzet medewerkers		
2. Teamperformance	0.488 0.517	
3. Teaminnovativiteit	0.606 0.600	0.517 0.469

^a Alle correlaties in de tabel zijn significant ($p < .001$).

^b Het bovenste getal in elke cel is de correlatie in 2008; het onderste getal de correlatie in 2009.

Uit Tabel 7.17 is uit het grijs gearceerde deel van de correlatiematrix af te lezen dat de inzet van medewerkers in een team samenhangt met de teamprestaties. De correlatie van inzet met teamperformance (0.488 in 2008 en 0.517 in 2009) is iets lager dan de correlatie tussen inzet en teaminnovativiteit (0.606 in 2008 en 0.600 in 2009).

Ook de twee uitkomstvariabelen op teamniveau hangen significant met elkaar samen. De correlatiecoëfficiënten bedragen 0.517 in 2008 en 0.469 in 2009.

7.4.3 Cross-sectionele toetsing van het model

In deze paragraaf worden de resultaten van de SEM-analyses gepresenteerd die op basis van de cross-sectionele data uit 2008 zijn uitgevoerd om de relatie tussen inzet van medewerkers en

teamprestaties vast te stellen (hypotheses 6a en 6b). In andere gevallen wordt steeds een reeks modellen gepresenteerd, alvorens het uiteindelijke model wordt toegelicht. Om twee redenen wordt hier direct het uiteindelijke model gepresenteerd. In de eerste plaats is – omdat in dit hoofdstuk wordt gewerkt met geaggregeerde data – geen gebruik gemaakt van *latente* variabelen, maar van *geobserveerde* variabelen. Dat betekent dat Model 0, waarin het meetgedeelte van het model wordt gepresenteerd, ontbreekt. In de tweede plaats zijn alle regressiepaden die aan het model zijn toegevoegd significant. Dit betekent dat ook Model 4 ontbreekt, waarin normaal gesproken alle niet-significante paden uit Model 2 worden verwijderd. Bovendien ontbreekt Model 3 omdat geen mediatie wordt onderzocht. In deze paragraaf over de cross-sectionele toetsing van het model wordt dus maar één model gepresenteerd (zie Tabel 7.18), waarin is gecontroleerd voor gemiddelde leeftijd, diensttijd, het percentage vrouwen en hoogopgeleiden en het aantal respondenten per team.²⁸ De fit van dit model is zeer goed (CFI=0.99; TLI=0.99; RMSEA=0.02).

Uit Tabel 7.18 is af te leiden dat de gemiddelde inzet van medewerkers een positief effect heeft op de prestaties van het team. Het effect van inzet op de mate van innovativiteit ($\beta=0.263$, $p<.001$) van een team is iets sterker dan op de mate van performance ($\beta=0.208$, $p<.001$). In beide gevallen is de standaarddeviatie van inzet niet significant. Dat betekent dat de mate van homogeniteit van inzet binnen een team geen effect heeft op de teamprestaties.²⁹

Twee van de controlevariabelen hebben een significant effect op de performance van teams, namelijk: de gemiddelde diensttijd van medewerkers ($\beta=0.099$, $p<.01$) en het percentage hoogopgeleiden ($\beta=-0.140$, $p<.001$). Naarmate de gemiddelde diensttijd van medewerkers hoger is en er minder hoogopgeleiden deel uitmaken van een team, neemt de gerapporteerde mate van performance van een team toe.

Het percentage hoogopgeleiden heeft ook een negatief effect op de gerapporteerde mate van teaminnovativiteit ($\beta=-0.089$, $p<.05$). Hoe meer hoogopgeleiden er in een team werken, hoe lager de score op teaminnovativiteit.

Het percentage verklaarde variantie is niet zo hoog. In het geval van teamperformance wordt 7.2 procent van de variantie verklaard door de mate van inzet van medewerkers en door de controlevariabelen gemiddelde diensttijd en het percentage hoogopgeleiden.

In het geval van teaminnovativiteit wordt 7.9 procent van de variantie verklaard door inzet van medewerkers en de significante controlevariabele.

28 Omdat cross-sectioneel wordt getoetst zijn (in tegenstelling tot in de longitudinale analyse) de effecten van de economische situatie in deze analyse niet meegenomen als controlevariabele.

29 In de analyse is tevens geanalyseerd of er sprake is van een interactie-effect van de gemiddelde inzet van medewerkers in een team en de bijbehorende standaarddeviatie op teamprestaties. Dit interactie-effect was niet significant.

Tabel 7.18 Resultaten model (cross-sectionele toetsing model) (n=1,164 teams)

Onafhankelijke var.	Afhankelijke var.	Performance team	Innovativiteit team
		β (S.E.)	β (S.E.)
Inzet medewerkers	M	0.208*** (0.054)	0.263*** (0.059)
	SD	-0.022 (0.068)	-0.035 (0.073)
Gemiddelde leeftijd		-0.011 (0.003)	-0.044 (0.003)
Gemiddelde diensttijd		0.099** (0.004)	-0.065 (0.004)
Percentage vrouwen		0.005 (0.000)	-0.032 (0.000)
Percentage hoogopgeleiden		-0.140*** (0.000)	-0.089* (0.000)
n		-0.065 (0.005)	-0.009 (0.004)
R ²		0.072	0.079

^a *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

^b In de tabel zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten weergegeven.

Deelconclusie

Op basis van de cross-sectionele analyses kan worden geconcludeerd dat teams waarvan de gemiddelde score op de inzet van medewerkers hoger is, betere prestaties leveren. Deze teams scoren hoger op zowel performance als innovativiteit. Dit betekent dat zowel voor *hypothese 6a* als *hypothese 6b* ondersteuning is gevonden.

In Tabel 7.19 is een schematisch overzicht te vinden van de hypothesen en de conclusies die daarover getrokken kunnen worden op basis van de analyses.

Tabel 7.19 Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de cross-sectionele data

Hypothese	Ondersteund
6a De gemiddelde mate van inzet van medewerkers in teams heeft een positieve invloed op de performance van teams	x
6b De gemiddelde mate van inzet van medewerkers in teams heeft een positieve invloed op de innovativiteit van teams	x

^a De cellen gemarkeerd met x geven aan voor welke hypothesen ondersteuning is gevonden.

Uit de cross-sectionele analyses blijkt dat teams waarin medewerkers gemiddeld hoger scoren op inzet beter presteren. Tevens blijkt het opleidingsniveau van teamleden een significant effect te hebben op de prestaties van teams. Teams waarin meer hoogopgeleiden werkzaam zijn, scoren lager op teamperformance en –innovativiteit. Wanneer de gemiddelde diensttijd van teamleden hoger ligt, wordt er hoger gescoord op teamperformance.

7.4.4 Longitudinale toetsing van het model

In deze paragraaf worden de resultaten van de SEM-analyses gepresenteerd die op basis van de longitudinale data zijn uitgevoerd. Tabel 7.20 geeft een overzicht van de stappen die zijn ondernomen om tot het uiteindelijke model (Model 4) te komen.

Model 1 is het model dat bestaat uit de autocorrelaties in 2008 en 2009 en de stabiliteitspaden van alle concepten in het model. De fit van dit model is goed (CFI=0.98; TLI=0.96; RMSEA=0.07).³⁰ In *Model 2* zijn de kruispaden tussen de variabelen aan het model toegevoegd. Om te controleren voor mogelijke omgekeerde causaliteit (zie onder andere Gerhart, 2007), zijn in dit model de uitkomstvariabelen op teamniveau (teamperformance en –innovativiteit) als onafhankelijke én afhankelijke variabelen opgenomen. Hetzelfde geldt voor inzet. Vanaf *Model 2* is tevens gecontroleerd voor de kenmerken van teams. Daarom zijn de volgende controlevariabelen opgenomen: gemiddelde leeftijd en diensttijd, het percentage vrouwen en hoogopgeleiden, het aantal respondenten per team en de economische situatie. De fit van dit model is zeer goed (CFI=0.99; TLI=0.98; RMSEA=0.03). Omdat geen mediatie wordt onderzocht, ontbreekt *Model 3*. In het uiteindelijke model (*Model 4*) zijn alle niet-significante paden verwijderd. Uitzondering daarop zijn de controlevariabelen die, hoewel lang niet altijd significant, wel in het uiteindelijke model zijn opgenomen. De fit van het uiteindelijke model is uitstekend (CFA=0.99; TLI=0.99; RMSEA=0.03).

Uit de analyse van *Model 1* blijkt dat alle autocorrelaties en stabiliteitspaden significant zijn. Alle variabelen zijn in 2008 positief met elkaar gecorreleerd zijn. Hetzelfde geldt voor de variabelen in 2009 (vergelijk de correlatiematrix in Tabel 7.17).

Tabel 7.20 Overzicht modellen o.b.v. longitudinale data

	CFI	TLI	RMSEA	Omschrijving model
Model 1	0.98	0.96	0.07	Autocorrelaties en stabiliteitspaden
Model 2	0.99	0.98	0.03	Autocorrelaties, stabiliteitspaden en kruispaden
Model 4	0.99	0.99	0.03	Autocorrelaties, stabiliteitspaden en kruispaden: <i>alleen significante paden</i>

³⁰ Vanaf model 2 is er gecontroleerd voor gemiddelde leeftijd, gemiddelde diensttijd, percentage vrouwen en hoogopgeleiden, het aantal respondenten per team en de economische situatie.

³⁰ Net als in het cross-sectionele model is ook hier gewerkt met ‘geobserveerde’ variabelen en niet met latente variabelen. Daarom ontbreekt het structurele gedeelte van het model.

Uit Model 1 blijkt tevens dat alle stabiliteitspaden significant zijn. Dat wil zeggen dat de score op een variabele in 2008 een belangrijke voorspeller is van de score in 2009. 31,3 procent van de variantie in inzet wordt verklaard door het stabiliteitspad. In het geval van teamperformance en –innovativiteit bedragen deze percentages respectievelijk 24,3 en 20,8 procent.

Wanneer in Model 2 de kruispaden aan het model worden toegevoegd blijkt dat de gemiddelde inzet van medewerkers en de bijbehorende standaarddeviatie geen significant effect hebben op de score op teaminnovativiteit. Ook heeft de standaarddeviatie van inzet geen significant effect op teamperformance.

Uit Model 2 is tevens een significant effect af te lezen in de omgekeerde richting dan verwacht. De mate van innovativiteit van teams heeft een positieve invloed op de gemiddelde mate van inzet van de medewerkers in een team.

Het uiteindelijke model (Model 4) is weergegeven in Tabel 7.21. Hierin zijn alleen de significante paden uit de eerdere modellen weergegeven. Tevens is in het model gecontroleerd voor gemiddelde leeftijd en diensttijd, het percentage vrouwen en hogeropgeleiden, het aantal respondenten per team en het gepercipieerde effect van de economische situatie. Uit de resultaten van Model 4 (niet weergegeven in de tabel) blijkt dat de correlaties tussen alle variabelen in 2008 positief en significant zijn. Hetzelfde geldt voor de relaties tussen alle variabelen in 2009.

Uit Tabel 7.21 is af te lezen dat alle stabiliteitspaden significant zijn. De regressiecoëfficiënten bedragen 0,576 ($p < .001$) voor inzet, 0,530 ($p < .001$) voor teamperformance en 0,504 ($p < .001$) voor teaminnovativiteit.

Uit Tabel 7.21 blijkt dat de gemiddelde mate van inzet van medewerkers in een team een positief effect heeft op de teamperformance ($\beta = 0,086$, $p < .01$). De homogeniteit van de mate van inzet heeft geen significant effect op teamperformance.³¹

Het percentage hoogopgeleide medewerkers heeft een negatief effect op zowel teamperformance ($\beta = -0,070$, $p < .05$) als op –innovativiteit ($\beta = -0,126$, $p < .01$). Ook het effect van de gepercipieerde economische situatie heeft een negatieve invloed op de prestaties van teams. De regressiecoëfficiënten bedragen respectievelijk $-0,094$ ($p < .01$) en $-0,086$ ($p < .01$). Naarmate er in een team meer hoogopgeleiden werken en/of een team meer last heeft van de gevolgen van de economische crisis, nemen de scores op teamperformance en –innovativiteit af. De gemiddelde diensttijd blijkt een negatief effect te hebben op de mate van teaminnovativiteit ($\beta = -0,099$, $p < .01$). Naarmate de gemiddelde diensttijd hoger is, wordt de score op teaminnovativiteit lager.

Daarnaast is ook een effect in de tegengestelde richting gevonden. De mate van teaminnovativiteit blijkt een positief effect te hebben op de gemiddelde inzet van medewerkers ($\beta = 0,096$, $p < .01$). Dat wil zeggen dat een hogere mate van teaminnovativiteit bijdraagt aan een hogere inzet van medewerkers.

31 In de analyse is tevens geanalyseerd of er sprake is van een interactie-effect van de gemiddelde inzet van medewerkers in een team en de bijbehorende standaarddeviatie op teamprestaties. Dit interactie-effect was niet significant.

Tabel 7.21 Resultaten Model 4 (longitudinale toetsing model) ($n=1,164$ teams)

Onafhankelijke var.	Afhankelijke var.	Performance team	Innovativiteit team	Inzet medewerkers
		β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)
Performance team		0.530*** (0.026)	-	-
Innovativiteit team		-	0.504*** (0.026)	0.096** (0.017)
Inzet medewerkers	M	0.086** (0.039)	-	0.576*** (0.028)
	SD	-0.004 (0.047)	-	-
Gemiddelde leeftijd		0.036 (0.002)	0.062 (0.002)	-
Gemiddelde diensttijd		0.041 (0.003)	-0.099** (0.002)	-
Percentage vrouwen		0.012 (0.000)	0.044 (0.000)	-
Percentage hoogopgeleiden		-0.070* (0.000)	-0.126** (0.000)	-
n		-0.022 (0.004)	-0.014 (0.003)	-
Economische situatie		-0.094** (0.000)	-0.086** (0.000)	-
R^2		0.349	0.305	0.370
ΔR^2 t.o.v. Model 1		0.106	0.097	0.057

^a *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$; - = niet opgenomen in model.

^b In de tabel zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten weergegeven.

In Model 4 wordt in het totaal 34.9 procent van de variantie van teamperformance verklaard. Dit is 10.6 procentpunt (ofwel 43.6 procent) meer dan in het model met alleen de stabiliteitspaden. Het kruispad van inzet naar teamperformance verklaart dus samen met de significante controlevariabelen 10.6 procentpunt extra variantie ten opzichte van het model met alleen de stabiliteitspaden. Van de verschillen in teaminnovativiteit wordt in totaal 30.5 procent verklaard. Dat is 9.7 procentpunt (ofwel 46.6 procent) meer dan het model met alleen de stabiliteitspaden. Dat betekent dat 9.7 procent van de verschillen in teaminnovativiteit worden verklaard door de controlevariabelen 'gemiddelde diensttijd', 'percentage hoogopgeleiden' en 'economische situatie'.

In Model 4 wordt in totaal 37.0 procent van de variantie in inzet verklaard. Dat is 5.7 procentpunt (ofwel 18.2 procent) meer dan het model met alleen de stabiliteitspaden. Dat betekent dat 5.7 procent van de variantie kan worden verklaard door het significante kruispad van teaminnovativiteit naar inzet.

Deelconclusie

De resultaten van de longitudinale toetsing van het onderzoeksmodel ondersteunen *hypothese 6a*. Er is inderdaad een positief effect van de mate van inzet op de performance van teams. *Hypothese 6b* moet worden verworpen, omdat het effect van inzet op teaminnovativiteit in het longitudinale model niet significant is.

In Tabel 7.22 is een schematisch overzicht te vinden van de hypothesen en de conclusies die daarover getrokken kunnen worden op basis van de analyses.

Tabel 7.22 Schematisch overzicht van de hypothesen en de ondersteuning daarvan op basis van de longitudinale data

	Hypothese	Ondersteund
6a	De gemiddelde mate van inzet van medewerkers in teams heeft een positieve invloed op de performance van teams	x
6b	De gemiddelde mate van inzet van medewerkers in teams heeft een positieve invloed op de innovativiteit van teams	

^a De cellen gemarkeerd met x geven aan voor welke hypothesen ondersteuning is gevonden. De grijs gearceerde cellen betreffen de relaties waarvoor in de cross-sectionele modeltoetsing ondersteuning is gevonden.

Op basis van de longitudinale SEM-analyses kan worden geconcludeerd dat naarmate medewerkers in een team een hogere mate van inzet hebben, de teamperformance toeneemt. Daarnaast blijkt dat teams met meer hogeropgeleiden en teams waar het effect van de economische situatie meer merkbaar is, lager scoren op zowel teamperformance als –innovativiteit. Naarmate de gemiddelde diensttijd van medewerkers in een team hoger wordt, neemt de mate van teaminnovativiteit af.

Daarnaast bestaat een omgekeerd effect. De mate van teaminnovativiteit heeft een positief effect op de gemiddelde inzet van medewerkers in een team.

7.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn drie vragen beantwoord. In de eerste plaats is geanalyseerd wat het effect is van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op hun tevredenheid (hypothese 4a). Vervolgens is onderzocht in hoeverre de bekwaamheid, het commitment en de ervaren mate van autonomie van medewerkers invloed hebben op hun inzet (hypothesen 5a t/m 5d). Ten slotte is onderzocht wat het effect van inzet op teamprestaties is (hypothesen 6a en 6b). Alle hypothesen zijn op twee manieren getoetst. In eerste instantie op basis van cross-sectionele data uit 2008 en in tweede instantie op basis van longitudinale data uit 2008 en 2009.

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 4, 5 en 6. Ook wordt een eerste, gedetailleerde duiding gegeven van de resultaten. Indien mogelijk worden algemeen geldende verklaringen gegeven voor de gevonden resultaten. Wanneer dat niet mogelijk is, worden de resultaten conform de analytische benadering geduid vanuit een meer specifiek (Achmea)perspectief. In Hoofdstuk 8 worden de bevindingen uit de analyses besproken in het licht van de literatuur, de analytische benadering en het beoogde LDB-beleid.

7.5.1 Uitkomstvariabelen: scores in 2008 en 2009

De scores op de uitkomstvariabelen liggen allemaal boven het theoretisch middelpunt van de schaal. Dat betekent dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn met hun baan en tevens bereid zijn om zich in te zetten voor hun team. Medewerkers zijn van mening dat hun team goed presteert in termen van performance en innovativiteit. Ze zijn iets positiever over de performance van hun team dan over de mate van innovativiteit.

Medewerkers zijn gemiddeld iets positiever gaan oordelen over hun tevredenheid en inzet en over de prestaties van hun team. De stijging op de uitkomsten op individueel niveau (tevredenheid en inzet) is iets lager dan op de uitkomsten op teamniveau (teamprestatie en –innovativiteit). De beperkte verandering van de scores op de uitkomstvariabelen moet in het licht worden gezien van de context waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. In de periode tussen de twee metingen heeft Achmea de gevolgen van de economische recessie ondervonden. Zo werd er over 2008 een groot verlies geleden. Dit heeft onder andere tot gevolg gehad dat er gereorganiseerd is in verschillende delen van de organisatie en dat in een aanzienlijk aantal teams hetzelfde werk moet worden gedaan met minder mensen. De resultaten van de longitudinale analyses laten zien dat de gevolgen van de economische situatie een negatief effect hebben gehad op alle uitkomstvariabelen. Dat betekent dat de stijging in de scores op de uitkomstvariabelen sterker zou zijn geweest als de economische omstandigheden gunstiger waren geweest. Belangrijk om op te merken is dat de standaarddeviaties behorende bij de gemiddelde scores vrijwel op gelijk niveau zijn gebleven. Dit duidt erop dat de verschillen tussen de oordelen van medewerkers niet groter zijn geworden. Over de hele linie zijn de oordelen over de teamprestaties positiever geworden; er zijn niet enkele individuen aan wie de stijging kan worden toegeschreven.

7.5.2 Gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten en medewerkertevredenheid

Het doel van de cross-sectionele en longitudinale analyses die gepresenteerd zijn in 7.2 was het vaststellen van de invloed van medewerkerpercepties van peoplemanagement-activiteiten op medewerkertevredenheid. Op basis van theoretische modellen werd verondersteld dat de verschillende onderdelen van peoplemanagement een positief effect hebben op medewerkertevredenheid.

Resultaten cross-sectionele analyses

De resultaten van de correlatieanalyses laten zien dat er een positieve samenhang is tussen de vier componenten van peoplemanagement gericht op ondersteuning enerzijds en medewerkertevredenheid anderzijds.

Ook de cross-sectionele SEM-analyses laten positieve relaties zien tussen de componenten van peoplemanagement en medewerkertevredenheid. Alle veronderstelde relaties blijken in het cross-sectionele model significant. Naarmate medewerkers zich meer ondersteund voelen, neemt hun tevredenheid toe. Het effect van de ondersteuning door HR-maatregelen op tevredenheid is het sterkst. Het effect van ondersteuning door maatwerkafspraken is het minst sterk.

Het percentage verklaarde variantie is hoog. 71,0 procent van de verschillen in tevredenheid kunnen worden toegeschreven aan de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten. Dit impliceert dat de tevredenheid van medewerkers in sterke mate wordt beïnvloed door de implementatie van HR-beleid.

Omdat bovenstaande resultaten zijn gebaseerd op cross-sectionele analyses is het onmogelijk om causale relaties tussen de variabelen vast te stellen. Daarom zijn dezelfde analyses uitgevoerd op de longitudinale data.

Resultaten longitudinale analyses

Uit de analyses van de longitudinale dataset blijkt dat alle variabelen zowel in 2008 als in 2009 positief met elkaar samenhangen. Medewerkers die positiever oordelen over de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevendens scores hoger op tevredenheid. Dit geldt zowel in 2008 als in 2009.

Daarnaast laten de analyses zien dat alle variabelen stabiel zijn over de tijd heen. Dat betekent dat de variabelen in 2008 belangrijke voorspellers zijn van de scores in 2009. Dit duidt erop dat de metingen die hebben plaatsgevonden geen momentopnames zijn geweest, maar een adequaat beeld schetsen van de perceptie die medewerkers hebben van de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende en van hun tevredenheid.

Bovenop de significante correlaties en stabiliteitspaden is ook een aantal additionele significante causale relaties vastgesteld tussen de onderdelen van peoplemanagement enerzijds en tevredenheid anderzijds.

Op basis van de longitudinale analyses kan geconcludeerd worden dat de mate waarin medewerkers worden *ondersteund* door *maatwerkafspraken* een additioneel positief effect heeft op de tevredenheid van medewerkers, bovenop de significante samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en bovenop het stabiliteitspad.

Tevens blijkt uit de longitudinale analyses dat de *ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen* geen significant additioneel effect heeft op medewerkertevredenheid. In het cross-sectionele model is een significante samenhang gevonden tussen 'ondersteuning door HR-maatregelen' en tevredenheid. Tevens is het stabiliteitspad significant. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat medewerkers 'gewend' raken aan de ondersteuning die door HR-maatregelen wordt geboden en dat het effect daarom geen langdurig resultaat heeft.

Uit de longitudinale analyses blijkt tevens dat het leiderschapsgedrag van leidinggevendens (*ondersteuning in dagelijks functioneren en ondersteuning in ontwikkeling*) een additioneel negatief effect heeft op medewerkertevredenheid, bovenop de significante samenhang uit het cross-sectionele

model en de significante stabiliteitspaden. Een mogelijke verklaring voor dit opvallende resultaat is dat er wellicht sprake is van *'rising expectations'*. Mogelijk draagt een positief oordeel van medewerkers over het leiderschapsgedrag van hun leidinggevend(en) op korte termijn bij aan hun tevredenheid, maar verlangen medewerkers als gevolg daarvan *meer* ondersteuning van hun leidinggevend(e). Wanneer hun leidinggevend(e) niet aan deze verwachting voldoet, vertaalt zich dat in het geval van sommige medewerkers mogelijk in een afnemende tevredenheid.

Uit de longitudinale analyses blijkt dat *diensttijd* en de gepercipieerde effecten van de *economische situatie* een significant effect hebben op de tevredenheid van medewerkers. Naarmate medewerkers langer in dienst zijn, neemt hun tevredenheid toe. Dit effect lijkt logisch, omdat verwacht mag worden dat wanneer medewerkers niet tevreden zijn met hun baan, zij de organisatie zullen verlaten (vergelijk het *attraction-selection-attrition* model van Schneider (1987)). Er vindt dus een natuurlijke selectie plaats. Medewerkers met een hoge tevredenheid zullen vaker voor de organisatie behouden blijven dan medewerkers die minder tevreden zijn. Wanneer de effecten van de economische situatie een sterkere impact hebben op teams, blijkt de tevredenheid van medewerkers af te nemen. Ook dit is een verklaarbaar resultaat. Wanneer hetzelfde werk met minder mensen moet worden uitgevoerd, zal de werkdruk toenemen en is het wellicht lastiger om werk en privé te combineren.

Op basis van de theorie werd verondersteld dat de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten een effect zouden hebben op medewerkertevredenheid. In het longitudinale model is echter ook een effect gevonden in de tegenovergestelde richting (van tevredenheid naar de gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten).

Uit de analyses blijkt dat de mate van tevredenheid die medewerkers rapporteren een positief effect heeft op alle onderdelen van peoplemanagement. Een mogelijke verklaring voor het gevonden effect is dat er sprake is van reciprociteit. Medewerkers die meer tevreden zijn, zetten zich meer in voor hun team/organisatie.³² Het is aannemelijk dat leidinggevend(en) meer investeren in medewerkers die zich extra inzetten. Hier speelt dan het principe van wederkerigheid; positief gedrag van medewerkers 'betaalt zich terug' in meer ondersteuning.

7.5.3 De variabelen in de black box en inzet

Het doel van de cross-sectionele en longitudinale analyses die gepresenteerd zijn in 7.3 was het vaststellen van de invloed van de componenten van de black box op de inzet van medewerkers. Op basis van theoretische modellen werd verondersteld dat de onderdelen van de black box een positief effect hebben op de inzet van medewerkers.

Resultaten cross-sectionele analyses

De resultaten van de correlatieanalyses laten zien dat er een positieve samenhang is tussen de drie componenten van de black box enerzijds en inzet van medewerkers anderzijds.

Ook de cross-sectionele SEM-analyses laten positieve relaties zien tussen de componenten van de black box en inzet. Alle veronderstelde relaties blijken in het cross-sectionele model signifi-

³² Dit effect is niet in dit hoofdstuk gerapporteerd.

cant te zijn. Naarmate medewerkers hogere scores op bekwaamheid, commitment en autonomie rapporteren, neemt hun inzet toe. Het effect van autonomie op inzet wordt deels gemedieerd door commitment. Het effect van de bekwaamheid op inzet is het sterkst. Het indirecte effect van autonomie via commitment is het minst sterk.

Het percentage verklaarde variantie is redelijk hoog. 32.8 procent van de verschillen in inzet kunnen worden toegeschreven aan de karakteristieken van medewerkers (bekwaamheid, commitment en autonomie).

Uit de cross-sectionele analyses blijkt tevens dat het *geslacht* en *opleidingsniveau* van medewerkers een significant effect hebben op hun score op inzet. Vrouwen en hoogopgeleide medewerkers rapporteren een hogere mate van inzet dan mannen en lageropgeleiden. Het effect van geslacht op de inzet van medewerkers is in overeenstemming met de resultaten van een studie van Allen & Rush (2001). Ook zij constateerden dat vrouwen (in gender-neutrale banen) meer inzet laten zien. Het significante effect van opleidingsniveau op inzet is in lijn met bevindingen van Smith, Organ & Near (1983). Zij suggereren dat hogeropgeleide medewerkers een hogere mate van sociale verantwoordelijkheid hebben, waardoor ze in hun werk ook een hogere mate van inzet tonen.

Omdat bovenstaande resultaten zijn gebaseerd op cross-sectionele analyses is het onmogelijk om causale relaties tussen de variabelen vast te stellen. Daarom zijn dezelfde analyses uitgevoerd op de longitudinale data.

Resultaten longitudinale analyses

Uit de analyses van de longitudinale dataset blijkt dat alle variabelen zowel in 2008 als in 2009 positief met elkaar samenhangen. Medewerkers die positiever oordelen over de variabelen in de black box (bekwaamheid, commitment en autonomie) scoren ook hoger op inzet. Dit geldt zowel in 2008 als in 2009.

Daarnaast laten de analyses zien dat alle variabelen redelijk tot zeer stabiel zijn over de tijd heen. Dat betekent dat de scores op de variabelen in 2008 belangrijke voorspellers zijn van de scores in 2009. Dit duidt erop dat de metingen die hebben plaatsgevonden geen momentopnames zijn geweest, maar een adequaat beeld schetsen van de bekwaamheid, commitment, autonomie en inzet van medewerkers.

Bovenop de significante correlaties en stabiliteitspaden is ook een aantal additionele significante causale relaties vastgesteld tussen de componenten uit de black box enerzijds en inzet anderzijds.

Op basis van de longitudinale analyses kan geconcludeerd worden dat de mate waarin medewerkers *autonomie* ervaren in de uitoefening van hun functie een additioneel positief effect heeft op hun inzet (bovenop de samenhang uit het cross-sectionele model en het stabiliteitspad). Dit effect wordt volledig gemedieerd door *commitment*. Dat betekent dat medewerkers die meer autonomie ervaren in de uitoefening van hun taken, zich meer betrokken voelen bij hun team en als gevolg daarvan meer inzet tonen.

