

HRM attributies en LMX: Is er een verband?

HRM attributions and LMX: Is there a connection?



Een empirisch onderzoek naar het verband tussen HRM attributies van leidinggevenden en medewerkers en de modererende rol van LMX binnen de midden-klein bedrijven in Zuid-Oost Nederland.

*Eindscriptie voor WO-masteropleiding Management
Open Universiteit, 10-05-2016*

Algemene gegevens

Naam student: Malaika van den Eijnde
Begeleider: Dr. M. Veld / Prof. M. Caniëls
Medebeoordelaar: Dhr. B. Albronda
Faculteit: Management, Science and Technology
Afstudeerkring: HRM & Employee outcomes: the role of attributions

Voorwoord

Welkom, u bent aan de start van mijn scriptie. De scriptie is geschreven voor afronding van de Master Managementwetenschappen aan de Open Universiteit Nederland te Eindhoven. Middels dit voorwoord wil ik graag van de gelegenheid gebruikmaken om een aantal mensen persoonlijk te bedanken. Zonder deze mensen was het voltooiën van mijn scriptie geen succes geworden.

Op de eerste plaats wil ik Monique Veld bedanken voor haar persoonlijke begeleiding, kritisch advies en luisterend oor. Tijdens elke bijeenkomst heeft zij, samen met mijn medestudenten, ervoor gezorgd dat ik de moed niet ben verloren. Later is Monique Veld vervangen door Marjolein Caniëls. Ook haar ben ik dankbaar voor de begeleiding tijdens de laatste loodjes. Ik ben gestimuleerd om telkens opnieuw dieper in te gaan op de materie omtrent Human Resource Management.

Zoals al gezegd hebben mijn medestudenten ook een belangrijke rol gespeeld in het eindresultaat van mijn Master Managementwetenschappen. Daarom op deze pagina een groot dankwoord aan Loes Wolvekamp, Nore Reyniers, Heidi van Wesemael en Siebe Vaartjes. Naast het bijdragen aan een mooi eindresultaat hebben zij mij gezellige scriptie-uren bezorgd, vele vragen beantwoord en me gesteund om door te gaan.

Tussen de regels door kan al opgevat worden dat het uitvoeren van dit onderzoek voor mij niet altijd even makkelijk is geweest. Ik heb erg gestoeid met het vinden van de juiste probleemstelling en de continue reflectie naar de praktijk maakte het voor mij op sommige momenten nog moeilijker. Daarnaast is het programma SPSS voor mij geen liefde op het eerste gezicht geweest. Op dat soort momenten ben ik blij dat ik mensen in mijn naaste omgeving heb die in me blijven geloven en keer op keer tegen me zeggen dat ik het kan. Dank aan mijn vriend, ouders, zusje en vriendinnen.

Als laatste, maar zeker niet op de minste plaats wil ik mijn werkgever bedanken. Zonder hun medewerking, informatieverstrekking, flexibiliteit, interesse, hulp en motivatie was het niet eens gelukt om een waardevolle scriptie op papier te krijgen.

Voor iedereen een groot BEDANKT!

Malaika van den Eijnde, Eindhoven, 10-05-2016

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	3
Summary	4
1. Aanleiding van onderzoek	5
1.1. Doelstelling, probleemstelling, deelvragen en onderzoeksmodel	6
1.2. Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader	9
2.1. HRM attributies	9
2.2. HRM attributies leidinggevenden in relatie tot HRM attributies medewerkers	10
2.3. Leader-Member Exchange	11
3. Methoden van onderzoek	14
3.1. Onderzoeksdesign	14
3.2. Procedure	14
3.3. Populatie en steekproef	14
3.4. Instrumenten	15
3.5. Validiteit en betrouwbaarheid	17
3.6. Data analyse	18
4. Resultaten	20
4.1. Factor- en betrouwbaarheidsanalyse	20
4.2. Beschrijvende statistiek	21
4.3. Correlatieanalyse	22
4.4. Verschillenanalyse	25
4.4.1. Verschillenanalyse HRM attributies	25
4.4.2. Verschillenanalyse Leader Member Exchange (LMX)	27
4.4.3. Schematische weergave resultaten	28
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen	29
5.1. Samenvatting resultaten	29
5.2. Conclusie	30
5.3. Discussie	32
5.4. Aanbevelingen	33
6. Literatuurlijst	34

Samenvatting

Al vele jaren wordt er onderzoek gedaan naar de relatie tussen Human Resource Management en prestaties van organisaties. Hoewel deze relatie nog veel onduidelijkheden kent, de glazen box volgens Purcell and Kinnie (2007), bestaat de assumptie dat de attitude en het gedrag van de medewerker de relatie tussen HRM en organisatie prestaties beïnvloedt. Maar naast attitude en gedrag speelt ook de perceptie van de medewerker over de HRM activiteiten een belangrijke rol binnen een organisatie. Deze percepties worden aangeduid met de term HRM attributies. Het betreft de percepties die medewerkers hebben over de doelen en intenties achter de gevoerde HRM activiteiten. Deze studie tracht het onderzoek naar deze HRM attributies uit te breiden. Dit wordt gedaan door twee antecedenten te bekijken die van invloed kunnen zijn op de daadwerkelijke HRM attributies van een medewerker, te weten: HRM attributies van een leidinggevende en de relatie tussen de desbetreffende leidinggevende en medewerker (LMX). De vraagstelling in het onderzoek is als volgt: Is er een verband tussen de attributies van leidinggevend en medewerkers? Welk effect heeft LMX in dit verband? Om deze vraag te beantwoorden wordt er in dit onderzoek op advies van Nishii, Lepak and Schneider (2008) onderscheid gemaakt tussen attributies gericht op commitment en attributies gericht op control.

Om tot resultaten te komen is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd, waarbij vragenlijsten zijn uitgezet onder leidinggevend en medewerkers. In voorgaande onderzoeken is merendeels gebruik gemaakt van de respons van HR Professionals of (top)managers. Oftewel er is onderzoek verricht vanuit een managerial of macro perspectief. Dit perspectief is recent bekritiseerd, omdat het de percepties van medewerkers juist te weinig onder de loep neemt. Volgens Brigitte Kroon is meer dan de helft van Nederland werkzaam in de kleinere bedrijven, waarbij vaak een eigenaar of lijnmanager verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het HRM beleid. Dat is de reden dat we binnen dit onderzoek de midden-klein bedrijven (MKB) als uitgangspunt nemen. Concreet betekent dit dat het onderzoek wordt uitgevoerd over 319 MKB bedrijven in Zuid-Oost Brabant en Limburg. De uiteindelijke respons bedraagt 21 leidinggevend en 49 medewerkers. De analyse heeft op individueel niveau plaatsgevonden, hetgeen inhoudt dat de gegevens van leidinggevend gedesaggregeerd zijn naar medewerkersniveau.

De resultaten van het onderzoek lijken erop te wijzen dat HRM attributies van leidinggevend daadwerkelijk van invloed zijn op HRM attributies van medewerkers. Hierbij is de splitsing gemaakt tussen commitment en control HRM attributies. Concreet betekent dit, hoe hoger de HRM attributie van leidinggevend, hoe hoger de HRM attributie van medewerkers, gericht op commitment of control. Daaropvolgend is LMX als modererende factor erbij gehaald. Vanuit de resultaten van de verschillenanalyse blijkt dat een hoge LMX een versterkende invloed heeft op HRM attributies van medewerkers gericht op commitment. Bij control gerichte attributies heeft een hoge LMX juist een verzwakkende invloed op HRM attributies van medewerkers gericht op control.

Op basis van de resultaten en de discussie met de theorie zijn conclusies getrokken en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek geformuleerd. Het belangrijkste advies is om in toekomstig onderzoek meer aandacht te besteden aan de MKB-sector, aangezien dit meer dan de helft van de beroepsbevolking in Nederland betreft.

Summary

In the recent years, there has been much research on the relationship between Human Resource Management and organizational performance. Although this relationship still has many uncertainties, the glass box according to Purcell and Kinnie (2007), the assumption exist that employee's attitudes and behaviors influences the relationship between HRM and organizational performance. But, in addition to attitude and behavior, some researchers have the option that employee's perceptions about and interpretations of HRM activities also play an important role within an organization. These perceptions are referred to as HRM attributions. This are the perceptions that employees have about the goals and intentions behind the HRM activities. This study seeks to extend the research of those HRM attributions. This is done by examining and focusing on two types of antecedents that may influence the formation of HRM attributions, namely the HRM attributions of managers and the relationship between the relevant manager and an employee (LMX). To answer this question a distinction has been made between commitment- and control attributions. This is according to Nishii, Lepak and Schneider (2008).

To achieve results, there is a quantitative study conducted with questionnaires (cross-sectional) sent among managers and employees. Previous studies mostly used the response of HR Professionals or (top)managers. In other words, previous research has been done from a managerial or macro perspective. This perspective has recently been criticized because of the lack of interest in the perceptions of employees. According to Brigitte Kroon is more than half of the Netherlands working in smaller companies, in which the owner of line manager is often responsible for implementing HRM policies. That is the reason why we take the middle or small-sized enterprises as a basis in this study. This means that the study is conducted on 319 middle or small-sized companies in South-East Brabant and Limburg. The final response rate is 21 managers and 49 employees. The analysis took place on an individual level, which means that the managers data is disaggregated to employee level.

The results of this study seem to indicate that HRM attributions of managers actually influence HRM attributions of employees. Also here has made the distinction between commitment and control HRM attributions. In concrete terms, the higher the HRM attribution of managers, the higher the HRM attribution of the staff, focusing on commitment or control. Subsequently is LMX added as moderating factor. The results of the variance analysis shows us that a high LMX has a amplifying effect on HRM attributions of employees focused on commitment. At the level of control-oriented attributions, a high LMX has a debilitating impact on HRM attributions of employees focused on control.

Based on the results and the discussion with the theory, there is written an conclusion and some recommendations for future research. The main advice is to pay more attention in future research for the middle or small-sized companies, since it concerns more than half of the workforce in the Netherlands.

1. Aanleiding van onderzoek

Al ruim dertig jaar wordt er veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen Human Resource Management (HRM) en de prestaties van organisaties (Bowen and Ostroff 2004; Purcell and Kinnie 2007; Nishii, Lepak et al. 2008). Er is veel empirisch bewijs verzameld waaruit de conclusie kan worden getrokken dat er een zichtbare relatie bestaat tussen het inzetten van HRM activiteiten en organisatieprestaties (Arthur 1994; Huselid 1995; Boselie and Paauwe 2004). Hierbij geldt: hoe meer HRM activiteiten er worden ingezet, hoe sterker de positieve relatie met organisatieprestaties is (Purcell and Kinnie 2007). Maar veel van deze onderzoeken kennen beperkingen (Wright 2003; Combs, Hall et al. 2006; Purcell and Kinnie 2007). Zo is het in de huidige discussie over HRM en organisatieprestaties opvallend dat er over de variabelen die de relatie zouden kunnen beïnvloeden nog veel onbekend is. Diverse onderzoekers hebben dit al onder de loep genomen, maar er wordt nog altijd gesproken over een 'glazen box' (Purcell and Kinnie 2007).