Uit de longitudinale analyses blijkt tevens dat de *bekwaamheid* van medewerkers een negatief effect heeft op hun inzet, bovenop de significante positieve samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en de stabiliteitspaden uit het longitudinale model. Een mogelijke verklaring voor dit opvallende resultaat is dat medewerkers met onvoldoende bekwaamheden hun gebrek aan kennis en vaardigheden willen compenseren met extra inzet.

Uit de longitudinale analyses blijkt, net als in het cross-sectionele model, een significant effect van *geslacht* en *opleidingsniveau* op inzet. Vrouwen en hoogopgeleide medewerkers rapporteren een hogere mate van inzet dan hun mannelijke en lageropgeleide collega's.

7.5.4 Inzet en teamprestaties

Het doel van de cross-sectionele en longitudinale analyses die gepresenteerd zijn in 7.4 was het vaststellen van de invloed van de gemiddelde inzet van medewerkers in teams op teamprestaties. Op basis van theoretische modellen werd een positief effect verondersteld.

Alle in de analyses gebruikte data zijn verzameld door individuele medewerkers te bevragen. De afhankelijke variabelen in de analyse meten echter de prestaties van teams. Dat betekent dat de data geaggregeerd moeten worden op teamniveau om het effect van de gemiddelde inzet van teamleden op teamprestaties vast te kunnen stellen.

Voordat is overgegaan tot de toetsing van de hypothesen is eerst geanalyseerd of het gerechtvaardigd is om de beoordeling van teamprestaties door individuele medewerkers te aggregeren op teamniveau. De ICC-waardes laten zien dat een groot deel van de variantie in teamperformance en *-innovativiteit* is gelegen op teamniveau. Dat betekent dat er sprake is van een zekere mate van intersubjectiviteit tussen medewerkers in de beoordeling van de prestaties van hun team. De ICC-waardes van teamperformance liggen hoger dan die van teaminnovativiteit. Dit betekent dat er meer overeenstemming is bij medewerkers van hetzelfde team over teamperformance dan over *-innovativiteit*. In beide gevallen zijn de ICC-waardes hoog genoeg om aggregatie van de data op teamniveau te rechtvaardigen. In het vervolg van de analyses is gerekend met de gemiddelde scores op teamniveau. In het geval van inzet is tevens de standaarddeviatie in de analyses meegenomen, omdat werd aangenomen dat de mate van homogeniteit op dit kenmerk positief bijdraagt aan de prestaties van teams.

Resultaten cross-sectionele analyses

De resultaten van de correlatieanalyses laten zien dat er een positieve samenhang is tussen de gemiddelde inzet van medewerkers enerzijds en de beoordeling van teamprestaties anderzijds.

Ook de cross-sectionele SEM-analyses laten positieve relaties zien tussen de gemiddelde inzet van medewerkers in een team en teamprestaties. Alle veronderstelde relaties blijken in het cross-sectionele model significant. Naarmate teams hoger scoren op inzet, wordt de gerapporteerde mate van *teamperformance* en *-innovativiteit* hoger. Het effect van de gemiddelde inzet op innovativiteit is iets sterker dan op performance. De standaarddeviatie van inzet is in beide gevallen niet significant. Dat betekent dat de spreiding op deze variabele geen effect heeft op de beoordeling van teamprestaties. Dat zou er op kunnen duiden dat er relatief weinig afhankelijkheid is tussen

medewerkers die in hetzelfde team werkzaam zijn. Bij een hoge mate van afhankelijkheid tussen medewerkers hebben grote verschillen in de inzet van teamleden waarschijnlijk negatieve effecten op de teamprestaties. Dat blijkt hier niet aan de orde te zijn.

Het percentage verklaarde variantie is redelijk laag. 7.2 procent van de verschillen in teamperformance kunnen worden toegeschreven aan de gemiddelde inzet van teamleden. In het geval van teaminnovativiteit bedraagt dat percentage 7.9 procent.

Uit de cross-sectionele analyses blijkt tevens dat de *gemiddelde dienstduur* van medewerkers in een team een positief effect heeft op de beoordeling van teamperformance. Het lijkt aannemelijk dat dit effect verklaard kan worden door de ervaring en routine die medewerkers tijdens hun dienstverband hebben opgebouwd, waardoor ze beter in staat zijn om goede prestaties te leveren. Tevens blijkt dat het *percentage hoogopgeleiden* een significant effect heeft op de beoordeling van teamperformance en –innovativiteit. Naarmate er meer hoogopgeleiden in een team werken, nemen de scores op teamperformance en –innovativiteit af. Mogelijk kan dit resultaat worden verklaard door een kritische houding van hoogopgeleiden. Het is niet ondenkbaar dat zij kritisch zijn over hun eigen prestaties en de prestaties van hun team en dat zij menen dat zij op basis van hun kwaliteiten meer van zichzelf en/of hun collega's zouden mogen verwachten. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat hoogopgeleide medewerkers meer complexe diensten/producten aan klanten leveren, waardoor het risico op fouten groter is.

Resultaten longitudinale analyses

Uit de analyses van de longitudinale dataset blijkt dat alle variabelen zowel in 2008 als in 2009 positief met elkaar samenhangen. Teams waarvan de medewerkers gemiddeld een hogere mate van inzet rapporteren, scoren hoger op teamperformance en –innovativiteit. Dit geldt zowel in 2008 als in 2009.

Daarnaast laten de analyses zien dat alle variabelen stabiel zijn over de tijd heen. Dat betekent dat de variabelen in 2008 belangrijke voorspellers zijn van de scores in 2009. Dit duidt erop dat de metingen die hebben plaatsgevonden geen momentopnames zijn geweest, maar een adequaat beeld schetsen van de gemiddelde inzet van medewerkers en de prestaties van teams.

Bovenop de significante correlaties en stabiliteitspaden is ook een aantal additionele significante causale relaties vastgesteld tussen de gemiddelde inzet van medewerkers enerzijds en teamperformance en –innovativiteit anderzijds.

Op basis van de longitudinale analyses kan geconcludeerd worden dat naarmate de gemiddelde inzet van medewerkers in een team toeneemt, de beoordeling van de *teamperformance* positiever wordt. Dit is een additioneel effect bovenop de samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en bovenop het stabiliteitspad. Het effect van de standaarddeviatie blijkt niet significant te zijn. Dat betekent dat het niet uit lijkt te maken in hoeverre een team homogeen is met betrekking tot inzet.

In de longitudinale analyse blijkt de gemiddelde inzet van medewerkers geen additioneel effect te hebben op de mate van *teaminnovativiteit*, bovenop de positieve samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en na toevoeging van het stabiliteitspad. Kennelijk heeft de mate van inzet van medewerkers geen additioneel effect over de onderzochte periode na toevoeging van het

stabiliteitspad. Mogelijk kan dit worden verklaard door de negatieve gevolgen van de economische crisis. Dit heeft er toe geleid dat er minder op innovativiteit werd gestuurd en dat de inzet van medewerkers gericht werd op het op peil houden van de kwaliteit van diensten en dienstverlening. Uit de analyse blijkt wel een effect in tegengestelde richting: medewerkers die werkzaam zijn in teams die hoog scoren op innovativiteit, rapporteren gemiddeld een hogere mate van inzet. Wellicht kan dit mechanisme worden geduid doordat een zekere mate van innovativiteit een stimulerend klimaat biedt voor medewerkers, die zich daardoor extra inzetten.

Uit de longitudinale analyse blijkt een negatief verband tussen het percentage hoogopgeleiden en de beoordeling van teamperformance en –innovativiteit. Het effect van gemiddelde diensttijd op de beoordeling van teamperformance is in het longitudinale model niet significant. Dit is waarschijnlijk toe te schrijven aan de toevoeging van het stabiliteitspad. De *gemiddelde diensttijd* van medewerkers in het team heeft in het longitudinale model wel een significant effect op de mate van teaminnovativiteit. Dit effect is negatief. Dat wil zeggen dat naarmate de gemiddelde diensttijd hoger wordt, de innovativiteit van teams negatiever wordt beoordeeld. Mogelijk kan dit worden verklaard doordat medewerkers die langer voor een organisatie werken cynischer zijn; zij ‘hebben alles al een keer gezien’ en beoordelen daardoor de mate van teaminnovativiteit minder positief. Ten slotte blijkt uit de longitudinale analyses een negatief effect van de gepercipieerde effecten van de *economische situatie* op de beoordeling van teamperformance en –innovativiteit. Dit resultaat is goed verklaarbaar omdat teams waarin hetzelfde werk met minder mensen moet worden gedaan, minder middelen ter beschikking hebben om kwalitatief goede diensten en/of producten te leveren.

7.5.5 Antwoord op deelvraag 4, 5 en 6

In dit hoofdstuk zijn analyses uitgevoerd om de volgende vragen te beantwoorden: ‘wat is het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op medewerkeropbrengsten?’, ‘wat is het effect van de AMO-variabelen op de prestaties van medewerkers?’ en ‘wat is het effect van prestaties van medewerkers op organisatieopbrengsten?’

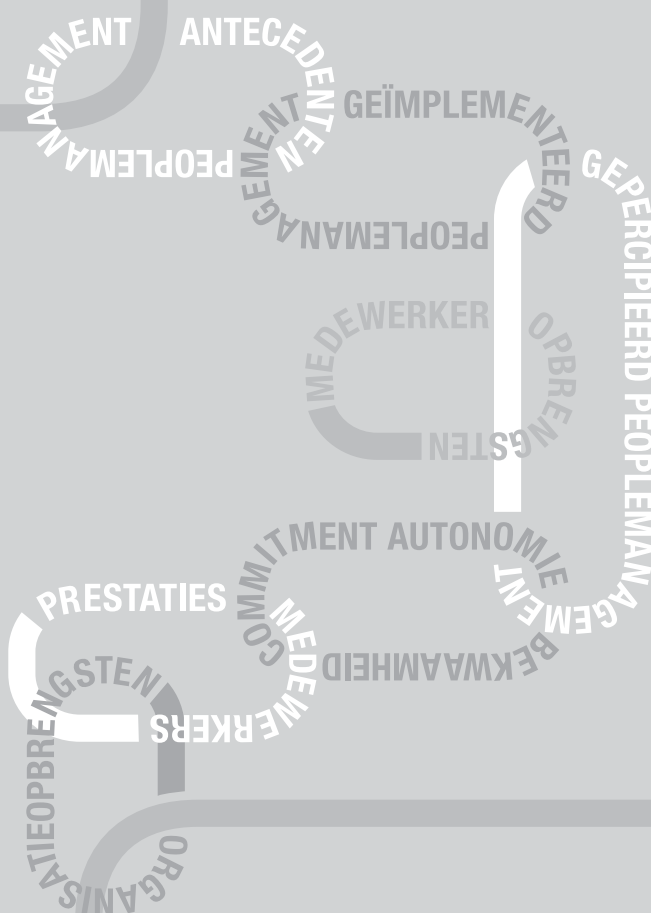
Uit de cross-sectionele analyses blijkt dat de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten een positief effect hebben hun tevredenheid. Naarmate medewerkers positiever oordelen over de activiteiten die hun leidinggevende onderneemt, wordt de tevredenheid van medewerkers hoger. Het effect van de ondersteuning door maatwerkafspraken die met medewerkers worden gemaakt is het zwakst.

In de longitudinale analyses is het effect van ondersteuning door maatwerkafspraken op medewerkertevredenheid het enige positieve additionele effect bovenop de samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en na toevoeging van het stabiliteitspad. De ondersteuning die medewerkers ervaren door HR-maatregelen heeft over de tijd heen geen additioneel effect. Het aanvullende effect van het leiderschapsgedrag van hun leidinggevende is negatief.

Met betrekking tot de organisatieopbrengsten kan op basis van de cross-sectionele analyse worden geconcludeerd dat de bekwaamheid, het commitment en de door medewerkers ervaren autonomie een positief effect hebben op hun inzet. Het effect van autonomie op inzet wordt

(deels) gemedieerd door commitment. Tevens blijkt dat naarmate de gemiddelde mate van inzet in een team hoger is, de teamprestaties (performance en innovativiteit) positiever worden beoordeeld. Uit de longitudinale analyse komen vergelijkbare resultaten. Alleen het effect van bekwaamheid op de inzet van medewerkers is in dit geval negatief (bovenop de positieve samenhang uit het cross-sectionele model en na toevoeging van het stabiliteitspad). Tevens blijkt dat de gemiddelde mate van inzet van medewerkers over de tijd heen geen additioneel effect heeft op de gerapporteerde mate van teaminnovativiteit, na toevoeging van het stabiliteitspad.

Antecedenten en effecten van peoplemanagement: conclusie, reflectie en implicaties



Nadat de onderzoeksvraag en de manier waarop deze is onderzocht kort zijn herhaald, wordt in 8.2 een overzicht gegeven van de belangrijkste conclusies van dit onderzoek. In 8.3 worden de resultaten achtereenvolgens besproken in het licht van het conceptuele model, de analytische benadering en het beoogde Levensfasebewust Diversiteitbeleid van Achmea. Dit zijn de kaders die voorafgaand aan de modeltoetsing in Hoofdstuk 2, 3 en 4 zijn geschetst. In 8.4 wordt aandacht besteed aan de beperkingen van dit onderzoek. In 8.5 wordt afgesloten met de implicaties van de resultaten voor seniormanagement, beleid(makers) en leidinggevendenden (in hun rol als peoplemanager). Door het hoofdstuk heen, en met name in 8.3 en 8.4, worden suggesties gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

8.1 Inleiding

In dit proefschrift staat de vraag centraal wat de antecedenten en effecten zijn van peoplemanagement-activiteiten gericht op ondersteuning van medewerkers en hoe die effecten tot stand komen. In tegenstelling tot veel voorgaande studies, is dit onderzoek niet alleen gericht op het vaststellen van de bijdrage van HRM aan performance, maar ligt de focus op processen die *in organisaties* plaatsvinden. Met dit onderzoek is beoogd inzicht te bieden in de mechanismen die peoplemanagement-activiteiten en opbrengsten met elkaar verbinden (het zogenaamde black box vraagstuk) (Boselie et al., 2005; Guest, 1997; 2007).

Onder peoplemanagement worden in deze studie de activiteiten verstaan die leidinggevendenden ondernemen om hun medewerkers te ondersteunen. In dit onderzoek worden twee hoofdcomponenten van peoplemanagement onderscheiden: enerzijds de rol die leidinggevendenden hebben in de implementatie van HR-maatregelen en anderzijds het leiderschapsgedrag van de leidinggevende (vergelijk Gilbert et al., 2011; Purcell & Hutchinson, 2007; Purcell et al., 2009). Het onderscheid dat door Purcell & Kinnie (2007) en Wright & Nishii (2006) wordt gemaakt tussen de peoplemanagement-activiteiten die leidinggevendenden ondernemen (geïmplementeerd) en de perceptie die medewerkers daarvan hebben (gepercipieerd), wordt in dit onderzoek theoretisch onderschreven en empirisch getoetst.

Conform de *balanced approach* (Boselie, 2010; Paauwe 2004) is dit onderzoek zowel gericht op het vaststellen van de opbrengsten van peoplemanagement voor medewerkers (welzijn) als voor de organisatie (teamprestaties).

Om de mediërende processen tussen peoplemanagement en opbrengsten te onderzoeken, is gebruik gemaakt van het AMO-model. Dit model is, hoewel weinig gebruikt in empirische studies, een veelgebruikt theoretisch raamwerk om de mechanismen in de black box te conceptualiseren. In dit model wordt verondersteld dat (de implementatie van) HR-maatregelen een positief effect hebben op de *abilities*, *motivation* en *opportunity to perform* van medewerkers (Appelbaum et al., 2001; Boxall & Purcell, 2011). Naarmate medewerkers dankzij de geïmplementeerde HR-maatregelen beter kunnen, willen en mogen presteren, zal naar verwachting hun performance verbeteren.

In dit onderzoek is een multilevel-benadering gehanteerd. Zowel in het theoretische als in het empirische deel is gespecificeerd op welk niveau de onderzochte processen zich afspelen. Indien

noodzakelijk is een multilevel-analyse toegepast. Met behulp van deze multilevel-benadering is beoogd een verbinding te leggen tussen twee onderzoekstradities (HRM op macroniveau en *Organisational Behaviour* op microniveau) die in veel voorgaand onderzoek niet op elkaar betrokken zijn (Wright & Boswell, 2002).

Om de hoofdvraag ‘Wat zijn de antecedenten en effecten van peoplemanagement-activiteiten gericht op ondersteuning van medewerkers en hoe komen die effecten tot stand?’ te beantwoorden, is de analytische benadering gehanteerd (Boselie, 2011). Hoofdpunten van die benadering zijn: (a) het uitvoeren van empirisch onderzoek; (b) het gebruik van grondige methoden, technieken en theorieën; en (c) het inbedden van onderzoek in de organisatiecontext.

In dit onderzoek zitten diverse elementen die aansluiten bij de hoofdcomponenten van deze benadering. Aansluitend bij het eerste punt van de analytische benadering is de studie bij verzekeraar Achmea ingericht als een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek dat de gehele periode 2007-2010 bestrijkt.

Bij het ontwerpen van het conceptuele model is zoveel mogelijk voortgeborduurd op bestaande theorieën en eerder uitgevoerde studies. Uitgangspunt bij het ontwerp van het conceptuele model is de oproep van Guest (1997) geweest om duidelijk te definiëren wat er onder HRM en onder performance wordt verstaan en tevens aandacht te besteden aan de processen in de black box. Om te komen tot betrouwbare en valide uitspraken is in dit onderzoek een longitudinaal design gebruikt. De kwantitatieve data zijn verzameld op twee momenten in de tijd (2008 en 2009). Bij de analyse van de data is gebruik gemaakt van geavanceerde analysetechnieken. Er is gebruik gemaakt van *Structural Equation Modeling* (SEM) en er is rekening gehouden met het bestaan van verschillende analyseniveaus door multilevel-analyse toe te passen (punt b in de analytische benadering).

Het onderzoek waarover in dit proefschrift is gerapporteerd is nadrukkelijk ingebed in de context van de organisatie. Er is bij Achmea naast kwantitatieve ook kwalitatieve informatie verzameld. De kwantitatieve informatie is gebruikt voor de modeltoetsing. De kwalitatieve informatie is gebruikt om een grondig inzicht in de organisatie te krijgen, waarvan gebruik is gemaakt om de organisatiecontext te beschrijven en om de resultaten van de kwantitatieve analyses te duiden. Dit is een element dat aansluit bij punt c van de analytische benadering, evenals het gebruik van data die bij verschillende actoren zijn verzameld. De enquêtes die de basis vormen voor de modeltoetsing zijn uitgezet bij zowel medewerkers als leidinggevendenden. Daarnaast zijn vele gesprekken gevoerd met leidinggevendenden, medewerkers, HR-managers en –beleidsmedewerkers en vertegenwoordigers van ondernemingsraad en vakbonden.

8.2 Conclusies

In Hoofdstuk 2 is op basis van de theoretische verkenning een conceptueel model uitgewerkt, met bijbehorende hypothesen. Om de mechanismen in kaart te brengen die peoplemanagement en de uitkomstvariabelen met elkaar verbinden, zijn de tussenschakels één voor één onderzocht. De modeltoetsing heeft plaatsgevonden in drie delen. De bijbehorende deelvragen zijn:

1. Wat is het effect van individuele en organisatiekenmerken op de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden? (Hoofdstuk 5)
2. Wat is het effect van de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten op de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten? (Hoofdstuk 6)
3. Wat is het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op de AMO-variabelen? (Hoofdstuk 6)
4. Wat is het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op medewerkeropbrengsten? (Hoofdstuk 7)
5. Wat is het effect van de AMO-variabelen op de prestaties van medewerkers? (Hoofdstuk 7)
6. Wat is het effect van prestaties van medewerkers op organisatieopbrengsten? (Hoofdstuk 7)

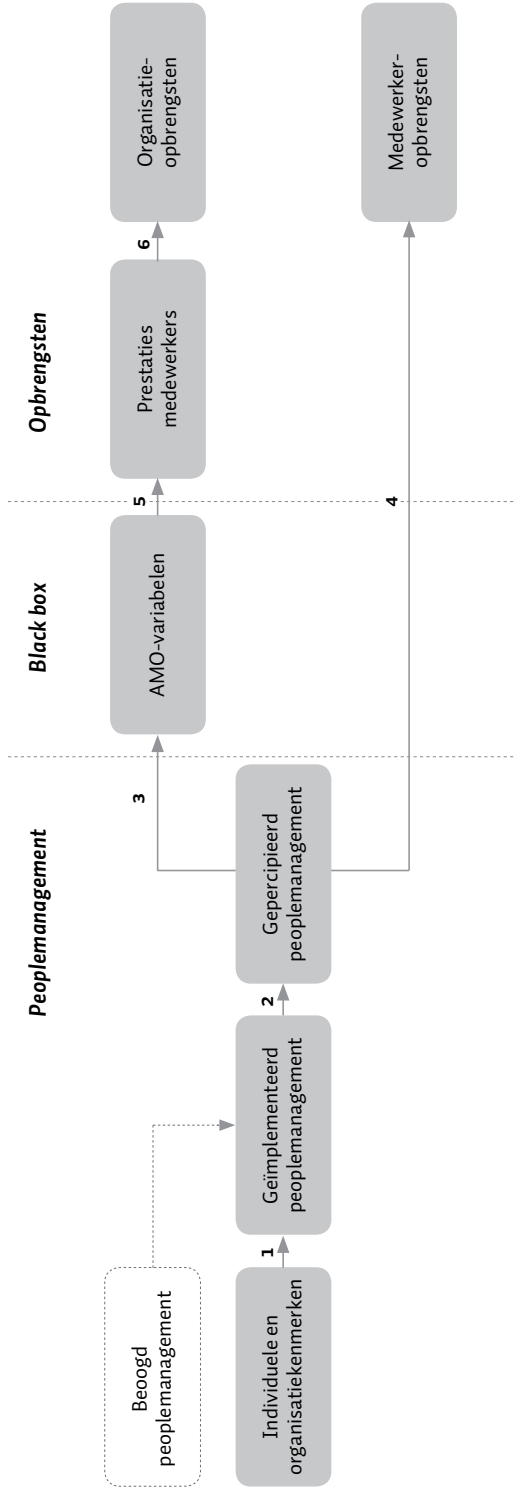
In Figuur 8.1 zijn de onderzochte componenten van de peoplemanagement-opbrengsten keten grafisch weergegeven. De cijfers in de figuur corresponderen met de nummers van de bovengenoemde deelvragen. Het effect van beoogd op geïmplementeerd peoplemanagement is in dit proefschrift niet onderzocht.

Omdat veel voorgaand onderzoek cross-sectioneel van aard is, heeft de modeltoetsing eerst plaatsgevonden op basis van de cross-sectionele data uit 2008 en daarna op basis van de longitudinale data uit 2008 en 2009.

In de navolgende subparagrafen worden per deel van het conceptuele model de belangrijkste conclusies gepresenteerd. Daarbij wordt de opdeling in deelvragen aangehouden die ook in de empirische hoofdstukken is gehanteerd. In 8.2.4 wordt een aantal deelvraag-overstijgende conclusies gepresenteerd, alvorens in 8.2.5 antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag.

8.2.1 Antecedenten van peoplemanagement-activiteiten door leidinggevendenden

In theoretische modellen van de HRM-performance keten wordt een onderscheid gemaakt tussen door het management beoogd HR-beleid (*intended practices*) en beleid dat in praktijk wordt gebracht, over het algemeen door lijnmanagers (*actual practices*). De (impliciete) veronderstelling die hiermee gepaard gaat, is dat er binnen één organisatie verschillen (kunnen) optreden in het handelen van leidinggevendenden (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006). Dit roept de vraag op welke factoren deze verschillen tussen leidinggevendenden kunnen verklaren. Op basis van onderzoek naar de verschuiving van HR-verantwoordelijkheden naar de lijn (zie onder andere Larsen & Brewster, 2003; vergelijk ook Bos-Nehles, 2010) en eerdere eigen studies naar de antecedenten van peoplemanagement-activiteiten (Knies & Leisink, forthcoming; Leisink & Knies, 2011) werd verondersteld dat de bekwaamheid en bereidheid van leidinggevendenden om hun medewerkers te ondersteunen een positief effect hebben op hun peoplemanagement-activiteiten. Tevens werd verondersteld dat de discretionaire ruimte die leidinggevendenden ervaren een (indirect) effect heeft op de ondersteuning die ze medewerkers bieden. De hypothese was dat leidinggevendenden die meer ruimte ervaren, daardoor meer bereid zijn om medewerkers te ondersteunen en hun medewerkers als gevolg daarvan meer ondersteuning bieden in de vorm van peoplemanagement.



Figuur 8.1 Hoofdkomponenten van de peoplemanagement-opbrengsten keten

De resultaten van de enquête laten zien dat leidinggevendenden rapporteren dat zij in hoge mate peoplemanagement-activiteiten ondernemen en menen dat zij over de bekwaamheid en bereidheid beschikken om medewerkers te ondersteunen. Tevens rapporteren ze dat ze voldoende ruimte hebben om hun medewerkers te ondersteunen. De standaarddeviaties laten zien dat er verschillen zijn tussen leidinggevendenden; sommige leidinggevendenden zeggen meer peoplemanagement-activiteiten te ondernemen dan andere.

De cross-sectionele analyses laten zien dat de individuele kenmerken (bekwaamheid en bereidheid om medewerkers te ondersteunen) belangrijke antecedenten zijn van peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden. Naarmate leidinggevendenden positiever oordelen over deze aspecten, rapporteren zij meer peoplemanagement-activiteiten. Dit geldt voor drie van de vier componenten van peoplemanagement-activiteiten. Alleen de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen blijkt in het cross-sectionele model onafhankelijk te zijn van de individuele kenmerken van leidinggevendenden.

Ook het onderzochte organisatiekenmerk discretionaire ruimte heeft een positief effect op de peoplemanagement-activiteiten die leidinggevendenden naar eigen zeggen ondernemen. In drie van de vier gevallen wordt dit effect gemedieerd door de bereidheid van leidinggevendenden om hun medewerkers te ondersteunen. In één geval (bij de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen) is het effect direct.

Dit betekent dat op basis van de cross-sectionele data kan worden geconcludeerd dat zowel de individuele karakteristieken bekwaamheid en bereidheid tot ondersteuning, als het organisatiekenmerk discretionaire ruimte de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden beïnvloeden.

De drie onderzochte antecedenten van peoplemanagement (bekwaamheid, bereidheid en discretionaire ruimte) hebben in het longitudinale model geen additioneel significant effect op de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door maatwerkafspraken en op de ondersteuning die leidinggevendenden medewerkers bieden op het gebied van ontwikkeling, bovenop de samenhang die is vastgesteld op grond van de cross-sectionele data en na toevoeging van de stabiliteitspaden.

Tevens blijkt in het longitudinale model dat de bekwaamheid die leidinggevendenden hebben om hun medewerkers te ondersteunen over de onderzochte periode een additioneel negatief effect heeft (naast de positieve samenhang die is vastgesteld in de cross-sectionele analyses en naast de stabiliteitspaden) op de ondersteuning die ze medewerkers bieden in hun dagelijks functioneren. De discretionaire ruimte die leidinggevendenden ervaren draagt over de tijd heen extra bij aan de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen en de ondersteuning die leidinggevendenden aan medewerkers bieden in het dagelijks functioneren. In het eerste geval is het effect direct, in het tweede geval wordt het effect gemedieerd door de bereidheid van leidinggevendenden om hun medewerkers te ondersteunen. Deze bereidheid heeft over de tijd heen een additioneel negatief effect op de perceptie die leidinggevendenden hebben van de mate waarin medewerkers ondersteund worden door HR-maatregelen.

Dit betekent dat de onderzochte individuele en organisatiekenmerken in de onderzochte periode vooral een additioneel effect hebben op de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door

HR-maatregelen en de ondersteuning die leidinggevenden bieden op het gebied van het dagelijks functioneren.

Daarnaast is ook een aantal effecten in de omgekeerde richting gevonden: hoe meer leidinggevenden menen dat medewerkers door maatwerkafspraken worden ondersteund en hoe meer ondersteuning leidinggevenden aan medewerkers bieden in het dagelijks functioneren, hoe meer bekwaam ze zichzelf achten om hun medewerkers te ondersteunen. Bovendien leidt meer ondersteuning op het gebied van ontwikkeling tot een grotere bereidheid om medewerkers te ondersteunen.

8.2.2 Het effect van peoplemanagement-activiteiten op variabelen in de black box

De interesse van onderzoekers is verschoven van de bijdrage van HRM aan performance naar de tussenliggende mechanismen. Hoewel deze processen in de black box weinig zijn onderzocht, bestaat er een theoretisch model, dat veelvuldig wordt gebruikt om de mechanismen tussen HRM en performance te beschrijven: het AMO-model. De veronderstelling van dat model is dat de relatie tussen HRM en performance wordt gemedieerd door de *abilities, motivation* en *opportunities to perform* die medewerkers hebben (Appelbaum et al., 2001; Boxall & Purcell, 2011). In Hoofdstuk 6 is het eerste deel van deze gemedieerde relatie onderzocht, namelijk de effecten van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op de bekwaamheid en het commitment van medewerkers en de door hen ervaren mate van autonomie. Verondersteld werd dat, indien medewerkers ondersteuning ervaren door de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende, dit een positief effect heeft op hun bekwaamheid, commitment en ervaren mate van autonomie.

De onafhankelijke variabelen in het deel van het conceptuele model dat in Hoofdstuk 6 is getoetst, zijn de door medewerkers *gepercipieerde* peoplemanagement-activiteiten. In de HRM-performance keten wordt verondersteld dat de door lijnmanagers geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten van invloed zijn op de percepties die medewerkers van deze activiteiten hebben (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006). Om te toetsen of dit het geval is, is daarom eerst onderzocht of er inderdaad een relatie bestaat tussen geïmplementeerde en gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten.

De resultaten van de analyse laten zien dat medewerkers van mening zijn dat hun leidinggevenden in redelijke mate peoplemanagement-activiteiten ondernemen. Tevens rapporteren ze dat ze zelf over voldoende bekwaamheid, commitment en autonomie beschikken om hun taken uit te voeren.

Leidinggevenden rapporteren hogere scores op alle componenten van peoplemanagement dan de medewerkers aan wie zij leiding geven. De verschillen in de oordelen over de componenten van leiderschapsgedrag (ondersteuning in dagelijks functioneren en ontwikkeling) zijn groter dan van de toepassing van HR-maatregelen (met name een klein verschil met betrekking tot ondersteuning door HR-maatregelen en in veel mindere mate met betrekking tot ondersteuning door maatwerkafspraken).

Multilevel-analyse laat zien dat een deel van de verschillen tussen medewerkers in de perceptie die zij hebben van de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende kan worden verklaard door variabelen op teamniveau. De door leidinggevendens gerapporteerde peoplemanagement-activiteiten hebben, zoals verwacht, een positief effect op de perceptie die medewerkers daarvan hebben.

De cross-sectionele analyses laten zien dat iets meer dan de helft van de onderzochte paden van de vier componenten van peoplemanagement naar bekwaamheid, commitment en autonomie significant is. Al deze effecten zijn positief. Dus hoe meer ondersteuning medewerkers ervaren, hoe positiever ze oordelen over hun bekwaamheid, commitment en autonomie. Het leiderschapsgedrag van leidinggevendens (ondersteuning in dagelijks functioneren en ontwikkeling) heeft in meer gevallen een significant effect op bekwaamheid, commitment en autonomie dan de toepassing van HR-maatregelen (ondersteuning door HR-maatregelen en maatwerkafspraken).

Uit de longitudinale analyses blijkt een effect van de ondersteuning door HR-maatregelen op alle drie de afhankelijke variabelen. Dit betekent dat de ondersteuning door HR-maatregelen in de onderzochte periode een additioneel effect heeft op de bekwaamheid, het commitment en de autonomie van medewerkers (bovenop de samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en bovenop de stabiliteitspaden). Het leiderschapsgedrag van leidinggevendens (ondersteuning in dagelijks functioneren en ontwikkeling) heeft bovendien een significant additioneel effect op het commitment van medewerkers. Naarmate medewerkers zich meer gesteund voelen in hun dagelijks functioneren neemt hun commitment toe, naarmate ze zich meer gesteund voelen in hun ontwikkeling neemt hun commitment over de tijd af.

Tevens is een effect in de tegengestelde richting gevonden. Medewerkers die in 2008 een hogere mate van commitment rapporteerden, kregen anderhalf jaar later meer ondersteuning van hun leidinggevende. Dit effect is in het geval van drie componenten van peoplemanagement vastgesteld.

8.2.3 Effecten op medewerker- en organisatieopbrengsten

In Hoofdstuk 7 is het effect onderzocht van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op hun tevredenheid. Tevens lag de focus op het tweede deel van de gemedieerde relatie tussen peoplemanagement en opbrengsten voor de organisatie. Er zijn drie deelvragen beantwoord: 'wat is het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op medewerkeropbrengsten?'; 'wat is het effect van de AMO-variabelen op de prestaties van medewerkers?' en 'wat is het effect van prestaties van medewerkers op organisatieopbrengsten?' Verwacht werd dat de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten een positief effect hebben op hun tevredenheid (Appelbaum, 2002; Takeuchi et al., 2009; Wu & Chaturvedi, 2009). Met betrekking tot de organisatieopbrengsten werd, onder andere gebaseerd op het AMO-model, verondersteld dat bekwaamheid, commitment en autonomie van medewerkers een positief effect hebben op hun inzet (Appelbaum et al., 2001; Godard, 2001; Sherer & Morishima, 1989; Snape & Chan, 2000). Tevens werd verwacht dat de inzet van medewerkers op geaggregeerd niveau een positief effect heeft op de voor de organisatie belangrijke opbrengsten (Koys, 2001; Organ, 1988).

De scores op de uitkomstvariabelen (zowel de opbrengsten voor medewerkers als de opbrengsten voor de organisatie) laten zien dat medewerkers redelijk tevreden zijn met hun baan, zich over het algemeen inzetten voor de organisatie en van mening zijn dat hun teams redelijk goed presteren.

Effect op tevredenheid

De cross-sectionele analyses laten zien dat de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten een positief effect hebben op de tevredenheid van medewerkers. Naarmate medewerkers zich meer ondersteund voelen, neemt hun tevredenheid toe. Het effect van de ondersteuning die medewerkers ervaren door maatwerkafspraken is, in vergelijking met de andere componenten van peoplemanagement, redelijk zwak.

Hoewel het effect van de ondersteuning door maatwerkafspraken in het cross-sectionele model relatief zwak is, laten de longitudinale analyses zien dat dit onderdeel van peoplemanagement juist de enige component is die in de periode 2008-2009 een additioneel positief effect heeft op de tevredenheid van medewerkers bovenop de samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en bovenop het stabiliteitspad. Het leiderschapsgedrag van leidinggevend (ondersteuning in dagelijks functioneren en ontwikkeling) blijkt in de onderzochte periode een additioneel negatief effect te hebben op de tevredenheid van medewerkers.

Daarnaast blijkt er ook een aantal effecten in de tegengestelde richting te lopen. Naarmate medewerkers in 2008 een hogere mate van tevredenheid rapporteerden, wordt hun oordeel over de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende over de tijd heen positiever.

Effect op inzet

Met betrekking tot de opbrengsten voor de organisatie blijkt uit de cross-sectionele analyses dat de bekwaamheid, het commitment en de mate van autonomie die medewerkers ervaren een positief effect hebben op hun inzet. Het effect van bekwaamheid is in vergelijking met commitment en autonomie het sterkst. Het effect van autonomie op inzet wordt deels gemedieerd door de gerapporteerde mate van commitment. Naarmate medewerkers een hogere mate van autonomie ervaren, hebben zij een hogere mate van commitment met als uiteindelijk gevolg een hogere mate van inzet.

In het longitudinale model is een significant additioneel effect over de tijd heen gevonden van de ervaren mate van autonomie via het commitment van medewerkers naar hun inzet. Bekwaamheid blijkt over de onderzochte periode een negatief additioneel effect te hebben op de inzet van medewerkers te hebben, bovenop de samenhang zoals vastgesteld in het cross-sectionele model en na toevoeging van het stabiliteitspad.

Effect op teamperformance en –innovativiteit

Om het effect van inzet op de organisatie-opbrengsten teamperformance en –innovativiteit vast te stellen (de laatste schakel in de keten) zijn de data op teamniveau geaggregeerd. Dit was noodzakelijk omdat de afhankelijke variabelen (performance en innovativiteit) betrekking hebben op de prestaties van teams en niet van individuen.

De cross-sectionele analyses laten zien dat de gemiddelde inzet van medewerkers in een team een positief effect heeft op zowel de mate van teamperformance als de mate van –innovativiteit. Naarmate medewerkers gemiddeld een hogere mate van inzet hebben, nemen de prestaties van hun team toe. De standaarddeviatie van inzet is niet significant. Dat wil zeggen dat het niet uit blijkt te maken in hoeverre een team homogeen is wat betreft inzet.

Uit het longitudinale model blijkt dat de gemiddelde inzet van medewerkers over de tijd heen een additioneel positief effect heeft op de performance van hun team (bovenop de samenhang die is vastgesteld in het cross-sectionele model en de significante stabiliteitspaden). Ook in dit model blijkt de spreiding op deze variabele niet significant te zijn. De gemiddelde inzet van medewerkers blijkt over de tijd heen geen additioneel effect te hebben op de mate van teaminnovativiteit, bovenop de samenhang die in het cross-sectionele model is vastgesteld en de stabiliteitspaden.

Er bestaat wel een effect in de tegengestelde richting: wanneer teams een hogere mate van innovativiteit hebben, draagt dat over de tijd heen bij aan de gemiddelde inzet van medewerkers.

8.2.4 Een aantal deelvraag-overstijgende conclusies

Naast de conclusies die kunnen worden getrokken over de afzonderlijke schakels van de peoplemanagement-opbrengsten keten, is er ook een aantal terugkerende resultaten, die in deze paragraaf nader worden toegelicht.

De beschrijvende statistiek laat zien dat er op vrijwel alle onderzochte concepten over de tijd heen nauwelijks verandering in de scores is opgetreden. Dat geldt zowel voor de variabelen die in de vragenlijst van leidinggevendenden zijn bevraagd, als voor de variabelen uit de medewerkerenquête. In een aantal gevallen is er een lichte achteruitgang zichtbaar. In de meeste gevallen is het gemiddelde oordeel van respondenten onveranderd gebleven of licht gestegen.³³ Bovendien valt op dat de perceptie die respondenten van de impact van de economische situatie hebben, vrijwel zonder uitzondering, een negatief effect laat zien op de onderzochte concepten. In een groot aantal gevallen is dit negatieve effect significant. Dat wil zeggen dat de economische situatie als het ware als ‘rem’ heeft gewerkt op de verbetering van de scores. Dit is onder andere zichtbaar in de modellen die in Hoofdstuk 7 zijn gepresenteerd. Daaruit blijkt dat de economische situatie een negatief effect heeft op de uitkomstvariabelen medewerker tevredenheid en teamperformance en –innovativiteit.

De stabiliteitspaden die in alle longitudinale modellen zijn opgenomen bevestigen de resultaten van de beschrijvende analyses. De stabiliteitspaden van alle onderzochte concepten zijn positief en significant. Dat wil zeggen dat alle concepten stabiel zijn over de tijd heen. Omdat *metric invariance* is vastgesteld – wat wil zeggen dat de constructen over de tijd heen hetzelfde meten – betekent dit dat de scores uit 2008 dus goede voorspellers zijn voor de scores in 2009.

33 Aanvullende analyses (niet gepresenteerd in dit proefschrift) laten zien dat de respondenten die laag scoorden in 2008 (≤ 2.00) over het algemeen een relatief sterke stijging in hun scores hebben, in vergelijking met de respondenten die in 2008 hoog scoorden (≥ 4.00). Deze groep laat gemiddeld een lichte daling zien. Dit geldt voor vrijwel alle onderzochte concepten.

Een ander resultaat dat opvalt wanneer de afzonderlijk getoetste delen van het model worden vergeleken, is dat de verklaarde variantie sterk wisselt voor de verschillende afhankelijke variabelen. In het geval van de cross-sectionele toetsing van de modellen varieert het percentage verklaarde variantie van 7.2 tot 76.6 procent. In het geval van de longitudinale toetsing bedragen deze percentages 22.1 en 54.9 procent. Dat betekent dat in sommige gevallen de verklarende waarde van het model (veel) beter is dan in andere gevallen. In alle gevallen zijn er echter andere variabelen die invloed uitoefenen op de afhankelijke variabelen.

Een gerelateerde conclusie is dat in de longitudinale modellen de extra verklaarde variantie, die de kruispaden toevoegen aan het model met alleen het stabiliteitspad, in de meeste gevallen beperkt is. Dit is vergelijkbaar met de resultaten van een studie van Wright et al. (2005), waaruit blijkt dat de toegevoegde waarde van HRM beperkt is, wanneer voor *past performance* wordt gecontroleerd. Mogelijk heeft dit resultaat in deze studie mede te maken met het remmende effect van de economische situatie, met de lengte van het tijdsbestek waarin het effect is onderzocht en het feit dat er slechts twee metingen hebben plaatsgevonden. Dit kan zo geduid worden dat de implementatie van LDB bij Achmea (nog) niet tot grote positieve effecten heeft geleid in de onderzochte periode 2008-2009, mogelijk als gevolg van de effecten van de economische situatie. Het is belangrijk te vermelden dat een niet-significant kruispad of een laag percentage extra verklaarde variantie in een longitudinaal model niet per definitie betekent dat de onafhankelijke variabelen er niet toe doen. Wat het wel laat zien is dat de variabele over de onderzochte periode geen additioneel effect heeft naast de significante effecten van de stabiliteitspaden en/of de regressiepaden uit de cross-sectionele modellen.

Een laatste terugkerend resultaat is dat de cross-sectionele en longitudinale toetsing van de schakels in de HRM-performance keten zonder uitzondering verschillende resultaten opleveren. Het is dus niet zo dat de resultaten van het cross-sectionele model over de tijd heen kunnen worden geëxtrapoleerd. In meerdere gevallen is het zo dat significante antecedenten uit het cross-sectionele model in het geval van longitudinale toetsing geen additionele variantie verklaren, of dat eerdere positieve effecten in het longitudinale model negatief zijn.

8.2.5 Antwoord op de hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is de volgende: 'Wat zijn de antecedenten en effecten van peoplemanagement-activiteiten gericht op ondersteuning van medewerkers en hoe komen die effecten tot stand?'

Uit de analyses blijkt dat de bekwaamheid en bereidheid van leidinggevendenden om hun medewerkers te ondersteunen belangrijke antecedenten zijn van hun peoplemanagement-activiteiten. Ook de discretionaire ruimte die leidinggevendenden ervaren blijkt invloed te hebben op de activiteiten die zij ondernemen. In het cross-sectionele model geldt deze conclusie voor meer elementen van peoplemanagement dan in het longitudinale model. Uit het longitudinale model blijkt dat vooral de ondersteuning door HR-maatregelen en de ondersteuning die medewerkers door hun leidinggevende wordt geboden op het gebied van dagelijks functioneren over de tijd additioneel worden beïnvloed door de bekwaamheid en bereidheid van leidinggevendenden om hun medewerkers te ondersteunen en door de discretionaire ruimte die leidinggevendenden ervaren.

De door leidinggevenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten zijn belangrijke voorspellers voor de perceptie die medewerkers daarvan hebben. De gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten hebben zowel een effect op de tevredenheid van medewerkers als op opbrengsten die voor de organisatie van belang zijn (met name teamperformance). Het effect van de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten op de opbrengsten voor de organisatie is indirect: de door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten hebben een merendeels positief significant effect op hun bekwaamheid, commitment en ervaren mate van autonomie. Deze kenmerken hebben een merendeels positief effect op de inzet van medewerkers. Op geaggregeerd niveau heeft de inzet van medewerkers een positief effect op teamperformance (in het cross-sectionele en longitudinale model) en teaminnovativiteit (in het cross-sectionele model).

8.3 Resultaten in het licht van ...

Voorafgaand aan de kwantitatieve modeltoetsing, gepresenteerd in Hoofdstuk 5 t/m 7, is in Hoofdstuk 2 het conceptuele model van deze studie ontwikkeld. In Hoofdstuk 3 is de methodologische opzet van het onderzoek beschreven aan de hand van de kenmerken van de analytische benadering. In Hoofdstuk 4 is het beoogde LDB-beleid bij Achmea beschreven, dat als startpunt van de peoplemanagement-opbrengsten keten geldt. In deze paragraaf zullen de resultaten van deze studie worden besproken in het licht van deze drie voorgaande hoofdstukken.

8.3.1 ... het conceptuele model

De in 8.2 beschreven bevindingen overziend, kan worden geconcludeerd dat de HRM-performance keten, zoals theoretisch door Purcell & Kinnie (2007) en Wright & Nishii (2006) beschreven, na empirische toetsing standhoudt. Er is empirische ondersteuning gevonden voor alle schakels uit het conceptuele model. Echter, niet alle onderzochte paden zijn significant. Dat heeft met name te maken met de operationalisatie van een aantal kernconcepten (zoals peoplemanagement en teamprestaties), die zijn 'opgesplitst' in een aantal subvariabelen. Vaak is het zo dat niet al deze subvariabelen een significante relatie hebben met andere variabelen in het conceptuele model.

In het vervolg wordt eerst nader ingegaan op de afzonderlijke schakels in de keten. Deze paragraaf wordt afgesloten met een beschouwing over de reikwijdte van de bepleite theorie van peoplemanagement.

Antecedenten peoplemanagement: relatie beoogd en geïmplementeerd

Uit de resultaten van deze studie is af te leiden dat het AMO-model een bruikbaar theoretisch raamwerk is om enkele belangrijke antecedenten van peoplemanagement-activiteiten van leidinggevenden te categoriseren. De conclusie dat de bekwaamheid en bereidheid om medewerkers te ondersteunen en de discretionaire ruimte die leidinggevenden daarvoor ervaren een significant effect hebben op de door leidinggevenden ondernomen peoplemanagement-activiteiten, is in lijn met de resultaten van eerdere studies (onder andere Knies & Leisink, forthcoming; Leisink & Knies, 2011). Dit duidt erop dat deze resultaten te generaliseren zijn naar andere contexten. In de

eerdere studies was één component van peoplemanagement, namelijk het leiderschapsgedrag van leidinggeevenden (ondersteuning in dagelijks functioneren en ontwikkeling), de afhankelijke variabele. In deze studie is tevens gekeken naar de andere component van peoplemanagement, namelijk de rol die leidinggeevenden spelen in de toepassing van HR-maatregelen. Dit heeft vergelijkbare resultaten opgeleverd.

Een interessante bevinding die nadere aandacht behoeft, is het effect van bereidheid tot ondersteuning van leidinggeevenden op de peoplemanagement-activiteiten die zij ondernemen. In de modellen is een positief effect gevonden van bereidheid tot ondersteuning op de daadwerkelijke ondersteuning die leidinggeevenden medewerkers bieden op het gebied van dagelijks functioneren. Bos-Nehles (2010) vond in een vergelijkbare studie een negatief effect van *'the desire of line managers to carry out an HR role'* op de effectiviteit van HR-implementatie. In de discussie suggereerde zij dat leidinggeevenden die hun HR-taken goed willen uitvoeren, dichterbij het beoogde beleid blijven, waardoor hun acties als minder effectief worden gepercipieerd. Een belangrijk verschil tussen de twee studies is dat de bereidheid van leidinggeevenden in de studie van Bos-Nehles betrekking heeft op de uitvoering van het beleid en in onderhavige studie op de ondersteuning van medewerkers. Dit roept de vraag op wat er in modellen van de HRM-performance keten precies wordt verstaan onder de rol die leidinggeevenden spelen in de implementatie van HR-beleid en welke invulling van die rol de beste resultaten sorteert. In de operationalisatie van Bos-Nehles is het de taak van de leidinggevende om het geïmplementeerde HR-beleid zo goed mogelijk te laten aansluiten bij het door het topmanagement beoogde HR-beleid. Zij suggereert dat hierin het risico besloten ligt dat medewerkers dit opvatten als een bureaucratische invulling van de peoplemanagement-rol van leidinggeevenden, die weinig ruimte laat voor het maken van persoonlijke afspraken. De resultaten van onderhavige studie duiden erop dat het inderdaad positieve gevolgen heeft voor medewerkers én organisatie als leidinggeevenden meer ruimte krijgen om het beoogde HR-beleid naar eigen inzicht in te vullen, omdat dit hun bereidheid om medewerkers te ondersteunen vergroot. Echter, of een strikte implementatie van beleidsregels inderdaad tot negatieve medewerkerpercepties van beleid leidt, lijkt tevens afhankelijk van de inhoud van de HR-maatregelen. Indien HR-maatregelen gericht zijn op de ondersteuning van medewerkers, zal een strikte implementatie van beleidsregels juist leiden tot positieve percepties van medewerkers. Dat in onderhavige studie niet sèc is gekeken naar de aanwezigheid van bepaalde HR-maatregelen, maar is geanalyseerd in hoeverre maatregelen als ondersteunend voor medewerkers worden ervaren, kan mogelijk het gevonden positieve effect verklaren van de bereidheid tot ondersteuning van de leidinggevende op de daadwerkelijke ondersteuning die medewerkers wordt geboden in het dagelijks functioneren.

In onderhavige studie is tevens in het longitudinale model een additioneel negatief effect gevonden van de bereidheid van leidinggeevenden tot ondersteuning op de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door HR-maatregelen. Wanneer leidinggeevenden meer bereid zijn om medewerkers te ondersteunen, zijn ze over de tijd heen kritischer over de ondersteuning die HR-maatregelen *an sich* bieden. Dit laatste effect werd ook door Bos-Nehles (2010) vastgesteld.

In voorliggende studie zijn aan de hand van het AMO-model drie mogelijke antecedenten van de peoplemanagement-activiteiten van leidinggeevenden onderzocht. Er zijn twee individuele

kenmerken van leidinggeevenden meegenomen in de modeltoetsing (bekwaamheid en bereidheid om medewerkers te ondersteunen) en één organisatiekenmerk (discretionaire ruimte). Door onder andere Larsen & Brewster (2003) worden nog meer factoren genoemd die goed peoplemanagement door leidinggeevenden in de weg kunnen staan. Het is aan te raden daar in vervolgonderzoek aandacht aan te besteden. Met name karakteristieken op organisatieniveau zijn tot op heden in onderzoek onderbelicht gebleven. Purcell et al. (2009) hebben diverse suggesties gedaan voor factoren die mogelijk de door leidinggeevenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten beïnvloeden, zoals de manier waarop leidinggeevenden zelf worden ondersteund door hun eigen leidinggevende en de *span of control* van leidinggeevenden. Om het effect van deze factoren te onderzoeken, is het wenselijk om vervolgonderzoek uit te voeren in meerdere organisaties. Wanneer onderzoek zich beperkt tot één organisatie, is het goed mogelijk dat er weinig variatie is in de genoemde factoren. Om de variantie te verhogen en tegelijkertijd de externe generaliseerbaarheid van de resultaten te vergroten, is een uitbreiding van het aantal onderzochte organisaties wenselijk.

Peoplemanagement vanuit twee perspectieven: geïmplementeerd en gepercipieerd

Wanneer er verder wordt ingezoomd op de afzonderlijke schakels van de HRM-performance keten van Purcell & Kinnie (2007) en Wright & Nishii (2006) kan worden geconcludeerd dat het theoretische onderscheid dat door hen wordt gemaakt tussen geïmplementeerde en gepercipieerde maatregelen empirisch ondersteund wordt. Er blijkt inderdaad een verschil te bestaan tussen het oordeel dat leidinggeevenden en medewerkers van de ondernomen peoplemanagement-activiteiten hebben. Dit verschil in perceptie maakt het relevant om daar duidelijk onderscheid in te (blijven) maken.

Biemans (1999) heeft onderzoek gedaan naar de beelden die HR-verantwoordelijken en leidinggeevenden hebben ten aanzien van HR-beleid. Zij laat zien dat beide partijen uiteenlopende verwachtingen hebben van het beleid en daar ook verschillend over oordelen. HR-verantwoordelijken oordelen positiever over het HR-beleid dan leidinggeevenden. Het gevaar is volgens Biemans dat er een kloof ontstaat tussen de HR-functie en de leidinggeevenden die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het beoogde beleid. Geframed in termen van Purcell & Kinnie (2007) en Wright & Nishii (2006) betreft dit een mogelijke kloof tussen beoogd en geïmplementeerd beleid (vergelijk ook Khilji & Wang, 2006). Onderhavige studie laat eenzelfde patroon zien, maar biedt juist inzicht in het nog niet eerder onderzochte verschil tussen geïmplementeerd en gepercipieerd beleid. De combinatie van deze inzichten suggereert dat het oordeel over het HR-beleid na elke schakel in de *HR practices* keten (*intended-actual-perceived*) minder positief wordt. Leidinggeevenden zijn minder positief dan HR-verantwoordelijken en medewerkers zijn minder positief dan leidinggeevenden. Deze resultaten lijken een aanwijzing voor een nieuwe theorie van de ‘afnemende opbrengsten van peoplemanagement’. Met elke stap in de peoplemanagement keten (*intended-actual-perceived*) wordt het oordeel over peoplemanagement activiteiten minder positief. Dit is een patroon dat in meer gevallen zichtbaar is, bijvoorbeeld bij de introductie van systemen van flexibele arbeidsvoorwaarden. Het enthousiasme over het beoogde beleid en de geboden mogelijkheden is groot bij de bedenkers van de systemen, maar de percepties van gebruikers (medewerkers) zijn vaak minder positief. Bovendien wordt er in praktijk weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheden die cafetaria

systemen bieden (Benders & Delsen, 2007). Hier lijkt hetzelfde mechanisme een rol te spelen als in het geval van de implementatie van LDB: de beleidsontwikkelaars zijn enthousiast over het beoogde beleid, terwijl de medewerkers voor wie het beleid is ontworpen kritischer oordelen. Dit patroon is een belangrijke toevoeging aan het model van Wright & Nishii (2006), dat enerzijds veronderstelt dat er een onderscheid is tussen beoogd, geïmplementeerd en gepercipieerd beleid en anderzijds dat deze schakels met elkaar zijn verbonden. Deze studie laat zien dat het veronderstelde onderscheid empirisch stand houdt en dat de schakels uit de keten inderdaad met elkaar zijn verbonden. Een nieuw element dat uit de resultaten kan worden gedestilleerd betreft het relatieve oordeel van bepaalde betrokkenen ten opzichte van andere betrokkenen. HR-verantwoordelijken zijn positiever over peoplemanagement dan leidinggevendenden, die op hun beurt positiever zijn dan medewerkers. Dit inzicht maakt het argument om in HRM-studies te kiezen voor een multi-actor perspectief nog zwaarwegender. Purcell & Kinnie (2007) beargumenteerden al dat het belangrijk is om medewerkerpercepties in onderzoek te betrekken, omdat het uiteindelijke effect van HRM afhangt van de betekenis die medewerkers eraan geven. Onderhavige studie laat zien dat er zodanige significante verschillen zitten in de percepties van diverse betrokkenen dat het niet volstaat om slechts één actor te bevragen wanneer de gehele peoplemanagement-opbrengsten keten in kaart wordt gebracht. Het volstaat zeker niet om alleen data te verzamelen bij HR-verantwoordelijken – zoals in het verleden vaak is gebeurd – omdat deze groep stakeholders aanzienlijk positiever is over peoplemanagement dan leidinggevendenden en medewerkers. Dit onderscheid is door Legge (2005) treffend aangeduid met ‘*HRM rhetoric versus HRM reality*’.

Uiteraard is het noodzakelijk om deze nieuwe theorie van de afnemende opbrengsten van peoplemanagement in empirische vervolgstudies te toetsen. De afnemende opbrengsten zijn namelijk vastgesteld in het geval van één organisatie met een eigen specifieke invulling van het HR-beleid. Het beleid dat Achmea beoogt is gericht op de ondersteuning van medewerkers. In termen van de HR-attributies van Nishii et al. (2008) kan het beleid van Achmea worden getypeerd als hoofdzakelijk gericht op het verhogen van kwaliteit van dienstverlening en medewerkerwelzijn (zie 4.5). Vervolgonderzoek is enerzijds noodzakelijk om vast te stellen of de afnemende opbrengsten zich ook voordoen in het geval van een andere invulling van het HR-beleid (met kostenbesparing en/of het uitbuiten van medewerkers als hoofddoel). Anderzijds is het noodzakelijk om de bevindingen uit deze studie te valideren in andere organisaties met een vergelijkbare invulling van het HR-beleid. Dit vereist dataverzameling bij meerdere actoren (HR-verantwoordelijken, leidinggevendenden en medewerkers) in meerdere organisaties (om ook te variëren in het beoogde beleid). De belangrijkste hypothese die getoetst moet worden is ‘het oordeel over peoplemanagement van HR-verantwoordelijken is positiever dan dat van leidinggevendenden en het oordeel over peoplemanagement van leidinggevendenden is positiever dan dat van hun medewerkers’. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken welke factoren invloed hebben op de sterkte van de afname. Met andere woorden: onder welke condities is het verschil tussen beoogd en geïmplementeerd peoplemanagement enerzijds en het verschil tussen geïmplementeerd en gepercipieerd peoplemanagement anderzijds groter? Tenminste twee assumpties zijn het zeker waard zijn om verder te onderzoeken. De eerste assumptie is gebaseerd op het werk van Bowen & Ostroff (2004), die veronderstellen dat naarmate een HR-systeem hoger scoort in termen van onderscheidendheid,

consistentie en consensus, er een 'strong situation' ontstaan. Er is sprake van een 'strong situation' wanneer er een ondubbelzinnige boodschap wordt gecommuniceerd naar medewerkers over het gewenste gedrag dat noodzakelijk is voor het nastreven van een bepaald strategisch doel. Gecombineerd met de theorie van de afnemende opbrengsten van peoplemanagement, kan hieruit de hypothese worden afgeleid dat wanneer er sprake is van een sterker HR-systeem 'het verlies' over de schakels minder groot zal zijn dan in het geval van een minder sterk systeem, omdat bekendheid met het beleid en inzicht in de doelen die daarmee worden nagestreefd resulteert in een positievere perceptie van medewerkers. De tweede assumptie heeft betrekking op de mate waarin medewerkers worden betrokken bij de totstandkoming van het beoogde HR-beleid.³⁴ Verondersteld kan worden dat wanneer medewerkers meer inspraak hebben in het ontwerpen van nieuw beleid of het aanpassen van bestaand beleid, hun oordeel over de activiteiten van hun leidinggevende positiever zal worden – enerzijds omdat zij hun behoeften meer in het beleid zullen herkennen en anderzijds omdat zij zich er meer eigenaar van zullen voelen. Een interessante hypothese voor vervolgonderzoek is dus dat 'het verlies' over de schakels minder groot is wanneer medewerkers meer worden betrokken bij de totstandkoming van HR-beleid.