Daarnaast is er in de onderzoeken naar HRM en prestaties merendeels gebruik gemaakt van de respons van HR Professionals en (top)managers, oftewel er is onderzoek verricht vanuit een managerial of macro perspectief. Dit perspectief is recent bekritiseerd omdat het de percepties en interpretaties van medewerkers van HRM systemen negeert, terwijl deze een belangrijk rol vervullen (Wright and Nishii 2006). Tegenwoordig is echter in steeds meer bedrijven de eigenaar of lijnmanager verantwoordelijk voor het uitvoeren van het HRM beleid (Khilji and Wang 2006; Jiang, Lepak et al. 2012). Binnen dit onderzoek nemen we deze MKB als uitgangspunt en daardoor verlegt de focus zich van macro naar micro perspectief. Het gebrek aan onderzoek binnen deze bedrijven, verklaart wellicht ook dat veel onderzoeksresultaten zich focussen op de aanwezigheid van HRM activiteiten, maar niet zozeer op hoe deze ervaren worden door de medewerkers en het effect ervan. De rol van die medewerker in de relatie tussen HRM en organisatieprestaties is één van de variabelen waar nog weinig onderzoek naar is verricht (Guest 1997; Purcell and Kinnie 2007; Guest 2011). De onderzoekers die zich wel op deze relatie hebben gestort, zijn van mening dat de attitude en het gedrag van medewerkers de prestaties van een organisatie beïnvloeden (Huselid 1995). Houding en gedrag worden volgens Bowen and Ostroff (2004), Purcell and Kinnie (2007) en Nishii et. al (2008) beïnvloed door de perceptie van medewerkers over het HR beleid. Deze percepties worden vanaf heden aangeduid als HRM attributies. Het betreft de percepties die medewerkers hebben over de doelen en intenties achter de gevoerde HRM praktijken. HRM attributies kunnen voortkomen uit de persoonlijkheid van mensen, ervaringen uit het verleden, de relatie tussen leidinggevende en medewerker en ook vanuit de cultuur van een organisatie (Purcell and Kinnie 2007). Natuurlijk hebben niet alleen de medewerkers percepties omtrent het HR beleid, ook leidinggevendenden hebben een gedachte over de uit te voeren HRM activiteiten. Tussen de intenties van de HRM activiteiten, opgesteld door beleidsmakers, en de attributies van zowel leidinggevendenden als medewerkers kan een discrepantie ontstaan (Khilji and Wang 2006). Psychologisch onderzoek heeft uitgewezen dat ieder individu de realiteit anders ervaart, waardoor deze discrepantie niet verwonderlijk is (Fiske and Taylor 1991). Medewerkers en leidinggevendenden kunnen dus bij dezelfde HRM activiteit een verschillende HRM attributie hebben (Wright and Nishii 2006). Om meer inzicht te krijgen in het uiteindelijke resultaat van deze HRM activiteiten, is het zinvol om meer aandacht te besteden aan de 'beleving en

verwerking', oftewel de HRM attributies, van deze activiteiten, zowel vanuit medewerkers perspectief als vanuit dat van een leidinggevende. Veel leidinggevendens zien het HRM beleid namelijk als een proces, wat zo betrouwbaar mogelijk moet verlopen. Medewerkers worden in dat proces te vaak gezien als activa, die een waardevolle bijdrage dienen te leveren. Een vrij mechanistische visie op de mens (Cooke 2008; Abbas, Murad et al. 2014). Volgens Cooke (2008) dient HRM door leidinggevendens te worden opgevat als een vangnet voor medewerkers. Een vangnet met persoonlijke aandacht en erkenning van angsten en dus niet als een mechanistisch proces. Daarmee is een grotere kans van slagen gewaarborgd (Cooke 2008; Abbas, Murad et al. 2014).

Binnen dit onderzoek wordt aandacht besteed aan het nader onderzoeken van de HRM attributies, zowel van leidinggevendens als van medewerkers. Hiermee wordt geprobeerd aan te tonen dat het belangrijk is je niet alleen te richten op het HRM beleid zelf, maar ook op de beleving van dit beleid. De centrale vraag die gesteld wordt is: *in hoeverre bestaat er een verband tussen de HRM attributies van leidinggevendens binnen een organisatie en de HRM attributies van medewerkers?*

Duidelijk is dat HRM attributies door de jaren heen een kernbegrip zijn geworden om gedrag te verklaren binnen organisaties. Naast HRM attributies zijn er nog diverse theorieën die andere begrippen onderzoeken om gedrag te verklaren binnen organisaties. Onder andere het gedrag van leiders. Theorieën hieromtrent gaan al terug naar het midden van de twintigste eeuw. Leader-Member Exchange Theory is één van die theorieën (Graen and Cashman 1975), die later is verrijkt met kennis van andere wetenschappers. Nadat Green and Mitchell (1979) een kader introduceerden van de HRM attributies die de Leader-Member Exchange konden beïnvloeden, hebben Martinko and Gardner (1987) dit nog verder uitgebreid. Dienesch and Liden (1986) suggereerden dat HRM attributies voor een deel significant beïnvloed worden door de uitwisseling van communicatie en kennis tussen leidinggevende en medewerker. Daarmee wordt ook het uiteindelijke resultaat beïnvloed (Green and Mitchell 1979; Dienesch and Liden 1986; Martinko and Gardner 1987; Sue-Chan, Chen et al. 2011; Harris, Li et al. 2014). Hiermee kan de link worden geconcludeerd van HRM attributies aan de ene zijde en LMX aan de andere zijde. LMX heeft dan invloed op het verband tussen HRM attributies van leidinggevendens en HRM attributies van medewerkers. Aan dit verbindingsselement hebben nog weinig wetenschappers een empirische studie besteedt. Naast de centrale vraag binnen dit onderzoek wordt daarom dit verbindingsselement onder de loep genomen. *Welk modererend effect heeft Leader-Member Exchange op de relatie tussen HRM attributies van leidinggevendens en HRM attributies van medewerkers?*

1.1. Doelstelling, probleemstelling, deelvragen en onderzoeksmodel

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is meer inzicht bieden in het verband tussen HRM attributies van zowel medewerkers als leidinggevendens binnen de MKB sector. Hierbij wordt getracht de modererende rol van Leader-Member Exchange in dit verband aan te tonen.

Probleemstelling

De vraagstelling die voortvloeit uit bovengenoemd doel van het onderzoek luidt: In hoeverre bestaat er een verband tussen de HRM attributies van leidinggevenden binnen een organisatie en de HRM attributies van medewerkers? En welk modererend effect heeft de relatie tussen hen (LMX) in dit verband?

Deelvragen

Door middel van twee deelvragen zal de probleemstelling aan het eind van dit onderzoek beantwoord worden. De deelvragen luiden als volgt:

1. In hoeverre bestaat er een verband tussen de HRM attributies van leidinggevenden binnen een organisatie en de HRM attributies van medewerkers?
2. In hoeverre heeft LMX een modererende rol in de relatie tussen de HRM attributies van leidinggevenden en de HRM attributies van medewerkers?

Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Anno 2016 tast de wetenschap nog voor een deel in het duister als het HRM attributies betreft, met name in relatie tot LMX. Volgens Wright en Nishii (2006) kunnen medewerkers en leidinggevenden een andere HRM attributie hebben bij dezelfde HRM activiteit. Hierdoor heeft dezelfde HRM activiteit niet altijd dezelfde uitkomst. Om meer inzicht te krijgen in het uiteindelijke resultaat van HRM activiteiten, is het zinvol om vanuit de wetenschap meer aandacht te besteden aan de 'beleving en verwerking' van die activiteiten vanuit twee partijen (Abbas, Murad et al. 2014). Maar kan de HRM attributie van de één ook de HRM attributie van de ander beïnvloeden? En welke rol heeft de relatie tussen leidinggevende en medewerker hierin (Graen and Cashman 1975; Green and Mitchell 1979; Dienesch and Liden 1986; Martinko and Gardner 1987; Sue-Chan, Chen et al. 2011)?

In onderzoeken naar HRM en prestaties is merendeels gebruik gemaakt van HR Professionals en (top)managers als respondenten voor empirisch onderzoek, oftewel vanuit een managerial perspectief. Tegenwoordig zijn echter in steeds meer bedrijven de eigenaar of lijnmanager verantwoordelijk voor het uitvoeren van het HRM beleid (Khilji and Wang 2006; Jiang, Lepak et al. 2012). Dat verklaart wellicht ook dat veel onderzoeksresultaten gefocust zijn op aanwezigheid van HRM activiteiten, maar niet zozeer op hoe deze ervaren worden door de medewerkers en het effect ervan. In die gevallen verstrekken HR managers van grote organisaties de informatie over diegenen die de HRM activiteiten ervaren, namelijk de medewerkers (Guest 2011). Binnen dit onderzoek willen we juist de kleine tot middelgrote bedrijven benaderen. Er wordt dan niet alleen de eigenaar/lijnmanager om respons gevraagd, maar de perceptie van de medewerkers wordt ook meegenomen.

Uitvoering onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd via een landelijke payrollorganisatie, een specialist voor MKB bedrijven. Payroll bestaat momenteel uit het ontzorgen van ondernemers door juridisch werkgever te worden

voor hun personeel. Zaken zoals salaris, arbeidscontracten, ziekteverzuim en juridische bijstand worden geleverd door de payrollorganisatie. Momenteel is de betreffende organisatie juridisch werkgever voor ruim 10.000 medewerkers. Deze medewerkers werken voor zo'n 1.200 opdrachtgevers verspreid over Nederland.

Deze studie is uitgevoerd met behulp van data die verkregen wordt via de payrollorganisatie en haar klanten in Zuid-Oost Brabant en Limburg. De intentie was om zowel medewerkers als leidinggevendenden te vragen om de vragenlijst te beantwoorden.

Praktische relevantie

Momenteel heerst er bij kleine tot middelgrote bedrijven nog een soort 'last' als het HRM betreft. HRM wordt door velen van hen gezien als een kostenpost zonder concrete resultaten (Bron: ervaringen vanuit werk bij payrollorganisatie). Dat is één van de voornaamste redenen waarom deze kleine tot middelgrote ondernemers ervoor kiezen te gaan payrollen; weinig zorgen en een goede nachtrust. Het is te verwachten dat het voor deze ondernemers interessant is om meer inzicht te krijgen in het belang van het te voeren HRM beleid en in de relatie tussen hun eigen HRM attributies en die van hun medewerkers. Zodoende kunnen zij, op basis van de behoeftes van hun medewerkers, beoordelen hoe zij hun HRM dienstverlening beter kunnen insteken. Vervolgens kan er vanuit de payrollorganisatie gekeken worden hoe zij deze ondernemers kunnen ondersteunen om de HRM dienstverlening te optimaliseren.

In onderstaand onderzoeksmodel is schematisch weergegeven welke variabelen in het onderzoek aan bod komen.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

1.2. Leeswijzer

De variabelen die bij de vraagstelling zijn geïntroduceerd, worden in het theoretisch kader nader toegelicht. Daarbij worden de verwachte relaties tussen de verschillende variabelen verder toegelicht in de vorm van hypothesen. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de methoden van onderzoek beschreven. Er wordt onder andere ingegaan op het onderzoeksdesign, de deelnemende organisaties en respondenten, de wijze waarop de data verzameld zijn en de uitgevoerde analyses. In hoofdstuk vier worden de resultaten uiteengezet. Tenslotte wordt deze scriptie afgesloten met een conclusie en discussie. Deze zijn terug te vinden in hoofdstuk vijf.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komen verschillende onderwerpen aan bod die betrekking hebben op de centrale vraag in hoeverre HRM attributies van leidinggevendens invloed hebben op HRM attributies van medewerkers en welke rol LMX in dit verband speelt. Het theoretisch kader geeft inzicht in wat er in de literatuur bekend is over deze relatie. Databanken die gebruikt zijn om deze informatie te verkrijgen zijn Business Source Premier (EBSCO), Pubmed en Web of Science. Onderwerpen die in dit hoofdstuk behandeld worden zijn HRM attributies, HRM attributies van leidinggevendens in relatie tot HRM attributies van medewerkers en Leader Member Exchange.

2.1. HRM attributies

Vanuit het verleden is er uitgebreid onderzoek verricht naar reacties, meningen, toeschrijvingen en indrukken die medewerkers (en leidinggevendens) hebben ten aanzien van veel voorkomende HRM activiteiten, zoals: training en ontwikkeling, beloning, performance management, werving en selectie, carrièremogelijkheden en communicatie (Batt 2002; Boselie and Paauwe 2004). Binnen deze studie zullen deze HRM attributies, de gedachten en toeschrijven van oorzaken die mensen hebben bij bepaalde activiteiten, nader worden bekeken. De attributietheorie wil begrijpen hoe mensen het gedrag van zichzelf en anderen verklaren, in termen van oorzaak en gevolg, en welke invloed dit gedrag heeft op hun motivatie. Heider (1958) en Kelley (1967) waren belangrijke grondleggers van deze theorie. Attributie op zich refereert naar het proces waarbij eigenschappen van een object in een omgeving worden afgeleid of waargenomen, en maken in die zin volgens Kelley (1967) deel uit van een oorzaak/gevolgrelatie. Attributies worden in de hand gewerkt door het kenmerkende karakter van het object (distinctiveness), consistentie naar tijd en modaliteiten van het object (consistency) en eensgezindheid rond het object (consensus). Deze drie kenmerken zijn sleutelwoorden om een krachtige boodschap rond HRM activiteiten te kunnen overbrengen naar medewerkers. Daar waar Kelley (1967) de attributietheorie vanuit de sociale psychologie bekijkt, laten onder andere Bowen en Ostroff (2004) en Nishii, Lepak en Schneider (2008) deze attributietheorie los op het HRM-veld. Nishii et al. (2008) bekijken HRM attributies vanuit de insteek dat zij de percepties van de medewerker over de HRM activiteiten vertegenwoordigen (Nishii, Lepak et al. 2008). Zij maken onderscheid tussen een vijftal mogelijke dimensies van attributies, die werknemers en leidinggevendens kunnen toedichten aan door het management ondernomen HRM activiteiten. Daarbij kan een verdeling worden gemaakt tussen interne en externe attributies. Met betrekking tot de interne HRM attributies onderscheidt de SHRM literatuur twee meest voorkomende redenen van leidinggevendens om HRM activiteiten in te zetten. De eerste reden is een strategisch, bedrijfsgerelateerd doel. De interne attributies die hieronder vallen zijn: het verbeteren van de kwaliteit en service en kostenreductie. De assumptie is dat organisaties HRM activiteiten gaan inzetten waardoor de attitude en het gedrag van de medewerker en leidinggevende op één lijn worden gebracht met de bedrijfsstrategie. Een tweede reden van leidinggevendens om HRM activiteiten in te zetten, is een werknemergeoriënteerde filosofie. De interne attributies die hieronder vallen zijn het vergroten van het welzijn van de medewerker en het uitbuiten van medewerkers. De term intern duidt aan dat volgens de medewerkers de leidinggevende verantwoordelijk is of controle heeft genomen over de genomen acties. Naast de interne attributies is

er volgens Nishii et al. (2008) één externe HRM attributie, namelijk het naleven van organisatieregels. Hierbij gaat de medewerker ervan uit dat de genomen acties buiten het bereik van de leidinggevende liggen. De activiteiten die de leidinggevende onderneemt zijn hem/haar dus opgelegd.