222

MEER WAARDE VOOR EN DOOR MEEWERKERS

Hoewel het onderscheid tussen geïmplementeerde en gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten zowel theoretisch als empirisch meerwaarde heeft, lijken de Engelse termen die voor deze schakels in de HRM-performance keten worden gebruikt niet exact uit te drukken wat er daadwerkelijk mee bedoeld wordt. De HR-maatregelen die door leidinggevend worden geïmplementeerd, worden door Purcell & Kinnie (2007) en Wright & Nishii (2006) aangeduid met *actual practices*; de perceptie die medewerkers hebben van deze maatregelen wordt *perceived practices* genoemd. Dit wekt de suggestie dat wanneer *actual practices* worden omschreven, dit een adequaat beeld geeft van de maatregelen die daadwerkelijk in de praktijk worden gebracht. Wright & Nishii (2006: 11) stellen zelfs dat 'the actual HR practices exist objectively'. Omdat in veel onderzoek, waaronder voorliggende studie, *actual practices* worden gemeten door leidinggevend te vragen naar de activiteiten die zij in praktijk ondernemen, wordt er feitelijk niet in kaart gebracht wat er echt gebeurt, maar welke perceptie leidinggevend van hun eigen activiteiten hebben. De term 'actual practices' impliceert een mate van objectiviteit, die door het gebruik van zelf-rapportage niet kan worden waargemaakt. Om deze reden is in dit proefschrift de term 'geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten' gebruikt om deze schakel in de keten aan te duiden. Om ook in de Engelstalige literatuur verwarring te voorkomen over hetgeen er precies met deze schakel wordt bedoeld, is de term 'implemented' of 'enacted' practices beter passend.

Bovenstaande beschrijving maakt duidelijk dat het zowel bij *actual* als bij *perceived practices* gaat om de perceptie die stakeholders (in casu: leidinggevend en medewerkers) van het HR-beleid hebben. In vervolgonderzoek zou het interessant zijn om door middel van kwalitatief onderzoek nauwkeurig in kaart te brengen welke activiteiten leidinggevend daadwerkelijk ondernemen om hun medewerkers te ondersteunen. Op basis van deze informatie kan dan worden geanalyseerd in hoeverre de percepties van leidinggevend en medewerkers van deze daadwerkelijke praktijken

34 Dit punt is gerelateerd aan een van de subdimensies van consensus (namelijk: overeenstemming tussen beslissers op het gebied van HRM) van het concept 'strength' van Bowen & Ostroff (2004).

afwijken. Om de daadwerkelijke ondersteuning in kaart te brengen, zou gebruik kunnen worden gemaakt van observaties, waarbij een aantal leidinggevendenden voor langere tijd in hun werk wordt gevolgd om in beeld te brengen hoe vaak en op welke wijze ze ondersteuning bieden aan medewerkers. Een vraag daarbij is ook in hoeverre leidinggevendenden differentiëren in de ondersteuning die ze medewerkers bieden. Deze vraag is interessant omdat het niet ondenkbaar is dat leidinggevendenden aan sommige medewerkers meer of effectievere ondersteuning bieden dan aan andere. Dit verschil zou mede kunnen verklaren waarom leidinggevendenden en medewerkers de geboden ondersteuning verschillend percipiëren. Leidinggevendenden rapporteren de ondersteuning die ze bieden aan de medewerkers in hun team (althans in de in deze studie gebruikte operationalisatie). Zij hebben daarbij wellicht de medewerker(s) in gedachten aan wie zij de meeste ondersteuning bieden. Medewerkers daarentegen rapporteren over de ondersteuning die zij individueel krijgen.

De analyses die in Hoofdstuk 6 zijn gepresenteerd, hebben laten zien dat er een empirisch onderscheid bestaat tussen de door leidinggevendenden geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten en de perceptie daarvan door medewerkers. Tegelijkertijd is aangetoond dat de percepties die leidinggevendenden en medewerkers van peoplemanagement-activiteiten hebben, ook aan elkaar gerelateerd zijn. Dit houdt het basisidee van verbonden schakels in de HRM-performance keten overeind. Bij het formuleren van de hypothesen is gebruik gemaakt van literatuur over *multi-source feedback* (MSF). Op basis van een meta-analyse van Conway & Huffcutt (1997) werd verwacht dat er een zwakke samenhang zou zijn tussen de beoordeling die leidinggevendenden zichzelf geven en de perceptie van medewerkers. Conway & Huffcutt suggereren dat een van de oorzaken van de lage correlatie (.14) die zij in hun studie vonden, zou kunnen zijn dat de verschillende respondentgroepen verschillende beelden hebben van de performance die beoordeeld moet worden. In onderhavige studie is in alle gevallen een hogere correlatie vastgesteld tussen de *self-other ratings* dan Conway & Huffcutt in hun meta-analyse vonden. Mogelijk kan dit worden toegeschreven aan de operationalisatie van de elementen van peoplemanagement-activiteiten. Doordat de (peoplemanagement) performance van leidinggevendenden is geconcretiseerd, lopen de percepties van leidinggevendenden en medewerkers wellicht minder uiteen dan verwacht werd op basis van de studie van Conway & Huffcutt.

In onderhavige studie is de relatie tussen door leidinggevendenden geïmplementeerde en door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten onderzocht. In vervolgonderzoek is het tevens zinvol om inzicht te krijgen in het feitelijke aandeel van leidinggevendenden in de implementatie van HR-beleid, in relatie tot het aandeel dat door de HR-staf wordt geleverd (persoonlijk of administratief) (vergelijk Gilbert et al., 2011). Enerzijds kan dat door HR-medewerkers (zoals HR-adviseurs, loopbaanadviseurs, salarisadministrateurs en helpdeskmedewerkers) te vragen naar de ondersteuning die ze medewerkers bieden. Anderzijds kan aan medewerkers worden gevraagd van welke actoren ze, naast hun eigen leidinggevende, ondersteuning krijgen. In dat laatste geval kan worden vastgesteld in hoeverre de perceptie van medewerkers wordt bepaald door het handelen van de leidinggevende.

In het verlengde daarvan is het tevens interessant om de relatie tussen beoogd en gepercipieerd beleid te onderzoeken. Het is dan mogelijk te analyseren in hoeverre de perceptie van mede-

werkers direct wordt bepaald door het beoogde beleid en in hoeverre de activiteiten van leidinggevend (en HR-medewerkers) daarin een rol spelen. Daarvoor is het echter wel noodzakelijk om variantie te creëren in het beoogde beleid door het onderzoek uit te voeren in meerdere organisaties.

Peoplemanagement en de componenten van het AMO-model

Een andere belangrijke conclusie op basis van de resultaten uit Hoofdstuk 6 is dat de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend ertoe doen. Zowel de toepassing van HR-beleid (ondersteuning door HR-maatregelen en maatwerkafspraken) als het leiderschapsgedrag van leidinggevend (ondersteuning in dagelijks functioneren en ontwikkeling) beïnvloeden de bekwaamheid, het commitment en de autonomie van medewerkers – en hebben daarmee indirect invloed op teamprestaties. Dit impliceert dat het met het oog op de organisatieprestaties belangrijk is om te investeren in de ondersteuning van medewerkers.

De resultaten duiden erop dat het, zowel in theorie als praktijk, belangrijk is om niet alleen te focussen op de inhoud van het beleid zelf, maar ook de toepassing daarvan door leidinggevend in beschouwing te nemen. Zoals door Purcell & Hutchinson (2007) en later door Gilbert et al. (2011) is gesuggereerd, is de perceptie die medewerkers hebben van HR-maatregelen niet alleen afhankelijk van de manier waarop leidinggevend deze maatregelen in praktijk brengen, maar tevens van hun leiderschapsgedrag. De resultaten van onderhavige studie bevestigen dat. Echter, in de meeste voorgaande publicaties zijn HPWSs (of varianten daarop) de onafhankelijke variabelen. Deze studie laat zien dat peoplemanagement verder gaat dan alleen het ontwerpen van een goed HR-systeem. Dat ook het leiderschapsgedrag van leidinggevend een significant effect heeft op de bekwaamheid, het commitment en de ervaren mate van autonomie van medewerkers pleit ervoor om het centrale debat in de HRM-literatuur niet langer aan te duiden als 'HRM en performance', maar als 'peoplemanagement en performance'. De voorgestelde aanpassing van de gebruikte terminologie behelst veel meer dan uitsluitend een cosmetische verandering van labels. Met het gebruik van de term peoplemanagement wordt tot uitdrukking gebracht dat leidinggevend een belangrijke rol spelen in de vertaling van HR-beleid naar HR-praktijken en dat leiderschap veel belangrijker is bij de totstandkoming van medewerkerpercepties van HRM en bij de opbrengsten voor organisatie en medewerkers dan tot op heden in onderzoek is onderkend.

Wanneer de focus niet uitsluitend ligt op het vaststellen van de effecten van HRM, maar wanneer ook de rol die leiderschap speelt wordt erkend, wordt tevens een ander discussiepunt omzeild, namelijk de definitie van HPWS. Een *High Performance Work System* wordt over het algemeen gedefinieerd als maatregelen gericht op het vergroten van de *abilities, motivation* en *opportunities to perform* van medewerkers (vergelijk Appelbaum et al., 2001; Boxall & Purcell, 2011). Door Gerhart is tijdens het symposium 'Conceptualizing and Operationalizing HR Practices and Systems' (Academy of Management meeting 2011) opgemerkt dat er in deze definitie feitelijk sprake is van een tautologie, omdat het systeem in termen van de uitkomsten wordt gedefinieerd. Dat betekent dat pas kan worden vastgesteld of er sprake is van een HPWS wanneer de effecten daarvan bekend zijn. Feitelijk kan slechts in het geval van positieve opbrengsten het label HPWS aan een systeem worden gegeven. Peoplemanagement is in vergelijking met HPWS een meer adequate term, die de HR-praktijken beschrijft, maar niet op voorhand suggereert dat er bepaalde (positieve) effecten zullen optreden.

In Hoofdstuk 6 is vastgesteld dat de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden een (over het algemeen positief) effect hebben op bekwaamheid, commitment en autonomie van medewerkers. Zoals in 2.4 beschreven, is er in de literatuur vooral veel aandacht besteed aan de houding van medewerkers als mediërende variabele tussen HRM en performance. Op basis van de *social exchange* theorie is door verschillende auteurs (waaronder Eisenberger et al., 1986; Hannah & Iverson, 2004) gesuggereerd dat er in de relatie tussen medewerker en organisatie/leidinggevende een zekere mate van wederkerigheid speelt. Medewerkers zouden investeringen van de organisatie en/of hun leidinggevende willen 'terugbetalen' in de vorm van een positieve houding en passend gedrag. De resultaten van onderhavige studie bevestigen deze aanname, maar laten tegelijkertijd ook zien dat er sprake is van omgekeerde causaliteit. Medewerkers die een hogere mate van commitment hebben, krijgen als gevolg daarvan meer ondersteuning. Hoewel deze bevinding in lijn is met de *social exchange* theorie en de daarop gebaseerde *leader-member exchange* theorie (omdat ook hier sprake is van reciprociteit), is dit resultaat een belangrijke toevoeging aan de bestaande literatuur. In de meeste eerder verschenen artikelen wordt namelijk (impliciet) verondersteld dat de organisatie/de leidinggevende de initiator is van de wederkerigheid en dat de werknemer de investeringen terugbetaalt. De resultaten van deze studie laten zien dat ook medewerkers als initiator kunnen optreden, wanneer zij laten zien over een hoge mate van commitment te beschikken.

In onderhavig onderzoek lag de focus op de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden als antecedenten van de door medewerkers gerapporteerde mate van bekwaamheid, commitment en autonomie. Uiteraard zijn er ook andere mogelijke antecedenten van deze variabelen. Het verdient aanbeveling om hieraan aandacht te besteden in vervolgonderzoek. Te denken valt aan andere variabelen op teamniveau, zoals de mate van samenwerking in een team en de betrokkenheid en inzet van teamgenoten, die mogelijk invloed hebben op het commitment en de ervaren mate van autonomie van medewerkers. Een andere categorie antecedenten zijn individuele kenmerken, zoals de aansluiting van de voltooide vooropleiding op de huidige baan (mogelijk van invloed op de bekwaamheid van medewerkers) en baankenmerken, zoals het contracttype en job design (mogelijk van invloed op de mate van motivatie).

Peoplemanagement en tevredenheid

Door het hanteren van een *balanced approach* heeft deze studie aangetoond dat de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden niet alleen een effect hebben op de opbrengsten voor de organisatie (inzet en teamprestaties), maar ook op opbrengsten die voor medewerkers van belang zijn. Het bieden van ondersteuning aan medewerkers heeft een impact op de tevredenheid met hun baan. Deze effecten zijn niet allemaal positief. Zo laten de resultaten van de longitudinale analyses over de tijd een additioneel negatief effect zien van het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden op de tevredenheid van medewerkers. Dit is in lijn met eerdere studies, die laten zien dat HPWSs negatieve effecten (zoals toegenomen stress en werkdruk) kunnen hebben (zie onder andere Appelbaum et al., 2001).

In deze studie is tevredenheid gebruikt als variabele om het concept medewerkerwelzijn te meten. Dit is een smalle opvatting van welzijn, omdat daarmee voornamelijk de psychologische kant van

welzijn wordt onderzocht en de focus in veel mindere mate ligt op gezondheid en sociaal welzijn. Om de potentiële negatieve effecten van peoplemanagement op medewerkerwelzijn beter in kaart te brengen, zal in vervolgonderzoek aandacht besteed moeten worden aan de gevolgen van peoplemanagement voor onder andere stress, werkdruk en de vervaging van de grenzen van werk en privé.

Niet alleen aan de kant van de 'afhankelijke' variabele zijn aanbevelingen te doen voor vervolgonderzoek. Ook aan de kant van de 'onafhankelijke' variabelen is nader onderzoek gewenst. Zo is in het longitudinale model 46.2 procent van de variantie in tevredenheid onverklaard. Dat betekent dat naast de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendens andere factoren effect hebben op de tevredenheid van medewerkers. Te denken valt bijvoorbeeld aan de relatie met collega's, de inhoud van het werk en de thuissituatie van medewerkers. Naar deze factoren is al het nodige onderzoek gedaan. Met betrekking tot onderzoek naar de relatie tussen peoplemanagement en opbrengsten, verdient het aanbeveling om de aandacht te richten op mogelijke interactie-effecten. Vragen die deze studie oproepen zijn bijvoorbeeld: wordt de relatie tussen de peoplemanagement-activiteiten en medewerkerwelzijn gemodereerd door de inhoud van het werk? Kunnen de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendens als 'buffer' fungeren wanneer een medewerker een slechte relatie met collega's heeft? etc.

In bovenstaande paragraaf is ervoor gepleit om het debat over de toegevoegde waarde van HRM niet langer te bestempelen als 'HRM-performance', maar als 'peoplemanagement-performance'. De resultaten van deze studie laten ook zien dat peoplemanagement niet alleen effecten heeft op performance in enge zin (organisatie- of teamperformance), maar ook op uitkomsten die voor medewerkers van belang zijn. Door het debat in het vervolg aan te duiden als 'peoplemanagement-opbrengsten', wordt door de terminologie helder dat niet alleen aandeelhouders te maken krijgen met de effecten van peoplemanagement, maar medewerkers evenzeer.

De componenten van het AMO-model en organisatieopbrengsten

Het AMO-model, dat nog nauwelijks empirisch is gebruikt om de gemedieerde relatie tussen HRM en performance te onderzoeken, maar wel vaak als theoretisch kader voor het categoriseren van de processen in de black box wordt genoemd (Boselie et al., 2005), is in deze studie een bruikbaar analysekader gebleken. De resultaten van deze studie duiden erop dat bekwaamheid, commitment en autonomie van medewerkers inderdaad belangrijke factoren zijn die de relatie tussen peoplemanagement en opbrengsten mediëren. In veel voorgaand onderzoek is de aandacht relatief eenzijdig gelegd op processen van wederkerigheid als verklaring voor de relatie tussen HRM en performance. Deze studie laat, overeenkomstig de studie van Snape & Redman (2010), zien dat ook kenmerken van de baan relevant zijn. Daarnaast toont deze studie opnieuw processen van wederkerigheid aan; wanneer er op individueel niveau in medewerkers wordt geïnvesteerd door het geven van ondersteuning, betaalt zich dat terug in de inzet van medewerkers. Dat gedrag heeft uiteindelijk invloed op de prestaties die door medewerkers gezamenlijk worden geleverd. Dit impliceert dat het ondersteunen van medewerkers voor organisaties waarde oplevert.

Met de resultaten van deze studie is een belangrijke stap vooruit gezet in het onderzoek naar de bijdrage van HRM aan performance. Jarenlang is er gesproken over de black box in de HRM-perfor-

mance keten. Recentelijk is door Guest (2011) herhaald dat er na meer dan twee decennia onderzoek naar dit thema nog steeds geen inzicht is in de mechanismen die HRM en performance met elkaar verbinden. Op basis van de inzichten die in deze studie zijn opgedaan, kan geconcludeerd worden dat er niet langer sprake is van een black box. De resultaten van deze studie laten zien dat bekwaamheid, commitment en autonomie van medewerkers een belangrijke rol spelen bij het verklaren van de effecten van HRM. Dit heeft evidente implicaties voor de aard van het (wetenschappelijke) debat. Het is niet langer de vraag of de relatie tussen HRM en performance wordt gemedieerd door *abilities*, *motivation* en *opportunities to perform*, maar in hoeverre de resultaten van deze studie gegeneraliseerd kunnen worden. Er is dus niet langer sprake van een principieel, maar van een gradueel vraagstuk. Toekomstig onderzoek zou zich enerzijds moeten richten op het valideren van de bevindingen in andere contexten en anderzijds op het aanvullen van de mediërende variabelen.

Op basis van de resultaten van deze studie is het aan te raden om in vervolgonderzoek meer aandacht te besteden aan baankenmerken als mediërende variabelen en tevens om commitment als aanvulling op het AMO-model mee te nemen. De derde component van het AMO-model (*Opportunities to perform*) wordt door Boxall & Purcell (2011: 5) omschreven als 'de inrichting van het werk en de omgeving dragen bij aan de nodige ondersteuning en mogelijkheden voor inspraak'. In deze studie is autonomie meegenomen als variabele die de gelegenheid om te presteren meet. Conceptueel is deze categorie breder en daarom is het aan te bevelen om in vervolgonderzoek andere mogelijk relevante factoren mee te nemen, zoals mogelijkheden tot inspraak bij managementbeslissingen, het werken in zelfsturende teams en de aanwezigheid van ondersteunende ICT-systemen. Commitment is in deze studie als proxy voor de tweede AMO-component (*Motivation*) gebruikt, omdat motivatie als zodanig niet beschikbaar was in de dataset en commitment in eerdere studies is gebruikt als de verbindende schakel tussen gepercipieerd HRM en performance (Elorza et al., 2011; Gould-Williams, 2003). De resultaten laten zien dat commitment als zodanig een belangrijke mediërende variabele is. Een andere variabele waarmee het AMO-model aangevuld zou kunnen worden is vertrouwen, waarvan Gould-Williams (2003) heeft laten zien dat die de relatie tussen HRM en performance medieert.

Overeenkomstig de hypothesen is in Hoofdstuk 7 een indirect effect gevonden van de door medewerkers ervaren mate van autonomie ('O' in het AMO-model) op hun inzet. Dit effect wordt gemedieerd door de gerapporteerde mate van commitment ('M' in het AMO-model). In Hoofdstuk 5 is hetzelfde patroon vastgesteld met betrekking tot de antecedenten van peoplemanagement-activiteiten. Er is geconcludeerd dat de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend indirect afhankelijk zijn van de discretionaire ruimte die leidinggevend ervaren ('O' in het AMO-model). Deze relatie wordt gemedieerd door de bereidheid van leidinggevend om hun medewerkers te ondersteunen ('M' in het AMO-model). Er is dus een duidelijke parallel te trekken tussen beide mechanismen. Dit is een interessante conclusie die zeker in vervolgonderzoek nadere aandacht behoeft. Zoals het AMO-model in de bestaande literatuur wordt beschreven, heeft het meer de status van een algemeen conceptueel kader, waarin de specifieke relaties tussen de variabelen niet nader worden uitgewerkt. Dit wordt ook geconstateerd door Boxall & Purcell (2011: 6) die in de meest recente versie van hun boek '*Strategy and Human Resource Management*' stellen dat het tot op heden onbekend is wat de precieze relatie tussen *ability*, *motivation* en *opportunity* is. Alle drie de

componenten van AMO hebben in de theorie dezelfde status van 'onafhankelijke' variabele. Dat wordt ook duidelijk uit de wijze waarop het model in formulevorm wordt gepresenteerd: $P = f(A, M, O)$. Dit onderzoek duidt erop dat de individuele kenmerken (*ability* en *motivation*), zowel in het geval van leidinggevendenden als van medewerkers, direct effect hebben op prestaties, terwijl de baan/organisatiekenmerken indirect invloed uitoefenen. De resultaten van deze studie zijn een belangrijke eerste aanzet voor het nader specificeren van het AMO-model.

In het theoretisch kader is geconstateerd dat het met betrekking tot de relatie tussen bekwaamheid ('A' in het AMO-model) enerzijds en inzet anderzijds lastig was een eenduidige verwachting te formuleren. Theoretische modellen van de HRM-performance keten veronderstellen een positief effect van bekwaamheid op individuele prestaties, terwijl studies naar de antecedenten van OCB een zeer wisselend beeld laten zien. De resultaten van deze studie laten zien dat er in het geval van de cross-sectionele toetsing een positief effect is van de bekwaamheid van medewerkers op hun inzet, terwijl het additionele effect over de tijd heen in het longitudinale model negatief is. Daarbij dient te worden opgemerkt dat in het longitudinale model het negatieve effect veel minder sterk is dan het positieve effect in het cross-sectionele model. Dit betekent dat de resultaten van deze studie geen eenduidig inzicht bieden in de relatie tussen bekwaamheid en inzet. De resultaten van het cross-sectionele model komen overeen met de verwachting die op basis van de theoretische modellen van de HRM-performance keten zijn geformuleerd, terwijl de resultaten van het longitudinale model meer in lijn liggen met de OCB-literatuur. Zoals in het theoretisch kader reeds is gesuggereerd, is de keuze voor inzet als proxy voor individuele prestaties ongelukkig. In toekomstig onderzoek is het daarom sterk aan te raden om individuele prestaties als variabele in de vragenlijst op te nemen. Wellicht geeft de modeltoetsing dan een duidelijker inzicht in de relatie tussen deze concepten. Dit roept natuurlijk wel de vraag op wat er precies onder individuele prestaties wordt verstaan. Er kan namelijk een spanning bestaan tussen klantgerichtheid enerzijds en efficiëntie anderzijds. Dit geldt zeker voor publieke organisaties. Daarnaast roept dit de vraag op door wie de prestaties van medewerkers het best kunnen worden beoordeeld (leidinggevende, collega's en/of klanten). Aan deze vragen zal in het ontwerpen van vervolgstudies aandacht moeten worden besteed.

De toetsing van het laatste gedeelte van het model laat zien dat de gemiddelde inzet van medewerkers in een team een positief effect heeft op teamperformance en –innovativiteit. Dat laatste effect is overigens alleen vastgesteld in het cross-sectionele model. Omdat de data die bij individuele medewerkers zijn verzameld, in de analyses zijn geaggregeerd op teamniveau is niet alleen de gemiddelde score op inzet per team berekend, maar tevens de standaarddeviatie. De verwachting was dat een lagere standaarddeviatie op inzet zou leiden tot hogere scores op de uitkomstvariabelen. In teams met een lage mate van spreiding op inzet hebben alle medewerkers een vergelijkbare mate van inzet. In het geval van een hoge standaarddeviatie op inzet zijn de verschillen tussen medewerkers veel groter. Verwacht werd dat een grote spreiding op inzet negatieve effecten zou hebben op de uitkomstvariabelen, omdat het gevaar van een negatieve groepsdynamiek op de loer ligt, met name als medewerkers in de uitoefening van hun taken een grote mate van afhankelijkheid hebben. De resultaten van de analyses laten zien dat het effect van de standaarddeviatie van inzet op de uitkomstvariabelen niet significant is. Wanneer dit resultaat

zeer rechtlijnig geïnterpreteerd wordt, zou kunnen worden geconcludeerd dat organisaties net zo goed heel veel in de inzet van enkele medewerkers kunnen investeren als in mindere mate in de inzet van alle medewerkers. Deze redenering past in de *business case* benadering van diversiteit zoals die vaak in een Angelsaksische context wordt gehanteerd. In deze benadering investeren organisaties met het oog op optimaal rendement vooral in hoogopgeleide, goed presterende *high potentials* (zie bijvoorbeeld Becker et al., 2009). Deze aanpak lijkt echter in tegenspraak te zijn met inzichten uit de literatuur over rechtvaardigheid. Uit literatuur uit die onderzoekstraditie blijkt dat wanneer medewerkers het gevoel hebben onrechtvaardig te zijn behandeld (in de interactie of door de uiteindelijke verdeling van middelen), dit zal resulteren in een lagere mate van inzet (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001). De bevindingen van deze studie laten zien dat het interessant zou zijn om in toekomstige studies de literatuur over rechtvaardigheid en OCB meer te integreren om meer inzicht te krijgen in dit punt.

Peoplemanagement: een pleidooi voor verbinding tussen HRM en leiderschap

In deze studie wordt door het gebruik van het concept peoplemanagement tot uitdrukking gebracht dat leidinggevendenden een cruciale rol spelen in de totstandkoming van medewerkerpercepties van *HR practices* en in de opbrengsten van *HR practices* voor organisatie en medewerkers. In navolging van de theoretische suggestie van Purcell & Hutchinson (2007) is peoplemanagement opgebouwd uit twee hoofdcomponenten: de toepassing van HR-maatregelen enerzijds en leiderschapsgedrag anderzijds. Deze elementen zijn ontleend aan twee verschillende *bodies of knowledge*. De rol die leidinggevendenden spelen in de toepassing van HR-maatregelen wordt in de HRM-literatuur erkend sinds er aandacht is voor de verschuiving van HR-verantwoordelijkheden naar de lijn (Bond & Wise, 2003; Budhwar, 2000; Cunningham & Hyman, 1999; Larsen & Brewster, 2003; Thornhill & Saunders, 1998; Whittaker & Marchington, 2003). Aan leiderschapsgedrag, waarvan LMX (Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000) in het kader van peoplemanagement vaak als toonaangevende theorie wordt genoemd, is vooral veel aandacht besteed in OB-studies. Tot op heden heeft er weinig integratie en synthese plaatsgevonden tussen deze twee *bodies of knowledge*. Dit heeft eraan bijgedragen dat de principiële reikwijdte van het concept peoplemanagement nog niet eerder is geëxpliciteerd.

De twee *bodies of knowledge* die bij deze verbinding in het concept peoplemanagement betrokken zijn, verschillen fundamenteel wat betreft de assumpties die ten grondslag liggen aan hun benadering van organisaties. Dat kan inzichtelijk worden gemaakt aan de hand van de twee verschillende logica's die Van Hees & Verweel (2006: 18-19) onderscheiden in *Deframing organization concepts*. Aan de ene kant de logica van de organisatie als systeemwereld en aan de andere kant de logica van de organisatie als leefwereld. In de HRM-literatuur, waarin de rol die leidinggevendenden spelen in de toepassing van HR-maatregelen wordt erkend, worden organisaties hoofdzakelijk gezien als productie-eenheden en wordt aan de rationaliteit van strategisch doelgericht handelen een belangrijke rol toegekend (de rechtlijnige vertaling van beleid naar praktijk). In de terminologie van Van Hees & Verweel betreft het hier de organisatie als systeemwereld. In de literatuur over leiderschap springen juist sociale interacties tussen medewerker en leidinggevendenden in het oog. Organisaties worden hoofdzakelijk gezien als een gemeenschap, waarin communicatie en gedeelde betekenisgeving centraal staan. Van Hees & Verweel noemen dit de organisatie als leefwereld.

Met het inzicht dat de twee *bodies of knowledge* assumpties hanteren die verwijzen naar verschillende logica's, kan duidelijk worden gemaakt wat de toegevoegde waarde is van het integreren van beide. De literatuur over de verschuiving van HR-verantwoordelijkheden naar de lijn is in vergelijking met de literatuur over leiderschapsgedrag instrumenteel georiënteerd. Reciprociteit wordt wel erkend, maar wordt voornamelijk functioneel ingezet en wordt niet gezien als een sociaal mechanisme. Gedefinieerd in termen van uitkomsten staan in deze benadering vooral organisatieopbrengsten centraal. Hier is de typering 'human Resource Management' passend. In de literatuur over leiderschapsgedrag ligt de nadruk juist eenzijdig op de relationele kant en wordt veel waarde gehecht aan het vormen van een community. In vergelijking met de literatuur over de toepassing van HR-beleid zijn leiderschapstheorieën relatief contextloos. Dat is bijvoorbeeld zichtbaar in de operationalisatie van LMX, waarin onder andere wordt gevraagd in hoeverre de *leader* begrip heeft voor de problemen en behoefte van de *member* en in hoeverre de *leader* het opneemt voor de *member* (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hierin ontbreekt de werkcontext en het functionele doel waarop het ontwikkelen van een relatie tussen medewerker en leidinggevende tevens is gericht. In termen van uitkomsten staat vooral medewerkerwelzijn in deze benadering centraal. Hier is de typering 'Human resource management' passend.

De principiële uitwerking van peoplemanagement in deze studie laat voor het eerst zien wat de reikwijdte van het concept is, waarbij een fundamentele verbinding wordt gelegd tussen twee *bodies of knowledge* en daarmee tussen twee verschillende organisatielogica's. Peoplemanagement heeft in deze conceptualisering een functionele én een relationele kant en is gericht op het realiseren van organisatie- én medewerkeropbrengsten ('a balanced approach', Paauwe, 2004).

Eerdere studies waarin de tweeledige conceptualisering van peoplemanagement wordt gebruikt, schieten tekort in de fundamentele uitwerking van het concept. Purcell & Hutchinson (2007) waren de eersten die het concept peoplemanagement introduceerden en daarbij ook theoretisch de rol van leiderschapsgedrag erkenden. In de uitwerking leggen zij echter sterk de nadruk op de rol die leidinggevendenden spelen in de toepassing van HR-beleid. Zij maken slechts in theoretische zin kort melding van het mogelijk nut van het gebruik van de LMX-theorie. De operationalisatie van leiderschapsgedrag beperkt zich tot het gebruik van vijf 'losse' items (pp. 19-20), waarvan de betrouwbaarheid en validiteit niet wordt besproken. Recentelijk is het concept peoplemanagement ook door Gilbert et al. (2011) gebruikt. Zij benadrukken, in tegenstelling tot Purcell & Hutchinson, juist de relationele kant van het concept en gebruiken daarbij de operationalisatie van *relationship-oriented leadership* (Yukl, 2008; Yukl, Gordon & Taber 2002). De keuze van Gilbert et al. voor deze operationalisatie is in sterke mate pragmatisch: 'As this paper's focus is on line managers' influence on employees' affective commitment, we concentrate on the relations-oriented leadership behaviour of the line manager' (p. 1622). Hierin wordt de overheersende logica van de organisatie als leefwereld duidelijk zichtbaar. Beide studies leveren een waardevolle bijdrage aan de uitwerking van het concept peoplemanagement maar onderkennen niet de reikwijdte van de theoretische verbinding tussen HRM en leiderschapsgedrag die de onderhavige studie bepleit.

Naast het inzicht dat een verbinding tussen HRM en leiderschapsgedrag van fundamenteel belang is voor de theorie van peoplemanagement heeft deze studie een ander belangrijk inzicht

opgeleverd, dat niet door Purcell & Hutchinson en Gilbert et al. wordt onderkend, namelijk dat peoplemanagement niet uitsluitend een zaak is van *front-line managers*. Het onderzoek bij Achmea heeft laten zien dat het cruciaal is dat het belang van peoplemanagement wordt erkend door de organisatie en in het bijzonder door management op alle niveaus in de organisatie. Enerzijds kan dat in de vorm van voorbeeldgedrag van de top van de organisatie en ondersteuning van *front-line managers* door hun eigen leidinggevende in hun peoplemanagement taken, of door het maken van peoplemanagement-gerelateerde prestatieafspraken. Anderzijds kan dat door peoplemanagement als onderdeel van het beoogde beleid te laten doorklinken. Pas als voor alle betrokkenen duidelijk is dat peoplemanagement niet vrijblijvend is, kunnen de potentiële opbrengsten ervan worden gerealiseerd.

8.3.2 ... de analytische benadering

In onderhavig onderzoek is de analytische benadering gehanteerd (Boselie, 2011). De hoofdpunten van deze benadering zijn: (a) het uitvoeren van empirisch onderzoek; (b) het gebruik van grondige methoden, technieken en theorieën; en (c) het inbedden van onderzoek in de organisatiecontext. In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het gebruik van de analytische benadering.

Door het gebruik van empirische data (punt a van de analytische benadering) was het mogelijk om de relaties uit het conceptuele model empirisch te toetsen. Daardoor is meer inzicht gekregen in de schakels van de peoplemanagement-opbrengsten keten. Dit is precies waartoe door diverse auteurs (waaronder Guest, 1997; 2011) is opgeroepen. Deze studie is een van de eerste waarin voldoende materiaal is verzameld om de gehele HRM-performance keten empirisch te toetsen, zoals theoretisch uitgewerkt door Purcell & Kinnie (2007) en Wright & Nishii (2006).

Om te komen tot betrouwbare en valide uitspraken is er gebruik gemaakt van grondige methoden, technieken en theorieën (punt b van de analytische benadering). Het gebruik van een longitudinaal design en de toepassing van SEM en multilevel-analysetechnieken hebben zeker toegevoegde waarde voor dit onderzoek gehad.

Door de toetsing van het model zowel te baseren op de cross-sectionele als de longitudinale data, laat dit onderzoek zien dat dit op sommige punten verschillende resultaten oplevert. Dit duidt erop dat de relaties tussen variabelen die cross-sectioneel onderzoek laat zien aan verandering onderhevig kunnen zijn. Omdat tot op heden weinig longitudinaal onderzoek is uitgevoerd op het gebied van HRM en performance, is dit een belangrijke constatering. Meer longitudinaal onderzoek is noodzakelijk om te kunnen vaststellen of cross-sectionele en longitudinale studies vaker uiteenlopende resultaten opleveren. Het is wel belangrijk om te vermelden dat een niet-significant resultaat in een longitudinaal model niet per definitie betekent dat de onafhankelijke variabele er niet toe doet. Wat het laat zien is dat de relaties over de onderzochte periode aan verandering onderhevig (kunnen) zijn. Omdat in deze studie is vastgesteld dat alle concepten stabiel over de tijd zijn, is een significant kruispad robuust bewijs voor het bestaan van een significant additioneel effect over de tijd heen. Dit inzicht heeft met terugwerkende kracht implicaties voor eerdere (cross-sectionele) studies die zijn uitgevoerd om de bijdrage van HRM aan performance vast te stellen (bijvoorbeeld Arthur, 1994; Boselie, 2002; Huselid, 1995). Mogelijk is in die studies sprake

van een overschatting van de gevonden effecten, omdat niet is gecontroleerd voor *past performance*. Dat wil niet zeggen dat cross-sectioneel onderzoek effecten laat zien die er in werkelijkheid niet zijn, maar het impliceert wel dat de uitkomsten mogelijk te optimistisch zijn geïnterpreteerd. De inzichten van deze studie rechtvaardigen in ieder geval een dringende oproep aan collega-onderzoekers om in het geval van toekomstige cross-sectionele studies bij de beschrijving van de beperkingen van het onderzoek niet te volstaan met een obligate opmerking dat longitudinaal vervolgonderzoek wenselijk zou zijn, zonder daarbij – hoewel dat natuurlijk in hoge mate speculatief is – uitdrukkelijk stil te staan bij mogelijk afgezwakte of omgekeerd-causale effecten. Een beter alternatief zou natuurlijk het gebruik van longitudinale data zijn, maar vaak zijn er praktische beperkingen bij de verzameling daarvan.

Door het gebruik van longitudinale data was het mogelijk om in deze studie conclusies te trekken over de richting van verbanden en om te controleren voor eventuele omgekeerde causaliteit. Er is een aantal relaties vastgesteld in de omgekeerde richting dan op basis van de theorie werd verwacht. Zo is er een significant effect vastgesteld van de door leidinggevendens geïmplementeerde peoplemanagement-activiteiten op hun bekwaamheid en bereidheid tot ondersteuning van medewerkers. Daarnaast zijn er significante effecten gevonden van commitment en tevredenheid van medewerkers op de door hen gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten. Ten slotte is ook een significant effect vastgesteld van de mate van innovativiteit van teams op de gemiddelde inzet van medewerkers in teams. Voor het vóórkomen van omgekeerde causaliteit wordt in de literatuur wel regelmatig gewaarschuwd (zie onder andere Gerhart, 2007; Wright et al., 2005), maar in empirisch onderzoek is hier (door het ontbreken van longitudinale data) tot op heden relatief weinig aandacht besteed. De resultaten van deze studie laten zien dat de waarschuwing van Gerhart (2007) en Wright et al. (2005) om te controleren voor omgekeerde causaliteit terecht was, omdat die zich in een aantal gevallen heeft voorgedaan.

Door het gebruik van SEM is de robuustheid van de gepresenteerde modellen groter dan wanneer gebruik was gemaakt van regressie-analyse. Door het gebruik van SEM was het mogelijk om latente variabelen te definiëren in het meetgedeelte van het model en om mediatie in een keer te onderzoeken. Omdat SEM de mogelijkheid biedt om meerdere afhankelijke variabelen in het model op te nemen, was het tevens mogelijk om in de modellen tegelijkertijd te controleren voor omgekeerde causaliteit. Een ander voordeel van het gebruik van SEM dat specifiek voor deze studie geldt, is de mogelijkheid om met categorische variabelen te werken. Omdat de data op diverse variabelen verre van normaal verdeeld waren, is aangegeven dat de data behandeld zijn als zijnde categorisch. Dit heeft bijdragen aan de robuustheid van het model. Ten slotte was het door het gebruik van SEM mogelijk om *metric invariance* vast te stellen, hetgeen betekent dat de gebruikte concepten over de tijd heen hetzelfde meten. In alle vervolganalyses zijn met het oog op de meetinvariantie de factorladingen over de tijd heen constant gehouden.

Door de toepassing van multilevel-analyse heeft deze studie aan kunnen tonen dat er inderdaad sprake is van een geneste structuur. Met andere woorden: medewerkers die dezelfde leidinggevende hebben zijn meer gelijk aan elkaar dan medewerkers uit verschillende teams. De verschillen binnen teams zijn dus kleiner dan verschillen tussen teams. Met deze geneste structuur is

rekening gehouden in de analyse door in Hoofdstuk 6 een multilevel-analyse toe te passen en door in de overige analyses voor deze afhankelijkheid te controleren door gebruik te maken van de optie 'TYPE=COMPLEX' in Mplus.

Het laatste kenmerk van de analytische benadering is het inbedden van onderzoek in de context van een organisatie. Dat het onderzoek is uitgevoerd in één organisatie en dat er naast kwantitatieve gegevens (die zijn gebruikt voor de modeltoetsing) ook kwalitatief materiaal is verzameld, heeft de duiding van de resultaten aanzienlijk vergemakkelijkt. Een voorbeeld daarvan is dat de relatief lage betrokkenheid van medewerkers bij hun team in het licht kon worden geplaatst van een aantal fusie- en reorganisatiebewegingen bij Achmea en de scheiding van 'werk' en 'merk'. Wanneer uitsluitend gebruik gemaakt zou zijn gemaakt van kwantitatieve data, zouden sommige resultaten (met name met betrekking tot niet-ondersteunde hypothesen) lastig te interpreteren zijn geweest. Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden heeft daardoor bewezen toegevoegde waarde voor de kwaliteit van het onderzoek. Het is sterk aan te raden om in toekomstig onderzoek naar de bijdrage van HRM aan performance vaker gebruik te maken van een *mixed methods design*. Dit is iets dat tot op heden in het overwegend kwantitatief-georiënteerde HRM-vakgebied onvoldoende gebeurt. Enerzijds biedt de inbedding van het onderzoek in de context de mogelijkheid om organisatie-specifieke verklaringen te geven voor opvallende resultaten. Anderzijds betekent dit dat niet alle verklaringen kunnen worden gegeneraliseerd. Dat heeft in dit onderzoek onder andere te maken met de padafhankelijkheid, sociale complexiteit en causale ambiguïteit van de HR-beleidsvernieuwing (zie 4.5), die eraan bijdragen dat de ontwikkeling van LDB en de effecten die dit beleid genereert niet los kunnen worden gezien van de context waarbinnen het beleid tot stand is gekomen en geïmplementeerd. Dat niet alle resultaten kunnen worden gegeneraliseerd is met name het geval bij de beschrijvende statistiek (en in veel mindere mate bij de onderzochte mechanismen). Een ander voordeel van het uitvoeren van het onderzoek in één organisatie is dat alle onderzochte leidinggevenden en medewerkers met hetzelfde beoogde HR-beleid te maken hebben. Hoewel er accentverschillen zitten in de invulling die diverse divisies (kunnen) geven aan het beleid, heeft dit het mogelijk gemaakt om te onderzoeken waarom leidinggevenden dit beoogde HR-beleid op verschillende manieren implementeren. Vervolgonderzoek zou zich mogelijk kunnen richten op andere organisaties en/of sectoren. Daardoor wordt ook variatie gecreëerd in de *'intended practices'*. Dat maakt het mogelijk om te analyseren welk effect het beoogde HR-beleid heeft op de acties van leidinggevenden. Om de variatie in de context in eerste instantie beperkt te houden, kan ervoor worden gekozen om eerst onderzoek te doen in vergelijkbare organisaties en dan pas het onderzoeksterrein verder te verbreden naar andere sectoren en uiteindelijk andere landen met een andere institutionele context.

Hoewel in deze studie getracht is de context constant te houden, om de mechanismen die peoplemanagement en opbrengsten met elkaar verbinden zoveel mogelijk te isoleren, is er geen sprake van een laboratoriumexperiment met een gecontroleerde interventie. Een van de versturende effecten in deze studie is de economische recessie geweest. In een poging om te controleren voor de effecten van de economische situatie is een controlevariabele opgenomen in de vragenlijsten om te bepalen hoeveel impact de economische situatie op teams heeft gehad. Deze controlevariabele heeft in veel analyses een significant negatief effect op de perceptie van zowel leiding-

gevend en als medewerkers. Hoewel aangenomen mag worden dat niet alle interveniërende omstandigheden in deze controlevariabele worden uitgedrukt, laten de resultaten duidelijk zien dat de context duidelijk invloed heeft op hetgeen er in organisaties gebeurt. De meeste studies naar de relatie tussen HRM en performance betrekken zelden de ruimere context in het onderzoek. Gezien de resultaten van onderhavige studie is dat onterecht. Niet alleen beïnvloeden de economische situatie en het institutionele model (Angelsaksisch of Rijnlands) de keuze voor de operationalisatie van opbrengsten; de economische omgeving beïnvloedt ook de uitkomsten *an sich*.

Een laatste punt dat betrekking heeft op de inbedding in de context van een organisatie, is het gebruik van op de context afgestemde schalen. Doordat het onderzoek in één organisatie is uitgevoerd en de context van die organisatie goed bekend was, was het mogelijk om de schalen die zijn opgenomen in de vragenlijst af te stemmen op de situatie van Achmea. Een voorbeeld daarvan is de keuze voor de operationalisatie van het concept peoplemanagement. Op basis van de literatuur is een indeling gemaakt in vier elementen. Deze elementen zijn vervolgens geoperationaliseerd door (bestaande) subschalen te selecteren met het beoogde HR-beleid van Achmea in het achterhoofd. De twee subschalen die leiderschapsgedrag meten, sluiten bijvoorbeeld aan op de nadruk die in het HR-beleid van Achmea wordt gelegd op ondersteuning van medewerkers. Enerzijds heeft dit ervoor gezorgd dat er de garantie was dat alle vragen beantwoord konden worden door de respondenten. Dat maakt de antwoorden betrouwbaarder, omdat respondenten niet geneigd zijn om bij een niet-relevante vraag toch een antwoord te geven. Aan de andere kant beperkt dit wederom de generaliseerbaarheid van de resultaten. Een voorbeeld van een andere recente studie die peoplemanagement heeft geoperationaliseerd is de studie van Gilbert et al. (2011). In tegenstelling tot de hier gehanteerde context-sensitieve benadering, hebben Gilbert et al. gekozen voor het gebruik van meer algemene schalen. Zo gebruiken zij een bestaande schaal voor het meten van *relationship-oriented leadership* als operationalisatie van leiderschapsgedrag. Het voordeel van deze keuze is dat de vragenlijst probleemloos in meerdere organisaties kan worden afgenomen; het nadeel is dat de kans op herkenning bij respondenten wellicht kleiner is.

Het is belangrijk om een balans te vinden tussen het gebruik van uniforme gevalideerde concepten die hoog scoren op generaliseerbaarheid, maar laag op contextuele herkenning enerzijds en context-sensitieve gevalideerde concepten die hoog scoren op contextuele herkenning, maar mogelijk niet generaliseerbaar zijn anderzijds. Het lijkt erop dat het pleidooi om in HR-onderzoek een context-gevoelige aanpak te kiezen, soms op gespannen voet staat met het streven om een grondige onderzoeks aanpak te hanteren, zoals *Organisational Behaviour*-onderzoekers dat gewend zijn te doen (waarvan het gebruik van gevalideerde schalen een belangrijk kenmerk is).

Concluderend kan worden gesteld dat het hanteren van de analytische benadering duidelijk meerwaarde heeft gehad voor dit onderzoek, hoewel de spanning die er kan bestaan tussen context-sensitiviteit en generaliseerbaarheid aandacht behoeft.

8.3.3 ... het beoogde Levensfasebewust Diversiteitbeleid bij Achmea

In Hoofdstuk 4 is aandacht besteed aan (de ontwikkeling van) Levensfasebewust Diversiteitbeleid bij Achmea. LDB gaat in de kern om het aantrekken, benutten, belonen en ontwikkelen van de talenten van individuele medewerkers, dus ongeacht etnische afkomst, sekse, leeftijd, mate van arbeidsgeschiktheid, contractuele arbeidsduur, kennis en ervaring, en de manier waarop mensen in het leven staan. LDB betekent voor Achmea dat zij de talenten van medewerkers wil benutten als een bron van businessperformance en de ondersteuning van de ontwikkeling van medewerkers hoog op de agenda heeft staan. Met deze visie als uitgangspunt heeft in de periode 2007-2010 een vernieuwing van het HR-beleid plaatsgevonden, die heeft geresulteerd in een meersporenbeleid van initiatieven, die deels zijn verankerd in het HR-beleid en deels zijn vastgelegd in cao-afspraken (Leisink, Knies & De Lange, 2010).

Het doel van het beschrijven van LDB bij Achmea was tweeledig. In de eerste plaats diende het, passend bij de analytische benadering, om de context waarin het onderzoek is uitgevoerd te beschrijven. In de tweede plaats was het doel om de 'intended practices' (het beoogde beleid) te beschrijven, die het startpunt vormen van de peoplemanagement-opbrengsten keten. In Hoofdstuk 4 is vastgesteld dat LDB als beoogd beleid kan worden aangemerkt, omdat er sprake is van een samenhangend beleid, ontworpen om de capaciteiten, de prestatiebereidheid en de prestatiemogelijkheden van medewerkers te beïnvloeden. Over dit beleid is door het senior (HR-) management gecommuniceerd. Bovendien is de communicatie over het beoogde beleid in tijd vooraf gegaan aan de bepaling van de geïmplementeerde en gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten.

Aan de hand van het concept 'strength' van Bowen & Ostroff (2004) is geconstateerd dat de boodschap die met het beoogde LDB-beleid wordt uitgedragen hoog scoort op onderscheidendheid, consistentie en consensus, en dat er daarom kan worden gesproken over een sterk HR-systeem. Vervolgens is op basis van het werk van Nishii et al. (2008) geanalyseerd wat 'het waarom' van het beleid is. Streeft het management met het HR-beleid kwaliteit van dienstverlening en welzijn van medewerkers of kostenbesparing en het uitbuiten van medewerkers na? Op basis van de analyse in Hoofdstuk 4 werd verondersteld dat LDB een hoofdzakelijk positief effect heeft op de houding en het gedrag van medewerkers, omdat de onderliggende notie van het streven naar kwaliteit van dienstverlening en medewerkerwelzijn sterker aanwezig is dan het doel om kostenefficiënt te werken.

In Hoofdstuk 5 tot en met 7 zijn vervolgens systematisch de afzonderlijke schakels uit de peoplemanagement-opbrengsten keten onderzocht op basis van data die zijn verzameld in het longitudinale survey-onderzoek. In deze paragraaf wordt met behulp van die gegevens gereflecteerd op het beoogde LDB-beleid van Achmea. In hoeverre wordt dat beleid door leidinggevenden en medewerkers als ondersteunend ervaren? En in hoeverre zijn de beoogde opbrengsten voor medewerkers en organisatie gerealiseerd?

Een eerste signaal dat LDB door leidinggevenden en medewerkers als ondersteunend wordt ervaren, zijn de gemiddelde scores op de vier elementen van peoplemanagement. Op alle onderdelen liggen

de scores ruim boven het theoretische middelpunt van de schaal en in de meeste gevallen scores leidinggevend op een vijfpuntsschaal zelfs boven de 4. Zowel leidinggevend als medewerkers zijn dus positief over de ondersteuning die medewerkers wordt geboden door de implementatie van het HR-beleid en door het leiderschapsgedrag van leidinggevend. Ook over de andere concepten die in Hoofdstuk 5 t/m 7 zijn beschreven, oordelen zowel leidinggevend als medewerkers positief. Dat geldt bijvoorbeeld voor de uitkomstvariabelen tevredenheid, inzet en teamprestaties.

Hoewel de scores op de variabelen erop duiden dat leidinggevend en medewerkers positief oordelen over de peoplemanagement-activiteiten en de antecedenten en effecten daarvan, laten de longitudinale data zien dat er weinig stijging op de variabelen heeft plaatsgevonden. In de meeste gevallen zijn de scores nauwelijks veranderd, noch in positieve noch in negatieve zin. Dit duidt erop dat de implementatie van LDB in de onderzochte periode niet tot grote positieve veranderingen heeft geleid.

Dit zou onder andere verklaard kunnen worden door de relatief korte tijd tussen de twee metingen. In het jaarlijkse MedewerkerBetrokkenheidsOnderzoek (MBO) is sinds 2007 een aantal vragen gesteld die meten in hoeverre medewerkers vinden dat hun kwaliteiten door Achmea worden herkend en benut. In de periode 2008-2009 (min of meer vergelijkbaar met de periode tussen de twee surveys) is op deze items een stijging opgetreden van 0.07 op een vijfpuntsschaal. Dit ligt in lijn met de resultaten die in Hoofdstuk 5 t/m 7 zijn gepresenteerd. Over een periode van 4 jaar (2007-2011) bedraagt deze stijging 0.26. In het MBO zijn onvoldoende vragen opgenomen om een volledige modeltoetsing mogelijk te maken. Deze resultaten laten echter wel zien dat de stijging verder doorzet en dat de resultaten positiever zouden zijn geweest als er meer tijd tussen de metingen had gezeten en/of als er een aanvullende meting zou hebben plaatsgevonden.

Daarnaast heeft zich in de periode tussen de twee metingen een economische recessie voorgedaan, waarvan ook Achmea de gevolgen heeft ondervonden. De resultaten van de analyses laten zien dat de impact die de economische situatie op bedrijfsonderdelen heeft gehad een aantoonbaar negatief effect heeft op de opbrengsten voor medewerkers en organisatie. Desondanks is er op alle uitkomstvariabelen een (lichte) stijging te zien. Het is zeer goed denkbaar dat de omstandigheden als 'rem' hebben gewerkt op (de effecten van) de implementatie van LDB.

Inhoudelijk kan worden geconcludeerd dat de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevend over het algemeen een (indirect) positief effect hebben op de opbrengsten voor medewerkers en organisatie. Dit duidt erop dat de invulling van het beleid heeft geleid tot de creatie van toegevoegde waarde voor verschillende stakeholders. Anderzijds duiden de resultaten ook op een aantal negatieve effecten van peoplemanagement. Zo heeft de ondersteuning die leidinggevend medewerkers bieden op het gebied van ontwikkeling een negatief effect op het commitment van medewerkers en heeft het door medewerkers gepercipieerde leiderschapsgedrag van hun leidinggevende in het longitudinale model een additioneel negatief effect op tevredenheid. Mogelijk is in dit laatste geval sprake van stijgende verwachtingen bij medewerkers, die op basis van de ondersteuning die ze van hun leidinggevende krijgen het jaar daarop nog meer steun verwachten. Wanneer de geboden ondersteuning niet aan de verwachtingen voldoet, leidt dit mogelijk tot een dalende tevredenheid.

Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat het in het geval van de bovengenoemde negatieve effecten gaat om de invloed van het leiderschapsgedrag van leidinggeevenden op het commitment en de tevredenheid van medewerkers. Het gaat hierbij dus niet om het beleid in strikte zin, maar vooral om de ondersteuning die leidinggeevenden hun medewerkers bieden in hun dagelijks functioneren en ontwikkeling. De resultaten gepresenteerd in Hoofdstuk 5 laten zien dat niet alle leidinggeevenden even goed in staat zijn om peoplemanagement-activiteiten in praktijk te brengen. Dat betekent niet per definitie dat het beoogde beleid niet ondersteunend is, maar wel dat het niet altijd even goed over het voetlicht wordt gebracht.

Een voorzichtige conclusie met betrekking tot de vraag in hoeverre LDB door leidinggeevenden en medewerkers als ondersteunend wordt ervaren en in hoeverre de beoogde opbrengsten voor medewerkers en organisatie zijn gerealiseerd, is dat de resultaten erop duiden dat LDB wellicht meer potentie heeft dan de gepresenteerde gegevens laten zien. De bovenstaande analyse laat zien dat het belangrijk is om de effecten van het beleid (op onder andere commitment en medewerke tevredenheid) te blijven monitoren. Om meer definitieve uitspraken te doen over de effecten op langere termijn zou idealiter een derde meting moeten plaatsvinden. Hoewel dat onmogelijk kan worden geregistreerd, zou het waardevol zijn om dat te doen onder gunstiger economische omstandigheden (of door uitgebreider voor deze contextvariabele te controleren).

8.4 Beperkingen van het onderzoek

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de beperkingen van dit onderzoek. Daar waar mogelijk worden suggesties gedaan om deze beperkingen in vervolgonderzoek tot het minimum te beperken. In deze paragraaf wordt een onderscheid gemaakt tussen punten die betrekking hebben op het onderzoeksonderwerp en opmerkingen die gaan over de gebruikte variabelen, schalen en/of operationalisering.

Onderzoeksonderwerp

In de bespreking van de resultaten van deze studie in het licht van het beoogde HR-beleid van Achmea (8.3.3) is al geconstateerd dat het longitudinale onderzoek slechts bestaat uit twee metingen met daartussen een beperkte tijd (17 maanden). Op basis van gegevens uit het jaarlijkse MBO is gesuggereerd dat de beperkte verandering in de scores mogelijk toe te schrijven is aan de korte tijd tussen de metingen. In het oorspronkelijke projectplan was beoogd om drie metingen met een tussenliggende periode van telkens een jaar uit te voeren. Door praktische omstandigheden is dit niet tot uitvoering gebracht. Idealiter kan in toekomstige studies op meer dan twee momenten data worden verzameld. Dit maakt het mogelijk om een 'authentiek longitudinaal' design te hanteren, in plaats van een 'quasi-longitudinale' aanpak (vergelijk Wall & Wood, 2005) en om meerdere schakels in de peoplemanagement-opbrengsten keten in één model te onderzoeken. Nu is gekozen voor een analyse van de afzonderlijke schakels, waarbij de onafhankelijke variabele in 2008 en de afhankelijke variabele in 2009 is gemeten, waarbij gecontroleerd is voor de situatie in 2008.

Zoals in 8.3.2 is toegelicht heeft het voordelen dat onderhavige studie is uitgevoerd in slechts één organisatie. Door het constant houden van de context (voor zover dat mogelijk is in organisa-

tieonderzoek) is het aantal bronnen van variantie beperkt. Bovendien heeft dit de mogelijkheid geboden om de vragenlijst op de Achmea-context aan te passen. Aan de andere kant is de externe generaliseerbaarheid van de resultaten daardoor mogelijk beperkt. Omdat deze studie een van de eerste is die de mechanismen die peoplemanagement en opbrengsten met elkaar verbinden in kaart brengt, is nader onderzoek naar de generaliseerbaarheid van de gevonden resultaten zeer gewenst.

Het onderzoek waarover in dit proefschrift is gerapporteerd is een longitudinale studie in een natuurlijke context. Dat betekent per definitie dat er veel interveniërende factoren zijn, die onmogelijk allemaal te controleren en/of in kaart te brengen zijn. Door het gebruik van de controlevariabele 'economische situatie' is getracht een deel van deze interveniërende processen een plek in het model te geven. In vervolgonderzoek is het aan te raden om uitgebreider aandacht te besteden aan het ontwerpen van dergelijke controlevariabelen. Zeker omdat uit deze studie is gebleken dat de context een significante invloed heeft op veel van de onderzochte concepten.