Naast de eerste verdeling van de attributies kan er nog een onderverdeling gemaakt worden. De interne HRM attributies kunnen ingedeeld worden naar de mate waarin zij positieve of negatieve gevolgen hebben voor medewerkers en leidinggevendens (Nishii, Lepak et al. 2008). Bij positieve gevolgen ervaren zij commitment-focused attributies. De HRM activiteiten zijn dan volgens hen gericht op het verbeteren van de service en kwaliteit en/of het welzijn van de medewerker. Wanneer zij echter ervaren dat de doelen achter de HRM activiteiten gericht zijn op kostenreductie en/of het uitbuiten van medewerkers, dan ervaren zij control-focused attributies. Deze attributies zouden negatieve gevolgen voor de medewerker kunnen hebben. De verdeling van de vijf HRM attributie dimensies wordt schematisch weergegeven in tabel 1.

	Interne attributies		Externe attributies
	Strategisch, bedrijfsgerelateerd doel	Werknemersgerichte filosofie	
Commitment-focused	Kwaliteit van diensten	Welzijn van de medewerker	Naleving van organisatieregels
Control-focused	Kostenreductie	Uitbuiten van medewerker	

Overgenomen van "Employee Attributions of the "why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction", by L.H. Nishii, D.P. Lepak en B. Schneider, 2008, Personnel Psychology, 61, p.509. Copyright 2008 Blackwell Publishing, Inc.

Tabel 1: Vijf dimensies van attributies (Nishii, Lepak et al. 2008).

Uit het onderzoek van Nishii et al. (2008) komt naar voren dat er positieve attitudes ontstaan aan de zijde van de medewerker wanneer de HRM activiteit wordt ingezet om de kwaliteit van de diensten en het welzijn van de medewerkers te verbeteren. Deze attributies leiden tot grotere tevredenheid en betrokkenheid. Omgekeerd werken attributies als kostenreductie en uitbuiting negatief uit op tevredenheid en betrokkenheid (Nishii, Lepak et al. 2008; van de Voorde and Beijer 2015). Dit sluit aan bij de Social Exchange Theory (Blau 1964) die ervan uitgaat dat medewerkers zich verplicht voelen om wederkerig gedrag te vertonen, als de organisatie 'goodwill' naar de medewerkers toont. De externe attributie uit het onderzoek heeft daarentegen nauwelijks effect op de houding en het gedrag van medewerkers. Deze attributie wordt dan ook niet in dit onderzoek meegenomen.

2.2. HRM attributies leidinggevendens in relatie tot HRM attributies medewerkers

In de literatuur wordt onderstreept dat niet elk positief bedoeld HRM initiatief leidt tot een positieve HRM attributie (Bowen and Ostroff 2004; Purcell and Kinnie 2007; Nishii, Lepak et al. 2008). Zogezegd kan er een discrepantie ontstaan tussen de redenen van de leidinggevende over de uitvoering van de HRM activiteiten en het perspectief van de medewerker (Khilji and Wang 2006).

Ook bestaat er een mogelijkheid dat een persoon onzeker is over de gemaakte attributie en deze gaat verifiëren bij een tweede persoon. De mate waarin de tweede persoon impact zal hebben op de attributie van de eerste persoon, zal volgens Kelley (1967) afhangen van de mate waarin er

invloed gemaakt kan worden op de drie kenmerken distinctiveness, consistency en consensus van de attributies van de eerste persoon (Kelley 1967). Vertaald naar het HRM-speelveld, stellen Bowen et al. (2004) dat HRM activiteiten kunnen worden beschouwd als een boodschap tussen werkgever en werknemer. Werknemer heeft hierbij de keuze om de boodschap alleen te ontvangen of om de boodschap te ontvangen en te aanvaarden. Die boodschap kan door de werkgever versterkt worden door in te spelen op verstaanbaarheid, relevantie, consistentie van de boodschap, eerlijkheid te stimuleren en door leidinggevend te voorzien van de juiste kwaliteiten (Bowen and Ostroff 2004). Bos-Nehles stelt namelijk in haar proefschrift 'The line makes the difference' (2010) dat niet elke leidinggevende voldoende geëquipeerd is om de juiste invulling aan het HRM beleid te geven. Het is dan ook van belang om een goed gekwalificeerde en getalenteerde leidinggevende op die positie te plaatsen. Want wanneer leidinggevend variëren in hoe zij de HRM activiteiten uitvoeren, dan zullen de ervaringen van medewerkers over die HRM activiteiten ook variëren (Harney and Jordan 2008). Ofwel, concreet gezegd kan een leidinggevende invloed uitoefenen op zijn/haar medewerkers (Boxall and Purcell 2011). Wanneer een leidinggevende zorgt voor de juiste implementatie van het HRM beleid binnen zijn/haar team, zal dit leiden tot positievere HRM attributies van medewerkers op het vlak van welzijn en verbeteren van prestaties (van de Voorde and Beijer 2015). Het idee dat leidinggevend een kritieke speler zijn in het vormen van percepties rond het HRM beleid wordt ook ondersteund door Nishii et al. (2008). Zij stellen dat in de link tussen actual en perceived HRM activiteiten, de leidinggevende een belangrijke schakel vormt. De leidinggevende heeft zelf ook assumpties ten aanzien van een HRM activiteit en deze assumpties zijn uiteindelijk gelinkt aan de HRM attributies.

Gezien de hoeveelheid onderzoek naar HRM attributies van Kelley (1967), Nishii et al. (2008) en Van de Voorde et al. (2015) is het aannemelijk om de HRM attributies van leidinggevend bij dit onderzoek te betrekken. De verwachting is dat de HRM attributie van een leidinggevende over een bepaalde HRM activiteit, de HRM attributie van de medewerker beïnvloed ten aanzien van deze activiteit. Concreter; sterke HRM attributies van een leidinggevende hebben sterke HRM attributies van medewerkers tot gevolg. Deze relatie wordt in dit onderzoek door middel van de eerste hypothesen getoetst. Er wordt hierin meegenomen dat er zowel commitment- als control-focused attributies bestaan.

Hypothese 1a: HRM attributies van leidinggevend gericht op commitment hebben een positieve invloed op de HRM attributies van medewerkers die ook gericht zijn op commitment.

Hypothese 1b: HRM attributies van leidinggevend gericht op control hebben een positieve invloed op de HRM attributies van medewerkers die ook gericht zijn op control.

2.3. Leader-Member Exchange

Volgens Calder (1977), Martinko en Gardner (1987) en Dienesch en Liden (1986) is allang duidelijk dat de relatie tussen leidinggevend en medewerkers een belangrijke rol speelt in hoe medewerkers reageren op uitgevoerde activiteiten van hun leidinggevend. De kwaliteit van deze relatie is dus een kritische determinant van HRM attributies (Davis and Gardner 2004) en volgens Nishii et al. (2008) heeft de kwaliteit van deze relatie een positieve invloed op de percepties. Uit het werk van Daniel

(1985) blijkt dat de stijl van leidinggevendens gerelateerd is aan de individuele HRM percepties van medewerkers. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Tierney (1999) en Scandura en Schriesheim (1994) dat de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en leidinggevende de HRM percepties positief zou beïnvloeden (Scandura and Schriesheim 1994). Daaropvolgend stelt Deluga (1998) dat de kwaliteit van deze relatie uiteindelijk resulteert in een groter verantwoordelijkheidsgevoel en betere prestaties van een organisatie (Deluga 1998). Aan de hand van bovenstaande onderzoeken is het zeer aannemelijk dat de relatie tussen leidinggevendens en medewerkers een belangrijke rol speelt bij de vorming van HRM attributies door medewerkers. Deze tweezijdige relatie tussen leidinggevende en medewerker wordt aangeduid onder de term Leader-Member Exchange, ook wel LMX genoemd. De theorie rondom deze relatie gaat uit van het idee dat de relatie tussen leidinggevende en medewerker een proces van sociale uitwisseling betreft (Graen and Scandura 1987; Graen and Uhl-Bien 1995), waarin de kwaliteit van de LMX relatie wordt versterkt door abstracte variabelen, zoals vriendschap en positieve affectie (Wayne, Shore et al. 1997). Communicatie speelt een centrale rol in deze relatie. Een onderdeel van LMX, zoals blijkt uit de definitie van Liden, Sparrowe et al. (1997), is het uitwisselen van informatie waar communicatie bij aan te pas moet komen. Dit toont aan dat LMX mogelijk een modererende rol heeft bij het vormen van HRM attributies van medewerkers. Deze rol wordt nader getracht aan te tonen binnen dit onderzoek, zoals ook aanbevolen door Sue-Chan, Chen en Lam (2011). Harris, Li et al. (2014) geven aan dat meta-analyses van LMX ook aantonen dat de LMX kwaliteit een belangrijke rol speelt in het vormen van attitudes en gedrag. Nader empirisch onderzoek naar kennisuitwisseling bevestigt dat het uitwisselen van kennis beter is wanneer er lange termijn relaties bestaan die gebaseerd zijn op vertrouwen (Dysvik, Buch et al. 2015). Oftewel, een hoge kwaliteit LMX (in-group exchanges) (Liden, Sparrowe et al. 1997). Bij Social Leader-Member Exchange is deze lange termijn relatie de norm (Kuvaas, Buch et al. 2012). Op grond hiervan kan verwacht worden dat een hoge kwaliteit LMX de relatie tussen HRM attributies van leidinggevendens en HRM attributies van medewerkers gericht op commitment zal versterken.

Hypothese 2a: HRM attributies van leidinggevende en medewerker, gericht op commitment, worden gemodereerd door LMX. Een hoge kwaliteit LMX zal deze relatie tussen leidinggevende en medewerker attributies versterken.

Onderzoek naar LMX heeft zich tot op heden met name gebaseerd op de Social Exchange Theory (Blau 1964; Walumbwa, Cropanzano et al. 2011; van de Voorde and Beijer 2015). Een theorie die ervan uitgaat dat medewerkers zich verplicht voelen om wederkerig gedrag te vertonen, als de organisatie 'goodwill' naar de medewerkers toont. Deze onderzoeken richten zich met name op de commitment-focused attributies als gevolg van LMX. Kuvaas, Buch et al. (2012) bieden in hun onderzoek een ander licht op onderzoek naar LMX. Zij hebben in hun onderzoek de uitwisseling tussen leidinggevende en medewerkers niet alleen onderzocht vanuit de Social Exchange Theory, maar daarnaast ook vanuit economisch perspectief. In plaats van alleen te kijken naar een lage of hoge kwaliteit LMX, conceptualiseren zij sociale en economische uitwisseling als verschillende manieren van uitwisseling met verschillende kwaliteiten. De economische uitwisseling is gericht op

transactionele uitwisseling, wat weinig meer is dan hetgeen wat is overeengekomen in de arbeidsovereenkomst (out-group exchanges) (Liden, Sparrowe et al. 1997). Verondersteld wordt dat er minder vertrouwen, betrokkenheid en wederzijds respect aanwezig is binnen deze relaties. In een dergelijke relatie verwacht zowel leidinggevende als medewerkers een directe wederkerigheid gekenmerkt door economische uitwisseling van gedrag op korte termijn (control-focused). Het onderscheid wat Kuvaas, Buch et al. (2012) maken is het onderscheid tussen Social Leader-Member Exchange (SLMX) en Economic Leader-Member Exchange (ELMX) relaties. Goodwin, Bowler en Whittington (2009) hebben onlangs aangetoond dat economische attitudes en gedragingen in een lage kwaliteit LMX kan blijven bestaan, ook wanneer de LMX zich verbetert. We redeneren dan vanuit een control-focused perspectief.

In dit kader is het dan ook interessant om dit economische perspectief, oftewel lage LMX, mee te nemen in het onderzoek. De verwachting is dat (E)LMX ook een versterkende invloed heeft op de relatie tussen de control-focused attributies van leidinggevend en de control-focused attributies van medewerkers. Oftewel, een verbetering van de kwaliteit van de “economische uitwisselingsrelatie” (ELMX) zorgt ervoor dat medewerkers meer aannemen van leidinggevend. Hierdoor nemen zij ook de control-focused attributies over en verwachten zij negatieve gevolgen voor medewerkers. Binnen dit onderzoek wordt niet voort gewerkt op het principe SLMX en ELMX. LMX wordt binnen dit onderzoek gezien als de relatie waarin vertrouwen en wederzijds respect van belang zijn tussen leidinggevende en medewerker. Door de literatuur van SLMX en ELMX wel te betrekken bij dit theoretisch kader kan gesteld worden dat ‘hoe lager de LMX relatie, hoe meer medewerkers de attributies van leidinggevend overnemen’. Op basis van deze verwachting formuleren we hypothese 2b.

Hypothese 2b: HRM attributies van leidinggevende en medewerker, gericht op control, worden gemodereerd door LMX. Een hoge kwaliteit LMX zal deze relatie tussen leidinggevende en medewerker attributies verzwakken.

3. Methoden van onderzoek

Voor het beantwoorden van de centrale vraag en de deelvragen wordt er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het onderzoeksdesign, de onderzoeksmethoden, de validiteit en betrouwbaarheid en een uiteenzetting van de analyse.

3.1. Onderzoeksdesign

In dit empirisch onderzoek is gekeken naar de invloed van HRM attributies van leidinggevenden op de HRM attributies van medewerkers binnen een organisatie. Vervolgens is de relatie tussen leidinggevende en medewerker (LMX) als modererende variabele in het onderzoek meegenomen. Het onderzoeksdesign dat gebruikt is om deze probleemstelling te beantwoorden is een toetsend, kwantitatief onderzoek. Een vragenlijst is namelijk een geijkte methode om hypothesen te toetsen. Relatief eenvoudig kan een groot aantal respondenten op deze manier ondervraagd worden, van waaruit cijfermatig inzicht verkregen kan worden. Het betreft een cross-sectioneel onderzoek, wat inhoudt dat het onderzoek op één moment wordt afgenomen en niet over een periode van tijd. Daarnaast omvat dit onderzoek de informatie verkregen vanuit meerdere bronnen, namelijk leidinggevenden en medewerkers vanuit verschillende organisaties. Dit wordt aangeduid als een multi-source design.

3.2. Procedure

De methode die is gehanteerd voor dit kwantitatief onderzoek is een vragenlijst. Door deze methode worden veel respondenten in een relatief korte periode bereikt. Er zijn twee verschillende vragenlijsten opgesteld; één voor de leidinggevenden en één voor de medewerkers. De vragenlijsten zijn gestructureerd van aard en eenmalig (cross-sectioneel) door de respondenten ingevuld. Ze zijn per e-mail verstuurd naar leidinggevenden en medewerkers van 319 bedrijven in regio Zuid-Oost Brabant en Limburg. Het betreffen met name MKB bedrijven. Dit betekent dat 319 leidinggevenden/directieleden van organisaties de vragenlijst hebben ontvangen. Aangezien er een trapsgewijze dataverzameling heeft plaatsgevonden, zijn alleen de medewerkers benaderd van de organisaties waarvan de leidinggevende de vragenlijst heeft ingevuld. Er werd op een respons gehoopt van minimaal 60 matches. Bij de deelnemende bedrijven werken momenteel in totaal 1100 medewerkers, maar dit varieert dagelijks.

3.3. Populatie en steekproef

Om het onderzoek uit te voeren werd ongeveer een derde deel van het klantenbestand van een landelijke payrollorganisatie als populatie gebruikt. Het betreffen 319 organisaties uit regio Zuid-Oost Brabant en Limburg. Deze populatie behoort tot het werkgebied van de onderzoeker, waardoor zowel de leidinggevenden als medewerkers van deze organisaties makkelijk te benaderen zijn. In totaal betreft het een onderzoeksgebied waarin 319 leidinggevenden de vragenlijst gaan ontvangen. Het betreft een trapsgewijze dataverzameling, wat inhoudt dat alleen de medewerkers benaderd zijn van de organisaties waarvan de leidinggevende de vragenlijst heeft ingevuld. Het totale aantal medewerkers binnen deze bedrijven varieert dagelijks, maar ligt momenteel op een ruime 1.100

medewerkers. Tabel 2 toont een samenvatting van het aantal personen dat is benaderd voor het invullen van de vragenlijst en het totaal aantal ingevulde vragenlijsten.

De diverse, redelijk grote populatie is een sterk onderdeel van dit onderzoek. De studie wordt niet uitgevoerd binnen één enkel bedrijf, maar binnen een ruim aantal bedrijven. Hiermee wordt verwacht dat het onderzoek relatief eenvoudig te generaliseren is naar een grotere populatie, zoals landelijk voor alle MKB-bedrijven.

	Aantal leidinggevenden	Aantal medewerkers
Aangeschreven	319	215
Volledige respons	51	50
% volledige respons	15,99%	23,26%
Onvolledige respons	32	50
% onvolledige respons	10%	23,26%

Tabel 2: Responsoverzicht

Vanuit tabel 2 is goed te zien dat de respons vrij beperkt is. Vanuit het onderzoeksgebied is diverse keren de reactie gekomen dat de vragenlijst moeilijk toepasbaar is op MKB bedrijven. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor het lage aantal respondenten, maar ook voor het hoge aantal onvolledige respons.

Na het koppelen van de leidinggevenden en de medewerkers is er een totaal aantal gecombineerde matches van 21. Concreet wil dit zeggen dat van de 51 ingevulde vragenlijsten door leidinggevenden, 21 leidinggevenden minimaal één teamlid hebben wat de vragenlijst ook heeft ingevuld. De op dit punt bruikbare groep leidinggevende respondenten heeft een gemiddelde leeftijd van 45 jaar, 53% van hen waren man en gemiddeld kende deze groep een lengte dienstverband van ruim 9 jaar. De jongste leidinggevende is 28 jaar, de oudste 58 jaar. 57% van hen werkt fulltime. Ruim een derde van de leidinggevenden behaalde een diploma voor een HBO- of WO-opleiding.

De 30 ingevulde vragenlijsten van leidinggevenden, zonder teamleden die de vragenlijst hebben ingevuld, konden bijgevolg niet worden gekoppeld en dus niet worden meegenomen binnen dit onderzoek. De op dit punt verwijderde groep vertegenwoordigde een gemiddelde leeftijd van 44 jaar en waren voor 64,29% van het mannelijke geslacht. Voor de correlatieanalyse zijn deze respondenten uit de dataset verwijderd. Na een correlatieanalyse zou logischerwijs een regressie- en moderatieanalyse passen, maar gezien het lage aantal dyads is gekozen om te gaan werken met een verschillenanalyse op basis van non-parametrische testen als alternatief.

3.4. Instrumenten

HRM attributies

Zoals aangegeven zijn HRM attributies de causale verklaringen die medewerkers en leidinggevenden hebben voor de motivatie van leidinggevenden om specifieke HR activiteiten in te zetten. Voor het meten van HRM attributies wordt gebruikt gemaakt van het meetconstruct van Nishii, Lepak en Schneider (2008). Er wordt onderscheid gemaakt tussen vijf verschillende HRM attributies (5 items schaal), namelijk: service en kwaliteit van diensten, welzijn van de medewerker, kostenreductie, naleven regels van vakbonden en wetgeving door organisatie en uitbuiting van medewerkers. Er wordt

gevraagd om deze HRM attributies toe te schrijven voor 7 HRM-activiteiten, te weten: het personeelsbeleid, trainingsmogelijkheden, selecteren van nieuwe medewerkers, beloning van medewerkers, beoordelen van prestaties, mogelijkheden voor participatie en het gebruik van directe sturing. Een voorbeeld vraag is: “Deze organisatie biedt medewerkers de huidige mogelijkheden voor participatie om medewerkers te helpen kwaliteit van service aan klanten te bieden”. In totaal worden er 35 vragen over HRM attributies aan medewerkers en leidinggevendenden gesteld en elk item wordt beoordeeld op een vijfpuntsschaal, waarbij 1 staat voor ‘volledig oneens’ en 5 voor ‘volledig eens’. Cronbach’s alpha voor de items rond betrokkenheid is 0.91, voor de items rond controle is dit 0.82.

Deze organisatie biedt medewerkers de huidige mogelijkheden voor participatie:	Volledig oneens	Oneens	Oneens noch eens	Eens	Volledig eens
Om medewerkers te helpen kwaliteit van service aan klanten te bieden	1	2	3	4	5

Tabel 3: Schematische weergave van voorbeeldvraag HRM attributies

Leader Member Exchange

Leader Member Exchange (LMX) wordt gemeten met een 7 items schaal van Graen en Uhl-Bien (1995). Een voorbeeld vraag is: “Mijn werkrelatie met mijn teamleider is effectief”. Voor deze items wordt een antwoordschaal gebruikt van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor ‘volledig oneens’ en 5 voor ‘volledig eens’. De vragen worden zowel aan medewerkers als aan leidinggevendenden gesteld. Cronbach’s alpha voor deze schaal is .80-.90.

	Volledig oneens	Oneens	Oneens noch eens	Eens	Volledig eens
Mijn werkrelatie met mijn teamleider is effectief	1	2	3	4	5

Tabel 4: Schematische weergave van voorbeeldvraag Leader-Member Exchange

Controle variabelen

Om correcte, kloppende uitspraken te kunnen doen over de relatie tussen HRM attributies van leidinggevendenden en hun invloed op de HRM attributies van medewerkers met de rol van LMX als modererende variabele, wordt een aantal variabelen gecontroleerd. Dit omdat het mogelijk is dat deze begrippen invloed hebben op de probleemstelling, terwijl ze niet zijn opgenomen in het conceptueel model. De controlevariabelen zijn toegevoegd aan de vragenlijst voor leidinggevendenden en medewerkers.

Aanwezigheid HRM-activiteiten: Allereerst is het van belang om vast te stellen of HRM activiteiten volgens de respondenten aanwezig zijn in de organisatie. Van de Voorde et al. (2015) toonden reeds aan dat de mate van High Performance Work Systems (HWPS) een impact heeft op de gegeven HRM attributies. Indien de HRM activiteiten als weinig aanwezig worden gescoord, zou een gevolg kunnen zijn dat de aangeduide HRM attributies voor de HRM activiteiten geforceerd zijn omdat de respondent verplicht wordt om een antwoord aan te duiden. Dit zou de validiteit van de antwoorden omtrent HRM attributies verlagen. Omdat de populatie van dit onderzoek MKB bedrijven betreft, is de verwachting dat er niet binnen elk bedrijf HRM activiteiten ervaren worden. Alleen bij ervaren aanwezigheid is het

namelijk van nut om de HRM attributies te evalueren. Middels de vragenlijst wordt de respondenten gevraagd naar de aanwezigheid van 5 HRM activiteiten die worden gemeten aan de hand van de schaal van Wright, Gardner et al. (2005). Deze schaal bevatte oorspronkelijk 4 HRM activiteiten die een HPWS voorstellen. Een voorbeeldvraag is “salarisstijgingen van medewerkers binnen deze unit zijn gebaseerd op individuele prestaties op het werk”. Om een meer controlegericht HRM-systeem te vertegenwoordigen, werden 3 items rond directe sturing toegevoegd, gebaseerd op Boselie (2002). Een voorbeeldvraag hier is “binnen deze unit verdeelt de direct leidinggevende de taken”. De antwoordschaal voor al deze elf items bestaat uit ja, nee en weet niet. Echter, training is een aparte, open vraag waarbij de respondent aangeeft hoeveel uren training een gemiddelde werknemer binnen de unit per jaar ontvangt. Het item training werd genoteerd om overeen te komen met een ja/nee dichotoom antwoordformaat, zoals voor de rest van de HRM-activiteiten. Indien het aantal uren groter of gelijk is aan 10 uur, is het antwoord gecodeerd als 1=ja. Ligt het aantal uren lager dan 10, is dit gecodeerd als 0=nee. 10 uur is als uitgangspunt genomen, omdat dit het gemiddelde aantal uur training is wat de respondenten hebben ingevuld.

In de correlatieanalyse is een nieuwe variabele gecreëerd, namelijk aanwezigheid van HRM-activiteiten, aan de hand van een index. De antwoorden “weet niet” zijn gehercodeerd naar “nee” ofwel 0. Dit om de betrouwbaarheid van de berekeningen te verhogen.

Lengte van het dienstverband: De tweede variabele betreft de lengte van het dienstverband van zowel de leidinggevende als van de medewerker. John and Björkman (2015) geven aan dat wanneer een leidinggevende meer ervaring heeft, hij/zij beter in staat is HRM activiteiten uit te voeren. Op een vergelijkbare manier zou ervaring van een leidinggevende invloed kunnen hebben op de percepties van een medewerker. Aan leidinggevendens is daarom gevraagd het aantal jaren ervaring in de huidige functie aan te geven. Daarnaast kunnen we ook stellen dat ‘hoe langer het dienstverband van een leidinggevende of medewerker, hoe meer zicht op de doelen achter de HRM activiteiten’. Om die reden wordt deze variabele meegenomen als controlevariabele binnen dit onderzoek.

Door op bovengenoemde twee variabelen te controleren kan de uitkomst voor de relatie tussen HRM attributies van leidinggevendens en HRM attributies van medewerkers niet worden toegeschreven aan één van deze twee mogelijke factoren.

3.5. Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit en betrouwbaarheid zijn twee aspecten die de kwaliteit van een onderzoek bepalen. Het is belangrijk dat zowel de interne als externe validiteit en betrouwbaarheid zo hoog mogelijk zijn, want alleen dan heeft een studie betekenis voor het veld.

Validiteit

De validiteit van een onderzoek kunnen we ook wel uitleggen als ‘de mate waarin het onderzoek meet wat we willen meten’. Er bestaat zowel interne als externe validiteit.

De interne validiteit is de mate waarin het redeneren binnen een onderzoek correct is uitgevoerd. Belangrijk hierbij is dat de resultaten van het onderzoek geldig zijn voor de onderzochte groep. De interne validiteit van dit onderzoek is goed, doordat er gebruik is gemaakt van bestaande meetinstrumenten. De vragen rond HRM attributies en LMX werden reeds gebruikt in empirisch

onderzoek (Nishii, Lepak et al. 2008; van de Voorde and Beijer 2015). Cronbach's alpha voor de gebruikte variabelen (zoals besproken bij instrumenten) is telkens groter dan de minimum van .80, wat wijst op voldoende interne consistentie. Daarmee wordt de betrouwbaarheid van de constructen bevorderd. Daarnaast zijn er diverse controlevariabelen (waaronder lengte dienstverband) toegevoegd aan het onderzoek, waardoor alternatieve verklaringen voor de gevonden relatie(s) zoveel mogelijk worden uitgesloten.

De externe validiteit bepaald in hoeverre de resultaten van een onderzoek te generaliseren zijn. Wanneer resultaten extern valide zijn, wil dit zeggen dat de resultaten te generaliseren zijn en dus voor een grotere groep dan slechts de testgroep zullen gelden. Aangezien er binnen dit onderzoek zo'n 319 verschillende MKB bedrijven zijn benaderd, beperkt dit onderzoek zich niet tot één enkele organisatie of één enkele branche. Hierdoor zou de externe validiteit kunnen stijgen. Helaas blijkt de daadwerkelijke respons een stuk lager dan verwacht, waarschijnlijk doordat de vragenlijst is toegespitst op grotere bedrijven. De externe validiteit zou verbeterd kunnen worden in toekomstig onderzoek door de vragenlijst meer toe te spitsen op MKB bedrijven.

Zoals eerder benoemd bevat het onderzoek geen anonieme vragenlijst, omdat er een koppeling gemaakt dient te worden tussen leidinggevende en hun medewerkers. In de vragenlijsten wordt wel om redelijk vertrouwelijke informatie gevraagd. Respondenten zijn hierover op voorhand geïnformeerd. Rekening houdend hiermee is het mogelijk dat er sociaal-wenselijk is geantwoord.

Betrouwbaarheid

Met de term betrouwbaarheid wordt gemeten in welke mate een meetinstrument in staat is om betrouwbare informatie op te leveren.

De interne betrouwbaarheid van dit onderzoek is verhoogd, doordat de gehanteerde procedures duidelijk zijn beschreven. Hierdoor is het onderzoek replicerbaar. Alle termen en begrippen zijn helder gedefinieerd en consequent toegepast.

De externe betrouwbaarheid is verhoogd doordat de uitgevoerde handelingen nauwkeurig uiteen zijn gezet. Het onderzoek kan makkelijk herhaald en gecontroleerd worden.

3.6. Data analyse

Data analyse

Zoals bij paragraaf 3.3. procedure al kort is beschreven, wordt dit onderzoek uitgevoerd aan de hand van vragenlijsten die eenmalig (cross-sectioneel) door de respondenten wordt ingevuld. De vragenlijsten, zowel voor leidinggevend en als voor medewerkers, zijn per e-mail verstuurd naar 319 bedrijven in regio Zuid-Oost Brabant en Limburg. Aangezien het om een kwantitatief onderzoek gaat, worden de data geanalyseerd met behulp van een statistisch programma, namelijk SPSS. Na het verzamelen van de resultaten wordt gestart met een factor- en betrouwbaarheidsanalyse. Met behulp van deze analyses worden eventuele onderliggende patronen herkend en wordt de interne consistentie van de schaal gemeten. Om de gegevens van leidinggevend en medewerkers te kunnen matchen, worden de scores van leidinggevend gedesaggregeerd. Concreet betekent dit dat de resultaten van elke medewerker afzonderlijk worden gelinkt met de leidinggevende binnen deze organisatie. Vervolgens worden de relaties tussen HRM attributies, LMX en de controlevariabelen

verder onderzocht aan de hand van onder andere een correlatieanalyse en een regressieanalyse. De correlatieanalyse onderzoekt of twee variabelen met elkaar correleren en dus samenhang hebben. Logischerwijs volgt daaruit een regressieanalyse, om een causaal verband aan te tonen tussen twee variabelen, en een moderatieanalyse om te kijken of de samenhang tussen twee variabelen (HRM attributies leidinggevenden en HRM attributies van medewerkers) wordt beïnvloedt door een moderator (LMX). Door het lage aantal dyads is alleen besloten om deze twee analyses niet uit te voeren, maar om te gaan werken met een verschillenanalyse op basis van non-parametrische testen. Bij deze analyse worden groepen met elkaar vergeleken, waardoor er uitspraken gedaan kunnen worden over de mate waarin er verschil is tussen “groep 1” en “groep 2” of tussen “lage LMX” en “hoge LMX”.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven die tijdens het onderzoek zijn vergaard. Zoals al besproken in het hoofdstuk methoden van onderzoek zijn in totaal 21 leidinggevenden met hun teamleden gekoppeld. Naast 21 leidinggevenden hebben 49 medewerkers de vragenlijst ingevuld. In de eerste paragraaf worden de resultaten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse nader toegelicht. Voor deze analyses is de gehele dataset gebruikt van 51 leidinggevenden en 50 medewerkers. Dit om de betrouwbaarheid van de gevonden resultaten en factoren te bevorderen. Vervolgens vindt er in paragraaf twee een beschrijving van de statistiek plaats. In paragraaf drie en vier komen de correlatie- en verschillenanalyse aan bod.

4.1. Factor- en betrouwbaarheidsanalyse

Om een beter zicht te krijgen op de onderliggende structuur van de variabelen, is een factoranalyse toegepast. Vervolgens is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om te bepalen of de items van de schalen in de vragenlijsten voldoende consistent zijn. De toepassing van deze analyses op HRM attributies en LMX wordt hieronder toegelicht.

HRM attributies medewerkers

In de vragenlijst is per HRM activiteit naar de attributies van medewerkers gevraagd. Alle vragen in de survey waren verplicht om in te vullen met uitzondering van de vragen over de attributies behorende bij sturing en de controle variabelen. Dit heeft geresulteerd in veel missing values bij de attributies rondom sturing. De activiteit sturing is om die reden niet meegenomen in verdere analyses. De HRM attributies met betrekking tot kwaliteit van diensten, welzijn van medewerkers, verlagen van kosten, vakbonden en wetgeving en uitbuiting van medewerkers werden meegenomen in de analyse. Een factoranalyse is toegepast om te bepalen of de items vier concepten meten. De dataset van de medewerkers bevatte hier 50 medewerkers. Initieel is een factoranalyse uitgevoerd zonder rotatie, met een eigenvalue >1. Hierdoor werden vijf factoren gegenereerd met een KMO score van .583 en $p = .000$. De eerste twee factoren verklaren samen 41,85% van de variantie. De screeplot bevestigt dat er vijf factoren gegenereerd worden en dat de eerste twee factoren de meeste variantie verklaren.

Vervolgens is de Varimax rotatie toegepast met de aanduiding om de variabelen op slechts twee componenten te laden, gebaseerd op de screeplot en de theorie van Nishii et al. (2008). Resultaten tonen aan dat de attributies rond welzijn van medewerkers en kwaliteit van diensten samen een variabele attributie "betrokkenheid/commitment" vormen. De attributies rond vakbonden en wetgeving, uitbuiting van medewerkers en kosten verlagen vormen samen een variabele attributie "controle". Ter ondersteuning is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd voor beide componenten. Voor de HRM attributies rond betrokkenheid/commitment kwam Cronbach's alpha uit op .843 en is er voldoende correlatie tussen de items. De HRM attributies rond controle behaalden een Cronbach's alpha van .824 en opnieuw was er voldoende correlatie tussen de items. Er kan geconcludeerd worden dat er vanuit de factor- en betrouwbaarheidsanalyse twee nieuwe variabelen zijn gecreëerd, namelijk HRM attributies van medewerkers rondom betrokkenheid/commitment en HRM attributies van medewerkers gericht op controle.

HRM attributies leidinggevenden

Opnieuw werden de HRM attributies met betrekking tot kwaliteit van de diensten, welzijn van de medewerkers, verlagen van kosten, vakbonden en wetgeving en uitbuiting van de medewerkers voor de zeven HRM activiteiten meegenomen in de analyse. In totaal zijn er 51 leidinggevende respondenten meegenomen in het onderzoek. Ook bij deze respondenten werd initieel een factoranalyse gedaan zonder rotatie, met een eigenvalue >1. Hieruit blijkt dat ook de leidinggevenden niet voldoende vragen rondom sturing hebben ingevuld om deze variabele mee te nemen in het onderzoek. De attributies rondom sturing zijn om die reden niet meegenomen in de verdere analyses. Deze keer werden er acht componenten gegenereerd (KMO = .632 en $p = .000$), waarvan de eerste vier componenten een variantie vertegenwoordigden van 65,86%. De eerste twee componenten verklaren het meest van variantie, samen 44,59%. De screeplot bevestigde bovenstaande door een eerste knik te laten zien na twee componenten, opnieuw na de derde en vervolgens bij de vierde.

Vervolgens is de Varimax rotatie ook hier toegepast met de aanduiding om de variabelen op slechts twee componenten te laden, gebaseerd op de screeplot en de theorie van Nishii et al. (2008). Er wordt verder gewerkt met twee HRM attributies: “betrokkenheid/commitment” aan de ene kant en “controle” aan de andere kant. Ter validatie van de gevonden componenten wordt een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Voor de component betrokkenheid/commitment werd een Cronbach's alpha gevonden van .929. De component controle behaalde een Cronbach's alpha van .881. Er was in beide gevallen voldoende correlatie tussen de items. Er zijn twee nieuwe variabelen gecreëerd, namelijk leidinggevenden attributies commitment en leidinggevenden attributies controle.

Leader-Member Exchange

De LMX meet de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker. In de vragenlijst werd deze categorie bevestigd aan de hand van zeven vragen volgens de schaal van Graen et al. (1995). Geen van de variabelen hoeft gehercodeerd te worden, want allen meten dezelfde waarden. Een score 1 staat voor volledig oneens, waarbij 5 staat voor volledig eens.

Op basis van deze zeven variabelen is een factoranalyse uitgevoerd met een Varimax rotatie en een eigenvalue >1. Hieruit volgt een KMO van .897 en $p = .000$. Uit de analyse blijkt dat één component kan worden gegenereerd. Deze component vertegenwoordigt 72,81% van de totale variantie. De screeplot bevestigd dat er één factor kan worden gevormd van de zeven variabelen LMX.

Met deze gegevens is vervolgens een betrouwbaarheidsanalyse gedaan. Hieruit volgt dat de correlatie tussen items groot genoeg is met een Cronbach's alpha van .937. Met deze informatie is een nieuwe variabele gecreëerd, te weten: LMX. Deze nieuwe variabele bestaat uit de gemiddelden van de scores op de drie afzonderlijke variabelen.

4.2. Beschrijvende statistiek

Aan de hand van de beschrijvende statistiek worden de data gecontroleerd, zodat deze geschikt zijn om analyses uit te voeren. De afhankelijke variabele in dit onderzoek betreft de HRM attributies. De onafhankelijke variabele is de LMX tussen leidinggevende en medewerker. Daarnaast zijn er twee

controle variabelen toegevoegd, namelijk: aanwezigheid HRM activiteiten en lengte dienstverband. Beiden zijn kwantitatief en werden getest door middel van verschillende vragen.

Wat opvallend is, is dat zowel bij de medewerkers als bij de leidinggevenden de verhouding man/vrouw redelijk goed verdeeld is. Vrijwel evenveel mannen als vrouwen hebben aan het onderzoek deelgenomen. De leeftijd van de leidinggevende respondenten varieert van 27 tot 66 jaar en de gemiddelde leeftijd is 44 jaar. Bij medewerkers varieert de leeftijd van 21 tot 59 jaar en de gemiddelde leeftijd is 38 jaar. Opmerkelijk is dat de vragen rondom de attributie sturing door zowel leidinggevenden als medewerkers onvoldoende zijn ingevuld om te kunnen deelnemen aan dit onderzoek. Bij de overige variabelen is de respons voldoende. De correlatieanalyse kan dus uitgevoerd worden.

Zoals behandeld in het hoofdstuk methoden van onderzoek, zijn respondenten zonder antwoord uit de dataset verwijderd. Overige missing values van respondenten werden uitgesloten van de analyses aan de hand van “exclude cases pairwise”. Aangezien het doel van dit onderzoek is om resultaten te kunnen interpreteren op individueel niveau van de medewerker, is de dataset van leidinggevenden gedesaggregeerd. De datasets van de leidinggevenden en van de medewerkers zijn vervolgens samengevoegd om de correlatie- en regressieanalyses uit te voeren.

4.3. Correlatieanalyse

Met een correlatieanalyse kan inzicht worden verkregen in het verband tussen twee variabelen. De analyse geeft de sterkte en de richting van de samenhang tussen de variabelen weer (Ten Hacken, Leeuwestein-Verbeek et al. 2013). De eerste stap is het genereren van scatterplots voor HRM attributies medewerkers commitment en HRM attributies leidinggevenden commitment, HRM attributies medewerkers control en HRM attributies leidinggevenden control. Hierop is te zien dat er een lichte daling is van HRM attributies gericht op commitment van medewerkers naargelang deze HRM attributies van leidinggevenden stijgen. Deze samenhang is vanuit de scatterplot bij HRM attributies rondom control niet duidelijk te zien.

De tweede stap is dan het bekijken van de Pearson's correlatiecoëfficiënt tussen de vier variabelen rond attributies, de variabele aanwezigheid HRM activiteiten en de variabele lengte dienstverband. Deze correlatiecoëfficiënt toont de sterkte van de samenhang tussen twee verschillende variabelen aan.

HRM Attributies commitment

De relatie tussen HRM attributies van leidinggevenden gericht op commitment (gemeten door LGattributiescommitment) en de HRM attributies van medewerkers gericht op commitment (gemeten door MWattributiescommitment) is onderzocht door middel van de Pearson's correlatiecoëfficiënt. Er is een zwakke, negatieve correlatie tussen de twee variabelen ($r = -.149$, $N = 49$, $P > 0.05$), met een lage mate van HRM attributies bij medewerkers gericht op commitment in verband gebracht met een hoger niveau van HRM attributies bij leidinggevenden gericht op commitment. De hoge waarde van P is waarschijnlijk te verklaren door het lage aantal respondenten.

HRM Attributies control

De relatie tussen HRM attributies van leidinggeven gericht op control (gemeten door LGattributiescontrol) en de HRM attributies van medewerkers gericht op control (Gemeten door MWattributiescontrol) is onderzocht door middel van de Pearson's correlatiecoëfficiënt. Er is vrijwel geen correlatie tussen de twee variabelen ($r = .045$, $N = 49$, $P > 0.05$). Ook hier kan de hoge waarde van P waarschijnlijk verklaard worden door het lage aantal respondenten.

Een overzicht van de gevonden correlaties, net als de gemiddelden en de standaarddeviaties per variabele, is opgenomen in Tabel 5. Volgens Taylor, Giuseppe en Gupta (1996) heeft "lengte dienstverband" een negatief effect op affectieve betrokkenheid van medewerkers. Oftewel, hoe langer iemand werkzaam is binnen een organisatie, hoe minder affectief betrokken zij zijn bij hun activiteiten. Opvallend is dat dit onderzoek juist het tegenovergestelde laat zien. Een hoge positieve correlatie tussen leidinggevende attributies commitment en de lengte van het dienstverband ($r = .488$, $p < 0.05$). Een verklaring hiervoor kan zijn dat de respondenten van dit onderzoek allen werkzaam zijn binnen MKB-bedrijven. Uit eerder onderzoek van de Amerikaanse universiteit Baylor is gebleken dat mensen die bij een klein bedrijf werken zich meer betrokken voelen. Ze zijn loyaler dan werknemers van een groot bedrijf.

Ook laat de correlatiematrix zien dat er niet alleen een verband bestaat tussen leidinggevende attributies commitment en het lengte dienstverband. De leidinggevende attributies control laten tevens een positieve significante stijging zien ($r = .499$, $p < 0.05$).

Een derde opvallende correlatie is die tussen de HRM attributies van medewerkers gericht op commitment en de mate waarin de medewerkers ervaren dat er HRM activiteiten aanwezig zijn. Kort kan hier gezegd worden dat medewerkers meer commitment gerichte attributies hebben wanneer zij ervaren dat er binnen een bedrijf HRM activiteiten aanwezig zijn ($r = .532$, $p < 0.01$). Volgens Cohen (1988), moet deze correlatie worden uitgelegd als groot, omdat hij een waarde heeft die boven de 0.5 is gestegen.

LMX en medewerkers attributies commitment kennen een positieve correlatie samen ($r = .605$, $p < 0.01$). Deze relatie is al eerder aangetoond door Calder (1977), Martinko en Gardner (1987) en Dienesch en Liden (1986). De relatie tussen leidinggevend en medewerkers speelt een belangrijke rol in hoe medewerkers reageren op de uitgevoerde activiteiten van hun leidinggevend. De kwaliteit van deze relatie is dus een kritische determinant van HRM attributies (Davis and Gardner 2004) en volgens Nishii et al. (2008) heeft de kwaliteit van deze relatie een positieve invloed op de percepties.

Tenslotte is het belangrijk te melden dat medewerkers een sterkere relatie ervaren met hun leidinggevend wanneer zij vinden dat er meer HRM activiteiten gebruikt worden binnen een organisatie ($r = .383$, $p < 0.01$). Deze sterkere relatie (LMX) heeft vervolgens weer invloed op de attributies commitment van medewerkers zoals hierboven omschreven.

Globaal gezien zijn de gevonden correlaties relatief klein met enkele uitschieters. De belangrijkste daarvan zijn hierboven toegelicht.

Variabele	N	Gemiddelde	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Lengte dienstverband LG	22	8.31	6.97	1								
2. Lengte dienstverband MW	48	3.79	4.03	.020	1							
3. Aanw ezigheid HRM LG	22	.53	.20	-.080	.348	1						
4. Aanw ezigheid HRM MW	49	.43	.19	-.304	.125	.403	1					
5. LG Attributies Commitment	22	3.85	.64	.488*	.066	-.123	-.385	1				
6. LG Attributies Control	22	3.11	.55	.499*	-.070	.173	-.053	.176	1			
7. MW Attributies Commitment	49	3.39	.49	-.169	-.206	-.049	.532**	-.224	-.064	1		
8. MW Attributies Control	49	2.80	.55	-.005	-.072	.119	-.168	-.121	-.043	-.017	1	
9. LMX	49	3.56	.86	.083	-.015	-.395	.383**	-.006	.001	.605**	-.047	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tabel 5: Correlatiematrix

4.4. Verschillenanalyse

Zoals al eerder benoemd in het hoofdstuk methoden van onderzoek is er na de correlatieanalyse gekozen om dit onderzoek te vervolgen met verschillenanalyses op basis van non-parametrische testen. Dit heeft te maken met het lage aantal dyads.

Mann-Whitney U Toets

De Mann-Whitney U Toets, ook Mann-Whitney-Wilcoxontoest genaamd, is een verdelingsvrije statistische toets om na te gaan of twee groepen (gevormd op basis van hun score op de onafhankelijke variabele) van elkaar verschillen op de afhankelijke variabele. De toets kan gebruikt worden wanneer niet aan de voorwaarden van een normale verdeling wordt voldaan.

4.4.1. Verschillenanalyse HRM attributies

Om de Mann-Whitney U toets goed uit te kunnen voeren wordt de data opgesplitst in twee groepen, waarbij groep 1 staat voor de medewerkers en groep 2 staat voor de leidinggevenden. Door middel van de Mann-Whitney toets en deze groepverdeling wordt gemeten of hypothese 1a en 1b aangenomen of verworpen kunnen worden. Eerst zal gekeken worden naar HRM attributies commitment, vervolgens naar HRM attributies gericht op control.

HRM attributies commitment van leidinggevenden (2) en medewerkers (1)

Om hypothese 1a te kunnen toetsen wordt een Mann-Whitney U Toets uitgevoerd voor HRM attributies commitment van leidinggevenden en HRM attributies commitment van medewerkers.

Ranks				
	Groep	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Attributies Commitment	Medewerker	49	31,00	1519,00
	Leidinggevende	22	47,14	1037,00
	Total	71		

Test Statistics ^a	
	Attributies Commitment
Mann-Whitney U	294,000
Wilcoxon W	1519,000
Z	-3,049
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

a. Grouping Variable: Groep

Tabel 6: Ranks HRM attributies commitment Groep 1 en 2

Tabel 7: Test Statistics

Uit bovenstaande output blijkt dat de groep leidinggevenden significant verschilt van de groep medewerkers op commitment attributies ($U = 294$, $Z = -3,05$, $p < 0,05$). Commitment attributies is hoger bij de leidinggevenden dan bij de medewerkers (Mean Rank 1 = 31,00) (Mean Rank 2 = 47,14).

Hypothese 1a: HRM attributies van leidinggevenden gericht op commitment hebben een positieve invloed op de HRM attributies van medewerkers die ook gericht zijn op commitment.

In verband met hypothese 1a kan gezegd worden dat de groep leidinggevenden significant verschilt van de groep medewerkers op commitment attributies en wel zo dat commitment attributies hoger zijn bij de leidinggevenden dan bij de medewerkers.

HRM attributies control van leidinggevenden (2) en medewerkers (1)

Voor het toetsen van hypothese 1b, wordt ook de Mann-Whitney toets gebruikt. De variabelen groep en HRM attributies control worden hieraan toegevoegd.

Ranks				
	Groep	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Attributies Control	Medewerker	49	32,21	1578,50
	Leidinggevende	22	44,43	977,50
	Total	71		

Test Statistics ^a	
	Attributies Control
Mann-Whitney U	353,500
Wilcoxon W	1578,500
Z	-2,308
Asymp. Sig. (2-tailed)	,021

a. Grouping Variable: Groep

Tabel 8: Ranks HRM attributies control Groep 1 en 2

Tabel 9: Test Statistics

Uit bovenstaande data kan geconcludeerd worden dat het verschil voor HRM attributies control tussen medewerkers en leidinggevenden kleiner is dan bij HRM attributies commitment (Mean Rank 1 = 32,21) (Mean Rank 2 = 44,43). Wel zijn de control attributies ook hier hoger bij leidinggevenden dan bij medewerkers (U = 353, Z = -2,31, p < 0.05).

Hypothese 1b: HRM attributies van leidinggevenden gericht op control hebben een positieve invloed op de HRM attributies van medewerkers die ook gericht zijn op control.

In verband met hypothese 1b kan geconcludeerd worden dat er wederom een significant verschil is tussen de groep leidinggevenden en de groep medewerkers, in dit geval op control attributies. In deze situatie zijn ook de attributies bij leidinggevenden hoger dan bij medewerkers.

4.4.2. Verschillenanalyse Leader Member Exchange (LMX)

Om uitspraken te kunnen doen over de invloed van LMX op de HRM attributies van zowel leidinggevendenden als medewerkers, is er een nieuwe groep variabele aangemaakt. Volgens de descriptive statistics van LMX ligt het gemiddelde op een score van 3,56. LMX is dus verdeeld in een lage LMX (een score < 3,56) en een hoge LMX (een score > 3,56). Op basis van deze nieuw gecreëerde variabele kunnen uitspraken gerealiseerd worden voor medewerkers met een lage LMX versus een hoge LMX.

LMX en HRM attributies gericht op commitment

Allereerst wordt LMX gemeten op basis van de commitment gerichte HRM attributies.

Ranks				
	LMXHoogLaag	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Attributies Commitment	Laag	18	13,67	246,00
	Hoog	31	31,58	979,00
	Total	49		

Test Statistics ^a	
	Attributies Commitment
Mann-Whitney U	75,000
Wilcoxon W	246,000
Z	-4,236
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: LMXHoogLaag

Tabel 10: HRM attributies commitment LMX Laag – Hoog

Tabel 11: Test Statistics

Hypothese 2a: HRM attributies van leidinggevende en medewerker, gericht op commitment, worden gemodereerd door LMX. Een hoge kwaliteit LMX zal deze relatie tussen leidinggevende en medewerker attributies versterken.

In verband met hypothese 2a kan gezegd worden dat met betrekking tot commitment attributies er een significant verschil is tussen de groep medewerkers met een lage LMX en de groep met een hoge LMX. De groep met een lage LMX heeft minder commitment gerichte HRM attributies dan de groep met hoge LMX. Oftewel, de groep medewerkers die een sterke relatie ervaren met hun leidinggevende hebben meer HRM attributies gericht op commitment dan de groep medewerkers die een minder sterke relatie ervaren met hun leidinggevende.

LMX en HRM attributies gericht op controle

Ranks				
	LMXHoogLaag	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Attributies Control	Laag	18	27,25	490,50
	Hoog	31	23,69	734,50
	Total	49		

Test Statistics ^a	
	Attributies Control
Mann-Whitney U	238,500
Wilcoxon W	734,500
Z	-,841
Asymp. Sig. (2-tailed)	,400

a. Grouping Variable: LMXHoogLaag

Tabel 12: HRM attributies control LMX laag – hoog

Tabel 13: Test Statistics

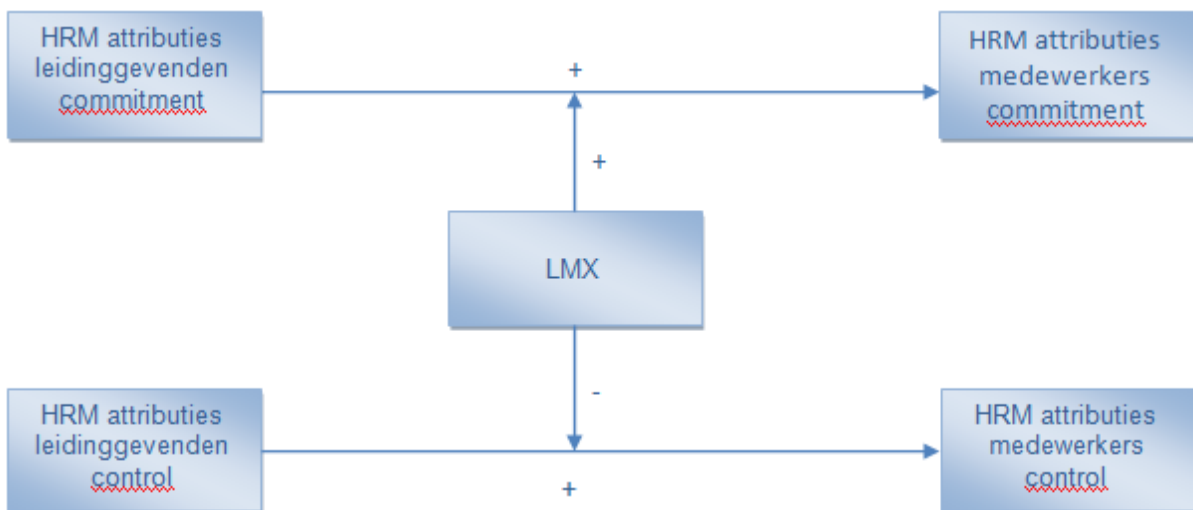
Hypothese 2b: HRM attributies van leidinggevende en medewerker, gericht op control, worden gemodereerd door LMX. Een hoge kwaliteit LMX zal deze relatie tussen leidinggevende en medewerker attributies verzwakken.

Wat valt af te leiden uit bovenstaande overzichten is dat er vrijwel geen verschil is tussen een hoge en lage LMX voor HRM attributies gericht op control. Er is ook geen significant verschil tussen deze variabelen ($U = 238$, $Z = -.841$, $p > 0.05$).

In verband gebracht met hypothesen 2a en 2b kan verondersteld worden dat de groep met lage LMX wel significant verschilt van de groep met hoge LMX voor HRM attributies gericht op commitment, maar niet voor HRM attributies gericht op control. De groep medewerkers met hoge LMX heeft meer commitment gerichte attributies dan de groep medewerkers met lage LMX.

4.4.3. Schematische weergave resultaten

In figuur 2 worden de resultaten schematische weergegeven. De controlevariabelen worden buiten beschouwing gelaten.



Figuur 2: schematische weergave resultaten

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

Nu de analyses zijn uitgevoerd en de resultaten al kort zijn toegelicht, kunnen de onderzoeksvragen beantwoord worden. Hiermee kan een antwoord gevormd worden op de centrale vraag van dit onderzoek. Dit hoofdstuk begint met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen. In paragraaf twee worden de onderzoeksvragen en de centrale vraag beantwoord. Daarna vindt in paragraaf drie een discussie plaats tussen de resultaten van deze studie en de al eerder besproken theorie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de aanbevelingen voor de praktijk en tips voor toekomstig onderzoek.

5.1. Samenvatting resultaten

Het doel van dit onderzoek is meer inzicht bieden in het verband tussen HRM attributies van zowel leidinggevend en medewerkers. Hierbij wordt getracht de modererende rol van LMX aan te tonen. Bijzonder en vernieuwend aan dit onderzoek is dat het niet is uitgevoerd vanuit een manageriaal of macro perspectief. De focus is verlegd naar de MKB bedrijven waarbij de eigenaren/lijnmanagers vaak verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van HRM activiteiten. Deze keuze is voortgevloeid vanuit de recente kritiek op het manageriaal perspectief, omdat het de percepties en interpretaties van medewerkers over HRM systemen negeert (Wright and Nishii 2006). Daarnaast is het ook vanuit praktisch oogpunt een logische keuze, omdat de onderzoeker veel MKB bedrijven in haar zakelijke netwerk heeft.

Er is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd, waarbij vragenlijsten zijn uitgezet onder leidinggevend en medewerkers van MKB bedrijven in Zuid-Oost Brabant en Limburg. De analyse heeft op individueel niveau plaatsgevonden, hetgeen inhoudt dat de gegevens van de leidinggevend gedesaggregeerd zijn naar medewerkersniveau. In navolging op Bowen en Ostroff (2004), Nishii, Lepak en Schneider (2008) en Van de Voorde en Beijer (2015) is binnen deze studie een onderscheid gemaakt tussen commitment-focused attributies en control-focused attributies. Dit onderscheid is gemaakt voor zowel de attributies van medewerkers als voor de attributies van leidinggevend. In dit onderzoek worden vijf attributies voor verschillende HRM activiteiten meegenomen, te weten: kwaliteit en service van diensten, welzijn van medewerkers, kosten verlagen, vakbonden of wetgeving en tenslotte uitbuiting van medewerkers. De eerste twee HRM attributies zijn commitment georiënteerd, de laatste drie gericht op control. Dit komt overeen met het onderzoek van Nishii et al. (2008). De verwachting is geweest dat de HRM attributies van leidinggevend van invloed zouden zijn op de HRM attributies van medewerkers. Verondersteld wordt dat hoe meer een leidinggevend commitment gerichte HRM attributies ervaart, hoe meer een medewerker ook deze HRM attributies ervaart. Hetzelfde werd verwacht voor control gerichte attributies. De resultaten uit het onderzoek lijken erop te wijzen dat dit inderdaad klopt. Er is namelijk een significant verband tussen HRM attributies van leidinggevend en HRM attributies van medewerkers. De leidinggevend kennen over het algemeen meer HRM attributies dan medewerkers, zowel gericht op commitment als op control.

Naast de invloed van HRM attributies van leidinggevend op de HRM attributies van medewerkers wordt de invloed van LMX op deze relatie onderzocht. Er wordt verwacht dat LMX een positieve invloed heeft op commitment gerichte attributies, maar juist een negatieve invloed op control

gerichte attributies. Oftewel, commitment gerichte attributies worden sterker naarmate LMX sterker wordt. Control gerichte attributies worden zwakker, wanneer LMX sterker wordt. Uit onderzoek blijkt dat de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers een belangrijke rol speelt in hoe medewerkers reageren op uitgevoerde HRM activiteiten (Calder 1977; Dienesch and Liden 1986; Martinko and Gardner 1987). Ook hebben Tierney (1999) en Scandura en Schriesheim (1994) al de verwachting uitgesproken dat de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers de HRM percepties positief zouden beïnvloeden. De resultaten uit de verschillenanalyses lijken erop te wijzen dat de hypothesen kunnen worden aangenomen. Bij control gerichte attributies is namelijk geen significant verschil gemeten tussen een lage kwaliteit LMX en een hoge kwaliteit LMX. Bij commitment attributies is dit significante verschil wel gemeten tussen een lage kwaliteit LMX en een hoge kwaliteit LMX. Met deze resultaten wordt nu getracht antwoord te geven op de onderzoeksvragen van deze studie.

5.2. Conclusie

Om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale vraag van dit onderzoek, worden eerst de deelvragen beantwoord.

In hoeverre bestaat er een verband tussen de HRM attributies van leidinggevenden binnen een organisatie en de HRM attributies van medewerkers?

De resultaten uit het onderzoek lijken erop te wijzen dat HRM attributies van leidinggevenden inderdaad van invloed zijn op de HRM attributies van medewerkers in een positief, significant verband. Dus, hoe meer commitment gerichte HRM attributies een leidinggevende ervaart, hoe meer een medewerker dezelfde attributies ook ervaart.

Vanuit het onderzoek wordt nu aangenomen dat HRM attributies van medewerkers beïnvloed kunnen worden door de leidinggevende. De correlatiematrix laat echter nog een andere variabele zien die van invloed kan zijn op de HRM attributies van medewerkers: aanwezigheid van HRM activiteiten. Van de Voorde et. al (2015) toonden eerder al aan dat de mate van High Performance Work Systems een impact heeft op HRM attributies. Middels de vragenlijst is de respondenten gevraagd naar de aanwezigheid van 5 HRM activiteiten die worden gemeten aan de hand van de schaal van Wright, Gardner et al. (2005). Daaruit blijkt: hoe meer een medewerker ervaart dat HRM activiteiten aanwezig zijn binnen een bedrijf, hoe meer commitment gerichte HRM attributies deze medewerker heeft. Het is hierbij belangrijk om in acht te nemen dat het onderzoek is uitgevoerd binnen MKB bedrijven. Niet binnen elk bedrijf zullen HRM activiteiten ervaren worden. Deze conclusie is van invloed op de validiteit van dit onderzoek. Onze controlevariabele “aanwezigheid van HRM activiteiten” is dus zeker van belang binnen deze studie.

Tenslotte willen we graag weten of HRM attributies van leidinggevenden ook beïnvloed kunnen worden? Vanuit de correlatiematrix blijkt dat de lengte van het dienstverband hierbij een grote rol speelt. Hoe langer een leidinggevende werkzaam is voor een organisatie, hoe meer HRM attributies deze leidinggevende ervaart, zowel commitment als control. Dit zou te verklaren kunnen zijn door de doelgroep van het onderzoek: MKB bedrijven. Veel leidinggevenden zijn, naar alle waarschijnlijkheid, de eigenaar van het bedrijf.

In hoeverre heeft Leader-Member Exchange (LMX) een modererende rol in de relatie tussen HRM attributies van leidinggevend en HRM attributies van medewerkers?

Aan de hand van diverse onderzoeken vanuit de literatuur is het aannemelijk dat de relatie tussen een leidinggevende en medewerkers (LMX) een belangrijke rol speelt bij de vorming van HRM attributies door medewerkers (Calder 1977; Dienesch and Liden 1986; Martinko and Gardner 1987; Scandura and Schriesheim 1994; Tierney 1999; Davis and Gardner 2004; Nishii, Lepak et al. 2008). De theorie gaat uit van het idee dat de relatie tussen leidinggevende en medewerker een proces van sociale uitwisseling betreft (Graen and Scandura 1987; Graen and Uhl-Bien 1995; Wayne, Shore et al. 1997). Dit zou kunnen aantonen dat LMX mogelijk een modererende rol vormt bij het vormen van HRM attributies van medewerkers.

De resultaten uit de correlatiematrix lijken erop te wijzen dat LMX in positief, significant verband staat met de commitment gerichte HRM attributies van medewerkers en met de mate waarin medewerkers HRM activiteiten ervaren binnen een bedrijf. Vervolgens blijkt uit de verschillenanalyses dat met betrekking tot commitment attributies er een significant verschil bestaat tussen de groep medewerkers met een lage LMX en de groep met een hoge LMX. De groep met een lage LMX heeft minder commitment gerichte HRM attributies dan de groep met hoge LMX. Deze conclusie staat in lijn met onderzoeken in de literatuur vanuit het verleden, waarbij Harris, Li et al. (2014) al verwachtten dat de kwaliteit van LMX een belangrijke rol speelt in het vormen van attitudes en gedrag.

Ten tweede is gekeken naar de relatie tussen LMX en de control gerichte attributies. Vanuit empirisch onderzoek van Kuvaas, Buch et al. (2012) is de verwachting ontstaan dat een hoge kwaliteit LMX, de relatie tussen HRM attributies van leidinggevend en HRM attributies van medewerkers afzwakt. Dus, wanneer een leidinggevende veel control gerichte HRM attributies ervaart en de LMX relatie tussen leidinggevende en medewerker toeneemt, ervaren medewerkers juist minder control gerichte HRM attributies. Vanuit de verschillenanalyse blijkt dat er geen significant verschil ontdekt kan worden tussen een hoge LMX en een lage LMX voor HRM attributies gericht op control. Dit betekent dat de verwachting van Kuvaas, Buch et al. (2012) door dit onderzoek bevestigd kan worden.

Kortom, de groep medewerkers met een lage LMX verschilt wel significant van de groep medewerkers met een hoge LMX voor HRM attributies gericht op commitment, maar niet voor HRM attributies gericht op control.

Aan de hand van bovenstaande antwoorden op de onderzoeksvragen kan nu de centrale vraag van het onderzoek beantwoord worden. Deze luidt:

In hoeverre bestaat er een verband tussen de HRM attributies van leidinggevend binnen een organisatie en de HRM attributies van medewerkers? En welk modererend effect heeft de relatie tussen hen (LMX) in dit verband?

De resultaten uit het onderzoek lijken erop te wijzen dat HRM attributies van leidinggevend daadwerkelijk van invloed zijn op de HRM attributies van medewerkers. De HRM attributies zijn in dat geval wel gesplitst op aanbevelen van Nishii et al. (2008) in commitment-focused en control-focused. De relatie tussen leidinggevende en medewerker (LMX) heeft een modererende rol in dit verband.

Daarbij geldt: hoe beter LMX van kwaliteit, hoe meer commitment gerichte HRM attributies en hoe minder control gerichte HRM attributies bij medewerkers.

5.3. Discussie

Veel aandacht van Nederlands en internationaal onderzoek gaat uit naar HRM activiteiten in grote organisaties en vanuit een managerial perspectief. HRM in kleine tot middelgrote bedrijven wordt veel minder vaak onderzocht (Khilji and Wang 2006; Wright and Nishii 2006). Meer dan de helft van de Nederlandse beroepsbevolking werkt echter bij kleine tot middelgrote organisaties. Inzicht in HRM in het MKB is daarom van groot belang (Kroon 2013). Binnen dit onderzoek wordt ingegaan op de vraag of HRM attributies van medewerkers in kleine bedrijven worden beïnvloedt door de HRM attributies van hun leidinggevende. Ook wordt gekeken in hoeverre de kwaliteit van LMX hierbij een rol speelt.

Eerder onderzoek heeft al veel te weten gebracht over HRM attributies van medewerkers. Veel minder vaak is hierin ook de rol van de leidinggevende meegenomen. Juist binnen de MKB-sector wordt verwacht dat leidinggevende en medewerker een intensieve werkrelatie met elkaar hebben, waardoor het belangrijk is de rol van de leidinggevende mee te nemen in het onderzoek. Nishii et al. (2008) hebben een onderverdeling gemaakt in HRM attributies gericht op commitment en HRM attributies gericht op control. De factoranalyse laat zien dat in dit onderzoek dezelfde onderverdeling gemaakt mag worden op het gebied van HRM attributies, zowel voor medewerkers als voor leidinggevendens.

De resultaten van dit onderzoek lijken erop te wijzen dat HRM attributies van leidinggevendens een positief, significant verband laten zien met HRM attributies van medewerkers. HRM attributies van leidinggevendens beïnvloeden dus HRM attributies van medewerkers in positief zin. De discrepantie tussen de redenen van een leidinggevende over de uitvoering van de HRM activiteiten en het perspectief van de medewerker wordt in deze niet herkend (Khilji and Wang 2006). Binnen dit onderzoek wordt dus verondersteld dat een positief bedoeld HRM initiatief over het algemeen leidt tot een positieve HRM attributie van een medewerker, in tegenstelling tot wat Bowen and Ostroff (2004) en Purcell and Kinnie (2007) benoemd hebben. Van de Voorde and Beijer (2015) hebben al wel aangetoond dat de juiste implementatie van het HRM beleid, leidt tot positievere HRM attributies van medewerkers op het gebied van welzijn en kwaliteit van service. Dit onderzoek gaat nog een stap verder door te stellen dat niet alleen de juiste implementatie van het beleid van belang is, maar ook de toeschrijvingen (HRM attributies) die een leidinggevende zelf geeft aan het HRM beleid. Aangezien deze constatering vernieuwend is in de literatuur, is het zinvol om hier in de toekomst verder onderzoek naar te doen. Zodoende kan de verkregen kennis worden toegepast op een grotere populatie.

LMX is in het verband tussen HRM attributies een modererende factor. Dit betekent dat de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker zeker van invloed is op de HRM attributies die een medewerker ervaart. Dit is in lijn met de gedachten van Davis and Gardner (2004). Bij commitment gerichte HRM attributies kent een hoge kwaliteit LMX een versterkende invloed. Bij control gerichte HRM attributies kent een hoge kwaliteit LMX juist een verzwakkende invloed. Dit laatste is voortgeborduurd op het onderzoek van Kuvaas, Buch et al. (2012), alleen wordt er in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen ELMX en SLMX. Binnen dit onderzoek wordt LMX

gezien als de relatie tussen leidinggevende en medewerker gericht op wederzijds vertrouwen en respect.

Toekomstig onderzoek

De afwezigheid van daadwerkelijk HRM-specialisten binnen de MKB-sector en de geringe aantallen werknemers per bedrijf bemoeilijkt het doen van onderzoek in deze bedrijfsgrootte. Bovendien blijkt dat modellen voor HRM, waaronder ook de vragenlijst van de afstudeerkring, zijn ontwikkeld voor grote bedrijven. Te beoordelen aan het geringe aantal reacties en het grote aantal onvolledige respons blijken deze modellen niet als vanzelfsprekend toepasbaar op kleinere bedrijven.

De controlevariabelen binnen dit onderzoek spelen ook een belangrijke rol. Zo heeft de correlatiematrix laten zien dat HRM attributies van leidinggevendens mede bepaald worden door de lengte van het dienstverband. HRM attributies commitment van medewerkers worden beïnvloed door de mate waarin HRM activiteiten ervaren worden binnen een organisatie. Daarbij is het belang om in acht te nemen dat binnen MKB-bedrijven wellicht niet elke leidinggevende voldoende geëquipeerd is om de juiste invulling aan het HRM beleid te geven (Bos-Nehles 2010). De kans dat een kleine organisatie (< 75 werknemers) een HRM-Specialist in huis heeft, is namelijk onwaarschijnlijk (Matlay 1999). Dit standpunt kan van invloed zijn op de validiteit van het onderzoek en had wellicht in een eerder stadium bekeken moeten worden. Voor nu is het belang om toekomstig onderzoek meer te specificeren op MKB bedrijven.

Kortom, voor toekomstig onderzoek is het aan te bevelen om HRM modellen aan te passen, zodat deze toepasbaar zijn voor kleinere bedrijven. Het gebruiken van een andere insteek en andere onderzoeksmiddelen is noodzakelijk om zodoende niet in de valkuil te stappen een leidinggevende van een klein bedrijf te vergelijken met een HRM-Specialist binnen een grote organisatie.

5.4. Aanbevelingen

Met dit onderzoek werd verwacht mooie aanbevelingen te kunnen doen richting klanten van de landelijke payrollorganisatie ten aanzien van de uitvoering van HRM activiteiten. Gezien de beperkte respons is ervoor gekozen geen aanbevelingen richting de praktijk te impliceren. Wel is het aan te raden voor toekomstige onderzoekers om binnen de MKB-sector het onderzoek naar HRM attributies uit te breiden. Noodzakelijk is dan wel om het onderzoek, de HRM modellen en de gebruikte onderzoeksmethoden aan te passen, te specificeren en uit te breiden, zodat het toepasbaar is op MKB bedrijven.

6. Literatuurlijst

- Abbas, R. Z., H. S. Murad, et al. (2014). "Extending "Kahn's model of personal engagement and disengagement at work" with reference to existential attributes
A case study of HR managers in Pakistan." *International Journal of Social Economics* **41**(1): 2-31.
- Arthur, J. B. (1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." *Academy of Management Journal* **37**(3): 670-687.
- Batt, R. (2002). "Managing customer services: human resource practices, quit rates and sales growth." *Academy of Management Journal* **45**(3): 587-597.
- Blau, P. M. (1964). "Exchange and Power in Social Life." *Transaction Publishers*.
- Bos-Nehles (2010). "The line makes the difference." *Proefschrift*.
- Boselie, P. and J. Paauwe (2004). "Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek." *Tijdschrift voor HRM* **7**(2): 9-30.
- Bowen, D. E. and C. Ostroff (2004). "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System." *The Academy of Management Review* **29**(2): 203-221.
- Boxall, P. and J. Purcell (2011). "Strategy and Human Resource Management."
- Calder, B. J. (1977). "An attribution theory of leadership. New directions in organizational behavior." *Chicago: St. Clair*: 179-204.
- Combs, J. Y. L., A. Hall, D. Ketchen (2006). "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance." *PERSONNEL PSYCHOLOGY* **59**: 501-528.
- Cooke, R. D. (2008). "What HR can do to give change a chance." *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST* **16**(5).
- Davis, W. D. and W. L. Gardner (2004). "Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective." *Leadership Quarterly* **15**: 439-465.
- Deluga, R. J. (1998). "Leader-Member Exchange quality and effectiveness ratings: The rol of subordinate-supervisor conscientiousness similarity." *Group and Organization Management* **23**(2): 189-216.
- Dienesch, R. M. and R. C. Liden (1986). "Leader-Member Exchange model of leadership: A critique and further development." *Academy of Management Review* **11**: 618-634.
- Dysvik, A., R. Buch, et al. (2015). "Knowledge donating and knowledge collecting." *Leadership & Organization Development Journal* **36**(1): 35-53.
- Fiske, S. T. and S. E. Taylor (1991). "Social cognition (2nd edition)." *New York: McGraw-Hill*.
- Graen, G. B. and J. Cashman (1975). "A role-making model of leadership in organizations: A development approach." *Kent State University Press*: 143-165.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura (1987). "Research in organizational behavior." *Greenwich, CT: JAI* **9**: 175-208.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bien (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." *Leadership Quarterly* **6**: 219-247.

- Green, S. G. and T. R. Mitchell (1979). "Attributional processes of leaders in leader-member interactions." *Organizational Behavior and Human Performance* **23**: 429-458.
- Guest, D. E. (1997). "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda." *International Journal of Human Resource Management* **8**: 263-276.
- Guest, D. E. (2011). "Human resource management and performance: still searching for some answers." *Human resource management journal* **21**(1): 3-13.
- Harney, B. and C. Jordan (2008). "Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in call centre context." *International Journal of Productivity an Performance Management* **57**(4): 275-296.
- Harris, T. B., N. Li, et al. (2014). "Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention." *Leadership Quarterly* **25**(2): 314-328.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *Academy of Management Journal* **38**(3): 635-672.
- Jiang, K., D. P. Lepak, et al. (2012). "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms." *Academy of Management Journal* **55**(6): 1264-1294.
- Kelley, H. H. (1967). "Attribution theory in social psychology." *Levine D (Ed.), Nebraska symposium on motivation* **15**: 192-240.
- Khilji, S. E. and X. Wang (2006). "'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management resourch." *International Journal of Human Resource Management* **17**(7): 1171-1189.
- Kroon, B. (2013). "Speelruimte voor goed werkgeverschap in kleinere organisaties." *Tijdschrift voor HRM* **4**: 45-69.
- Kuvaas, B., R. Buch, et al. (2012). "Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance." *Leadership Quarterly* **23**(5): 756-765.
- Liden, R. C., R. T. Sparrowe, et al. (1997). "Leader-Member Exchange theory: The past and potential for the future." *Research in Personnel and Human Resource Management* **15**: 47-119.
- Martinko, M. J. and W. L. Gardner (1987). "The leader/member attribution process." *Academy of Management review* **12**: 235-249.
- Matlay, H. (1999). "Employee relations in small firms. A micro-business perspective." *Employee Relations* **21**(3): 285.
- Nishii, L. H., D. P. Lepak, et al. (2008). "Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction." **61**: 503-545.
- Purcell, J. and N. Kinnie (2007). "'HRM and business performance'." *P.Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.). The oxford handbook of human resource management*: 533-551.
- Scandura, T. A. and C. A. Schriesheim (1994). "Leader-member exchange and supervisor career mentoring als complementary constructs in leadership research." *Academy of Management Journal* **37**: 1588-1602.
- Sue-Chan, C., Z. Chen, et al. (2011). "LMX, coachin attributions, and employee performance." *Group and Organization Management* **36**(4): 466-498.
- Tierney, P. (1999). "Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers'." *Journal of Organizational Change Management* **12**(2): 120-134.

van de Voorde, K. and S. Beijer (2015). "The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance worksystems and employee outcomes." *Human Resource Management Journal* **25**(1): 62-78.

Walumbwa, F. O., R. Cropanzano, et al. (2011). "How leader-member exchange influences effective work behaviors: social exchange and internal-external efficacy perspectives." *Personnel Psychology* **64**(3): 739-770.

Wayne, S. J., L. M. Shore, et al. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective." *Academy of Management Journal* **40**: 82-111.

Wright, P. M. (2003). "The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges." P. Sparrow & A. Howerd (Eds.) *The new workplace: A guide to human impact of modern working practices*: 311-345.

Wright, P. M. and L. H. Nishii (2006). "Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis." *CAHRS Working Paper 06-05, Ithaca, NY, Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies*.