Hoewel zowel data bij leidinggevendenden als bij medewerkers zijn verzameld, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van zelf-rapportage. Dit is met name aan de orde in het eerste gedeelte van het model (de antecedenten van de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden), bij bekwaamheid, commitment en autonomie en bij inzet. Hoewel recentelijk door Lance et al. (2010) is gesuggereerd dat de mogelijke gevolgen van *common method bias* vaak worden overschat, er desondanks maatregelen zijn genomen om *common method bias* te voorkomen en uit analyses achteraf blijkt dat er geen aanwijzingen zijn dat daarvan sprake is, zou het beter zijn geweest om (met name bij de genoemde variabelen) data uit een andere bron te verzamelen. Zo zouden leidinggevendenden bevroegd kunnen worden over de inzet van hun medewerkers en leidinggevendenden van leidinggevendenden over de bekwaamheid tot ondersteuning van hun ondergeschikten. Idealiter worden meerdere respondenten bevroegd over de bekwaamheid en het gedrag van individuen. Dit beperkt tevens het risico op het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Omdat in de introductie van de vragenlijst duidelijk is aangegeven dat er vertrouwelijk met de gegevens uit de enquête zou worden omgegaan en door zoveel mogelijk naar concreet gedrag te vragen, is gepoogd het risico op sociaal wenselijke antwoorden te beperken. Dit blijft echter een beperking van survey-onderzoek, zeker wanneer respondenten wordt gevraagd hun eigen houding en gedrag te beoordelen.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van multilevel-analyse. In de *dyad* zijn medewerkers en leidinggevendenden aan elkaar gekoppeld. Op basis van teamcodes zijn medewerkers uit hetzelfde team geïdentificeerd en zijn de beschikbare data gekoppeld aan de data van de leidinggevende van het team. Het gebeurt lang niet altijd in onderzoek waarbij data zijn verzameld bij meerdere bronnen, dat individuen op verschillende niveaus aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Een beperking van dit onderzoek is echter dat leidinggevendenden vragen hebben beantwoord over de ondersteuning die ze medewerkers (meervoud) in hun team bieden, terwijl medewerkers vragen hebben beantwoord over de ondersteuning die ze zelf krijgen van hun eigen leidinggevende (enkelvoud). Dit heeft mogelijk een vertekening opgeleverd, omdat leidinggevendenden waarschijnlijk een of enkele medewerkers in gedachten hebben gehouden bij de beantwoording van de vragen. Het is niet uit te sluiten dat dit een 'most-preferred' medewerker is geweest, waaraan de leidinggevende de meeste

ondersteuning biedt. In vervolgonderzoek zou het goed zijn om leidinggevendenden meerdere vragenlijsten in te laten vullen toegespitst op de verschillende individuele medewerkers in hun team. Omdat dit praktisch gesproken lastig te realiseren is (zeker als de *span of control* van leidinggevendenden groot is), zou ook geopteerd kunnen worden voor een minder omvangrijke variant. Leidinggevendenden kan worden gevraagd om de vragen te beantwoorden voor twee ondergeschikten. Om een selectie te maken uit alle medewerkers waaraan een leidinggevende leidinggeeft, kan mogelijk gebruik worden gemaakt van Fiedler's *contingency theory of leadership*, waarin *most* en *least preferred workers* als belangrijke bronnen van informatie worden genoemd (Fiedler, 1967).

Variabelen

In de vragenlijsten is een aantal variabelen gemeten die als proxy dienen voor concepten uit het conceptuele model. Zo is inzet gebruikt als proxy voor individuele prestaties en is motivatie ('M' uit het AMO-model), bij gebrek aan een beter geschikte variabele, vervangen door commitment. In toekomstig onderzoek is het aan te raden om schalen op te nemen die individuele prestaties en motivatie als zodanig meten zodat de meting van de concepten beter aansluit bij de theorie en het conceptuele model dat daaruit is afgeleid. Overigens betekent dit niet per definitie dat commitment in toekomstig onderzoek niet als mediërende variabele meegenomen zou moeten worden. Guest pleitte er in een symposium over de onderzoeksagenda voor studies naar HRM en performance (*Academy of Management meeting* 2011) voor om het AMO-model uit te breiden met de variabele commitment (en de aanduiding van het model te veranderen in 'AMOC'). De resultaten van deze studie wijzen er inderdaad op dat commitment een variabele is die de relatie tussen peoplemanagement en opbrengsten medieert.

In 8.3.1 is al geconstateerd dat bij de antecedenten van de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendenden twee individuele kenmerken zijn meegenomen en slechts één organisatiekenmerk. Omdat door diverse auteurs (waaronder Purcell et al., 2009) wordt verondersteld dat de organisatie een belangrijke invloed heeft op de activiteiten die leidinggevendenden ondernemen, is het aan te raden om in vervolgonderzoek meerdere organisatiekenmerken (naast discretionaire ruimte) mee te nemen. Wanneer onderzoek wordt uitgevoerd in meerdere organisaties, zoals in bovenstaande paragraaf is gesuggereerd, is het gemakkelijker om variantie te creëren in deze organisatiekenmerken.

In onderhavig onderzoek is slechts één aspect van medewerkerwelzijn meegenomen. Hoewel tevredenheid een veelgebruikte indicator is om het welzijn van medewerkers in kaart te brengen, omvat het concept welzijn meerdere aspecten. Onder andere door Van de Voorde (2010) is gesuggereerd om ook aandacht te besteden aan gezondheid en sociaal welzijn. Vanwege de omvang van de vragenlijst was het in dit onderzoek niet mogelijk om ook deze aspecten van welzijn te meten. De resultaten van deze studie (die bij de longitudinale toetsing een additioneel negatief effect van leiderschapsgedrag op tevredenheid laten zien) duiden erop dat nadere aandacht voor het welzijn van medewerkers in brede zin gewenst is.

Schalen en operationalisering

Een aantal variabelen die in deze studie is gebruikt, heeft relatief lage waardes voor Cronbach's alpha (waardes net onder .70). Dat is met name het geval bij een aantal in eerder onderzoek gevalideerde schalen, zoals inzet. Omdat de resultaten van de CFAs acceptabel waren en de schalen in veel

voorgaande studies zijn gebruikt, is ervoor gekozen om de schalen toch in dit onderzoek te gebruiken. Voor vervolgonderzoek is het aan te raden om gevalideerde schalen voor gebruik kritisch tegen het licht te houden en er niet zonder meer vanuit te gaan dat deze voldoende betrouwbaar zijn.

In deze studie is het door Purcell & Hutchinson (2007) geïntroduceerde concept peoplemanagement gebruikt. Op het moment van het afnemen van het survey was er geen systematische definitie en operationalisatie van peoplemanagement beschikbaar. Hoewel daarbij aandacht is besteed aan de validering van het concept is deze validering niet volledig. In vervolgonderzoek is het wenselijk om tevens na te gaan of met de gekozen operationalisatie het volledige concept peoplemanagement in kaart wordt gebracht. Voor deze laatste stap in het validatieproces kan gebruik worden gemaakt van expertinterviews.

Bij de uitvoering van de EFAs en CFAs was het zeer opvallend dat de items die op basis van de factoranalyses onvoldoende betrouwbaar bleken te zijn, vrijwel zonder uitzondering negatief geformuleerde items waren. Deze items zijn daarom uit het meetgedeelte van het model verwijderd. Mogelijk hebben respondenten bij het beantwoorden van de negatief geformuleerde items niet goed naar de formulering van de stellingen gekeken, hoewel ontkenningen altijd duidelijk gecursiveerd zijn aangegeven (vergelijk Morren, Gelissen & Vermunt, 2010). Het is aan te raden om in vervolgonderzoek bewust de afweging te maken tussen het al dan niet opnemen van negatief geformuleerde items, die over het algemeen worden toegevoegd om antwoordtendenties te voorkomen, maar kennelijk ook tot verwarring bij respondenten kunnen leiden.

Om de prestaties van teams te meten, is gebruik gemaakt van subjectieve data. Medewerkers is gevraagd een beoordeling te geven van de performance en mate van innovativiteit van hun team. Over het algemeen hebben objectieve data de voorkeur boven metingen gebaseerd op percepties. Objectieve data waren in dit geval niet beschikbaar, maar in vervolgonderzoek is het aan te raden om indien mogelijk objectieve prestatie-indicatoren te gebruiken, omdat daarmee het risico op het voorkomen van een bias wordt beperkt. In veel voorgaand onderzoek zijn financiële gegevens gebruikt als indicator voor prestaties. Echter, niet in alle organisaties zijn die gegevens, zo ze überhaupt beschikbaar zijn, een geschikte indicatie voor de geleverde prestaties (bijvoorbeeld in het geval van publieke organisaties). Client surveys zijn een goed alternatief om de kwaliteit van dienstverlening van organisaties in kaart te brengen. Indien mogelijk is het wenselijk om gebruik te maken van een *multi-source* meting van prestaties.

8.5 Implicaties voor seniormanagement, beleid(makers) en leidinggevendenden

In bovenstaande paragrafen is vooral aandacht besteed aan de theoretische en methodologische implicaties van het onderzoek. Dit heeft geleid tot diverse suggesties voor vervolgonderzoek. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de aanbevelingen die kunnen worden gedaan aan seniormanagement, HR-beleidsmakers en leidinggevendenden (in hun rol als peoplemanager). Daarbij wordt zowel aandacht besteed aan de implicaties die de resultaten van deze studie hebben voor het HR-beleid van organisaties, als voor de doeltreffende implementatie van dat beleid.

Deze laatste opmerking is de opstap naar de eerste aanbeveling. De resultaten van deze studie laten zien dat het belangrijk is om niet alleen aandacht te besteden aan het ontwerpen van goed beleid, maar tevens de implementatie daarvan te borgen. De perceptie die medewerkers van de peoplemanagement-activiteiten hebben, wordt deels bepaald door de HR-maatregelen die beschikbaar zijn, maar minstens zo belangrijk is de wijze waarop leidinggevendenden hen in de dagelijkse praktijk ondersteunen. Goede implementatie van HR-beleid kan worden bevorderd door de bekwaamheid tot ondersteuning en de discretionaire ruimte van *front-line* leidinggevendenden te vergroten. De bekwaamheid van leidinggevendenden kan worden vergroot door (nieuwe) leidinggevendenden opleidingen en trainingen aan te bieden en door uitwisseling van kennis en ervaringen tussen leidinggevendenden te bevorderen. Dit laatste kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door intervisiebijeenkomsten te organiseren. De resultaten van de analyse laten tevens zien dat de bekwaamheid en bereidheid van leidinggevendenden om hun medewerkers te ondersteunen worden bevorderd door het ondernemen van peoplemanagement-activiteiten. Door in de praktijk ervaring op te doen met ondersteunen van medewerkers, leren leidinggevendenden als het ware 'on the job'. Daarbij is het wel belangrijk om leidinggevendenden goed te begeleiden bij de uitvoering van het HR-beleid, zeker wanneer iemand voor het eerst leidinggevendende taken krijgt. De discretionaire ruimte die leidinggevendenden in de uitoefening van hun functie ervaren, kan worden vergroot door bij het ontwerpen van HR-beleid geen gedetailleerde procedures op te stellen over de manier waarop beleidsregels in praktijk moeten worden gebracht. Leidinggevendenden zijn beter in staat om hun medewerkers op maat te ondersteunen, wanneer ze meer speelruimte hebben. Daarbij is het wel wenselijk dat leidinggevendenden een aanspreekpunt in de persoon van een HR-adviseur of collega-leidinggevendende hebben dat ze kan ondersteunen in het geval ze niet weten hoe ze het best kunnen handelen in een bepaalde situatie.

Het senior management kan een belangrijke rol vervullen in het creëren van de randvoorwaarden voor goed peoplemanagement door *front-line* managers. Door in beleid en de aansturing van leidinggevendenden duidelijk te maken dat peoplemanagement belangrijk wordt gevonden, kan ondersteuning van medewerkers worden gestimuleerd. Een manier waarop duidelijk kan worden gemaakt dat door het seniormanagement belang wordt gehecht aan de ondersteuning van medewerkers is door leidinggevendenden niet alleen af te rekenen op 'harde' targets (zoals financiële prestaties), maar tevens prestaties op het gebied van peoplemanagement te waarderen en (eventueel) te belonen. Een eerste stap hierin zou kunnen zijn om de teamresultaten van periodieke onderzoeken naar medewerkertevredenheid of –betrokkenheid met de betreffende leidinggevendende te bespreken in zijn/haar eigen functioneringsgesprek. Daarbij is het tevens wenselijk dat het hoger management in de gesprekken die zij met hun ondergeschikten hebben het goede voorbeeld geven door hen ook voldoende passende ondersteuning te bieden ('*practise what you preach*'). Daarnaast speelt het seniormanagement een belangrijke rol bij het vaststellen van het beoogde HR-beleid. Omdat het beoogde HR-beleid een indirect effect heeft op de realisatie van organisatieopbrengsten is het sterk aan te raden het HR-beleid af te stemmen op de algemene strategie. Dat maakt het mogelijk om door middel van peoplemanagement gekwalificeerde medewerkers aan te trekken, te behouden en te motiveren tot gedrag dat gegeven de beoogde doelstellingen wenselijk is.

De resultaten van de analyses laten zien dat peoplemanagement gericht op de ondersteuning van medewerkers over het algemeen positieve effecten heeft (zowel voor medewerkers als voor de organisatie). In sommige gevallen is het effect van peoplemanagement echter negatief. Het is belangrijk alert te zijn op mogelijk negatieve effecten. Daarom is het aan te raden om regelmatig te peilen hoe medewerkers hun leidinggevende en hun werk beoordelen en (de implementatie van) het HR-beleid daarop aan te passen. Een jaarlijks medewerkertevredenheid of –betrokkenheidonderzoek kan daarvoor een geschikt middel zijn. Echter, omdat de relatie tussen leidinggevende en medewerker een belangrijke basis is voor het bieden van passende ondersteuning, is het daarnaast aan te raden de dialoog tussen beiden op individueel niveau te stimuleren. Door duidelijk uit te spreken wat beide partijen van elkaar verwachten en te evalueren welke ondersteuning op dat moment wordt geboden, kunnen mogelijk aanknopingspunten worden gevonden om de discrepantie tussen geïmplementeerde en gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten te verkleinen. Deze dialoog kan plaatsvinden tussen individuele medewerkers en hun leidinggevende of in teamoverleg waarbij alle medewerkers uit een team aanwezig zijn. Belangrijk daarbij is dat leidinggevendens beleidskeuzes die ze maken duidelijk toelichten, omdat dit kan helpen het begrip van medewerkers te vergroten. Belangrijk daarbij is om de privacy van medewerkers niet te schaden en om relaties tussen collega's in het oog te houden.

Voor organisaties en leidinggevendens is het van belang om alert te zijn op zichzelf versterkende effecten. Zo blijkt bijvoorbeeld dat medewerkers die meer ondersteuning ervaren door HR-maatregelen en die meer ondersteuning ervaren van hun leidinggevende in hun dagelijks functioneren, als gevolg daarvan meer betrokken zijn bij hun team en door deze betrokkenheid ook meer ondersteuning krijgen. Hierin ligt het risico besloten dat dit zelfversterkende effect een Mattheuseffect is: betrokken medewerkers krijgen veel ondersteuning van hun leidinggevende, waardoor hun betrokkenheid verder toeneemt, terwijl minder betrokken medewerkers door het ontbreken van (voldoende) ondersteuning juist minder betrokken worden. Dit leidt mogelijk tot grote verschillen in de mate van betrokkenheid tussen medewerkers in hetzelfde team. Dit kan (op termijn) negatieve effecten hebben voor de groepsdynamiek. Om de collectieve betrokkenheid van medewerkers op peil te houden of zelfs te vergroten, loont het om ook medewerkers die een lagere mate van commitment hebben, meer te ondersteunen. Dat kan door regelmatig met ze in gesprek te gaan³⁵, door ze mogelijkheden te bieden om zich te ontwikkelen, door ze een passende functie aan te bieden met voldoende zelfstandigheid of door te investeren in de binding van medewerkers met hun collega's door middel van activiteiten gericht op teambuilding. Dit zal enerzijds bijdragen aan het bevorderen van de tevredenheid van medewerkers en anderzijds aan het vergroten van hun inzet.

De resultaten van deze studie hebben laten zien dat externe omstandigheden een grote impact kunnen hebben op de peoplemanagement-activiteiten van leidinggevendens en de effecten

35 Uit aanvullende analyses (niet gepresenteerd in dit proefschrift) blijkt een positieve relatie tussen het aantal (formele en informele) gesprekken dat jaarlijks tussen medewerkers en hun leidinggevende plaatsvindt en de perceptie van medewerkers van de peoplemanagement-activiteiten van hun leidinggevende. Hoe vaker medewerker en leidinggevende met elkaar in gesprek zijn, hoe positiever het oordeel van medewerkers. Er lijkt dus sprake te zijn van een positieve correlatie tussen gepercipieerde kwaliteit en kwantiteit.

daarvan. Omdat het lang niet altijd mogelijk is om deze omstandigheden te beïnvloeden, zal er in economisch moeilijke tijden worden afgewogen of het mogelijk is om extra te investeren in peoplemanagement-activiteiten. Die investering kan worden gedaan in de vorm van geld, maar ook van (beleids)aandacht en tijd. Te verwachten is namelijk dat wanneer niet extra in de ondersteuning van medewerkers wordt geïnvesteerd, dit onder ongunstige omstandigheden, negatieve effecten heeft voor zowel de tevredenheid van medewerkers als de prestaties van teams.

In dit proefschrift zijn de schakels uit de peoplemanagement-opbrengsten keten geanalyseerd met behulp van data die bij Achmea zijn verzameld. De resultaten van de studie laten zien dat peoplemanagement-activiteiten gericht op de ondersteuning van medewerkers positieve effecten voor medewerkers als organisatie kunnen hebben. Dit roept de vraag op of LDB aan andere organisaties aan te raden is als een goede vorm van peoplemanagement. Hoewel het op het eerste gezicht aantrekkelijk lijkt om de gehanteerde aanpak en invulling ook in andere organisaties toe te passen, is voorzichtigheid geboden. Zowel de benadering van het vernieuwingsproces als de uiteindelijke invulling van LDB zijn ontstaan binnen de specifieke context van Achmea en sluiten daardoor aan bij het karakter van de organisatie. Belangrijke elementen daarin zijn de stakeholdersbenadering en de traditie in sociale innovatie. Wanneer LDB zonder voorbehoud wordt bestempeld als 'best practice' bestaat het risico dat er bij andere organisaties een mismatch met de context ontstaat. Een voorzichtige conclusie is dat LDB een passende vorm van peoplemanagement zou kunnen zijn voor organisaties met een vergelijkbare geschiedenis als Achmea, die dezelfde doelen nastreven die Achmea met het beleid beoogde. Een meer algemene aanbeveling is om bepaalde uitgangspunten, die mede hebben geleid tot deze specifieke uitwerking van het beleid, ook in andere organisaties te hanteren. Te denken valt bijvoorbeeld aan het gebruiken van een *bottom-up* proces van beleidsvorming, het erkennen van de rol van leidinggevend in de implementatie van beleid en het voortdurend zoeken naar een balans in medewerker- en organisatieopbrengsten.

De belangrijkste les die organisaties uit dit proefschrift kunnen leren, is dat het loont om – op een passende manier – te investeren in peoplemanagement-activiteiten gericht op de ondersteuning van medewerkers. Zowel medewerkers als organisatie plukken daarvan de vruchten: meer waarde voor en door medewerkers.

Referenties



- Al, T. (2008), 'De toegevoegde waarde van een HR-strategie', *HR strategie*, 4 (1), 16-20.
- Allen, 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.
- Allen, T.D. & Rush, M.C. (2001), 'The influence of ratee gender on ratings of organizational citizenship behavior', *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2561-2587.
- Allen, D.G., Shore, L.M. & Griffeth, R.W. (2003), 'The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process', *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, M.R. & Wright, P. (2007), 'Strategic management and HRM', in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, 88-107.
- Alonso, P. & Lewis, G.B. (2001), 'Public service motivation and job performance: evidence from the federal sector', *The American Review of Public Administration*, 31, 363-380.
- Appelbaum, E. (2002), 'The impact of new forms of work organization on workers', in G. Murray, J. Bélanger, A. Giles & P.A. Lapointe (eds), *Work Employment Relations in the High-Performance Workplace*, 120-149.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg A.L. (2001), *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Armstrong, S.J. & Overton, T.S. (1977), 'Estimating non-response bias in mail surveys', *Journal of Marketing Research*, 14, 369-402.
- Arthur, J.B. (1994), 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover', *The Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chen, Z.X. (2002), 'Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and outcomes: test of a social exchange model', *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Atwater, L.E., Waldman, D., Ostroff, C., Robie, C. & Johnson, K.M. (2005), 'Self-other agreement: comparing its relationship with performance in the U.S. and Europe', *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (1), 25-40.
- Babcock, L., Gelfand, M., Small, D. & Stayn, H. (2006), 'Gender differences in the propensity to initiate negotiations', in D. De Cremer, M. Zeelenberg & J.K. Murnighan (eds), *Social Psychology and Economics*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 239-262.
- Bandura, A. (1977), 'Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change', *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Barney, J. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.
- Batt, R. (2002), 'Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth', *The Academy of Management Journal*, 45 (3), 587-597.
- Bauer, T.N. & Green, S.G. (1996), 'Development of leader-member exchange: a longitudinal test', *The Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538-1567.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R. (1984), *Managing human assets*, New York: Free Press.

- Becker, B. & Gerhart, B. (1996), 'The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects', *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Beatty, R.W. (2009), *Differentiated workforce: translating talent into strategic impact*, Boston: Harvard Business Press.
- Benders, J.G.J.M. & Delsen, L. (2007), 'Ervaringen met arbeidsvoorwaarden à la carte in Nederland', *Tijdschrift voor HRM*, 10 (1), 53-70.
- Benschop, Y. (2001), 'Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance', *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1166-1181.
- Biemans, P.J. (1999), *Professionalisering van de personeelsfunctie*, Delft: Eburon.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Blumberg, M. & Pringle, C.D. (1982), 'The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance', *The Academy of Management Review*, 7 (4), 560-569.
- Bogaert, S. & Vloeberghs, D. (2005), 'Differentiated and individualized personnel management: diversity management in Belgium', *European Management Journal*, 23 (4), 483-493.
- Bond, S. & Wise, S. (2003), 'Family leave policies and devolution to the line', *Personnel Review*, 32 (1), 58-72.
- Boon, C. (2008), *HRM and fit: survival of the fittest?!*, Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Boon, C., Den Hartog, D.N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011), 'The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit', *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 138-162.
- Bos-Nehles, A. (2010), *The line makes the difference: line managers as effective HR partners*, Enschede: Universiteit van Twente.
- Boselie, P. (2002), *Human resource management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach*, Rotterdam: Erasmus University.
- Boselie, P. (2010), *Strategic human resource management: a balanced approach*, London: McGraw-Hill.
- Boselie, P. (2011), *Human resource governance: voorbij managerialism*, oratie, Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005), 'Commonalities and contradictions in HRM and performance research', *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- 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. (2007), 'The goals of HRM', in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, 48-67.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009), 'Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream', *Human Resource Management Journal*, 19 (1), 3-23.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008), *Strategy and human resource management*, Houndmills: Palgrave.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011), *Strategy and human resource management*, Houndmills: Palgrave.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007), 'Human resource management: scope, analysis, and significance', in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, 1-16.

- Boxall, P. & Steeneveld, M. (1999), 'Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies', *Journal of Management Studies*, 36, 443-463.
- Brewster, C. (2004), 'European perspectives on human resource management', *Human Resource Management Review*, 14, 365-382.
- Budhwar, P.S. (2000), 'Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK', *Personnel Review*, 29 (2), 141-61.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. & Sager, C. (1993), 'A theory of performance', in N. Schmitt & W. Borman (eds), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997), 'What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite', *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Colquitt, J.A. (2001), 'On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure', *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. & Ng, K.Y. (2001), 'Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research', *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006), 'How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance', *Personnel Psychology*, 59 (3), 501-528.
- Conway, J.M. & Huffcutt, A.I. (1997), 'Psychometric properties of multisource performance ratings: a meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings', *Human Performance*, 10 (4), 331-360.
- Cook, T.K. & Campbell, D.T. (1979), *Quasi-experimentation: design and analysis issues for field settings*, Chicago: Rand McNally.
- Cox, R. (1993), *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. & Purcell, J. (2004), 'Exploring organisationally directed citizenship behaviour: reciprocity or "it's my job"', *Journal of Management Studies*, 41 (1), 85-105.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005), 'Social exchange theory: an interdisciplinary review', *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cunningham, I. & Hyman, J. (1999), 'Devolving human resource responsibilities to the line: beginning of the end or a new beginning for personnel?', *Personnel Review*, 28 (1/2), 9-27.
- Dankbaar, B. (1997), 'Lean production: denial, confirmation or extension of sociotechnical systems design?', *Human Relations*, 50, 567-583.
- Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989), 'Self-determination in a work organization', *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- De Gilder, D., Van den Heuvel, H. & Ellemers, N.N. (1997), 'Het 3-componenten model van commitment', *Gedrag en Organisatie*, 10 (2), 95-106.
- Delbridge, R. & Whitfield, K. (2001), 'Employee perceptions of job influence and organizational participation employee perceptions', *Industrial Relations: a Journal of Economy and Society*, 40, 472-489.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996), 'Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions', *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

- De Vries, S., Grundemann, R., Van Vuuren, T. & Willemsen, M. (2000), 'Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties', *Gedrag en Organisatie*, 13 (5), 291-303.
- Dienesch, R.M. & Liden, R.C. (1986), 'Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development', *The Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.
- Duffues, T. (ed.) (2011), *Van Achlum naar Achmea: de historische route naar een coöperatieve verzekeringsgroep 1811-2011*, Zutphen: Walburg Pers.
- Edgar, F. & Geare, A. (2009), 'Inside the "black box" and "HRM"', *International Journal of Manpower*, 30 (3), 220-236.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986), 'Perceived organisational support', *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Gonzalez-Morales, M.G. & Steiger-Mueller, M. (2010), 'Leader-member exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment', *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1085-1103.
- Eisenhardt, K.M. (1989), 'Agency theory: an assessment and review', *The Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Ellemers, N.N., De Gilder, D. & Van den Heuvel, H. (1998), 'Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work', *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- Elorza, U., Aritzeta, A. & Ayestarán, S. (2011), 'Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance', *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (7), 1401-1422.
- Evans, N.J. & Jarvis, P.A. (1980), 'Group cohesion: a review and reevaluation', *Small Group Behavior*, 11, 359-370.
- Feldman, M. (2001), 'Social limits to discretion: an organizational perspective', in K. Hawkins (ed.), *The Uses of Discretion*, Oxford: Oxford University Press, 163-184.
- Fey, C.F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H.J. & Björkman, I. (2009), 'Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: a comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia', *Journal of International Business Studies*, 40 (4), 690-712.
- Fiedler, F.E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Frenkel, S.J. & Sanders, K. (2007), 'Explaining variations in co-worker assistance in organizations', *Organization Studies*, 28, 797-823.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004), 'Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications', *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1996), *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*, Assen: Van Gorcum.
- Gerhart, B. (2007), 'Modeling HRM and performance linkages', in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, 552-580.
- Gerhart, B., Wright, P.M. & McMahan, G. (2001), 'Measurement error in research on the human resource and firm performance relationship: further evidence and analysis', *Personnel Psychology*, 53 (4), 855-872.

- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2011), 'The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment', *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1618-1637.
- Gist, M. (1987), 'Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management', *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Godard, J. (2001), 'High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work', *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), 776-805.
- Gouldner, A. (1960), 'The norm of reciprocity: a preliminary statement', *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gould-Williams, J. (2003), 'The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations', *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 28-54.
- Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1987), 'Toward a psychology of dyadic organizing', *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995), 'Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective', *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Greenberg, J., Roberge, M.E., Ho, V.T. & Rousseau, D.M. (2004), 'Fairness in idiosyncratic work arrangements: justice as an ideal', in J.J. Martocchio (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 1-34.
- Greenhaus, J., Parasuraman, A. & Wormley, W. (1990), 'Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes', *Academy of Management Journal*, 33 (1), 64-86.
- Groeneveld, S. & Steijn, A.J. (2009), 'Arbeidsmarkt, werving en selectie', in A.J. Steijn & S. Groeneveld (eds), *Strategisch HRM in de publieke sector*, Assen: Van Gorcum, 77-102.
- Guest (1997), 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.
- Guest, D.E. (2007), 'HRM: towards a new psychological contract?', in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, 128-146.
- Guest, D.E. (2011), 'Human resource management and performance: still searching for some answers', *Human Resource Management Journal*, 21, 3-13.
- Guest, D.E. & Conway, N. (2004), *Employee well-being and the psychological contract: a report for the CIPD*, London: CIPD.
- Guest, D.E. & Conway, N. (2011), 'The impact of HR practices, HR effectiveness and a "strong HR system" on organisational outcomes: a stakeholder perspective', *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1668-1702.
- Guest, D.E., Conway, N. & Dewe, P. (2004), 'Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices', *Human Resource Management Journal*, 14 (1), 79-96.

- Hannah, D. & Iverson, R. (2004), 'Employment relationships in context: implications for policy and practice', in J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor & L. Tetrick (eds), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford: Oxford University Press, 332-350.
- Harney, B. & Jordan, C. (2008), 'Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (4), 275-296.
- Hicks-Clarke, D. & Iles, P. (2000), 'Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions', *Personnel Review*, 29 (3), 324-345.
- Hoekstra, H.A. & Van Sluijs, E. (2003), *Management van competenties*, Assen: Van Gorcum.
- Hornung, S., Rousseau, D.M. & Glaser, J. (2008), 'Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals', *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 655-664.
- House, J.S. (1981), *Work stress and social support*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hox, J.J. (2010), *Multilevel analysis: techniques and applications*, New York: Routledge.
- Huffman, A.H., Watrous-Rodriguez, K.M. & King, E.B. (2008), 'Supporting a diverse workforce: what type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?', *Human Resource Management*, 47 (2), 237-253.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007), 'Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature', *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Huselid, M.A. (1995), 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', *The Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Hutchinson, S. & Purcell, J. (2007), *Line managers in reward, learning and development*, CIPD Research into Practice Report, London: CIPD.
- ING (2001), *De sprong naar succesvol functioneren*, Utrecht: PiMedia.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1994), 'Diversity: more than just an empty slogan', *Personnel Management*, November, 46-50.
- Karambayya, R. (1989), *Contexts for organizational citizenship behavior: do high performing and satisfying units have better 'citizens'*, York University Working Paper, North York, Ontario, Canada.
- Katz, D. (1964), 'The motivational basis of organizational behavior', *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Keegan, A. & Boselie, P. (2006), 'The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management', *Journal of Management Studies*, 43 (7), 1492-1511.
- Kepes, S. & Delery, J.E. (2007), 'HR policy and the problem of internal fit', in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, 385-404.
- Khiji, S.E. & Wang, X. (2006), '"Intended" and "Implemented" HRM: the missing linchpin in strategic human resource management', *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (7), 1171-1189.
- Kim, S. (2005), 'Individual-level factors and organizational performance in government organizations', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 245-261.

- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005), 'Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all', *Human Resource Management Journal*, 15, 9-29.
- Kline, R.B. (2011), *Principles and practice of structural equation modeling*, New York: The Guilford Press.
- Knies, E. (2011), 'When do supervisors support 'tailor-made' work arrangements? An exploratory study', *Labour and Industry*, 21 (3), 621-643.
- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (forthcoming), 'Leadership behavior in public organizations: a study of supervisory support by police and medical center middle managers', *Review of Public Personnel Administration*.
- Knies, E., Leisink, P.L.M. & Boselie, P. (2012), 'A high performance work system in a multi-stakeholder context', in T. Dundon & A. Wilkinson (eds), *Case Studies in Global Management: Strategy, Innovation and People Management*, Tilde University Press.
- Kossek, E.E. & Pichler, S. (2007), 'EEO and the management of diversity', in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, 251-272.
- Koys, D.J. (2001), 'The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level longitudinal study', *Personnel Psychology*, 54 (1), 101-114.
- Kozlowski, S.W.J. & Bell, B.S. (2003), 'Work groups and teams in organizations', in W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (eds), *Handbook of Psychology (12): Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, 333-375.
- Kozlowski, S.W.J. & Klein, K.J. (2000), 'A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes', in K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (eds), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 3-90.
- Lance, C.E., Dawson, B., Birkelbach, D. & Hoffman, B. (2010), 'Method effects, measurement error, and substantive conclusions', *Organizational Research Methods*, 13 (3), 435-455.
- Larsen, H.H. & Brewster, C. (2003), 'Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?', *Employee Relations*, 25 (3), 228-244.
- Legge, K. (1995), *Human resource management: rhetorics and realities*, Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Legge, K. (2005), *Human resource management: rhetorics and realities*, Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Leisink, P.L.M. (2005), *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*, oratie, Universiteit Utrecht.
- Leisink, P.L.M. & Greenwood, I. (2007), 'Company-level strategies for raising basic skills: a comparison of Corus Netherlands and UK', *European Journal of Industrial Relations*, 13 (3), 341-360.
- Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2011). 'Line managers' support for older workers', *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1902-1917.
- Leisink, P.L.M., Knies, E. & De Lange, W.A.M. (2010), 'Levensfasebewust diversiteitbeleid: de vernieuwing van HR-beleid bij verzekeraar Achmea', *Tijdschrift voor HRM*, 13 (4), 53-85.

- Leisink, P.L.M. & Thijssen, J.G.L. (2006), 'Ouderenbeleid in ontwikkeling: oriëntatie op een veelbewogen thema', *Tijdschrift voor HRM*, 9 (1), 21-41.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999), 'The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development', *The Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2007), 'Employment subsystems and the "HR architecture"', in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, 210-230.
- Liff, S. (1997), 'Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics', *Employee Relations*, 19 (1), 11-26.
- Lincoln, J.R. & Zeitz, G. (1980), 'Organizational properties from aggregate data: separating individual and structural effects', *American Sociological Review*, 45 (3), 391-408.
- Ma, L. & Qu, Q. (2010), 'Differentiation in leader-member exchange: a hierarchical linear modeling approach', *The Leadership Quarterly*, 21 (5), 733-744.
- MacDuffie, J.P. (1995), 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry', *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.
- Marchington, M. & Grugulis, I. (2000), '"Best practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?', *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1104-1124.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. & Taylor, M.S. (2000), 'Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships', *The Academy of Management Journal*, 43 (4), 738-748.
- Mavin, S. & Girling, G. (2000), 'What is managing diversity and why does it matter?', *Human Resource Development International*, 3 (4), 419-433.
- McConville, T. & Holden, L. (1999), 'The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector', *Personnel Review*, 28 (5/6), 406-424.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002), 'Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences', *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Molm, L.D., Peterson, G. & Takahashi, N. (2003), 'In the eye of the beholder: procedural justice in social exchange', *American Sociological Review*, 68, 128-152.
- Morgeson, F.P. & Hoffman, D.A. (1999), 'The structure and function of collective constructs: implications for multilevel research and theory development', *Academy of Management Review*, 24, 249-265.
- Morren, M., Gelissen, J.P. & Vermunt, J.K. (2010), 'Dealing with extreme response style in cross-cultural research: a restricted latent class factor analysis approach', *Sociological Methodology*, 1-35.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982), *Employee-organisation linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, London: Academic Press.
- Nehles, A., Van Riemsdijk, M., Kok, I. & Looise, J. (2006), 'Implementing human resource management successfully: a first line-management challenge', *Management Revue*, 173, 256-273.

- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (forthcoming), 'Affective organizational commitment and citizenship behavior: linear and non-linear moderating effects of organizational tenure', *Journal of Vocational Behavior*.
- Ng, T.W.H. & Sorensen, K.L. (2008), 'Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes', *Group and Organization Management*, 33, 243-268.
- Niepce, W. & Molleman, E. (1998), 'Work design issues in lean production from a sociotechnical systems perspective: neo-Taylorism or the next step in sociotechnical design?', *Human Relations*, 51, 259-287.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008), 'Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction', *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- Oldham, G. & Cummings, A. (1996), 'Employee creativity: personal and contextual factors at work', *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington: Lexington Books.
- Ostroff, C. & Bowen, D.E. (2000), 'Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness', in K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (eds), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 211-266.
- Paauwe, J. (2004), *HRM and performance: achieving long-term viability*, Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009), 'HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects', *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-142.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2003), 'Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting', *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 56-70.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2007), 'HRM and societal embeddedness', in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, 166-184.
- Park, H.J., Mitsuhashi, H., Fey, C.F. & Björkman, I., (2003), 'The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model', *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 1391-1406.
- Parker, S. (2003), 'Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics', *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 620-634.
- Peccei, R. (2004), *Human Resource Management and the search for the happy workplace*, Rotterdam: Inaugural Lecture, Erasmus University Institute of Management.
- Perry, E.L. & Kulik, C.T. (2008), 'The devolution of HR to the line: implications for perceptions of people management effectiveness', *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (2), 262-273.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997), 'Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance', *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.

- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994), 'An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales', *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 702-713.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997), 'Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for further research', *Human Performance*, 10, 133-151.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. & Podsakoff, N.P. (2003), 'Common method variance in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies', *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachruch, D.G. (2000), 'Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research', *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Pogson, C.E., Cober, A.B., Doverspike, D. & Rogers, J.R. (2003), 'Differences in self-reported work ethic across three career stages', *Journal of Vocational Behavior*, 62, 189-201.
- Porter, M.E. (1991), 'Towards a dynamic theory of strategy', *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001), 'Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?', *The Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Purcell, J. (1999), 'Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?', *Human Resource Management Journal*, 9, 26-41.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007), 'Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence', *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Purcell, J. & Kinnie, N. (2007), 'HRM and business performance', in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, 533-551.
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B. & Hutchinson, S. (2009), *People management and performance*, New York: Routledge.
- Ramsey, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). 'Employees and high-performance work systems: testing inside the black box', *British Journal of Industrial Relations*, 38 (4), 501-531.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002), 'Perceived organizational support: a review of the literature', *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rhoades Shanock, L. & Eisenberger, R. (2006), 'When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance', *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689-695.
- Rousseau, D.M. (2001), 'Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D.M. (2005), *I-deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, New York/ London: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V. & Greenberg J. (2006), 'I-Deals: idiosyncratic terms in employment relationships', *The Academy of Management Review*, 31 (4), 977-994.
- Sanders, K., Dorenbosch, L.W. & De Reuver, R.S.M. (2008), 'The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: considering climate strength', *Personnel Review*, 37 (4), 412-425.

- Schmitt, N. & Kuljanin, G. (2008), 'Measurement invariance: review of practice and implications', *Human Resource Management Review*, 18, 210-222.
- Schneider, B. (1987), 'The people make the place', *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. & Cogliser, C.C. (1999), 'Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices', *Leadership Quarterly*, 10 (1), 63-113.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L., Scandura, T.A. & Tepper, B.J. (1992), 'Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations', *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135-147.
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. (1996), 'Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity', *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.
- Sherer, P.D. & Morishima, M. (1989), 'Roads and roadblocks to dual commitment: similar and dissimilar antecedents of union and company commitment', *Journal of Labour Research*, 10 (3), 311-330.
- Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993), 'Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support', *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Taylor, M.S., Coyle Shapiro, J.A.M., Liden, R.C., McLean Parks, J., Morrison, E.W., Porter, L.W., Robinson, S.L., Roehling, M.V., Rousseau, D.M., Schalk, R., Tsui, A.S. & Van Dyne, L. (2004), 'The employee-organisation relationship: a timely concept in a period of transition', *Research in Personnel and Human Resource Management*, 23, 291-370.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983), 'Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents', *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Smola, K. & Sutton, C. (2002), 'Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium', *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 363-382.
- Snape, E. & Chan, A.W. (2000), 'Commitment to company and union: evidence from Hong Kong', *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39, 445-459.
- Snape, E. & Redman, T. (2010), 'HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: a multi-level analysis', *Journal of Management Studies*, 47 (7), 1219-1247.
- Snape, S.P. (1998), 'The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior', *The Journal of Psychology*, 132 (3), 277-290.
- Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Spreitzer, G.M. (1995), 'Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation', *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Stringer, L. (2006), 'The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction', *Public Organization Review*, 6 (2), 125-142.
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. (2009), 'Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes', *Personnel Psychology*, 62, 1-29.

- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H. & Takeuchi, K. (2007), 'An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations', *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083.
- Thijssen, J.G.L., Van der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008), 'Toward the employability-link model: current employment transitions to future employment perspectives', *Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action: social science bases of administrative theory*, New York: McGraw-Hill.
- Thornhill, A. & Saunders, M.N.K. (1998), 'What if line managers don't realize they're responsible for HR? Lessons from an organization experiencing rapid change', *Personnel Review*, 27 (6), 460-476.
- Uhl-Bien, M. & Graen, G.B. (1998), 'Individual self-management: analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams', *The Academy of Management Journal*, 41 (3), 340-350.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. & Scandura, L. (2000), 'Indicators of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-185.
- Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. & Eastman, L.J. (1999), 'The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: a second-order latent variable approach', *Group & Organization Management*, 24, 300-339.
- Van de Voorde, K. (2010), *HRM, employee well-being and organizational performance: a balanced perspective*, Tilburg: Tilburg University.
- Van der Velde, E.G. (2008), *Mensen maken verschil: maken verschillen tussen mensen verschil?*, Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Van Hees, B. & Verweel, P. (2006), 'The quality of organisation concepts: meaning, context and development', in B. van Hees & P. Verweel (eds), *Deframing organization concepts*, Liber & Copenhagen Business School Press, 10-23.
- Van Knippenberg, D. (2007), *Understanding diversity*, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M.C., (2007), 'Work group diversity', *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Van Wijk, E. (2006), *Ruim baan voor creatief talent: bindingen van creatieve professionals in communicatie-adviesbureaus*, Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Van Zijl, M. (2009), *Gaan operational excellence en kwaliteit van arbeid samen? Onderzoek naar de kwaliteit van arbeid van medewerkers in de zorgverzekeringssector die 'gesenst' zijn*, scriptie, Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Vaux, A. (1988), *Social support: theory, research and intervention*, New York: Praeger.
- Vaux, A., Philips, J., Holly, L., Thompson, B., Williams, D. & Steward, D. (1986), 'The social support appraisals (SS-A) scale: studies of reliability and validity', *American Journal of Community Psychology*, 14 (2), 195-218.
- Verworn, B., Schwarz, D. & Herstatt, C. (2009), 'Changing workforce demographics: strategies derived from the resource-based view of HRM', *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9 (2/3), 149-161.

- Wall, T.D. & Wood, S.J. (2005), 'The romance of human resource management and business performance, and the case for big science', *Human Relations*, 58, 429-462.
- Walz, S.M. & Niehoff, B.P. (2000), 'Organizational citizenship behaviors: their relationship to organizational effectiveness', *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24, 301-319.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J. (1997), 'Overall job satisfaction: how good are single-item measures?', *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 247-252.
- Wayne, S., Shore, L. & Liden, R. (1997), 'Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective', *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Werner, J.M. (2000), 'Implications of OCB and contextual performance for human resource management', *Human Resource Management Review*, 10 (1), 3-24.
- Whitener, E.M. (2001). 'Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling', *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003), 'Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?', *Employee Relations*, 25 (3), 245-261.
- Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986), 'Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods', *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 219-231.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001), 'Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work', *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.
- Wright, K.B. (2005), 'Researching internet-based populations: advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services', *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10 (3).
- Wright, P. & Boswell, W. (2002), 'Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research', *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. & Snell, S.A. (2001), 'Human resources and the resource based view of the firm', *Journal of Management*, 27 (6), 701-721.
- Wright P.M. & Gardner, T. (2003), 'The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges', in D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (eds), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, John Wiley & Sons Ltd.
- Wright, P.M., Gardner, T., Moynihan, L. & Allen, M. (2005), 'The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order', *Personnel Psychology*, 58 (2), 409-446.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2006), *Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis*, Working paper 06-05, Cornell University, Ithaca, NY.
- Wu, P.C. & Chaturvedi, S. (2009). 'The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: a multilevel perspective', *Journal of Management*, 35, 1228-1247.
- Yammarino, F.J. & Atwater, L.E. (1997), 'Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management', *Organizational Dynamics*, 25, 35-44.

- Yukl, G. (2008), 'How leaders influence organizational effectiveness', *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002), 'A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 15-32.
- Zhang, A., Tsui, A., Song, L., Li, C. & Jia, L. (2008), 'How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization', *Human Resource Management*, 47 (1), 111-132.
- Zhou, X.T. & Schriesheim, C.A. (2010), 'Quantitative and qualitative examination of propositions concerning supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality', *The Leadership Quarterly*, 21 (5), 826-843.

Bijlagen



Bijlage A: Vragenlijsten

In de onderstaande tabellen worden per cluster de resultaten van de CFAs gepresenteerd. Bij elk concept is aangegeven welk label er aan is gegeven en vanuit welk perspectief de variabele is gemeten. In de laatste twee kolommen zijn de factorladingen (aangegeven met λ) in 2008 en 2009 weergegeven. De resultaten die hier worden gepresenteerd zijn overgenomen uit de modellen met de beste fit. Zonder uitzondering is dat steeds het model waarin de factorladingen gelijk zijn over de tijd heen (het model waarin *metric invariance* is vastgesteld).

Negatief geformuleerde items die zijn gehercodeerd, zijn gemarkeerd met (n).

A1. Peoplemanagement-activiteiten

	2008 λ (S.E.)	2009 λ (S.E.)
Toepassing van HR-maatregelen		
Ondersteuning door HR-maatregelen (leidinggevend)		
Ik ervaar dat de volgende onderdelen van HR-beleid in de praktijk gericht zijn op ondersteuning van medewerkers:		
opleiding en ontwikkeling	0.755 (0.022)	0.783 (0.022)
doorstroom naar een andere functie	0.755 (0.021)	0.782 (0.022)
beoordeling	0.700 (0.026)	0.726 (0.026)
beloning	0.676 (0.026)	0.701 (0.025)
taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies	0.770 (0.021)	0.799 (0.023)
vitaliteit (bv. preventie en gezondheid)	0.633 (0.028)	0.657 (0.025)
combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, levensloopverlof, thuiswerken)	0.599 (0.029)	0.621 (0.028)
Ondersteuning door HR-maatregelen (medewerkers)		
Ik ervaar dat de volgende onderdelen van HR-beleid in de praktijk gericht zijn op ondersteuning van medewerkers:		
opleiding en ontwikkeling	0.809 (0.006)	0.823 (0.006)

	2008 λ (S.E.)	2009 λ (S.E.)
doorstroom naar een andere functie	0.854 (0.005)	0.869 (0.005)
beoordeling	0.812 (0.006)	0.826 (0.006)
beloning	0.772 (0.007)	0.785 (0.007)
taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies	0.875 (0.005)	0.890 (0.005)
vitaliteit (bv. preventie en gezondheid)	0.779 (0.007)	0.793 (0.007)
combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, levensloopverlof, thuiswerken)	0.683 (0.008)	0.695 (0.008)
Ondersteuning door maatwerkafspraken (leidinggevend)		
Wanneer de individuele situatie van een medewerker daar om vraagt, realiseer ik een oplossing die afwijkt van de standaardsituatie.	0.628 (0.043)	0.742 (0.039)
Ik durf individuele afspraken met medewerkers te maken (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) wanneer ik voor mezelf kan verantwoorden dat zij daardoor beter hun werk kunnen doen.	0.727 (0.040)	0.859 (0.044)
Ondersteuning door maatwerkafspraken (medewerkers)		
Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie.	0.897 (0.008)	0.905 (0.008)
Mijn leidinggevende maakt individuele afspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen.	0.904 (0.008)	0.912 (0.009)
Ondersteuning door de leidinggevende		
Ondersteuning in dagelijks functioneren (leidinggevend)		
Ik toon belangstelling voor hoe een medewerker zijn werk doet.	0.722 (0.036)	0.855 (0.034)
Ik toon belangstelling voor het persoonlijk functioneren van medewerkers.	0.670 (0.038)	0.793 (0.032)
Als ik waardering heb voor het werk van een medewerker dan laat ik dat ook merken.	0.578 (0.039)	0.684 (0.040)
Bij medewerkers informeer ik of ze hun werk goed aankunnen.	0.525 (0.039)	0.621 (0.043)

	2008 λ (S.E.)	2009 λ (S.E.)
Ondersteuning in dagelijks functioneren (medewerkers)		
Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe.	0.925 (0.003)	0.946 (0.003)
Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren.	0.935 (0.003)	0.956 (0.003)
Mijn leidinggevende laat waardering merken voor mijn werk.	0.871 (0.004)	0.890 (0.004)
Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aankan.	0.830 (0.005)	0.849 (0.005)
Ondersteuning in ontwikkeling (leidinggevend)		
Ik attendeer mijn medewerkers op mogelijkheden voor verdere opleiding.	0.776 (0.025)	0.856 (0.025)
Ik bied mijn medewerkers de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen.	0.765 (0.024)	0.843 (0.024)
Ik help mijn medewerkers om doorgroeimogelijkheden op een hoger niveau te benutten.	0.714 (0.026)	0.787 (0.025)
Ik help mijn medewerkers om doorgroeimogelijkheden op het huidige niveau te benutten.	0.675 (0.025)	0.744 (0.026)
Ondersteuning in ontwikkeling (medewerkers)		
Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding.	0.820 (0.005)	0.860 (0.005)
Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen.	0.773 (0.006)	0.810 (0.006)
Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op een hoger niveau te benutten.	0.889 (0.004)	0.933 (0.004)
Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op het huidige niveau te benutten.	0.872 (0.005)	0.914 (0.004)

A2. Antecedenten van peoplemanagement-activiteiten

	2008 λ (S.E.)	2009 λ (S.E.)
Bekwaamheid tot ondersteuning (leidinggevenden)		
Bekwaamheid tot ondersteuning in dagelijks functioneren (leidinggevenden)		
Ik kan de sterke en zwakke punten van mijn medewerkers tactvol met hen bespreken.	0.760 (0.040)	0.693 (0.039)
Coachingsgesprekken met medewerkers gaan mij goed af.	0.849 (0.037)	0.774 (0.039)
Bekwaamheid tot ondersteuning in ontwikkeling (leidinggevenden)		
Ik ben in staat vast te stellen welke loopbaanmogelijkheden er voor medewerkers zijn.	0.834 (0.023)	0.790 (0.025)
Ik kan goed bepalen welke opleidingsmogelijkheden bij medewerkers passen.	0.821 (0.025)	0.778 (0.027)
Ik acht mijzelf goed in staat om mijn medewerkers te begeleiden in hun loopbaan.	0.747 (0.031)	0.708 (0.028)
Bereidheid tot ondersteuning (leidinggevenden)		
Ik wil graag met medewerkers hun verdere loopbaanmogelijkheden bespreken.	0.618 (0.034)	0.667 (0.035)
Ik wil voor medewerkers passende loopbaanmogelijkheden binnen de afdeling zoeken.	0.644 (0.032)	0.695 (0.031)
Ik ben bereid veel tijd en energie te steken in de begeleiding van medewerkers.	0.641 (0.031)	0.692 (0.030)
Ik wil voor medewerkers passende loopbaanmogelijkheden binnen de divisie zoeken.	0.635 (0.031)	0.686 (0.028)
Ik vind het belangrijk na te gaan voor welke taken medewerkers geschikt zijn.	0.674 (0.032)	0.727 (0.031)
Ik vind het belangrijk om scholingsmogelijkheden met medewerkers te bespreken.	0.667 (0.030)	0.720 (0.033)
Discretionaire ruimte (leidinggevenden)		
Ik ervaar voldoende ruimte om met een medewerker individuele afspraken (passend bij levensfase, herkomst, etc.) te maken over:		
werkuitvoering	0.796 (0.023)	0.791 (0.020)
gebruik verlofmogelijkheden	0.762 (0.025)	0.757 (0.021)

	2008 λ (S.E.)	2009 λ (S.E.)
opleidingsdeelname	0.782 (0.025)	0.777 (0.025)
stage/job rotation	0.627 (0.028)	0.623 (0.028)
variatie inhoud werkzaamheden	0.784 (0.023)	0.779 (0.020)
werktijd en -plaats	0.733 (0.024)	0.728 (0.023)

A3. Variabelen in de black box

	2008 λ (S.E.)	2009 λ (S.E.)
Bekwaamheid (medewerkers)		
Ik heb voldoende kennis over de producten en/of diensten van mijn team.	0.888 (0.006)	0.863 (0.005)
Ik weet wat onze producten en/of diensten waard zijn.	0.844 (0.006)	0.820 (0.006)
Ik heb voldoende kennis om mijn taken uit te kunnen voeren.	0.861 (0.005)	0.837 (0.006)
Ik heb voldoende vaardigheden om mijn taken uit te kunnen voeren.	0.798 (0.006)	0.775 (0.007)
Commitment (medewerkers)		
Ik voel me emotioneel gehecht aan mijn team.	0.842 (0.006)	0.855 (0.006)
Mijn team betekent veel voor mij.	0.885 (0.006)	0.898 (0.005)
Ik voel me <i>niet</i> thuis in mijn team. (n)	0.605 (0.011)	0.614 (0.011)
Ik voel me 'een deel van de familie' in mijn team.	0.821 (0.006)	0.833 (0.006)
Autonomie (medewerkers)		
In mijn functie krijg ik de gelegenheid om mijn kennis en vaardigheden te benutten.	0.842 (0.007)	0.823 (0.007)

	2008 λ (S.E.)	2009 λ (S.E.)
Ik voel me op mijn plaats in mijn functie.	0.818 (0.007)	0.800 (0.008)
Voor de uitvoering van mijn taken heb ik voldoende beslissingsbevoegdheid.	0.668 (0.010)	0.653 (0.010)
Ik krijg voldoende mogelijkheden om mijn kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen.	0.637 (0.010)	0.623 (0.010)

A4. Uitkomstvariabelen

	2008 λ (S.E.)	2009 λ (S.E.)
Inzet (medewerkers)		
Ik help nieuwe collega's bij hun werk, zelfs als ik dat niet hoeft te doen.	0.491 (0.012)	0.509 (0.012)
Ik blijf <i>niet</i> langer doorwerken als dat nodig is om het werk af te krijgen. (n)	0.536 (0.011)	0.555 (0.011)
Ik doe voorstellen om het werk beter te doen.	0.561 (0.011)	0.582 (0.011)
Ik meld me <i>niet</i> vrijwillig aan voor taken die geen deel van mijn eigen werk zijn. (n)	0.742 (0.008)	0.768 (0.008)
Ik vermijd extra taken en verantwoordelijkheden. (n)	0.805 (0.008)	0.834 (0.007)
Ik streef er naar mijn prestaties te verbeteren door mijn vak bij te houden met opleidingen en dergelijke.	0.474 (0.012)	0.491 (0.013)
Tevredenheid (medewerkers)		
Ik ben tevreden over de afstemming van mijn werk en mijn leven thuis.	0.616 (0.010)	0.623 (0.010)
Ik krijg voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing.	0.734 (0.009)	0.743 (0.008)
Ik ben tevreden over de waardering die ik krijg voor mijn prestaties.	0.759 (0.008)	0.768 (0.008)
Ik vind mijn werkdruk acceptabel.	0.606 (0.011)	0.613 (0.011)
Ik ben tevreden over mijn beloning in vergelijking met soortgelijke functies bij andere organisaties.	0.620 (0.011)	0.627 (0.010)

	2008 λ (S.E.)	2009 λ (S.E.)
Over het algemeen ben ik zeer tevreden met mijn baan.	0.728 (0.009)	0.737 (0.009)
Teamprestaties		
Performance (medewerkers)		
Mijn team verleent uitstekende service.	0.847 (0.006)	0.854 (0.006)
De klanten van mijn team krijgen waar voor hun geld.	0.864 (0.006)	0.871 (0.006)
Afnemers van onze diensten en/of producten hebben weinig reden tot klagen.	0.775 (0.007)	0.782 (0.007)
Over het algemeen vind ik dat mijn team uitstekend presteert.	0.798 (0.007)	0.805 (0.007)
Innovativiteit (medewerkers)		
Mijn team besteedt veel aandacht aan het optimaliseren van de manier van werken.	0.791 (0.007)	0.807 (0.007)
In mijn team wordt geanticipeerd op de situatie op (middel)lange termijn.	0.781 (0.007)	0.797 (0.007)
Mijn team besteedt veel aandacht aan het verbeteren van producten en/of diensten.	0.836 (0.007)	0.852 (0.006)
Mijn team komt met creatieve oplossingen voor problemen.	0.746 (0.008)	0.761 (0.008)

Bijlage B: Beleidsdocumenten Achmea

In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van de beleidsdocumenten waaraan in Hoofdstuk 4 is gerefereerd.

- 1Magazine (juni 2007)
- 1Werkgever (september 2007; december 2007)
- Convenant vakorganisaties – COR – Achmea (15 december 2006)
- Doorgaan met vernieuwen (maart 2009)
- Levensfase- en Diversiteitskaart (december 2008)
- Raming van de toekomstige samenstelling van het personeelsbestand van Achmea (20 april 2007)
- Samen vernieuwen (juni 2010)
- Werken bij Achmea: informatie voor medewerkers (februari 2008)
- Werken in vijf Levensfasen: de kracht van verschillen (januari 2009)
- Zoveel mensen, zoveel wensen (mei 2010)

Summary



Balanced value creation: a longitudinal study of the antecedents and effects of people management

Contemporary organisations are confronted with an increasing number of challenges concerning the effective management of their workforce. Although problems related to a tight labour market have been pushed into the background by recent economic developments, labour issues remain relevant. The population of western countries is ageing. Moreover, the workforce is becoming increasingly diverse, partly as a result of women and immigrants entering the labour market in greater numbers. There are not only shifts in the composition of the workforce regarding 'visible' characteristics, such as age, gender and race, but also an increasing diversity in 'non-visible' differences, such as work ethos (Pogson, Cober & Doverspike, 2003; Smola & Sutton, 2002) and knowledge and expertise (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Facing a tight labour market and a growing diversity within the workforce, organisations face the challenge of recruiting, retaining and motivating skilled employees if they are to maintain a high level of service delivery. The challenge formulated above is a context-specific description of one of the most-studied topics in Human Resource Management (HRM) research: the link between HRM and performance. This dissertation aims to gain insights into mechanisms within the HRM-performance chain through analysing empirical data collected in an organisation that renewed and re-implemented its HR policies in anticipation of labour market challenges and to improve its organisational performance.

HRM and performance: an empirical study into the missing links

Over the past two decades, the linkage between HRM and performance has received a lot of attention in HRM research. Research evidence indicates that HRM is, at least weakly, related to firm performance (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Paauwe, 2009). Subsequently, research interest has shifted to the mechanisms linking HRM and performance (i.e. the mediating variables in the so-called 'black box') (Guest, 2011). In theoretical models of the HRM-performance chain, distinctions are made between intended, actual and perceived practices, in part as a reaction to the criticism that many previous studies, based on surveys of HR managers, were about 'HRM rhetoric' and not about 'HRM reality' (Legge, 2005). It is widely assumed that employees' perceptions of HRM will impact on their attitudes and behaviours, and ultimately on firm performance (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006). Although very few studies have tried to open the black box empirically (Gerhart, 2007; Guest, 2011), there does seem to be some theoretical consensus about the variables that mediate the relationship between perceived HR practices and performance. Boselie et al. (2005) suggest that the AMO model can be used to analytically bundle HR practices into groups that impact on employees' abilities, on their motivation and on their opportunities to perform; all of which affect employees' behaviour (e.g. Boxall & Purcell, 2011).

In this dissertation, all the links in the HRM-performance chain described by Purcell & Kinnie (2007) and by Wright & Nishii (2006) are considered. As such, this is an important contribution to the existing body of knowledge, which has mainly focused on demonstrating the effects of HRM on performance. The model presented by Purcell & Kinnie (2007) and by Wright & Nishii (2006)

has been adapted to incorporate recent theoretical insights into the role of line managers in the implementation of HR practices, and to reflect a balanced approach to performance. Firstly, in this study, the focus is not limited to the effects of HR practices as such; the role of line managers in the implementation is acknowledged. This approach is based on the argument by Purcell & Hutchinson (2007) that employees' perceptions of HR are determined by the HR practices that are implemented by their line managers, as well as the leadership behaviours of these line managers. They suggest using the term 'people management activities' to cover both aspects, an approach followed in this study. Secondly, despite the AMO model being often mentioned as a useful framework for categorising the mechanisms in the black box, it has rarely been used in empirical studies, and this research, by using this model, provides evidence of its usefulness. This is another modification to the model presented by Purcell & Kinnie (2007) and by Wright & Nishii (2006) in that, in that model, only employees' attitudes are considered to mediate the relationship between HRM and employee behaviour and thence unit level outcomes. These attitudes reflect just one component of the AMO framework – motivation ('M'), and thus abilities ('A') and opportunities to perform ('O') are effectively overlooked. These latter two variables are included in this study. Thirdly, the focus of this study is not exclusively on outcomes relevant for the organisation, but also includes important employee outcomes. This addresses a shortcoming of many previous studies (mainly conducted in an Anglo-Saxon context) that have focussed on business performance alone (see Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2011; Paauwe, 2009).

In this dissertation, the people management-performance chain is studied in depth in one organisation: the Dutch insurance company Achmea. As such, a single set of intended practices has been studied. Achmea has cooperative roots and values its relationship with various stakeholders including its employees. The goal of the organisation is to be known as the most trustworthy insurer. To achieve this, the company believes that it should also be perceived as a trusted employer. Through its HR policies, it aims to express that the organisation values its employees' wellbeing and is willing to invest in the utilisation and development of its employees' talents. Nishii, Lepak & Schneider (2008) argued that the perceptions that employees have of why management has adopted certain HR practices have consequences for their attitudes and behaviour. To be able to reflect this, they introduced the notion of 'HR attributions', distinguishing between HR practices that are intended to enhance service quality and employee wellbeing on the one hand, and HR practices that are designed to reduce costs and exploit employees on the other. Following Nishii et al.'s (2008) HR attribution typology, the HR policies of Achmea can be characterised as having been designed with the intention of enhancing service quality and employee wellbeing. The fact that this study is conducted within one organisation means that there is no variance in the 'independent variable' (intended HR practices) in the people management-performance chain. As such, the relationship between intended and actual practices could not be examined. However, an implicit assumption underlying the theoretical distinction between intended and actual practices is that there are possible variations in the activities of line managers who are notionally implementing the same set of HR policies. The present study includes other potential antecedents of a line manager's people management activities in explaining differences in the actual practices implemented by line managers. The AMO framework mentioned above is used to categorise these antecedents.

The central question of this dissertation is as follows:

What are the antecedents and effects of people management activities aimed at supporting employees and how are these effects realised?

To answer the main question, six sub-questions are formulated, corresponding to the perceived links in the people management-performance chain:

1. What are the effects of a line manager's individual and organisational characteristics on their people management activities?
2. What are the effects of a line manager's people management activities on their employees' perceptions of these activities?
3. What effect do employees' perceptions of people management activities have on their abilities, motivation and opportunities to perform?
4. What effect do employees' perceptions of their line manager's people management activities have on employee outcomes?
5. What effect do employees' abilities, motivation and opportunities to perform have on their performance?
6. What is the effect of employees' performance on organisational outcomes?

Towards a conceptual model and hypotheses

The aim of the theoretical part of this dissertation is to map the linking mechanisms between people management and performance and to formulate hypotheses. Given that there are many mediating variables in this chain, it is not feasible to describe all the underlying theories and studies in great detail – especially because the present study uses a multilevel approach, combining insights from HRM and Organisational Behaviour (OB) literatures. Drawing on recent publications on HRM, performance and the mediating variables, combined with meta-analyses and overview studies, a conceptual model with corresponding hypotheses was developed that then structured the empirical part of this study. The conceptual model is displayed in Figure S.1.

Conceptual model

The foundation of the conceptual model is a 'horizontal' division into four theoretical components: (1) people management activities; (2) antecedents of people management activities; (3) variables in the black box; and (4) outcome variables. The model also includes a 'vertical' division into two levels of analysis. Based on the well-cited article by Wright & Boswell (2002), in which they call on scholars to integrate HRM and OB literature, a multilevel approach is applied. In HRM research, three levels of analysis are often distinguished: organisational, team and individual. However, because the present study is conducted in one organisation – and therefore there is no variance on the organisational level – we are limited to the latter two levels.

The notion of *people management* is based on the recognition, in the HRM-performance (Purcell & Hutchinson, 2007) and organisational climate (Bowen & Ostroff, 2004) literature streams, that line managers play a crucial role in the implementation of HR practices. Purcell & Hutchinson (2007) have suggested that line managers have a twofold role. On the one hand, line managers

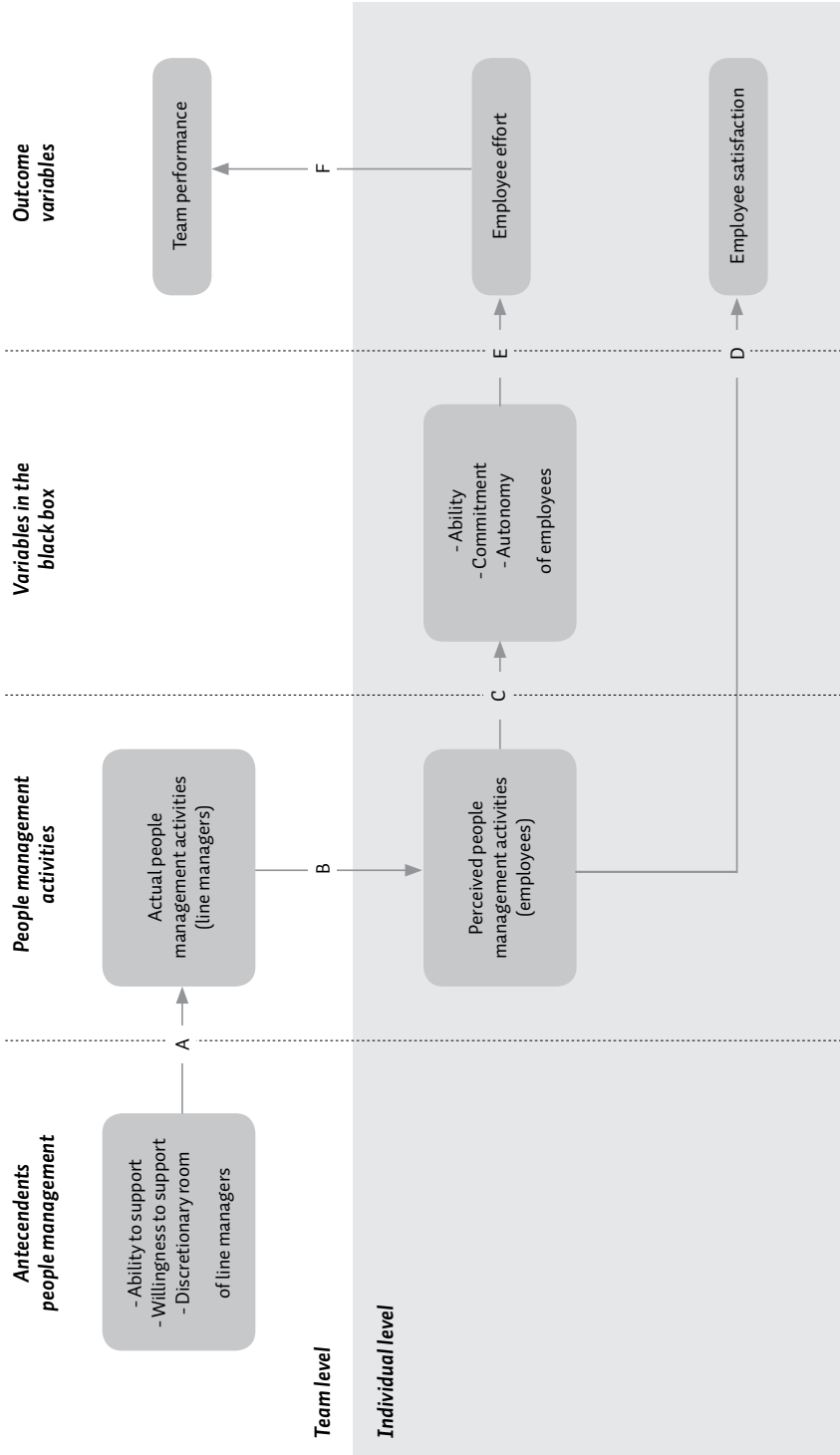


Figure S.1 Conceptual model used in this study

have a responsibility for the application of HR practices. This involves all kinds of structural and instrumental assistance to employees, supporting their performance and career. On the other hand, line managers have an interpersonal relationship with their employees, which involves providing them with expressions of affection and evaluation. Purcell & Hutchinson (2007) elaborate on leader-member exchange (LMX) theories (Graen & Uhl-Bien, 1995; Settoon, Bennett & Liden, 1996) in which trust, respect and mutual obligation between a leader and a follower are the main elements. People management, which includes both elements, can be studied on two levels of analysis. Actual practices are situated on the team level since, although these refer to activities undertaken by individual line managers, it can be argued that line managers supervise several employees, who are all affected by these practices. Perceptions of people management activities should however be studied on the individual level since each employee can gain a different perception of their team's line manager's activities.

Based on studies on the devolution of HR responsibilities to the line (e.g. Larsen & Brewster, 2003), several constraints are identified that can hinder line managers in taking up their people management responsibilities. Purcell, Kinnie, Swart, Rayton & Hutchinson (2009) make a distinction between a line manager's personal attributes (e.g. knowledge, skills and abilities, motivation, pressure of work) and organisational characteristics (e.g. top management support). In the present study, based on previous studies by Knies & Leisink (forthcoming) and Leisink & Knies (2011), three potential *antecedents of line managers' people management activities* are selected: (1) a line manager's ability to support employees; (2) a line manager's willingness to support employees; and (3) discretionary room. These three variables are studied on the team level of analysis. With ability and willingness this is because these are characteristics of a line manager (and, as noted above, line managers supervise several employees) and, in the case of discretionary room, because this is dependent on the support line managers receive from their superiors, on the department they are employed in and on the employees they supervise.

Based on the notion of reciprocity, a key concept in social exchange theory, it is often assumed that employee attitudes mediate the relationship between perceived HR practices and employee behaviour (e.g. Settoon et al., 1996). However, according to Snape & Redman (2010), research should not concentrate only on employees' attitudes, but also include job characteristics as potential mediators in the relationship between HRM and performance. These literature streams provide a point of departure for explaining the relationship between HRM and performance but focus on a limited set of mediating variables. On a conceptual level, the AMO model is a more comprehensive framework by suggesting combining several variables in the HRM-performance chain. AMO theory (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2001) essentially argues that 'individuals perform well when they have the ability (A) to perform (they can do the job because they possess the necessary knowledge, skills and aptitudes); the motivation (M) to perform (they will do the job because they feel adequately interested and incentivised); and the opportunity (O) to perform (their work structure and its environment provides the necessary support and avenues for expression)' (Boxall & Purcell, 2011: 5). Ability and autonomy, as measured for the dataset used in this dissertation, conform to the description in the AMO model. The third variable in this model, 'motivation', is not available as such in the dataset. Further, Appelbaum et al. (2001) did not specify how

motivation should be defined or measured. In previous studies, commitment has been used as the link in the chain between perceived HR systems and performance (Elorza, Aritzeta & Ayestarán, 2011; Gould-Williams, 2003) and, on this basis, commitment is included as the third AMO variable. Thus, in the present study, the AMO model is used to categorise the *variables in the black box* with employees' ability, commitment and autonomy included as mediating variables.

Although the main debate in HRM literature can be summarised as 'HRM and performance', the fourth category of variables in our conceptual model is labelled 'outcomes', because a balanced approach to performance is used in the present study (Boselie, 2010; Paauwe, 2004). As such, performance is defined as a multidimensional concept (see Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984) including not only organisational but also employee outcomes. This notion is rooted in the Rhineland model, which reflects an institutional environment that pays specific attention to a range of stakeholders, including trade unions and government, and that puts value on trusted relationships, consultation and the participation of 'social partners' (Leisink, 2005; Paauwe & Boselie, 2007). In defining organisational outcomes, Boselie et al. (2005) make distinctions between financial, organisational and HR-related outcomes. Often it is hard to obtain data that measure financial outcomes and this was the case in the present study, and so this category of outcomes is not included in the model. Examples of organisational outcomes that have been used are productivity, quality and efficiency. In the case of HR-related outcomes, a distinction can be made between employees' attitudes and employees' behaviour. Usually, organisational outcomes are measured on the organisational or unit level, whereas HR-related outcomes reflect individual-level variables. In the present study, 'effort' is included as an organisational outcome on the individual level, and 'team performance' and 'innovative team behaviour' as outcome variables on the team level. Further, employee outcomes are included as an outcome in its own right (rather than as a means to an end), with 'job satisfaction' included in the model as an individual-level employee outcome.

The linking mechanisms

In the first part of the model (A), the effects of individual and organisational characteristics on the people management activities of line managers are studied. Based on the studies mentioned above, our initial assumption was that line managers' abilities and willingness to support employees would have a positive effect on line managers' people management activities. Moreover, it was hypothesised that the relationship between discretionary room and people management activities would be mediated by a line manager's willingness to support their employees.

In the second part of the model (B), the focus is on the relationship between actual and perceived people management activities. Based on empirical evidence from multi-source feedback studies (e.g. Atwater, Ostroff, Yammarino & Fleenor, 2005; Yammarino & Atwater, 1997), it was hypothesised that self-ratings (i.e. actual practices) are more positive than subordinates ratings (i.e. perceived practices). However, Guest & Conway (2004) observed that there is greater variance in perceptions of leadership behaviour than of HR practices. Moreover, it was assumed in formulating this research that the perceptions of managers and of others, although different, would also be related (Conway & Huffcutt, 1997). Indeed, if there was no relationship, the very idea of a people management-performance chain would be untenable.

The third part of the model (C) reflects hypotheses on the relationship between perceived people management activities and employees' abilities, motivation and opportunities to perform. Based on theoretical notions put forward by Appelbaum et al. (2001), complemented by insights from LMX (e.g. Settoon et al., 1996) and job characteristics (e.g. Snape & Redman, 2010) studies, it was assumed that people management activities that are perceived by employees as supportive would have a significant effect on employees' abilities, commitment and autonomy. Having characterised the HR policies of Achmea as being designed with the intention of enhancing service quality and employee wellbeing, positive effects were expected.

The fourth part of the model (D) outlines the relationship between perceived people management activities and employee wellbeing (i.e. satisfaction). Based on a study by Van de Voorde (2009) and supported by empirical evidence presented by Takeuchi, Chen & Lepak (2009) and Wu & Chaturvedi (2009), it was hypothesised that people management activities that are perceived as being supportive will have a positive effect on job satisfaction.

The fifth part of the model (E) reflects the argument that employees' abilities and commitment will have a positive effect on the effort they exert in their job. Hypotheses reflecting this view were inferred from the theoretical AMO model (Appelbaum et al., 2001), literature on organisational citizenship behaviour (OCB) (e.g. Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachruch, 2000) and on commitment (e.g. Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002) and from studies that have empirically applied the AMO model (e.g. Park, Mitsuhashi, Fey & Björkman, 2003). In line with results from studies seeking to explain line managers' performance, it was assumed that the relationship between autonomy and effort is mediated by commitment.

In the final part of the model (F), the link between individual effort and team performance is added. Based on the work of Katz (1964) and Organ (1988), complemented with empirical results from OCB studies, it was hypothesised that the average level of effort exerted by members of a team is positively related to team performance.

The analytical approach: framework for the empirical study

Many studies on the HRM-performance link have been criticised¹ because of either their cross-sectional research designs (Guest, 2011; Paauwe, 2009), a non-integrative examination of micro- and macro-level processes (Wright & Boswell, 2002), insufficient context-sensitivity (Boselie, 2011; Boxall, Purcell & Wright, 2007) or the use of single-source data (Legge, 2005). These weaknesses have all been addressed in the research leading to this dissertation.

In answering the main question of this dissertation, data were collected in a longitudinal study at the Dutch financial service provider Achmea and then analysed. The study was conducted in the period January 2007-May 2010. This study used a mixed-method approach, applying both qualitative and quantitative methods. In the qualitative part of the research, document analysis was combined with interviews and focus group discussions. The quantitative part of the study consists

¹ The references mentioned in this section refer to the critics and not to the criticised.

of a two-wave longitudinal survey. The data for this dissertation come from 354 line managers and 3,368 employees. The data have been analysed using Structural Equation Modeling (SEM) techniques. The qualitative information is used to describe the intended HR practices at Achmea, to outline the context and to help interpret the results from the quantitative model tests. The use of qualitative data, in addition to quantitative data analysis, adds to the context-sensitivity as advocated by Boselie (2011) and Boxall et al. (2007).

The fact that the data were collected at two points in time allows one to investigate the causal direction of effects, whereas many previous studies have only been able to examine the correlation between variables (Guest, 2011; Paauwe, 2009). The longitudinal design also enables one to check for potential reversed causality (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005).

Another methodological innovation of the present study is its use of a multilevel approach. Data were collected at the individual level (i.e. from employees) and team level (i.e. from line managers). This allows a multilevel analysis of the data, integrating the examination of micro- and meso-level processes, an approach advocated by Wright & Boswell (2002) and Wright & Nishii (2006).

The research approach applied in the present study contains several elements of the analytical approach that was introduced by Boxall et al. (2007) and later elaborated upon by Boselie (2011) that provides a sound framework for conducting HRM research. The analytical approach can be characterised by the following principles:

- (a) HRM studies should be primarily based on empirical data;
- (b) thorough research methods, techniques and theories should be used as to be able to make reliable and valid claims; and
- (c) a study should be embedded in the context of a (population of) organisation(s), including multiple actors and various institutional environments.

Findings

All the hypotheses outlined above were tested in a two-step procedure: cross-sectional model tests were conducted, followed by longitudinal analyses. In these analyses, stability paths were first added to the model to control for the scores obtained using the 2008 data for all the variables, before adding the causal paths. The longitudinal effects presented below are thus additional effects on top of the stability paths and the initial relationships determined in the correlation analyses.

Antecedents of line managers' people management activities

The first conclusion from the investigation is that the concept of 'people management' has to be broken down if one is to determine the effects of the various potential antecedents of a supervisor's activities. Cross-sectional analyses then show that line managers' abilities and willingness to support employees are positively related to three of the four 'people management' components. Further, discretionary room also has a positive effect on the people management activities of line managers. In most cases, this relationship is fully mediated by a line manager's willingness to support employees.

Longitudinal model tests show that a line manager's personal attributes (abilities and willingness to support employees) and discretionary room have additional effects on the support they provide to employees through specific HR practices and also on a line manager's support of employees' commitment, on top of the significant stability paths and cross-sectional relationships.

Moreover, the longitudinal results show some influences in the opposite direction: several elements of actual people management have positive feedback on line managers' ability and willingness to support employees.

People management activities and the black box variables

Comparing line managers' and employees' perceptions of 'people management', we found that line managers are more positive about the activities they undertake than the employees they supervise. These perceptual differences are more apparent in terms of the leadership behaviour of line managers, than in the application of HR practices. Multilevel analyses have shown that the differences in employees' perceptions of people management activities can partly be explained by team-level variables. As hypothesised, actual people management activities have a positive effect on perceived people management activities.

Similarly, analyses show that the 'people management' concept has to be decomposed to determine the effects of a supervisor's activities on employees' ability, motivation and autonomy. Cross-sectional analyses show that more than half of the considered paths from perceived people management activities to employees' abilities, motivation and opportunities to perform are significant. All the significant paths are positive, indicating that positive perceptions of people management result in higher scores for ability, commitment and autonomy.

The testing of the longitudinal model showed some additional effects over time, on top of the significant stability paths and the initial relationships determined in the correlation analyses. Results show that the support employees perceive from specific HR practices has a positive effect on their ability, commitment and autonomy, on top of the significant stability paths. Moreover, the leadership behaviour of their supervisor has additional effects on employees' commitment. In the case of support for employees' commitment, the additional effect is positive whereas, in the case of supporting the employees' career development, the additional effect on commitment is negative.

Results also show effects in the reverse direction: those employees who reported higher levels of commitment in 2008, perceived increased people management support from their supervisors in 2009.

Effects on employee and organisational outcomes

Cross-sectional model tests have demonstrated that employees' positive perceptions of their line manager's people management activities have a positive effect on employee satisfaction. The effect of implementing tailor-made arrangements is however relatively small. Nevertheless, in the longitudinal model, this element of people management is the only one showing an additional positive effect over time (on top of the stability path and the initial relationships determined in the correlation analyses). The leadership behaviour of line managers has an additional negative effect

on employee satisfaction. Results also show effects in the other direction: those employees who reported higher levels of satisfaction in 2008, perceived greater people management support from their supervisors in 2009.

Turning the focus to organisational outcomes, cross-sectional results show that employees' ability, commitment and autonomy have positive effects on the effort they exert in their job. The effect of autonomy on effort is partially mediated by commitment. In the longitudinal model, a significant additional positive effect was found for autonomy, through commitment, on effort. Ability has an additional negative effect on effort, on top of the stability path and the initial relationship determined in the correlation analysis.

To determine the effect of employees' efforts on team-level outcome variables, the data from individual employees were aggregated on the team level. Cross-sectional results indicate that the average level of team members' efforts is positively related to team performance and innovative team behaviour. Longitudinal model tests show that the average effort has an additional effect on the team-level performance (on top of the stability path and the initial relationship determined in the correlation analysis). No additional effect on innovative team behaviour was found. However, the longitudinal analyses did highlight an effect in the opposite direction: higher levels of innovative team behaviour have a positive effect on the average effort of the team members.

Mechanisms linking people management and performance: conclusions and discussion

First, the results show that people management matters. The application of HR practices by line managers, as well as their leadership behaviour, affect the ability, commitment and autonomy of employees – and therefore have an indirect effect on their effort, and eventually on team performance. This implies that, both in theory as well as in practice, it is important to focus not only on the content of HR policies and practices, but also to consider the role of supervisors in the implementation. As suggested by Purcell & Hutchinson (2007), and more recently by Gilbert, De Winne & Sels (2011), employees' perceptions of HR practices are not determined solely by their supervisor's application of these practices, but also by their leadership behaviour. These results suggest that the focus of the central debate in HRM should be modified. In the past, scholars have tended to concentrate on 'HRM' – as the independent variable in the HRM-performance chain. This study shows that line managers play a crucial role in the implementation of HR practices and that their leadership behaviour is more important than has been recognised in previous HR studies. To better reflect the role of line managers and the importance of leadership behaviour, the central debate would be better referred to as 'people management and performance' rather than 'HRM and performance'.

Second, by comparing line managers' and employees' perceptions of people management activities, we have shown that the former tend to be more positive than the latter. A previous study by Biemans (1999) revealed a similar pattern when comparing HR professionals' and line managers' perceptions of HRM. This might point to 'a law of diminishing returns'; each step along the HRM-performance chain (from intended, through actual, to perceived practices) results in a less positive perception. This supports the idea of a gap between 'HRM rhetoric' and 'HRM reality' as put forward by Legge (2005).

Third, the results show that the AMO model is a useful framework for analysing the mechanisms in the black box linking HRM and performance. Thus, with the results of this study, the HR field can take a step forward; stop talking about 'the black box' and concentrate on further examining people management activities and the abilities, motivation and opportunities to perform given to line managers and employees. Theoretically, there has been to some extent a consensus that employees' abilities, motivation and opportunities to perform do mediate the relationship between HRM and performance. This view is confirmed by the empirical evidence presented in this dissertation. In many previous studies, the mechanism of reciprocity has received a lot of attention as a potential explanation for the relationship between HRM and performance. This study has validated this assumption and also confirms the finding of Snape & Redman (2010) that job characteristics are mediating variables in the HRM-performance chain.

Fourth, as Boxall & Purcell (2011) pointed out, it has not been clear how the AMO variables are exactly related. All three variables have the same 'independent' status in the equation $P = f(A, M, O)$. Based on previous studies by Knies & Leisink (forthcoming) and Leisink & Knies (2011), a direct effect was here hypothesised of ability (A) on performance (P), plus a mediated effect from opportunities to perform (O), through motivation (M), on performance (P). The results of this study confirm that individual characteristics of employees (in this case their ability and commitment) do have a direct effect on effort exerted, whereas job characteristics (in this case: autonomy) have an indirect effect. This amounts to the first attempt to specify the relationships linking the AMO variables. Moreover, an interesting parallel is revealed: not only is an employee's performance directly influenced by their 'A' and 'M' and indirectly by their 'O', the same mechanisms apply to line managers and their people management performance.

Fifth, based on social exchange theory, it has been suggested that the relationship between employees and their supervisors contains elements of reciprocity. Various authors suggest that employees will exert additional effort in their jobs if they feel that they are valued by the organisation and their supervisor (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986; Hannah & Iverson, 2004). The results of this study confirm this expectation, but also highlight a reversed effect. Employees who are more committed to their team perceive greater people management support from their supervisors. This is an important contribution because, in most previous studies, it has been assumed that organisations/supervisors are the initiators of reciprocity. The longitudinal design of this study has enabled one to test for reversed causality and, based on the results, it is concluded that employees can also initiate reciprocity.

Sixth, by applying a balanced approach to performance, this study has been able to demonstrate that the people management activities of line managers affect both organisational and employee outcomes (effort and team performance on the one hand, and satisfaction on the other). Earlier in the summary, a change in the focus of the central debate in HRM was suggested: from the effects of HR practices as such to the effects of people management, so as to give expression to the role of line managers and the importance of leadership behaviour. It was further suggested to rename the debate as 'people management and performance' rather than 'HRM and performance'. Given that the results of the present study show that people management matters for both organisations and

employees, 'people management and outcomes' might be an even better formulation, because this gives emphasis to a broader understanding of the effects of people management.

Naturally, the research design used in the present study has some limitations. The time between the first and the second surveys was 17 months, and it would be interesting to collect a third round of data to examine whether this brings to light additional significant and/or stronger effects. In this study, the independent variables explained only limited added variance in the longitudinal models compared to those with only stability paths. This could be because all the concepts included in the study are relatively stable over time. Some mean scores remained unchanged, while the other scores changed only slightly. Moreover, the coefficients of all stability paths are strong and significant, effectively meaning that the 2008 scores are powerful predictors of the scores in 2009. This indicates that, in this organisation, there was little change in the perceptions of line managers and of employees – at least in the short term. The results also show that the financial crisis has had a negative impact on many variables, although this impact was not always statistically significant. This suggests that, under more favourable economic conditions, the scores for these variables would probably have increased. Another limitation of this study is that the results are based on research in a single organisation. It would be interesting to conduct similar research in other organisations to investigate whether the results can be generalised.

Overall, this research and the resulting dissertation do contribute to the literature on the people management/HRM-outcomes/performance link by providing empirical evidence of the linking mechanisms. The main conclusion is that investing in people management activities aimed at supporting employees is worthwhile and will benefit both employees and organisations: that is, balanced value creation.

Eva Knies (1983) studeerde Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht (2001-2005). Na voltooiing van de doctoraalopleiding, volgde ze de tweejarige masteropleiding *Research in Public Administration and Organizational Science*, een samenwerking van de Universiteit Utrecht, Erasmus Universiteit Rotterdam en Universiteit van Tilburg, die ze in 2007 cum laude afrondde. Tijdens de laatste jaren van haar studie was Eva werkzaam als student-assistent.

Sinds 2007 was Eva als assistent in opleiding en docent verbonden aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO). Naast het schrijven van haar proefschrift publiceerde zij artikelen in *International Journal of Human Resource Management*, *Review of Public Personnel Administration*, *Labour and Industry*, Tijdschrift voor HRM en Bestuurswetenschappen en een hoofdstuk in een internationale bundel.

Eva presenteerde haar onderzoek op diverse internationale conferenties, waaronder congressen van *Academy of Management* (2010, 2011), *Dutch HRM Network* (2009, 2011), *European Group of Public Administration* (2009, 2010, 2011), *International Employment Relations Association* (2008) en *Netherlands Institute of Government* (2010, 2011). In 2011 ontving zij voor haar paper 'People management and diversity: chicken or egg' de prijs voor 'Best young researcher paper' van de *EGPA Study Group Public Personnel Policies*.

Tijdens haar promotieonderzoek was Eva als onderzoeker en adviseur betrokken bij de vernieuwing van het HR-beleid van Achmea. Tevens werkte zij mee aan een onderzoekproject over inzetbaarheid van oudere medewerkers bij de politie (in opdracht van Politie & Wetenschap). Zij was voorzitter van het aio-platform van USBO en lid van de promovendiraad van de Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie.

Daarnaast verzorgde Eva onderwijs in de bacheloropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap, de master Strategisch Human Resource Management en de cursus Strategisch Human Resource Management voor docenten Personeel & Arbeid.

Vanaf 1 oktober 2011 is Eva werkzaam als Universitair Docent aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap.