

Sturen op servicegedrag van medewerkers in de verstandelijk gehandicaptenzorg met HRM?

Een onderzoek in de verstandelijk gehandicaptenzorg naar de relatie tussen HRM, klimaat voor service en SO-OCB.



Open Universiteit Nederland

Faculteit:

Managementwetenschappen

Opleiding:

Master of Science in Management

Begeleider/examinator:

dr. M. Veld

Medebeoordelaar:

dr. C.J. Gelderman

Naam:

C.M.C. Houtman

Studentnummer:

851064066

mei 2013

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, geschreven in het kader van de afronding van de Master of Science in Management aan de Open Universiteit Nederland. Ik wil graag op deze plek een aantal mensen bedanken, die mij op verschillende manieren geholpen hebben bij het tot stand komen van deze scriptie. In de eerste plaats wil ik mijn begeleider Monique Veld bedanken. Het is inspirerend om iemand als begeleider te hebben, die met zoveel enthousiasme voor en inhoudelijke kennis van HRM, adviezen en feedback geeft. Ook mijn medestudenten in de afstudeerkring en van de 'oude' lesgroep waren op verschillende manieren een stimulans. Bedankt Jos, Esther, Nanda en Stephan voor het gezamenlijk optrekken, bedankt Matthijs voor de kritische feedback en Willy, Jet en Karin voor de humor en de ontspannende etentjes.

Ik wil mijn collega's binnen Ipse de Bruggen bedanken voor hun ondersteuning tijdens het onderzoek, speciaal degenen die een bijdrage geleverd hebben aan het uitzetten en invullen van de vragenlijsten. Vrienden en familie wil ik bedanken voor de interesse en de lieve ondersteunende berichtjes. And last but not least wil ik vooral Hans bedanken voor de ruimte, die hij mij de afgelopen drie jaar heeft gegeven, om deze studie te doen en voor zijn ondersteuning bij alle ups en downs in die periode. Veel uurtjes zat ik achter de computer en met mijn neus in de boeken, terwijl jij alles draaiende hield. Veel geleerd en nu genieten van het resultaat en weer meer vrije tijd!

Carol Houtman,

Den Haag, mei 2013.

Samenvatting

Verschillende ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg in Nederland zorgen er voor, dat zorggebruikers een steeds centralere rol krijgen. Het beleid van de overheid is veranderd van interne sturing, naar externe sturing en er ligt een wetsvoorstel, dat erop gericht is de positie van de cliënten verder te versterken (De Wet cliëntenrechten zorg, Wcz). Dit vraagt van zorgorganisaties om zich te richten op de klant en op de wensen van de klant. Bij het meten van cliënttevredenheid blijken serviceaspecten een belangrijke rol te spelen. De praktische aanleiding voor dit onderzoek is dan ook de vraag hoe organisaties kunnen sturen op de verbetering van de cliënttevredenheid. Als het gaat om het bieden van service hebben medewerkers een belangrijke rol naar de cliënten en de omgeving. Het servicegedrag van de medewerkers wordt door veel onderzoekers gezien als een voorspeller van cliënttevredenheid. Er is al veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen HRM beleid en prestaties, waarvan het bieden van service er één van is. Er is echter nog weinig empirisch onderzoek gedaan binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg naar deze relatie. Door dit onderzoek te doen binnen een organisatie, die zorg en dienstverlening biedt aan mensen met een verstandelijke beperking, wordt een bijdrage geleverd aan de kennis van HRM binnen deze sector.

In dit onderzoek is de relatie tussen *het gevoerde Human Resource Management (HRM) beleid* en *Service Oriented Organizational Citizenship Behaviour (SO-OCB)* onderzocht en is gekeken in hoeverre een *klimaat voor service* hierop van invloed is. SO-OCB is het ‘stapje extra’ wat medewerkers doen, specifiek gericht op service. Het gaat hierbij om gedrag, wat niet altijd te vatten is in functiebeschrijvingen. In dit onderzoek is gekeken of SO-OCB beïnvloed kan worden door het gevoerde HRM beleid. Met *het gevoerde HRM beleid*, wordt de wijze waarop de leidinggevende het HRM beleid implementeert bedoeld. Het gaat hier dus niet om het *bedoelde HRM beleid*, wat op papier staat. Eerder onderzoek, in andere sectoren dan de verstandelijk gehandicaptenzorg, toont aan dat er een relatie is tussen *het gevoerde HRM beleid* en SO-OCB op afdelingsniveau. Het is voor een organisatie interessant om te weten hoe je SO-OCB kan beïnvloeden, omdat servicegedrag gezien wordt als een voorspeller van cliënttevredenheid. Daarnaast wordt ook de mediërende rol van *klimaat voor service* in de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en SO-OCB onderzocht. Een sterk *klimaat voor service* kan ontstaan, als medewerkers de HRM activiteiten zo ervaren dat deze overeenkomen met hun eigen percepties over service. Een sterk *klimaat voor service* kan bijdragen aan meer servicegedrag van medewerkers. Dit onderzoek richt zich daarom op de volgende vraagstelling: *‘In welke mate heeft het gevoerde HRM beleid invloed op SO-OCB en in hoeverre heeft het klimaat voor service hier een mediërende rol in?’*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Veel onderzoek naar HRM wordt uitgevoerd onder lijnmanagers, in dit onderzoek zijn vragenlijsten uitgezet bij zowel medewerkers uit het primaire proces als bij leidinggevenden. De uiteindelijke dataset bestond uit 634 respondenten, 84 leidinggevenden (respons 75%) en 550 medewerkers (respons 23%). Door middel van data-analyse kon de vraagstelling vervolgens beantwoord worden.

Analyse op afdelingsniveau wees uit, dat er geen relatie is tussen het gevoerde HRM beleid, *klimaat voor service* en SO-OCB. Wel bleek het aantal dienstjaren van de leidinggevenden significant bij te dragen aan zowel SO-OCB als aan *klimaat voor service*. Wanneer op individueel niveau de analyse uitgevoerd wordt is er wel een significant verband tussen het

gevoerde HRM beleid en SO-OCB. Ook is er een significante relatie tussen het klimaat voor service en SO-OCB. Op individueel niveau speelt het aantal dienstjaren van de leidinggevende geen rol. Op basis van deze resultaten lijkt het onderzoek op afdelingsniveau niet in overeenstemming te zijn met andere onderzoeken naar de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en SO-OCB. Ook blijkt het niet in overeenstemming te zijn met onderzoek naar het mediërende effect van klimaat voor service. Op individueel niveau ligt dit genuanceerder, wat vraagt om meer onderzoek in de toekomst.

Mogelijk is het niveau waarop gemeten is van invloed geweest op de uitkomsten er is gemeten op afdelingsniveau en niet op teamniveau. Medewerkers, die met elkaar in één team samenwerken hebben waarschijnlijk een hogere gedeelde perceptie. Daarnaast is alleen het klimaat voor service gemeten, binnen een organisatie kunnen ook meerdere klimaten naast elkaar bestaan (zoals bijvoorbeeld een klimaat voor efficiency of een klimaat voor kwaliteit). Het kan zijn, dat het gevoerde HRM beleid niet gericht is op het klimaat voor service, maar andere klimaten stimuleert. Er is in dit onderzoek namelijk niet gemeten wat de boodschap is vanuit de leidinggevende als het gaat om de verschillende HR activiteiten. Ten slotte heeft het onderzoek drie HR activiteiten gemeten, mogelijk dat ook andere activiteiten een rol kunnen spelen. Voor toekomstig onderzoek is het aan te bevelen om vooraf kritisch te onderzoeken op welk niveau medewerkers daadwerkelijk met elkaar samenwerken en daar het niveau waarop de gegevens verzameld worden aan passen. Verder is in dit onderzoek gekozen voor het meten van een beperkt aantal HR activiteiten, toekomstig onderzoek zou zich ook moeten richten op andere HRM activiteiten. Voor organisaties is het van belang om te zorgen voor een sterk HRM systeem, waarin elk signaal duidelijk maakt welk gedrag verwacht, beloond en ondersteund wordt, gerelateerd aan strategische doelen. Het is belangrijk dat leidinggevendenden weten welke strategische doelen het meest belangrijk zijn in de boodschap naar de medewerkers. De persoonlijke kenmerken van de leidinggevende kunnen ook van invloed zijn op de wijze waarop deze het beleid uitvoert. Uit dit onderzoek blijkt, dat het aantal dienstjaren van de leidinggevendenden binnen de organisatie een significante invloed heeft op het servicegedrag van de medewerkers op afdelingsniveau. Het is voor vervolgonderzoek ten slotte van belang om niet alleen te kijken naar wat de leidinggevendenden en medewerkers vinden van hun geboden service, maar tegelijkertijd naar de beoordeling van cliënten zelf. Dit gebeurt nu vaak los van elkaar, terwijl de kracht zit in het in samenhang bekijken van deze resultaten.

Abstract

Developments in health care in The Netherlands result in an increasingly central role for the care recipients. The government's policy has changed from internal to external guidance and there is a bill, aimed at further strengthening the position of the client (De Wet cliëntenrechten zorg, Wcz). This requires that healthcare organizations focus on the client and his or her needs. Service aspects appear to play an important role when measuring client satisfaction. The practical reason for this study is the question of how organizations can aim at improving client satisfaction. When it comes to offering service caregivers play an important role for the clients and their environment. The caregiver's service conduct is seen by many researchers as an indicator of client satisfaction. Much research has been done into the relationship between HRM and performance, including provision of service; however, little empirical research into this relationship has been done within the field of mental health care. Because this study was carried out within a large health care organization that provides care and service for people with intellectual disabilities contributes to the knowledge of HRM within this sector.

In this study, the relationship between the actual Human Resource Management (HRM) policies and the Service Oriented Organizational Citizenship Behaviour (SO-OCB) has been investigated and the extent to which a service climate is of influence.

SO-OCB is the 'extra mile' that caregivers take, particularly aimed at providing service. This includes behavior not easily specified in job descriptions. This study looked at whether SO-OCB can be affected by the actual HRM practices. With the actual HRM activities, the manager's actual implementation of the HRM policy is meant not the intended HRM practices, on paper. Earlier research in other areas than mental health care, show that there is a relationship between the actual HRM practices, and SO-OCB at unit level. If SO-OCB is an indicator of customer satisfaction, it is in the organization's interest to know how to influence this. In addition, the mediating role of service climate is examined in the relationship to the actual HRM practices and SO-OCB. A dedicated service climate can prevail when caregivers experience that the HRM pursuits match their own perception of service. A dedicated service climate can result in a more service oriented caregiver. This study therefore focuses on the following research question: *"To what extent does the actual HRM practices affect SO-OCB and does the service climate play a mediating role?"*

To answer this question a quantitative survey has been carried out. A lot of research has been carried out among line-mangers, in this research questionnaires have been administered to both the primary process employees as well as their managers. The final dataset consisted of 634 respondents, 84 managers (response rate 75%) and 550 employees (response rate 23%). By means of data analysis the research question could be answered.

Analysis at unit level showed that there is no relationship between the actual HRM practices, service climate and SO-OCB. It did show that the manager's seniority is of significant influence to both SO-OCB and the service climate. When the analysis was carried out on an individual level, it turned out however, that there was a significant connection between the actual HRM practices and SO-OCB. There is a clear relationship between the service climate and SO-OCB. At the individual level, the number of years of service of the leading is irrelevant. Based on these results it seems that the research at unit level is not in accordance with other research on the relationship between the implemented HRM policy and SO-OCB. It also doesn't appear to be

consistent with other research on the mediating effect of the service climate. At the individual level, there is a subtle difference that calls for more research in the future.

It is possible that the sector in which measurements were derived may have influenced the outcome. The questionnaire was administered at department level and not at team level. Employees who work together in one team could presumably have a higher shared perception. In addition, only the environment for service was looked at whereas multiple climates can coexist within one organization (eg a climate for efficiency and climate for quality). It is possible that the implemented HRM policy is not aimed at the climate for service, but incentivizes other climates. This study does not look at the message carried out by the team leader when it comes to the various HR activities. Finally, this study measured looked at three HR activities, it is possible that other activities have also played a part.

For future research it is recommended that prior to the study the level at which employees actually work together is scrutinized and that the level at which the data is collected is adjusted to this level. Furthermore a choice was made to only measure a limited amount of HR activities, future research should also focus on additional HR activities. It is important for organizations to ensure a clear HRM system, in which each signal clearly indicates which response is expected, rewarded and supported, in relation to the strategic goals. It is important that managers know which strategic goals are crucial in the message they relay to their employees. The supervisor's personal characteristics can also influence the way in which the policy is conducted. This research shows that seniority of the executives has a significant impact on the behavior of the service staff at departmental level. Finally it is important that future research not just looks at what the managers and employees think of the service provided, but to also assess client's perspective. All too often studies are conducted separately whereas its strengths lie in the conjoined results.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	9
Aanleiding onderzoek	9
Doelstelling, probleemstelling en deelvragen.....	11
Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	12
2.1. Inleiding	12
2.2. Gevoerd HRM beleid.....	12
2.3. Gevoerd HRM beleid – klimaat voor service	14
2.4. Klimaat voor service –Service Oriented Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB)	17
2.5. Gevoerd HRM beleid – Klimaat voor service – SO-OCB.....	19
2.6. Conceptueel model en de geformuleerde hypothesen.	19
Hoofdstuk 3 Methode van onderzoek.....	20
3.1. Onderzoeksdesign	20
3.2. Onderzoekspopulatie en steekproef.	20
3.3. Procedure	21
3.4. Instrumenten	22
3.5. Analyse methode.....	23
Hoofdstuk 4: Onderzoeksresultaten.....	25
4.1. Factor- en betrouwbaarheidsanalyses.	25
4.2 Beschrijvende statistiek van de belangrijkste variabelen.....	26
4.3. Correlatieanalyse.....	26
4.4 Het toetsen van de hypothesen op basis van de gemeten SO-OCB bij leidinggevenden....	27
4.6. Additionele analyse gemeten bij de individuele medewerkers.....	29

Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie	30
5.1. Conclusies	30
5.2. Discussie.	31
5.3. Beperkingen van het onderzoek	33
5.4. Toekomstig onderzoek.....	33
5.5. Eindconclusie en praktische implicaties.....	34
Literatuurverwijzingen.....	36
Bijlagen	40
Bijlage 1. Figuur 1 Screeplot HRM beleid.	40
Bijlage 2. Toetsen van de hypothesen op het niveau van de individuele medewerkers.....	41
Bijlage 3. Vragenlijsten	46
Bijlage 4. Factoranalyse van alle variabelen.....	51

Hoofdstuk 1 Inleiding

Aanleiding onderzoek

Organisaties in de gezondheidszorg bevinden zich in een dynamische context. De stijgende kosten zorgen er voor, dat zij in toenemende mate hun prestaties moeten verantwoorden. Paauwe (2004) zegt dat het overleven van een organisatie niet alleen afhangt van financiële competenties maar ook van de wijze waarop de organisatie hun bestaansrecht kan legitimeren richting maatschappij en relevante stakeholders. Niet alle zorgorganisaties presteren hetzelfde, sommige organisaties slagen er in om zich te onderscheiden, door waardevolle zorg te leveren. Van der Klundert (2009) noemt in zijn oratie de drie belangrijkste eigenschappen van ‘waarde bewuste zorgorganisaties’. Eén daarvan is het ‘denken en werken vanuit klantwaarde’. De klantwaarde hangt af van de ervaren service en kwaliteit van de geleverde zorg in relatie tot de inspanningen van de klant (de prijs). Volgens van der Klundert (2009) zijn primaire processen de sleutel tot het leveren van kwaliteit. Hij benadrukt het belang van het verbinden van prestatie-indicatoren aan primaire zorgprocessen, die de tevredenheid van cliënten bevorderen. Tenslotte is de klant de reden van bestaan van de zorgorganisaties. Ook Porter (2010) zegt dat het bereiken van een high value voor de patiënten het overkoepelende doel moet worden voor de gezondheidszorg. De ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg in Nederland laten zien, dat zorggebruikers een centrale rol hebben gekregen in het kwaliteitsbeleid (Coppen, Wagner, & Friele, 2007). Zij verwijzen bijvoorbeeld naar een aantal ontwikkelde instrumenten, waarmee zorggebruikers in staat moeten worden gesteld om zorgaanbieders te selecteren. Instrumenten die zij noemen zijn: www.kiesbeter.nl en de CQ-indexen (Consumer Quality-index) De CQ-indexen meten aspecten van de gezondheidszorg, die de zorggebruikers belangrijk vinden en die ze eenvoudig kunnen waarnemen en beoordelen. Voor een deel gaat het om serviceaspecten. Ook de veranderende sturing van de overheid, van interne sturing naar externe sturing, vraagt van zorgorganisaties om zich te richten op de klant. Aanleiding voor dit onderzoek is dan ook de vraag hoe organisaties kunnen sturen op de verbetering van de klanttevredenheid, specifiek binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg.

Van Wijk (2007) heeft vastgesteld dat het gedrag en de houding van medewerkers van belang zijn bij de uiteindelijke klantbeleving. Ook binnen ander onderzoek wordt het contact tussen patiënt en medewerkers als een belangrijk aspect gezien voor de ervaren kwaliteit (Manring & Brailsford, 2001). Een belangrijk instrument om het gedrag en houding van medewerkers te beïnvloeden en daarmee hun prestaties is Human Resource Management, HRM (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). HRM is te definiëren als de besluitvorming ten aanzien van beleid en activiteiten, die de arbeidsrelatie in een organisatie (en in de maatschappij) vormgeven en die gericht zijn op het realiseren van doelstellingen van individuele medewerkers, de organisatie en de maatschappij (Boselie, 2011).

Er is empirisch bewijs gevonden, dat HRM een bijdrage kan leveren aan de resultaten van een organisatie (Den Hartog, Boon, Verburg, & Croon, 2012; Guest, 2011; Paauwe & Boselie, 2005; Wright & Nishii, 2007). Op welke wijze dit gebeurt, vraagt echter nog steeds om nader onderzoek (Den Hartog et al., 2012; Guest, 2011; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Paauwe & Boselie, 2005). Tot voor kort werd er vooral onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van HRM in de profitsector. Recent zijn er binnen de gezondheidszorg ook verschillende

onderzoeken gedaan (Veld, 2012; Veld, Paauwe, & Boselie, 2010; West, Guthrie, Dawson, Borrill, & Carter, 2006). Veld (2012) heeft met haar onderzoek een bijdrage geleverd aan het verkrijgen van meer inzicht in de relatie tussen HRM en de prestaties in Nederlandse ziekenhuizen. Van Wijk (2007) heeft onderzoek gedaan naar de invloed van HRM en service op de realisering van vraaggerichte dienstverlening in de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). In zijn onderzoek zijn ook twee instellingen binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg meegenomen.

Nishii en Wright (2008) maken onderscheid tussen het ‘bedoelde’, ‘het gevoerde’ en het ‘ervaren’ HRM beleid. Het bedoelde HRM beleid is het beleid dat ontwikkeld is door de beleidsmakers. Een organisatie wil door middel van het HRM beleid bereiken dat de medewerkers de houding en het gedrag laten zien dat leidt tot het behalen van de strategische doelen. Het gevoerde beleid is het beleid, zoals het daadwerkelijk door leidinggevenden wordt geïmplementeerd. De interpretatie van het gevoerde beleid door de medewerkers wordt het ‘ervaren’ beleid genoemd (Nishii & Wright, 2008). Door sommige onderzoekers worden de gedeelde percepties van medewerkers over het ervaren beleid ook wel klimaat genoemd (Bowen & Ostroff, 2004; Wright & Nishii, 2007). Bowen en Ostroff (2004) definiëren een klimaat binnen een organisatie als de gedeelde perceptie over het beleid, de activiteiten, procedures en doelen van de organisatie. Zij benoemen behalve de algemene definitie van klimaat ook specifieke klimaten, zoals klimaat voor innovatie, klimaat voor efficiëntie, klimaat voor kwaliteit en klimaat voor veiligheid. Andere onderzoekers maken een duidelijk onderscheid tussen het ervaren HRM beleid en het strategisch klimaat (Veld, 2012). Volgens Bowen en Ostroff (2004) kan het bevorderen van een strategisch klimaat medewerkers aanmoedigen om zich te gedragen en om te reageren op de manier die de strategische doelstellingen ondersteunen. Een klimaat voor service (Schneider, 1980; Schneider, Wheeler, & Cox, 1992) zou medewerkers aanmoedigen om zich zo te gedragen, dat zij een bijdrage leveren aan de afdelingsprestatie cliënttevredenheid. Volgens van Wijk (2007) is ook extra inzet van een medewerker van belang voor de cliënttevredenheid. De bereidheid om een stapje extra te zetten wordt ook wel ‘Organizational Citizenship Behaviour’ (OCB) genoemd (Bateman & Organ, 1983). OCB kan gedefinieerd worden als discretionair gedrag dat niet expliciet uitgedrukt kan worden in formele functiebeschrijvingen en beloningssystemen, en dat kan bijdragen aan het promoten van het effectief functioneren van de organisatie (LePine, Erez, & D.E., 2002; Wei, Han, & Hsu, 2010). Een vorm van OCB is Service Oriented OCB (SO-OCB), wat gezien kan worden als gedrag dat zich specifiek richt op servicegerichtheid (Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001). De aanleiding voor dit onderzoek is het verbeteren van cliënttevredenheid. In een onderzoek van Wagner en Bear (2008) wordt cliënttevredenheid gedefinieerd als de opinie van de patiënt over de zorg van het verplegend personeel. Dit zou ervoor pleiten om cliënttevredenheid te meten bij de cliënt zelf. Er bestaan verschillende meetmethodes om cliënttevredenheid bij mensen met een verstandelijke beperking te meten. (Cummings, 1997; Schuurman & Finkenflügel, 2011; Townsend-White, Pham, & Vassos, 2012) Deze verschillende methodes worden op dit moment beoordeeld (Schuurman & Finkenflügel, 2011) om zo te komen tot een nieuw landelijk systeem (VGN, 2007). Vervolgens zal elke organisatie een keuze maken uit een aantal landelijk vastgestelde instrumenten om jaarlijks de cliënttevredenheid te toetsen. Dit proces is nog niet afgerond en de nieuwe uniforme instrumenten nog niet beschikbaar. Daarom is ervoor gekozen om behalve het klimaat voor service, SO-OCB als voorspeller van cliënttevredenheid te onderzoeken. Veel onderzoekers hebben een relatie gelegd tussen OCB als voorspeller van

cliënttevredenheid (Bell & Menguc, 2002; Johnson, 1996; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Schneider, 1980; Schneider & Salvaggio, 2002).

Doelstelling, probleemstelling en deelvragen.

De doelstelling van dit onderzoek is te achterhalen in hoeverre er een relatie is tussen het gevoerde HRM beleid en Service Oriented Organizational Citizenship Behaviour (SO-OCB), als voorspeller van cliënttevredenheid en de rol van een klimaat voor service in deze relatie.

De probleemstelling is: ‘In welke mate heeft het gevoerde HRM beleid invloed op SO-OCB en in hoeverre heeft het klimaat voor service hier een mediërende rol in?’

Om deze vragen te beantwoorden, worden een aantal deelvragen langsgelopen:

1. In hoeverre is er een relatie tussen het gevoerde HRM beleid en SO-OCB?
2. In hoeverre is er een relatie tussen het gevoerde HRM beleid en het klimaat voor service?
3. In hoeverre is er een relatie tussen het klimaat voor service en SO-OCB?

Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader als onderbouwing van bovenstaande probleemstelling en deelvragen beschreven. De kernbegrippen worden hier gedefinieerd en de relaties tussen de variabelen worden weergegeven in een conceptueel model.

Hoofdstuk drie bestaat uit een beschrijving van het onderzoek, de methode en een beschrijving van de onderzoeksgroep. Een uiteenzetting van de resultaten en de analyses zijn te vinden in hoofdstuk vier. Ten slotte worden in hoofdstuk vijf de conclusies, implicaties, aanbevelingen beschreven. Tevens wordt aan het einde van dit hoofdstuk een inhoudelijke methodologische reflectie in de vorm van een discussie weergegeven.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader.

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen, die relevant zijn voor dit onderzoek nader bekeken. In paragraaf 2.1. wordt ingegaan op *gevoerd HRM beleid*. In paragraaf 2.2. wordt ingegaan op *het gevoerde HRM beleid* en het *klimaat voor service*. In paragraaf 2.3. wordt ingegaan op *het klimaat voor service* en *Service Oriented-Organizational Citizenship Behaviour*. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4. de relatie gelegd tussen *het gevoerde HRM beleid*, *het klimaat voor service* en *Service Oriented-Organizational Citizenship Behaviour*. Ten slotte wordt in paragraaf 2.5. het hoofdstuk afgesloten met het conceptueel model en worden de hypothesen samengevat.

2.2. Gevoerd HRM beleid

Human Resource Management (HRM) is het proces van het managen van werk en mensen binnen organisaties (Boxall, Ang, & Bartram, 2011). Het doel van HRM is het ontwerpen en implementeren van HR activiteiten op een manier, die leidt tot het gewenste gedrag van medewerkers en medewerker prestaties (Nishii et al., 2008). Boselie (2011) gaat in zijn definitie nog verder en zegt dat HRM te definiëren is als de besluitvorming ten aanzien van beleid en activiteiten, die de arbeidsrelatie in een organisatie (en maatschappij) vormgeven en die gericht zijn op het realiseren van doelstellingen van individuele medewerkers, de organisatie en de maatschappij.

HRM kan bekeken worden vanuit verschillende perspectieven: de instrumentele benadering en de systeembenadering (Boselie et al., 2005; Veld et al., 2010). De instrumentele benadering bekijkt HRM als een collectie van verschillende, losstaande activiteiten zonder zichtbare elkaar versterkende effecten (Boselie et al., 2005). De systeembenadering daarentegen bekijkt HRM als een geïntegreerde bundel, bestaande uit wederzijds samenhangende activiteiten. Juist door de combinatie van verschillende HR activiteiten samen, met steeds dezelfde boodschap, versterken deze elkaar. Bijvoorbeeld in personeelsadvertenties waarin competenties gevraagd worden, die passen bij cliëntgerichtheid en daarnaast tijdens introductiecursussen en vervolgtrainingen aandacht besteden aan cliëntgerichtheid. De meeste onderzoekers richten zich op de systeembenadering (Bowen & Ostroff, 2004; Veld et al., 2010). De conclusie wordt getrokken, dat HRM als systeem belangrijker is om een strategisch klimaat te ontwikkelen, dan individuele HR activiteiten (Bowen & Ostroff, 2004; Veld, 2012). Verwacht wordt dat de verschillende activiteiten samen meer effect hebben op de prestaties, dan individuele activiteiten. Voor dit onderzoek, waarin onder andere gekeken wordt naar het strategisch klimaat voor service, wordt daarom gekozen voor een systeembenadering, een bundel van HR-activiteiten.

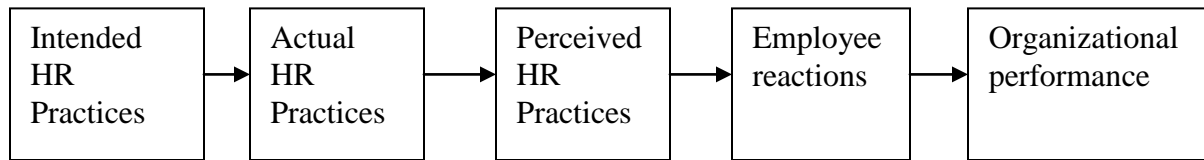
Bij de keuze van de HR activiteiten, voor dit onderzoek, is gebruik gemaakt van een overzichtsonderzoek van Boselie et al. (2005) gebaseerd op bestaand onderzoek in de periode tussen 1994 en 2003. Zij laten een grote variatie zien van verschillende HR-activiteiten en hebben een lijst met 26 verschillende activiteiten gemaakt. De vier belangrijkste volgens Paauwe en Boselie (2005) zijn:

- Werving en selectie
- Training en ontwikkeling
- Performance management
- Beloning

De hoofddoelstellingen van de meerderheid van HRM programma's zijn: het identificeren en werven van sterke prestatie gerichte medewerkers en hen de mogelijkheden en het vertrouwen te geven om effectief te werken, hun voortgang monitoren ten opzichte van de prestatiedoelen en hen belonen als ze deze doelen behalen of verbeteren (Paauwe & Boselie, 2005).

Volgens Paauwe en Boselie (2005) lukt dit laatste met de inzet van de vier bovenstaande activiteiten. Voor dit onderzoek worden drie activiteiten gemeten (werving en selectie, training en ontwikkeling en performance management). Beloning wordt niet meegenomen, omdat de gezondheidszorg werkt met een Collectieve arbeidsovereenkomst (CAO), waardoor er weinig ruimte is om hier als organisatie keuzes in te maken. Er wordt dan ook weinig variatie in beloning verwacht.

In de afgelopen 20 jaar zijn er veel onderzoeken gedaan naar de link tussen HRM en prestaties (Boselie et al., 2005; Bowen & Ostroff, 2004; Guest, 2011). Over het algemeen wordt de aannahme ondersteund, dat HR activiteiten organisaties kunnen helpen om hun prestaties te verbeteren (Boselie et al., 2005; Nishii et al., 2008). Guest (2011) zegt dat onderzoek op dit gebied twee decennia geleden begon met de vraag: *welke invloed HRM heeft op prestaties*. Nu spitst onderzoek zich toe op de vragen: *“Onder welke omstandigheden heeft HRM invloed op prestaties?”* en *“Wat is het proces waardoor HRM invloed heeft op prestaties?”* Het effect van HR activiteiten op prestaties wordt beïnvloed door de perceptie van de medewerkers over deze activiteiten (Bowen & Ostroff, 2004). De wijze waarop de medewerkers dit ervaren, heeft invloed op de houding en het gedrag van medewerkers. Dit heeft vervolgens weer invloed op de afdelingsprestaties (Nishii et al., 2008). Alle activiteiten van het management ten aanzien van HRM, de HR activiteiten samen, kunnen worden gezien als het HRM beleid van een organisatie. Nishii en Wright (2008) maken een onderscheid tussen het *bedoelde*, het *gevoerde HRM* en het *ervaren HRM beleid*. Het bedoelde HRM beleid is het beleid, zoals het oorspronkelijk ontwikkeld is. Het gevoerde HRM beleid is het beleid zoals het door de leidinggevende wordt uitgevoerd. Dit kan verschillen met het bedoelde HRM beleid. De oorzaak hiervan kan zijn een andere implementatie van het beleid door de leidinggevende of deze implementeert het beleid helemaal niet (Nishii & Wright, 2008). Het ervaren HRM beleid, dat is de manier waarop medewerkers het gevoerde HRM beleid interpreteren (Nishii & Wright, 2008). Zij hebben dit uitgewerkt in het proces model van HRM, zie figuur 1.



Figuur 1. Vereenvoudigde versie van het proces model van Nishii en Wright (2007)

Het onderzoek van Nishii en Wright (2007) richt zich op de relatie tussen het gevoerde HRM beleid en de prestaties van afdelingen, niet op dat van een organisatie als geheel. Er kan verschil zijn tussen de verschillende afdelingen, omdat leidinggevendenden het bedoelde HRM beleid op verschillende manieren implementeren en uitvoeren. Het HRM beleid op organisatie niveau is dan niet representatief voor iedere afdeling. Snape en Redman (2010) noemen HRM in essentie een interventie op afdelingsniveau.

Binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg wordt vaak gewerkt in kleinschalige locaties, waarbij een klein team aangestuurd wordt door een leidinggevende. Deze leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor het implementeren van het bedoelde HRM beleid. Als de lijnmanagers op verschillende manieren het HRM beleid implementeren, dan is de kans, dat de percepties van medewerkers over het HRM beleid ook wisselend zijn (Nishii et al., 2008) Het afdelingsniveau is het niveau waarop het HRM beleid wordt uitgevoerd en dat maakt dat voor dit onderzoek de keuze is gemaakt om *het gevoerde HRM beleid* als uitgangspunt te nemen.

Hierbij zullen de volgens Paauwe en Boselie (2005) belangrijkste HR activiteiten (werving en selectie, training en ontwikkeling, performance management) worden meegenomen. Een kritische factor in het onderzoeken van de relatie tussen HRM beleid en organisatieprestaties is volgens Bowen en Ostroff (2004) het klimaat. In de volgende paragraaf wordt dit aspect nader omschreven.

2.3. Gevoerd HRM beleid – klimaat voor service

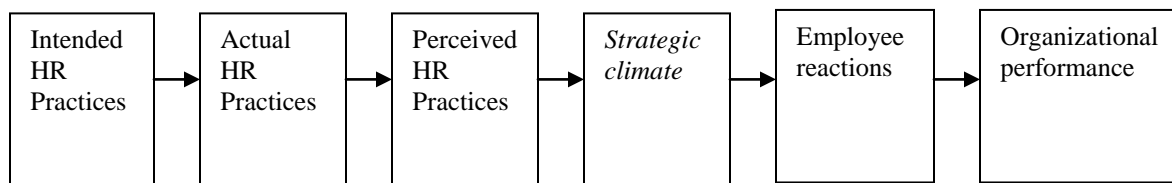
De basis van het klimaat concept ligt in de organisatiepsychologie en in organisatiegedrag. Dit spitst zich toe op hoe individuele medewerkers aankijken tegen wat er gebeurt in hun werkomgeving (Schneider & Salvaggio, 2002). Dit wordt ook wel psychologisch klimaat genoemd, de op ervaring gebaseerde perceptie van wat mensen zien en waarnemen als zij zich bewust zijn van hun omgeving (James, 1982). Hoewel er veel onderzoek gedaan is naar klimaat is er nog steeds verwarring over het concept klimaat (Veld, 2012). Enerzijds is onderzoek naar klimaat een halve eeuw geleden begonnen met de focus op het generieke klimaat, vervolgens is dit verlegd naar het onderzoek naar specifieke facetten (Kuenzi & Schminke, 2009). Het generieke richt zich op alles wat er binnen een organisatie gebeurt en op welke wijze dit effect heeft op de medewerkers (Bowen & Ostroff, 2004). Een nadeel hiervan is dat moeilijk te zeggen is welk onderdeel van het klimaat voorspellend is voor de gewenste uitkomsten (Den Hartog & Verburg, 2004; Kuenzi & Schminke, 2009). Schneider (1980) deed de suggestie om de focus te verleggen naar facet specifieke klimaten. Hiermee wordt bedoeld een klimaat voor 'iets', bijvoorbeeld een klimaat voor service (Schneider, 1980). Volgens deze benadering zou een strategisch klimaat medewerkers aanmoedigen om zich te gedragen op de manier, die de strategische doelen ondersteunen (Bowen & Ostroff, 2004). Zij definiëren een klimaat binnen een organisatie als de gedeelde perceptie van medewerkers over het beleid, de activiteiten, procedures en doelen van de organisatie en welk gedrag binnen de organisatie gewenst en

beloond wordt. Daarnaast concluderen Bowen en Ostroff (2004), dat HRM van invloed is op een strategisch klimaat. Namelijk door het afgeven van signalen over welke strategische doelen het meest relevant zijn. Kuenzi en Schminke (2009) laten een overzicht zien van verschillende onderzoeken, waarin een specifiek klimaat in verband wordt gebracht met de medewerker uitkomsten. De facet gerichte benadering geeft meer gerichte informatie over beïnvloedende factoren op de uitkomsten, dan de globale klimaat metingen (Schneider & Salvaggio, 2002). Bijvoorbeeld bij het meten van verschillende strategische klimaten tegelijkertijd is niet duidelijk wat nu specifiek van invloed is op een uitkomst, zoals cliënttevredenheid. Veel onderzoek richt zich dan ook op een facetspecifiek klimaat. Binnen een organisatie kunnen meerdere klimaten tegelijk bestaan (Bowen & Ostroff, 2004; Veld, 2012). Veld (2012) toont in haar onderzoek bijvoorbeeld aan, dat er verschillende strategische klimaat types te onderscheiden zijn in de onderzochte ziekenhuizen, zoals een klimaat voor kwaliteit, veiligheid, innovatie en efficiëntie. Volgens Bowen en Ostroff (2004) kan het bevorderen van een strategisch klimaat, medewerkers aanmoedigen om zich te gedragen en om te reageren op de manier die de strategische doelstellingen ondersteunen. Een sterk HRM systeem is volgens hen van belang voor het creëren van gedeelde klimaat percepties, wat leidt tot een sterk strategisch klimaat. Dit door signalen te verzenden, waarmee duidelijk gemaakt wordt welk gedrag wordt verwacht, beloond en ondersteund gerelateerd aan de strategische doelen. Dat betekent, dat wanneer er verschillende strategische doelen zijn (klanttevredenheid, efficiency), het systeem verschillende klimaten tegelijk kan stimuleren. In dit onderzoek wordt ervoor gekozen om één prestatie te meten, namelijk SO-OCB als voorspeller voor cliënttevredenheid (Bell & Menguc, 2002; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 1990; Schneider & Salvaggio, 2002). De keuze voor het meten van één prestatie, is de reden om ook te kiezen voor het meten van één strategisch klimaattype, namelijk klimaat voor service.

Een klimaat voor service wordt door Schneider en Salvaggio (2002) gedefinieerd als de perceptie van medewerkers over het beleid, de activiteiten en procedures, die worden beloond, ondersteund en verwacht ten aanzien van het verlenen van service aan klanten. Schneider (1980) gaat er in zijn onderzoek van uit, dat in dienstverlenende organisaties, organisatiedynamieken direct invloed hebben op de medewerkers. Deze dynamieken hebben invloed op de wijze waarop zij presteren en zich gedragen en dat heeft weer invloed op de klant. Leidinggevenden in een organisatie waarin service moet worden verleend, kunnen medewerkers aanmoedigen, in woord en daad, om een klimaat te scheppen van waaruit zij makkelijker service kunnen verlenen aan klanten (Schneider, 1980). Hij zegt, dat medewerkers in een dienstverlenende organisatie goede service willen bieden en als dit makkelijker gemaakt wordt door de ondersteuning vanuit het management, zullen zowel medewerkers als klanten hier positief op reageren. Vanwege het belang van cliënttevredenheid wordt in dit onderzoek het klimaat van service bekeken in relatie tot klanttevredenheid. Veel onderzoekers zien klimaat als de mediërende link tussen organisatie karakteristieken, in termen van activiteiten, beleid, procedures aan de ene kant en verschillende uitkomsten (medewerkertevredenheid, veiligheid en kwaliteit van dienstverlening) aan de andere kant (Bowen & Ostroff, 2004). Dat zou betekenen, dat strategisch klimaat gezien kan worden als een mediërende factor in de link tussen HRM en prestaties (Veld, 2012). Volgens Bowen en Ostroff (2004) kan HRM invloed uitoefenen op het klimaat, door signalen te zenden over welke strategische doelen het meest belangrijk zijn en welk gedrag van medewerkers verwacht en beloond wordt, gerelateerd aan deze doelen.

Zoals al eerder gezegd, kan de wijze waarop managers het beleid implementeren verschillend zijn per afdeling (Nishii & Wright, 2008). Als de wijze waarop de managers het beleid

implementeren verschillend is, dan kunnen medewerkers op verschillende wijzen het beleid ervaren. Percepties en evaluaties van HRM systemen van medewerkers hangen af van verschillende factoren, zoals: waarden, persoonlijkheden, doelen, sociale rollen en identiteit, maar ook ervaringen, competenties en verwachtingen (Nishii & Wright, 2008). Medewerkers zullen dan ook niet altijd reageren op dezelfde wijze op dezelfde invloeden. Dat betekent, dat het klimaat van verschillende afdelingen binnen een organisatie verschillend kan zijn. Het proces model van HRM (Wright & Nishii, 2007) gaat er van uit, dat percepties van medewerkers invloed hebben op gedrag en houding van medewerkers en daarmee op de prestaties. Veel verschillende empirische studies hebben een sterke directe relatie laten zien tussen een facet-specifiek klimaat (zoals een klimaat voor service) en een gelijk facet specifieke uitkomst (zoals klanttevredenheid). Een overzicht van deze onderzoeken wordt gegeven door Kuenzi en Schminke (2009). Veld (2012) is in haar onderzoek uitgegaan van een strategisch klimaat als mediërende factor tussen gevoerd HR beleid en medewerker reacties. Zij voegt dit *strategisch klimaat* als volgt toe aan het proces model van HRM van Nishii en Wright (2007).



Figuur 2. Vereenvoudigde versie van het proces model van Nishii & Wright (2007) met de toevoeging *strategisch klimaat* Veld (2012)

Schneider en Salvaggio (2002) hebben onderzoek gedaan naar een ‘sterk klimaat’. Hoe minder de percepties van medewerkers verschillen binnen de groep, hoe sterker het klimaat. Vooral de invloed van de leidinggevende op de perceptie van de medewerkers beïnvloed het klimaat van service (Schneider & Salvaggio, 2002), meer dan klantonderzoek en klantfeedback. Daarnaast trekken zij de conclusie, dat een klimaat niet aanhoudt door de tijd heen, maar een ‘sterk klimaat’ wel. Naarmate de percepties van medewerkers dus meer overeenkomst hebben binnen een afdeling is sprake van een sterk klimaat en zullen de medewerkers ‘vasthouden’. In verschillende onderzoeken is aangetoond, dat gevoerd HRM van invloed is op een strategisch klimaat (Bowen & Ostroff, 2004; Veld, 2012; Veld et al., 2010). Op basis van eerder empirisch bewijs kan verwacht worden, dat ook binnen een organisatie binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg het gevoerde HRM beleid (het beleid door de leidinggevende geïmplementeerd) een positieve invloed heeft op de gedeelde perceptie van medewerkers ten aanzien van servicegerichtheid.

Hypothese 1: Er is een positieve relatie tussen het gevoerde HRM beleid en een klimaat voor service.

2.4. Klimaat voor service –Service Oriented Organizational Citizenship Behavior (SO-OCB)

Volgens het procesmodel in figuur 2 zal een strategisch klimaat leiden tot reacties van medewerkers (Nishii & Wright, 2008; Veld, 2012), die vervolgens kunnen leiden tot afdelingsprestaties. Aanleiding voor dit onderzoek is de focus op cliënttevredenheid als afdelingsprestatie en volgens van Wijk(2007) is de extra inzet van een medewerker van belang voor de cliënttevredenheid. Met andere woorden, het is voor de prestatie cliënttevredenheid van belang, dat een medewerker bereid is om een stapje extra te zetten. Het gaat hier om onderscheidend gedrag, dat niet voorgeschreven is door de organisatie, maar dat wel werkt in het voordeel van de organisatie. De bereidheid om dit stapje extra te doen wordt ook wel ‘Organizational Citizenship Behaviour’ genoemd (Bateman & Organ, 1983; LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 1990) of ‘extra-role behaviour’. OCB kan gedefinieerd worden als discretionair gedrag, dat niet expliciet uitgedrukt kan worden in formele functiebeschrijvingen en beloningssystemen en dat bij kan dragen aan het promoten van het effectief functioneren van de organisatie (LePine et al., 2002; Wei et al., 2010). Dit gedrag wordt ook wel de informele prestatie genoemd (Vigoda-Gadot & Angert, 2007) aangezien deze vorm van gedrag van medewerkers vaak niet erkend wordt door het formele beloningssysteem. Het vijf-factor OCB-model beschrijft en onderscheidt de volgende dimensies in OCB-gedrag (Organ, 1988):

1. Altruïsme (onzelfzuchtigheid); het gedrag, dat een medewerker vrijwillig actie onderneemt om een andere medewerker te helpen met werk gerelateerde problemen.
2. Civic virtue (deugdelijkheid); het gedrag dat laat zien dat een medewerker weet wat het beleid van de organisatie is en daar op verantwoordelijke wijze in participeert en een actieve houding aanneemt.
3. Sportsmanship (sportiviteit): de houding en de bereidheid van een werknemer om omstandigheden te tolereren die verre van ideaal zijn, zonder hierbij te klagen, te schelden, minachtend gedrag te vertonen en problemen groter te maken dan ze daadwerkelijk zijn, ongeacht de vraag of dit gerechtvaardigd is of niet.
4. Courtesy (beleefdheid); acties en handelingen die helpen werk gerelateerde problemen met anderen te voorkomen. Dit door bijvoorbeeld eerst collega’s te raadplegen voordat beslissingen worden genomen en rekening te houden met hun mening.
5. Conscientiousness (nauwkeurig, gewetensvol); is het gedrag, waaruit blijkt dat een werknemer de regels, regelgeving en procedures van de organisatie accepteert en deze ook naleeft (bijvoorbeeld deadlines halen of aanwezigheid).

Deze dimensies worden het meest gebruikt in onderzoek naar OCB (Gonzalez & Garazo, 2006). OCB wordt gezien als een positieve bijdrage aan vooral de kwaliteit van de service als organisatie uitkomst (Bell & Menguc, 2002; Bettencourt et al., 2001) en aan algemene organisatie uitkomsten (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Binnen de gezondheidszorg in Nederland is het concept OCB kortgeleden onderzocht door Boselie (2010). In de dienstverlenende sectoren lijken de bovenstaande dimensies van OCB verweven te zijn met de eigenschappen, die medewerkers vaak al hebben (Hogan, Hogan, & Busch, 1984). Dat wat vanuit het concept OCB gezien wordt als ‘extra-role’ gedrag, wordt in deze sectoren niet gezien als discretionair gedrag, maar kan beschouwd worden als ‘in-role’ gedrag. Dat betekent, dat medewerkers in verplegende, verzorgende of begeleidende functies, dat ‘extra stapje’ al van nature maken, waardoor het voor dit onderzoek niet zinvol is om te richten op OCB, maar te

kiezen voor een specifieke vorm van OCB, namelijk Service Oriented OCB, SO-OCB (Bettencourt et al., 2001).

In de gezondheidszorg vormen de zorgmedewerkers een schakel tussen de organisatie en de klant. Medewerkers in een dergelijke rol worden ook wel 'boundary spanners' genoemd (Chebat & Kollias, 2000). Het is belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van deze rol, maar daarnaast past hier ook specifiek servicegericht gedrag bij. Dit gedrag is te omschrijven als SO-OCB en hier zijn drie servicegerichte vormen van OCB in te onderscheiden (Bateman & Organ, 1983; Bettencourt et al., 2001; Lin & Lin, 2011):

1. Loyaliteit: met loyaal gedrag wordt niet alleen de service aan klanten bedoeld, maar ook dat medewerkers ambassadeurs zijn voor externen en zo het imago van de organisatie verbeteren.
2. Dienstverlening: Met dienstverlenend gedrag wordt bedoeld, betrouwbaar, beleefd, consciëntieus en toegewijd zijn. Dit servicegedrag heeft direct invloed op het koopgedrag en de tevredenheid van de klant.
3. Participatie: Met participatief gedrag wordt bedoeld, dat medewerkers de link zijn tussen de externe omgeving en de interne processen. Dat betekent proactief informatie geven aan de klant en het management proactief voorzien van verbetervoorstellen.

Verschillende onderzoekers hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen een klimaat voor service en SO-OCB (Dimitriades, 2007; Mechinda & Patterson, 2011). Dimitriades (2007) deed onderzoek bij Griekse dienstverlenende kleine bedrijven en vond een significante relatie tussen klimaat voor service en SO-OCB. Mechinda & Patterson (2011) voerden hun onderzoek uit binnen 5 ziekenhuizen in Thailand, ook zij tonen een positieve relatie aan tussen een klimaat voor service en SO-OCB. Context speelt wel een rol als het gaat om dienstverlenende sectoren. Medische dienstverlening is bijvoorbeeld anders dan andere dienstverlenende sectoren. (Mechinda & Patterson, 2011). Price, Arnould et al. (1995) noemen in hun onderzoek de volgende karakteristieken van service:

- De mate van emotionele betrokkenheid bij het werk om service te verlenen.
- De mate van fysieke en psychische contacten tussen medewerker en klant.
- De duur en frequentie van de geleverde dienst.

Verschillen in bovenstaande factoren hebben invloed op de dienstverlening. Binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg is er een grote mate van betrokkenheid van medewerkers bij cliënten. Het werk van de medewerker in het primaire proces bestaat voor het grootste deel uit fysieke en psychische contacten met cliënten en de dienstverlening vindt veelal plaats in een woonsituatie en is vaak langdurig van aard. Zoals al eerder genoemd toont onderzoek in ziekenhuizen een positieve relatie aan tussen een klimaat voor service en SO-OCB. Omdat binnen de context van de verstandelijk gehandicaptenzorg bovenstaande karakteristieken nog veel sterker aanwezig zijn, dan binnen de ziekenhuizen, is de verwachting dat de relatie tussen klimaat voor service en SO-OCB ook terug te vinden is in dit onderzoek. In lijn met de voorgaande onderzoeken en rekening houdend met de context wordt dan ook de volgende hypothese geformuleerd.

Hypothese 2: Er is een positieve relatie tussen het klimaat voor service en SO-OCB.

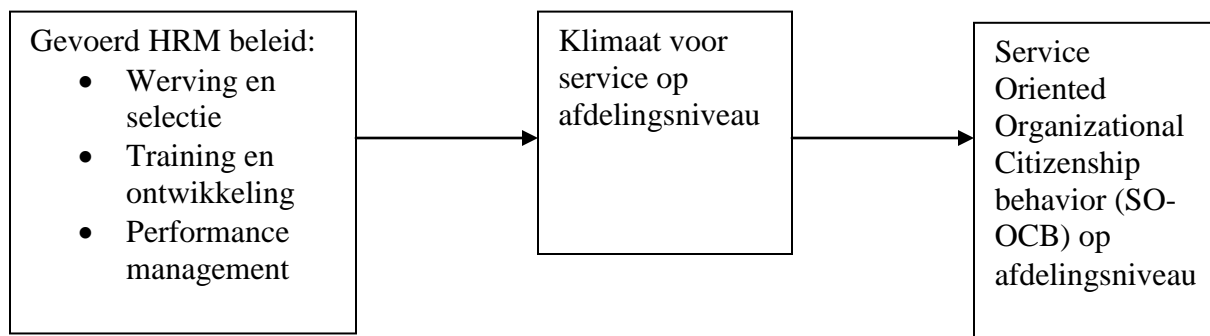
2.5. Gevoerd HRM beleid – Klimaat voor service – SO-OCB.

Zoals hierboven geschreven, is er veel onderzoek gedaan naar de link tussen HRM en prestaties (Boselie et al., 2005; Guest, 2011). Over het algemeen wordt de aanname ondersteund, dat HR activiteiten organisaties kunnen helpen om hun prestaties te verbeteren (Nishii et al., 2008). Johnson (1996) trekt in zijn onderzoek, de conclusie, dat de inzet van specifieke HRM activiteiten door de manager een klimaat voor service faciliteert, waardoor klanttevredenheid wordt bevorderd. Peccei & Rosenthal (2001) trekken binnen hun onderzoek de conclusie, dat ondersteunend leiderschap, de voorbeeldfunctie van het management, ‘jobdesign’ en klantraining medewerkers stimuleert en dat zo klantgericht gedrag bevorderd wordt. Het procesmodel van Nishii en Wright (2007), met strategisch klimaat als toevoeging (Veld, 2012) geeft aan via welke weg deze relatie zou lopen. Voor de verschillende stappen is empirisch bewijs geleverd. Gevoerd beleid leidt tot een klimaat voor service op afdelingsniveau (Nishii & Wright, 2008; Schneider & Salvaggio, 2002), klimaat voor service op afdelingsniveau leidt tot SO-OCB (Dimitriades, 2007; Mechinda & Patterson, 2011). Op basis daarvan wordt voor dit onderzoek de volgende hypothese geformuleerd.

Hypothese 3: Klimaat voor service heeft een mediërende rol tussen gevoerd HRM beleid en SO-OCB op afdelingsniveau.

2.6. Conceptueel model en de geformuleerde hypothesen.

In deze paragraaf is het conceptueel model voor dit onderzoek weergegeven. Dit is op basis van het theoretisch kader ontwikkeld.



Hypothesen:

1. Er is een relatie tussen het gevoerde HRM beleid en een klimaat voor service.
2. Er is een positieve relatie tussen het klimaat voor service op afdelingsniveau en SO-OCB.
3. Klimaat voor service op afdelingsniveau heeft een mediërende rol tussen gevoerd HRM beleid en SO-OCB op afdelingsniveau.

Hoofdstuk 3 Methode van onderzoek

3.1. Onderzoeksdesign

Om de hypothesen, die geformuleerd zijn in het theoretisch kader te toetsen is gebruik gemaakt van toetsend kwantitatief onderzoek. De empirische gegevens zijn verzameld via schriftelijke vragenlijst. De vragenlijsten zijn eenmalig ingevuld en er is dus sprake geweest van één meetmoment (cross-sectioneel onderzoek). Deze manier van gegevens verzamelen maakt het mogelijk om in korte tijd veel respondenten te bereiken op basis waarvan vervolgens een statistische analyse wordt gedaan met behulp van het programma SPSS (Statistical Package for Social Science). Er zijn twee vragenlijsten uitgezet; één voor leidinggevenden (op operationeel niveau) en één voor medewerkers. In paragraaf 3.2. wordt de onderzoekspopulatie nader omschreven. In paragraaf 3.3. wordt meer verteld over de procedure die gevolgd is en ten slotte wordt in paragraaf 3.4. nader uitgelegd hoe de verschillende variabelen geoperationaliseerd zijn.

3.2. Onderzoekspopulatie en steekproef.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een zorgorganisatie. Specifiek een organisatie, die zorg-en dienstverlening biedt aan 5000 cliënten met een verstandelijke beperking. Er werken binnen de organisatie ongeveer 6000 medewerkers verspreid over ongeveer 400 locaties in de provincie Zuid Holland, Nederland. De organisatie is verdeeld in drie zorgregio's met drie zorgdirecteuren, die met elkaar 14 tactisch managers aansturen. De RVE managers sturen in totaal 145 locatiemanagers aan, die operationeel leiding geven aan één of meerdere teams. Op de locaties werken medewerkers met verschillende functieniveaus, leerlingen en stagiaires. Leerlingen hebben een leerarbeidsovereenkomst en zijn ook gevraagd om de vragenlijsten in te vullen. De stagiaires werken veelal kort op de locatie en hebben geen arbeidsovereenkomst, zij zijn niet meegenomen in het onderzoek.

Bij 126 locatiemanagers zijn de vragenlijsten voor leidinggevenden uitgezet (locaties, die niet mee gaan doen met de cliënttevredenheidsmeting zijn uitgesloten). Bij binnenkomst van deze vragenlijsten zijn aansluitend de vragenlijsten naar de betreffende medewerkers verstuurd (n=2398). De respons onder de leidinggevenden was 75% en de respons van de medewerkers was 23%. Om een beeld te vormen van de respondenten in de uiteindelijke dataset zijn beschrijvende analyses uitgevoerd van de response van 84 leidinggevenden en 550 medewerkers. Van de respondenten was bij de leidinggevenden 69% vrouw, bij de medewerkers 84,2%. De gemiddelde leeftijd van de leidinggevenden was 45 jaar en van de medewerkers 40 jaar. Volgens de gegevens van de afdeling HRM over de doelgroep, komen deze gegevens overeen met de totale groep leidinggevenden en medewerkers.

Tabel 1 Kengetallen Leidinggevenden (respondenten).

	N	Min	Max	M	SD
Leeftijd	84	28.00	60.00	45.26	9.66
Dienstjaren bij organisatie	77	1.00	38.00	16.61	9.78
Aantal medewerkers	84	10.00	300.00	34.60	31.63

Tabel 2 Opleidingsniveau Leidinggevenden (respondenten).

	Frequentie	Percentage
Anders	5.00	5.95
MBO	11.00	13.10
HBO	64.00	76.19
WO	4.00	4.76
Totaal	84.00	100.00

Tabel 3 Kengetallen Medewerkers (respondenten).

	N	Min	Max	M	SD
Leeftijd	532	19.00	64.00	40.12	11.33
Dienstjaren bij organisatie	484	0.00	40.00	11.69	8.72

Tabel 4 Opleidingsniveau Medewerkers (respondenten).

	Frequentie	Percentage
LBO	12	2.18
Middelbaar onderwijs	43	7.81
MBO	317	57.64
HBO	156	28.36
WO	6	1.09
No Respons	16	2.92
Totaal	550	100.00

3.3. Procedure

Voordat de vragenlijsten zijn uitgezet is de onderzoeksopzet besproken met de bestuurder van de organisatie, om toestemming te krijgen voor het onderzoek. De directeur ondersteunende diensten (waar de afdeling HRM onderdeel van uitmaakt) heeft de onderzoeksopzet gelezen en zij heeft toestemming gevraagd bij de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad om het

onderzoek uit te zetten. Vervolgens zijn er gesprekken geweest met alle zorgdirecteuren en RVE managers om een uitleg te geven over het onderzoek. Zij hebben een korte schriftelijke uitleg ontvangen om de locatiemanagers en medewerkers te informeren. Vervolgens is gestart met de dataverzameling. De vragenlijsten zijn met een korte toelichting, digitaal uitgezet bij de leidinggevendenden en vervolgens ook digitaal bij de betreffende medewerkers. Iedere medewerker ontving een link met code. De respondenten zijn verzocht om binnen drie weken de vragenlijsten terug te sturen. Na één week is een herinnering verstuurd.

De data van de leidinggevendenden en medewerkers zijn geanalyseerd met behulp van SPSS versie 20. De vragen betreffende de onafhankelijke en afhankelijke variabelen (gevoerd HRM beleid, klimaat voor service en SO-OCB) hebben geen missing values. Deze waren verplicht gesteld in de online-vragenlijst. Bij de controlevariabelen zijn de missing values pairwise verwijderd.

3.4. Instrumenten

Voor het meten van het gevoerde HRM beleid, het klimaat voor service op afdelingsniveau en SO-OCB is gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst. De meetinstrumenten per variabele zijn hieronder verder beschreven.

Gevoerd HRM beleid

Om het gevoerde HRM beleid te meten zijn drie HRM activiteiten gemeten (Boselie et al., 2005)

- Werving en selectie
- Training en ontwikkeling
- Performance management

De HRM-activiteiten zijn gemeten met schalen die gebruikt zijn door Kroon, Van de Voorde en Van Veldhoven (2009), deze zijn gebaseerd op Den Hartog en Verburg (2004), Boselie (2002) en de Kok, Uhlaner et al. (2002)

De vragen over het gevoerde HRM beleid zijn alleen aan de leidinggevendenden gesteld, het gaat namelijk niet om de perceptie van de medewerkers bij deze variabele. Een voorbeeld item voor werving en selectie voor leidinggevendenden was: ‘wordt er gebruik gemaakt van selectie interviews?’ Een voorbeeld item voor training en ontwikkeling voor leidinggevendenden was ‘doet uw afdeling aan enige vorm van opleiden?’ Een voorbeeld item voor performance management voor leidinggevendenden was ‘wordt gebruik gemaakt van een formeel functionerings-en beoordelingssysteem?’

Leidinggevendenden hebben op basis van een vier-punten schaal antwoord gegeven (1= ja, voor alle medewerkers op deze afdeling, 2= ja, voor een meerderheid van de medewerkers op deze afdeling (>50%), 3= ja, voor een minderheid van de medewerkers op deze afdeling (<50%), 4= nee, voor geen enkele medewerker op deze afdeling). De schaal is gehercodeerd. Dit om ervoor te zorgen, dat een hoge score ook betekent, dat de leidinggevende de activiteiten in grotere mate heeft toegepast.

Klimaat voor service op afdelingsniveau

De vragen om het klimaat voor service te meten zijn gebaseerd op het werk van Patterson et al (2005) en op de vragenlijst beleving en beoordeling van arbeid, de VBBA vragenlijst (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Deze variabele is alleen gemeten bij de medewerkers, hier gaat het namelijk om de gedeelde perceptie van de medewerkers.

De vragen zijn gemeten op een vijf-punt schaal (1=helemaal mee oneens, 2= mee oneens, 3= neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens).

Een voorbeeldvraag voor de medewerkers was: ‘In deze organisatie hebben we het belang van onze klanten altijd voor ogen’.

Service Oriented-Organizational Citizenship Behaviour

Voor het meten van SO-OCB is gebruik gemaakt van een schaal van Bettencourt, Meuter & Gwinner (2001), die gebaseerd zijn op de drie dimensies: *loyaliteit, dienstverlening en participatie*. Dit is gemeten bij de leidinggevenden en de medewerkers op een vijf-punt schaal (1=helemaal mee oneens, 2= mee oneens, 3= neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens). Door deze variabele te meten bij zowel de leidinggevenden als de medewerkers is een extra controle ingebouwd.

Een voorbeeld item voor leidinggevenden was ‘medewerkers binnen deze afdeling vertellen buitenstaanders dat dit een goede organisatie is om voor te werken’ en een voorbeeld item voor medewerkers was ‘ik reageer snel op verzoeken en problemen van klanten’.

Controlevariabelen

In de vragenlijsten zijn controle variabelen opgenomen, zodat andere gevonden verbanden kunnen worden uitgesloten. De controle variabelen voor de vragenlijst van leidinggevenden zijn: functie, hoeveelheid medewerkers waar leiding aan gegeven wordt, aantal jaren werkzaam (organisatie/afdeling), aantal uren per week werkzaam, aanstellingstype, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Dezelfde controle variabelen zijn, met uitzondering van de variabele hoeveelheid medewerkers waar leiding aan gegeven wordt, ook opgenomen in de vragenlijst van medewerkers.

3.5. Analyse methode.

Om de variabelen te vormen is gebruik gemaakt van een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse. De factoranalyse om de structuur in de variabelen te toetsen en de betrouwbaarheidsanalyse om te beoordelen of de items voldoende samenhang hebben om één schaal te vormen. Met de Kaiser-Meyer-Olkin test is beoordeeld of de componenten in voldoende mate de variabelen vertegenwoordigen. Met de Bartlett toets is bekeken of de variabelen voldoende samenhang lieten zien voor een factoranalyse.

De betrouwbaarheid is gemeten door het uitrekenen van de Cronbach's Alpha. Er is uitgegaan van een Cronbach's Alpha > 0.6 als betrouwbaar (Field, 2005).

Om de hypotheses te toetsen zijn zowel een correlatieanalyse als hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd. De correlatieanalyse om de samenhang te onderzoeken tussen de verschillende variabelen en de hiërarchische regressieanalyses om mogelijk statistische verbanden tussen de variabelen te toetsen. De controlevariabele, die in de correlatieanalyse een grote samenhang liet

zien met de andere variabelen is meegenomen in de modellen in de hiërarchische regressieanalyse. Om te toetsen of klimaat voor service een mediërende variabele is tussen HRM beleid en SO-OCB is de mediatieanalyse van Baron en Kenny (1986) gebruikt.

Betrouwbaarheid

De interne betrouwbaarheid is vergroot door gebruik te maken van schriftelijke instructie bij de vragenlijsten en door een nauwkeurige beschrijving van de stappen in het onderzoek. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek repliceerbaar is door anderen. Om de betrouwbaarheid te verhogen, zijn in de vragenlijsten een aantal controle variabelen opgenomen. Om de interne consistentie van het meetinstrument vast te stellen is gebruik gemaakt van een Cronbach's Alpha van 0,6 (Field, 2005). Ontbrekende waarden komen alleen voor in de controlevariabelen, de overige vragen waren verplicht gesteld. Deze worden niet vervangen door gemiddelden, maar worden pairwise verwijderd in SPSS (Van Ginkel & Van der Ark, 2005).

Validiteit

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Er zijn zowel schriftelijke vragenlijsten voor leidinggevenden als voor medewerkers gebruikt. Daarnaast was het de bedoeling ook de gegevens van de landelijke cliënttevredenheidmetingen te gebruiken en zo een derde bron toe te voegen. Door uitstel van de cliënttevredenheidmetingen is dit niet gebeurd, dit had de interne validiteit nog verder kunnen vergroten.

De interne validiteit van dit onderzoek is wel vergroot door gebruik te maken van bestaande meetinstrumenten. De validiteit van deze meetinstrumenten is al door andere onderzoekers aangetoond. Tevens zijn er in de vragenlijsten controle variabelen opgenomen, zodat andere gevonden verbanden kunnen worden uitgesloten. Hoewel de common method variantie al verkleind is door gebruik te maken van twee bronnen (medewerkers en leidinggevenden) is er getoetst of er geen sprake is van common method variantie, door een factoranalyse te doen met alle items van alle variabelen (zie bijlage 4). Er zijn 12 factoren te zien, waarvan er niet één opvallend veel van de variantie verklaart. Daarnaast laden de items over SO-OCB vooral op de eerste twee factoren en klimaat voor service op factor 4, deze zijn duidelijk als construct te onderscheiden. De HRM activiteiten laden op de overige factoren.

De externe validiteit (de generaliseerbaarheid) van dit onderzoek is beperkt, omdat er gemeten is binnen één organisatie binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg. Deze organisatie is echter wel groot en is een afspiegeling van de doelpopulatie. Zorginstellingen binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg vertonen veel overeenkomsten als het gaat om personeel en personeelsbeleid.

Hoofdstuk 4: Onderzoeksresultaten.

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Om de validiteit van de schalen te meten is gestart met een factoranalyse en vervolgens is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Deze analyses zijn uitgevoerd voor de variabelen gevoerd HRM beleid (16 items), klimaat voor service (3 items) en SO-OCB (16 items), dit is terug te vinden in paragraaf 4.1. Vervolgens wordt de beschrijvende statistiek van de belangrijke variabelen weergegeven (paragraaf 4.2). Hierna volgen de correlatietesten (paragraaf 4.3.) om de samenhang tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen te onderzoeken, de hiërarchische regressieanalyses om de hypothesen te toetsen (paragraaf 4.4) en ten slotte is in paragraaf 4.5. nog een additionele analyse op individueel medewerker niveau.

4.1. Factor- en betrouwbaarheidsanalyses.

Gevoerd HRM beleid

De factoranalyse wijst uit, dat de verschillende items voor HRM beleid berusten op 7 factoren, die 70,56% van de variantie verklaren. De verwachte 3 factoren (werving en selectie, training en ontwikkelingen, performancemanagement) werden niet gevonden. In de praktijk zijn de factoren waarschijnlijk met elkaar verweven en maken deel uit van een groter systeem, wat door de factoranalyse wordt aangetoond, dit blijkt ook uit de screeplot (bijlage 1). Op basis van de analyse is dan ook de keuze gemaakt om door te gaan met HRM beleid als één factor. De betrouwbaarheidsanalyse voor alle items samen laat een Cronbach's Alpha zien van 0,62. Het verwijderen van vraag 12 (wordt er gebruik gemaakt van een formeel functionerings-en/of beoordelingssysteem) leverde een verhoging op van Cronbach's Alpha naar 0,647, wat als voldoende beschouwd mag worden (Field, 2005).

Klimaat voor service

Het strategisch klimaat voor service is gemeten bij de medewerkers. Vanwege het aantal items (3) is hier geen factoranalyse gedaan, maar wel een betrouwbaarheidsanalyse. De correlatiematrix laat zien, dat alle vragen voldoende met elkaar correleren ($>0,2$). Cronbach's Alpha is 0,85, wat als goed mag worden gezien. De schaal wordt gevormd uit alle items. Het klimaat voor service is gedefinieerd als de *gedeelde perceptie* van de medewerkers over het beleid, de activiteiten en procedures, die worden beloond, ondersteund en verwacht ten aanzien van klantenservice (Schneider & Salvaggio, 2002). Om de gedeelde perceptie van de medewerkers op afdelingsniveau te meten, moeten de individuele uitkomsten van de medewerkers geaggregeerd worden. Om te beoordelen of dit kan is de Intraclass Correlatie Coëfficiënt (ICC) berekend. De ICC geeft de mate van overeenstemming aan tussen de gemiddelden van de verschillende afdelingen. ICC 1 score = 0,158, wat betekent dat 15,8% van de variantie wordt verklaard door deelname aan de groep, wat als voldoende mag worden beschouwd om te aggregeren. ICC 2 = 0,378, deze ligt onder de 0,5 wat als erg laag kan worden gezien. Met het klimaat voor service wordt de gedeelde perceptie van de medewerkers gemeten, wat juist tot uitdrukking komt door te aggregeren. Vanwege de ICC 1 waarde wordt er voor gekozen om deze schaal ondanks de lage ICC 2 waarde toch te aggregeren op afdelingsniveau.

Service Oriented Organizational Citizenship Behaviour (SO-OCB)

SO-OCB is zowel gemeten bij de leidinggevenden als bij de medewerkers. Er is voor beiden een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse gedaan. Vervolgens bleek bij het berekenen van de Intraclass Correlation Coëfficiënt, dat de scores te laag waren om de gegevens van medewerkers te aggregeren op afdelingsniveau (ICC1 =0,030 en ICC2=0,167). Er is daarom gekozen om voor het onderzoek gebruik te maken van de metingen bij de leidinggevenden. Met de factoranalyse bij SO-OCB gemeten bij leidinggevenden is beoordeeld of de verschillende items gebundeld kunnen worden in één factor. De screeplot (zie bijlage 1) laat zien, dat vooral component 1 en 2 de variantie verklaren. Vrijwel alle vragen laden op deze componenten. In de correlatiematrix is ook te zien, dat alle vragen met elkaar correleren. Op basis hiervan is besloten om alle items als één factor te bundelen. De betrouwbaarheidsanalyse laat een Cronbach's Alpha zien van 0,879, waarop besloten is alle items mee te nemen in de nieuw te vormen variabele SO-OCB gemeten bij leidinggevenden.

4.2 Beschrijvende statistiek van de belangrijkste variabelen.

Voor de belangrijkste variabelen zijn beschrijvende analyses uitgevoerd, deze staan weergegeven in tabel 5.

Tabel 5 Gemiddelde Scores en bijbehorende Standaardafwijkingen van de relevante variabelen op Afdelingsniveau.

	N	Min	Max	M	SD
HRM Beleid	84.00	1.40	3.20	2.23	0.36
SO-OCB gemeten bij leidinggevenden	84.00	2.44	4.87	3.77	0.43
Klimaat voor service op afdelingsniveau	84.00	2.89	4.67	4.09	0.33
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	77.00	1.00	38.00	16.61	9.78

4.3. Correlatieanalyse.

Voor de correlatieanalyse is gebruik gemaakt van Pearson. Zowel de gevormde variabelen gevoerd HRM beleid, klimaat voor service en SO-OCB gemeten bij leidinggevenden en de controlevariabelen zijn in de correlatieanalyse meegenomen. Voor het beoordelen van de uitkomsten wordt de correlatiecoëfficiënt (r) beoordeeld volgens Pallant (2005).

Er blijkt geen significante correlatie te zijn tussen de variabelen, *HRM beleid, klimaat voor service en SO-OCB*. Van de controlevariabelen, correleert alleen *het aantal jaren dat leidinggevende werkzaam is bij de organisatie* met alle variabelen, deze wordt meegenomen in de analyses. De correlaties tussen de relevante variabelen zijn terug te vinden in tabel 6.

Tabel 6 Correlatieanalyse relevante variabelen afdelingsniveau

		Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	Wat voor contracttype heeft u?	SO-OCB gemeten bij leidinggevenden	HRM beleid	Klimaat voor service op afdelingsniveau
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	Pearson Correlation Sig. N	1 77				
Wat voor contracttype heeft u?	Pearson Correlation Sig. N	-.187 .106 76	1 83			
SO-OCB gemeten bij leidinggevenden	Pearson Correlation Sig. N	.351** .002 77	-.278* .011 83	1 84		
HRM bundel	Pearson Correlation Sig. N	-.255* .025 77	.093 .403 83	-.142 .199 84	1 84	
klimaat voor service op afdelingsniveau	Pearson Correlation Sig. N	.357** .001 77	.115 .299 83	.155 .160 84	-.041 .710 84	1 84

** . P<.01 *p < .05

4.4 Het toetsen van de hypothesen op basis van de gemeten SO-OCB bij leidinggevenden.

De hypothesen zijn getoetst met hiërarchische regressieanalyses. Om voor hypothese 3 de mediërende rol van klimaat voor service te toetsen is gebruik gemaakt van de mediatieanalyse volgens de methode van Baron en Kenny (1986).

Hypothese 1: Er is een positieve relatie tussen het gevoerde HRM beleid en een strategisch klimaat voor service.

Uit de correlatieanalyse bleek al dat er geen significante correlatie is tussen HRM beleid en het klimaat voor service op afdelingsniveau. Uit de hiërarchische analyse blijkt dat alleen het aantal dienstjaren dat de locatiemanager bij de organisatie werkt een significante bijdrage levert aan het strategisch klimaat voor service op afdelingsniveau (13% van de variantie van strategisch klimaat voor service, $p=0,01$). De HRM activiteiten leveren geen significante bijdrage aan het

klimaat voor service. Dit betekent dat de gestelde hypothese door het onderzoek niet ondersteund wordt.

Tabel 7 Regressiecoëfficiënten toetsen hypothese 1 met afhankelijke variabele klimaat voor service.

	Beta	Sig	R	R kwadraat	F Change	Sig F Change
<u>Model 1</u>			.041	.002	.127	.723
HRM Beleid	-.007	.723				
<u>Model 2</u>			.360	.130	10.900	.001
HRM Beleid	.010	.635				
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	.037	.001				

Hypothese 2: Er is een positieve relatie tussen het strategisch klimaat voor service op afdelingsniveau en SO-OCB.

In de correlatiematrix is geen significante relatie te zien tussen strategisch klimaat voor service op afdelingsniveau en SO-OCB. Uit de regressieanalyse blijkt, dat 12,8% van de variantie van SO-OCB wordt verklaard door de variabelen in model 2, aantal dienstjaren in combinatie met HRM activiteiten ($p=0,014$), echter alleen het aantal dienstjaren van de leidinggevende levert een significante bijdrage aan SO-OCB. De HRM activiteiten leveren geen significante bijdrage aan SO-OCB. Dit betekent dat hypothese 2 door het onderzoek niet ondersteund wordt.

Tabel 8 Regressiecoëfficiënten toetsen hypothese 2 met afhankelijke variabele SO-OCB

	Beta	Sig	R	R kwadraat	F Change	Sig F Change
<u>Model 1</u>			.142	.020	1.536	.219
HRM Beleid	-.182	.219				
<u>Model 2</u>			.357	.128	4.496	.014
HRM Beleid	-.074	.613				
Klimaat voor service afdeling	.263	.754				
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	.228	.009				

Hypothese 3: Klimaat voor service op afdelingsniveau heeft een mediërende rol tussen gevoerd HRM beleid en SO-OCB.

Volgens Baron en Kenny (1986) moet om een mediator aan te tonen aan drie voorwaarden voldaan worden, namelijk:

1. de onafhankelijke variabele (HRM beleid) moet een effect hebben op de mediator (klimaat voor service);
2. de onafhankelijke variabele (HRM beleid) moet een effect hebben op de afhankelijke variabelen (SO-OCB)
3. de mediator (klimaat voor service) moet een effect hebben op de afhankelijke variabele (SO-OCB) en de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele moet dan kleiner worden of minder significant.

Bij het toetsen van hypothese 1 bleek al dat HRM beleid geen significant effect heeft op het strategisch klimaat voor service. Hypothese 2 werd ook niet ondersteund, klimaat voor service heeft geen significant effect op SO-OCB. Tenslotte bleek uit de correlatiematrix, dat er geen significante samenhang is tussen HRM beleid en SO-OCB. Dit betekent, dat klimaat voor service geen mediërende variabele tussen HRM beleid en SO-OCB is. Hiermee is ook hypothese 3 met dit onderzoek verworpen.

4.6. Additionele analyse gemeten bij de individuele medewerkers

De hypothesen zijn getoetst op afdelingsniveau. Aangezien de Intra Class Correlation voor zowel klimaat voor service als voor SO-OCB lage scores liet zien is ervoor gekozen om de hypothesen ook te toetsen op het niveau van de individuele medewerkers. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in bijlage 2. Gemeten op individueel niveau is er wel een relatie tussen het gevoerde HRM beleid en SO-OCB en ook tussen klimaat voor service en SO-OCB. Hypothese 2 wordt daarmee op individueel niveau wel ondersteund.

Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies beschreven (paragraaf 5.1) en wordt teruggekoppeld (paragraaf 5.2) naar het doel -en vraagstellingen, zoals opgesteld in de inleiding. Aansluitend volgt een discussie over de gevonden resultaten (paragraaf 5.3), waarbij deze geplaatst worden in het licht van het theoretisch kader uit hoofdstuk 2. In paragraaf 5.4 volgt een methodologische reflectie. Vervolgens wordt uiteengezet hoe vergelijkbaar onderzoek in de toekomst uitgevoerd kan worden (paragraaf 5.5). Het hoofdstuk sluit af met een aantal implicaties voor de praktijk (paragraaf 5.6).

5.1. Conclusies

De doelstelling van dit onderzoek betrof het achterhalen in hoeverre er een relatie is tussen het gevoerde HRM beleid en Service Oriented Organizational Citizenship Behaviour (SO-OCB) en in hoeverre een klimaat voor service een rol speelt in deze relatie. Door middel van een vragenlijst bij leidinggevenden en medewerkers van een grote organisatie, die dienstverlening biedt aan mensen met een verstandelijke beperking gehandicaptenzorg kan antwoord gegeven worden op deze vragen. Aan de hand van de deelvragen uit de inleiding van dit onderzoek en de gestelde hypothesen uit hoofdstuk 1 worden de resultaten weergegeven. Ten slotte wordt de probleemstelling van dit onderzoek beantwoord.

Deelvraag 1: In hoeverre is er een relatie tussen het gevoerde HRM beleid en SO-OCB?

Dit onderzoek toont aan, dat er geen verband is tussen het gevoerde HRM beleid en SO-OCB op afdelingsniveau. Wel blijkt de controlevariable *aantal dienstjaren, dat de leidinggevende bij de organisatie werkt* een significante invloed te hebben op SO-OCB. Op individueel medewerkersniveau is er wel een significant verband tussen het gevoerde HRM beleid en SO-OCB gevonden. Op individueel niveau kan deelvraag 1 dan ook positief beantwoord worden.

Deelvraag 2: In hoeverre is er een samenhang tussen het gevoerde HRM beleid en een strategisch klimaat voor service?

Op basis van dit onderzoek moet de gestelde hypothese verworpen worden. Er is geen significante relatie gevonden tussen HRM beleid en het klimaat voor service op afdelingsniveau. Alleen het aantal dienstjaren, dat de locatiemanager bij de organisatie werkt blijkt een significante bijdrage te leveren aan het strategisch klimaat voor service op afdelingsniveau. Dit betekent dat de gestelde *hypothese 1, er is een positieve relatie, tussen het gevoerde HRM beleid en een klimaat voor service* door het onderzoek niet ondersteund wordt en verworpen moet worden. Ook op individueel niveau blijkt hypothese 1 verworpen te moeten worden en het aantal dienstjaren van de leidinggevende bij de organisatie speelt op individueel niveau geen significante rol.

Deelvraag 3: In hoeverre is er een relatie tussen het klimaat voor service en SO-OCB?

De resultaten in dit onderzoek laten zien dat er geen significante relatie is tussen strategisch klimaat voor service op afdelingsniveau en SO-OCB gemeten bij de leidinggevenden. Alleen het

aantal dienstjaren van de leidinggevende levert een significante bijdrage aan SO-OCB. Dit betekent dat *hypothese 2, er is een positieve relatie tussen het strategisch klimaat voor service op afdelingsniveau en SO-OCB* door het onderzoek niet ondersteund wordt en verworpen moet worden. Op individueel niveau is er wel een significante relatie gevonden tussen klimaat voor service en SO-OCB en hypothese 2 wordt gemeten op individueel niveau dan ook wel ondersteunt. De relatie met het aantal dienstjaren van de leidinggevende speelt op individueel niveau geen rol in deze relatie.

Probleemstelling van dit onderzoek: In welke mate heeft het gevoerde HRM beleid invloed op Service Oriented Organizational Citizenship Behaviour en in hoeverre heeft het klimaat voor service hier een mediërende rol in?

Er blijkt geen significante relatie te zijn tussen de variabelen, *HRM beleid, klimaat voor service* en *SO-OCB* op afdelingsniveau. Wel werd gemeten op individueel niveau een relatie gevonden tussen het gevoerde HRM beleid en SO-OCB en tussen klimaat voor service en SO-OCB. Een relatie tussen het gevoerde HRM beleid en het klimaat voor service werd ook op individueel niveau niet aangetoond.

5.2. Discussie.

De resultaten van dit onderzoek laten zien, dat de verwachte relaties tussen de gekozen variabelen op afdelingsniveau niet konden worden aangetoond.

Allereerst is er op afdelingsniveau geen relatie gevonden tussen het gevoerde HRM beleid en SO-OCB, er werd ook geen relatie gevonden tussen HRM beleid en klimaat voor service. Mogelijk is het niveau waarop gemeten is van invloed geweest op de uitkomsten. Bij het berekenen van de Intraclass Correlation Coëfficiënt bleek namelijk dat deze voor zowel het klimaat voor service als voor SO-OCB laag waren. Bij SO-OCB zelfs te laag om de metingen van de medewerkers te gebruiken op afdelingsniveau. De gegevens van de leidinggevenden zijn vervolgens hiervoor gebruikt. Twee leidinggevende hebben als reactie op de vragenlijst aangegeven, dat het soms moeilijk was om antwoord te geven over de teamprestaties. Zij sturen meerdere teams aan, die soms naar hun mening verschillend presteren. Bij de beantwoording van de vragen zijn zij daarom soms uitgegaan van het gemiddelde. Mogelijk is hierdoor weinig variantie te zien. De teams die door de leidinggevenden worden aangestuurd werken niet direct met elkaar samen. Het meten op teamniveau had misschien kunnen leiden tot andere ICC scores. Medewerkers die direct met elkaar in één team samenwerken laten mogelijk een hogere gedeelde perceptie zien. De gedeelde perceptie is namelijk niet alleen afhankelijk van de leidinggevende, de leden van een groep beïnvloeden ook elkaar (Nishii & Wright, 2008). De medewerkers binnen een groep delen meningen, de sociale interacties binnen een groep leiden tot een collectief begrip van hun situatie. Dat het meten op teamniveau zou kunnen leiden tot andere ICC scores wordt ondersteund door de relatie, die is gevonden op individueel niveau tussen het klimaat voor service en SO-OCB. Individuele medewerkers zeggen namelijk wel een klimaat voor service te ervaren binnen hun eigen team en dit leidt tot meer SO-OCB. Ten tweede is in dit onderzoek alleen het klimaat voor service gemeten; de perceptie van medewerkers over het beleid, de activiteiten en procedures, die worden verwacht, ondersteund en beloond, ten aanzien van klantenservice. Binnen een organisatie kunnen echter meerdere klimaten tegelijk bestaan (Bowen & Ostroff, 2004; Veld, 2012). Veld (2012) toont in haar

onderzoek bijvoorbeeld aan, dat er verschillende strategische klimaat types te onderscheiden zijn in de onderzochte ziekenhuizen, zoals een klimaat voor kwaliteit, veiligheid, innovatie en efficiëntie. Het kan zijn dat het gevoerde HRM beleid niet gericht is op het klimaat voor service, maar andere strategische klimaten stimuleert.

Ten derde zijn in het onderzoek drie HR activiteiten gemeten (werving en selectie, training en ontwikkeling en performance management), er is echter niet gemeten in hoeverre deze activiteiten zich specifiek richten op het overbrengen van de boodschap dat klantgerichtheid belangrijk is. Bowen en Ostroff (2004) zeggen, dat de boodschap van de leidinggevende duidelijk, zichtbaar en consistent moet zijn, zodat het collectief geaccepteerd wordt. Door met het gevoerde HRM beleid het belang van klantgerichtheid steeds terug te laten komen kan invloed worden uitgeoefend op het klimaat voor service (Bowen & Ostroff, 2004). Wordt bij alle HR activiteiten de boodschap, dat servicegedrag verwacht wordt uitgedragen? Wordt tijdens de werving en selectie bijvoorbeeld al de nadruk gelegd op de vraag of een kandidaat klantgericht is? Of wordt tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken aandacht besteed aan de mate waarin medewerkers servicegericht zijn?

Het onderzoek heeft zich beperkt tot drie HR activiteiten. Het kan zijn, dat in de praktijk ook andere activiteiten ingezet worden, die een rol kunnen spelen. Een activiteit, die bijvoorbeeld een rol zou kunnen spelen is participatie en communicatie (Den Hartog & Verburg, 2004). In hoeverre wordt een heel team betrokken bij het vormgeven van beleid? Wordt er in teamoverleg gesproken over klanttevredenheid en het belang hier van? Andere activiteiten gericht op de het gehele team (Boselie et al., 2005) kunnen mogelijk ook een rol spelen.

Bij het meten op individueel niveau is er wel een significante relatie gevonden tussen klimaat voor service en SO-OCB. Als individuele medewerkers binnen hun eigen team wel een bepaald klimaat voor service ervaren, wordt hun individuele servicegedrag wel gestimuleerd. De gemeten HRM activiteiten, door de leidinggevende gevoerd, hebben geen invloed op de perceptie van de individuele medewerkers over het beleid, de activiteiten en procedures, die van hen worden verwacht ten aanzien van klantenservice.

Ten vierde zijn zowel het gevoerde HRM beleid als het klimaat voor service, gemeten op individueel niveau, van invloed op het servicegedrag van de individuele medewerker. Het gaat hier wel om een negatief effect van het gevoerde HRM beleid op het individuele servicegedrag van de medewerker. Hoe meer sprake er is van de toepassing van het gevoerde HRM beleid, hoe minder dit het servicegedrag (SO-OCB) van individuele medewerkers stimuleert. De vraag is ook hier of het gevoerde beleid gericht is op servicegedrag van de individuele medewerker of dat de leidinggevende in het gevoerde beleid gericht is op het stimuleren van ander gedrag. Er is in dit onderzoek, zoals al eerder benoemd, niet gemeten waar de HRM activiteiten zich op richten. Wordt in individuele functioneringsgesprekken bijvoorbeeld gevraagd naar de mate de medewerker klantgericht handelt of wordt de nadruk gelegd op ander gedrag, bijvoorbeeld gedrag gericht op kwaliteit of efficiency. Het (psychologisch) klimaat voor service heeft wel een positief effect op het servicegedrag van de medewerker.

Ten slotte bleek dat de controlevariabele *aantal dienstjaren van de leidinggevende bij de organisatie* op afdelingsniveau een significant verband liet zien met zowel klimaat voor service en SO-OCB. Hoe langer een leidinggevende op een afdeling werkt, hoe hoger het klimaat voor service en hoe hoger het servicegedrag van de medewerkers. Persoonlijke kenmerken van leidinggevendens blijken ook in eerder onderzoek een rol te spelen als het gaat om prestaties van

medewerkers (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2008). Op afdelingsniveau is voor de meting van SO-OCB gebruik gemaakt van de meetgegevens van de leidinggevende. Dat betekent dat hoe langer de leidinggevende werkt bij de organisatie hoe hoger de leidinggevende het servicegedrag van de medewerkers beoordeelt. Oshagbemi (2000) heeft onderzoek gedaan naar de invloed, die het aantal dienstjaren heeft op de werktevredenheid van universitair docenten. De gehele werktevredenheid bleek te stijgen met het aantal jaren dat men er werkt. Mogelijk zijn leidinggevende meer tevreden over hun omgeving en dus ook hun medewerkers, waardoor zij hun gedrag beter waarderen. Op individueel niveau is gebruik gemaakt van de meetgegevens van de medewerkers. Hier speelt het aantal dienstjaren van de leidinggevende geen rol.

5.3. Beperkingen van het onderzoek.

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek, evenals bij het schrijven van deze scriptie, werden enkele tekortkomingen geconstateerd. Deze worden in deze paragraaf verder beschreven. Allereerst bleken de ICC scores laag. Het kan zijn, dat het meten op teamniveau geleid had tot andere ICC scores. Medewerkers die met elkaar samenwerken hebben wellicht een hogere gedeelde perceptie, die niet alleen afhankelijk is van de leidinggevende. Het niveau van aggregeren is daarom mogelijk niet goed geweest.

Ten tweede is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst als meetinstrument. Het betreft een bestaande vragenlijst. Er is aangetoond dat het toegepaste meetinstrument betrouwbaar en valide is. Dit instrument is echter onvoldoende toegespitst op de zorgsector. Tijdens het onderzoek zijn een aantal reacties binnengekomen over de vragenlijst. Een medewerker vond de vragenlijst teveel gemaakt voor de commerciële sector. Een vraag bij het meten van SO-OCB is: 'Ik moedig vrienden en familie aan om producten en diensten van de organisatie te gebruiken' dit is in de context van de verstandelijk gehandicaptenzorg moeilijk te plaatsen.

Ten derde is er gebruik gemaakt van een cross-sectioneel onderzoeksdesign. Er is dus sprake van één meetmoment. Dit betekent dat er moeilijk inzicht verkregen kan worden in eventuele ontwikkeling. Causale effecten kunnen daarom lastig vastgesteld worden.

Longitudinaal onderzoek is beter, maar in de praktijk niet altijd haalbaar onder andere vanwege de grote tijdsinvestering.

Ondanks het feit dat er beperkingen aan te merken zijn op de methodologische aspecten van het onderzoek, zijn er ook sterke punten aan te merken. Nishii & Wright (2007) constateren dat HRM onderzoek vaak uitgevoerd wordt onder lijnmanagers over hun afdeling in plaats van bij de medewerkers. De conclusies die uit dit soort onderzoek komen, zullen niet altijd overeenkomen met de percepties van de medewerkers (Nishii & Wright, 2008). In dit onderzoek is daarom gekozen om te meten bij zowel de leidinggevendenden als de medewerkers. Dit zorgt voor een hogere validiteit van het onderzoek.

5.4. Toekomstig onderzoek.

De tekortkomingen, zoals beschreven in paragraaf 5.4. kunnen bij toekomstig onderzoek meegenomen worden als verbeterpunten.

Voor toekomstig onderzoek is het aan te bevelen om vooraf kritisch te onderzoeken op welk niveau medewerkers daadwerkelijk met elkaar samenwerken en niet uitgaan van de medewerkers, die door één leidinggevende worden aangestuurd. Het niveau waarop geaggregeerd wordt zou hier op aangepast moeten worden. Mogelijk geeft dit een beter beeld van de factoren, die van invloed zijn.

Ook is het aan te bevelen om kritisch te kijken naar de vragenlijst in hoeverre de schaal voor SO-OCB meer toegespitst zouden kunnen worden op de (verstandelijk gehandicapten) zorg. Door deze meer aan te laten sluiten bij de context en taal van de zorg kan mogelijk meer inzicht verkregen worden in de toepassing van HRM beleid in zorgorganisaties, specifiek als het gaat om servicegedrag.

Toekomstig onderzoek zou zich ook moeten richten op andere HRM activiteiten. Activiteiten zoals bijvoorbeeld participatie en communicatie of activiteiten, die gericht zijn op de samenwerking van het team ten aanzien van servicegerichtheid kunnen van invloed zijn op een strategisch klimaat voor service.

Ten slotte is het aan te raden om meerdere bronnen te gebruiken. Het meten van de tevredenheid bij de cliënten zelf over het servicegedrag van de medewerkers kan zorgen voor een grotere interne validiteit. Daarnaast wordt in veel organisaties zowel medewerker onderzoeken en cliëntonderzoeken gedaan, echter deze worden nog niet altijd in samenhang met elkaar bekeken (Schneider, 1980). Medewerkers zijn een belangrijke schakel voor organisaties als het gaat om cliënt tevredenheid (Manring & Brailsford, 2001; Van de Klundert, 2009; Van Wijk, 2007) en om inzicht te krijgen in de relatie tussen cliënten en medewerkers is het van belang om de uitkomsten van onderzoeken bij medewerkers en van cliënten in samenhang te bekijken.

5.5. Eindconclusie en praktische implicaties.

Het onderzoek laat zien dat er op afdelingsniveau geen relatie is tussen het gevoerde HRM beleid, klimaat voor service en SO-OCB op afdelingsniveau. De vraag is of het huidige gevoerde HRM beleid voldoende gericht is op het servicegedrag van de medewerker. Dit onderzoek heeft niet gemeten op welk gedrag de HRM activiteiten gericht zijn. Het kan zijn dat een ander strategisch klimaat of type gedrag gestimuleerd wordt. Mogelijk zijn ook andere HRM activiteiten van invloed, die niet meegenomen zijn in dit onderzoek.

Het bevorderen van een strategisch klimaat, wat gericht is op het bieden van service vraagt om een sterk HRM systeem (Bowen & Ostroff, 2004). Een systeem, waarin elk signaal duidelijk maakt welk gedrag wordt verwacht, beloond en ondersteund, gerelateerd aan strategische doelen. Het is belangrijk om binnen organisaties duidelijk te maken aan de leidinggevenden welke strategische doelen het meest belangrijk zijn in de boodschap naar de medewerkers. Als servicegedrag van medewerkers belangrijk is en het verhogen van cliënttevredenheid, dan is het van belang dat het gevoerde HRM beleid hier op gericht is. De boodschap dient duidelijk, zichtbaar en consistent te zijn om een sterk strategisch klimaat te bevorderen.

Het onderzoek laat zien, dat op individueel niveau er wel een relatie is tussen het gevoerde HRM beleid en SO-OCB, maar dit is wel een negatieve relatie. Hoe meer de leidinggevende het gevoerde beleid uitvoert, hoe minder servicegedrag de individuele medewerkers laten zien. Dit betekent dat het zinvol is om als organisatie te volgen hoe leidinggevenden het HRM beleid

uitvoeren en welk gedrag zij precies stimuleren met het gevoerde beleid. Dit heeft namelijk invloed op het servicegedrag van de individuele medewerker.

Er is ook een verband gevonden op individueel niveau tussen het psychologisch klimaat voor service en SO-OCB. Als medewerkers het idee hebben dat het verlenen van goede service van belang is, dan stimuleert dit de individuele medewerker ook om meer servicegedrag te laten zien. Het lijkt dan ook zinvol om HRM instrumenten te ontwikkelen, die er op gericht zijn het psychologisch klimaat voor service te bevorderen. Als er gestuurd kan worden op de manier waarop de individuele medewerker het klimaat ervaart, zal dit invloed hebben op het servicegedrag. Leidinggevenden in een organisatie waarin service moet worden verleend, kunnen medewerkers aanmoedigen, in woord en daad, om een klimaat te scheppen van waaruit zij makkelijker service kunnen verlenen aan klanten (Schneider, 1980). Bowen en Ostroff (2004) zeggen, dat HRM invloed kan uitoefenen op het klimaat, door signalen te zenden over welke strategische doelen het meest belangrijk zijn en welk gedrag van medewerkers verwacht en beloont wordt, gerelateerd aan deze doelen.

Er is in dit onderzoek verder geen aandacht besteed aan individuele factoren, die een rol kunnen spelen bij het gevoerde HRM beleid. Nishii en Wright (2008) zeggen, dat percepties en evaluaties van HRM systemen van medewerkers afhangen van verschillende factoren, zoals: waarden, persoonlijkheden, doelen, sociale rollen en identiteit, maar ook ervaringen, competenties en verwachtingen. De persoonlijke kenmerken van de leidinggevende kunnen ook van invloed zijn op de wijze waarop deze het beleid uitvoert (Bowen & Ostroff, 2004). Uit dit onderzoek blijkt, dat het aantal dienstjaren van de leidinggevenden binnen de organisatie een significante invloed heeft op het servicegedrag van de medewerkers op afdelingsniveau. Voor dit onderzoek is op afdelingsniveau gebruik gemaakt van de data van de leidinggevenden. Hoe langer leidinggevenden in dienst zijn bij de organisatie hoe meer zij beoordelen, dat hun medewerkers servicegericht gedrag laten zien. Op individueel niveau speelde het aantal dienstjaren van de leidinggevende geen rol meer, hier is gebruik gemaakt van de data van de medewerkers. Het is voor vervolgonderzoek ten slotte van belang om niet alleen te kijken naar wat de leidinggevenden en medewerkers vinden van hun geboden service, maar tegelijkertijd naar de beoordeling van cliënten zelf. Dit gebeurt nu vaak los van elkaar, terwijl de kracht zit in het in samenhang bekijken van deze resultaten.

Literatuurverwijzingen

- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship'. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78, 131-146.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Boselie, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance: a theoretical-empirical approach*. Amsterdam: Thela Thesis.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Boselie, P. (2011). Human Resource Governance: Voorbij 'Managerialism'.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities a contradiction in HRM and performance research. *Human Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the "Black Box" of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment. *Journal of Management Studies*, 48(7).
- Chebat, J., & Kollias, P. (2000). The impact of Empowerment on Customer Contact Employees Roles in Service Organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81.
- Coppen, R., Wagner, C., & Friele, R. D. (2007). Servicenormen voor de gezondheidszorg: weten waar je aan toe bent. www.nivel.nl: Nivel.
- Cummings, R. A. (1997). Self-rated Quality of Life Scales for people with an Intellectual Disability: A Review. *Journal of applied Research in Intellectual Disabilities*, 10(3), 199-216.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2012). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: a cross-level test. *Journal of Management*.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Dimitriades, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek organizations: a survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS (2nd ed.)*: Londen: Sage.
- Gonzalez, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.

- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1984). How to Measure Service Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- James, L. R. (1982). Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49.
- Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2002). Human Resource Management within small- and medium sized firms.
- Kroon, B., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2009). Cross-Level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personal Review*, 38(5), 509-525.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management Studies*, 35(3), 634-717.
- LePine, J. A., Erez, A., & D.E., J. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Lin, J. S., & Lin, S. (2011). Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service-oriented organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5(2), 582-595.
- Manring, S. L., & Brailsford, A. (2001). Collaboration Toward Service Excellence: A Union-Management and Empowered Employee Partnership. *Hospital Topics*, 79(3), 25-31.
- Mechinda, P., & Patterson, P. G. (2011). The impact of serviceclimate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting'. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 101-113.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.
- Organ, D. W. (1988). *The good soldier syndrome. Issues in organization and management series.*: Lexington, MA: Lexington Books.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27(3), 219-226.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance Achieving longterm Viability*: Oxford University Press.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual*: Open University Press.
- Patterson, M. G., West, M. A., Schackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.

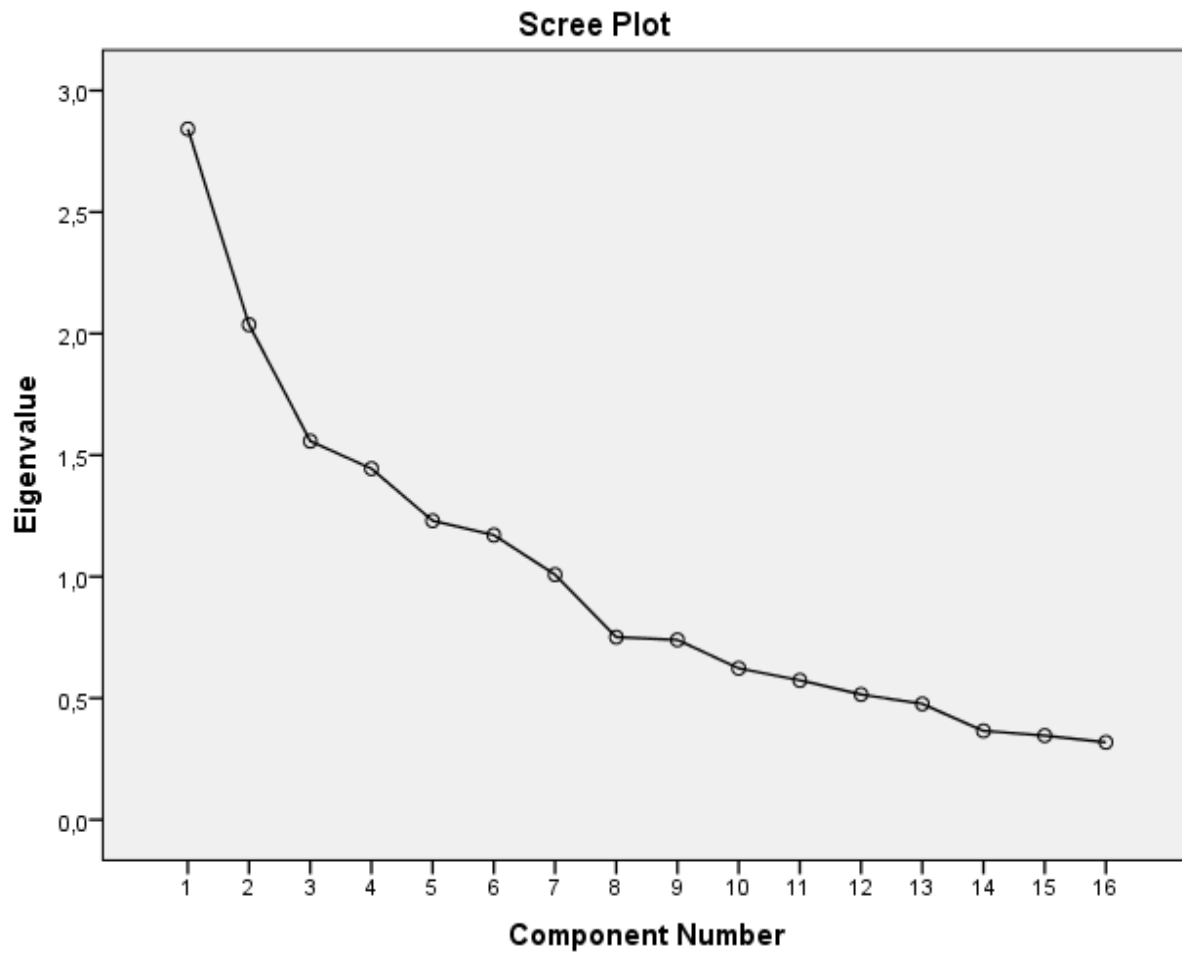
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behavior through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990).
- Porter, M. E. (2010). What is Value in Halthcare? *The New England Journal of Medicine.*, 363(26).
- Price, L. L., Arnould, E. J., & Tiemey, P. (1995). Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, 59(2), 83-97.
- Schneider, B. (1980). The Service Organization: Climate Is Crucial. *Organizational Dynamics*.
- Schneider, B., & Salvaggio, A. N. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Schneider, B., Wheeler, J. K., & Cox, J. F. (1992). A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 705-716.
- Schuurman, M., & Finkenflügel, H. (2011). *Nederlands Tijdschrift voor de Zorg voor mensen met verstandelijke beperkingen.*, 1, 35-48.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM Practices Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-level Analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Townsend-White, C., Pham, A. N. T., & Vassos, M. V. (2012). A systematic review of quality of life measures for people with intellectual disabilities and challenging behaviors. *Journal of Intelctual Disability Research*, 56(3), 270-284.
- Van de Klundert, J. (2009). Value-Conscious Health Service Organisations. Retrieved from http://repub.eur.nl/res/pub/19456/Oratie_Joris_van_de_klundert%5B1%5D.pdf
- Van Ginkel, J. R., & Van der Ark, L. A. (2005). *Applied Psychological Measutement*, 29(2), 152-153.
- Van Veldhoven, M., & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van arbeid (VBBA)*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Van Wijk, K. (2007). *De Service Care Chain. De invloed van service en HRM op de realisering van vraaggerichte dienstverlening in de AWBZ*. proefschrift, Rotterdam:EMC, iBMG.
- Veld, M. (2012). *HRM, Strategic Climate and Employee Outcomes in Hospitals: HRM Care for Cure?* doctor, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Veld, M., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). HRM and strategic climates in hospitals: does the message come across at the ward level? *Human Resource Management Journal*, 20(4), 339-356.
- VGN, V. G. N. (2007). Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg. Visiedocument.
- Vigoda-Gadot, E., & Angert, L. (2007). Goal Setting Theory, Job Feedback, and OCB: Lessons From a Longitudinal Study. *Basic and Apllied Social Psychology.*, 29(2), 119-128.
- Wagner, D., & Bear, M. (2008). Patient satisfaction with nursing care: a concept analysis within a nursing framework. *Journal of Advanced nursing.*, 65(3), 692-701.
- Wei, Y., Han, T., & Hsu, I. (2010). High-performance HR practices and OCB: across-level investigation of a causal path. . *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1631-1648.

West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: The role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 983-1002.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis. *Center for Advanced Human Resource Studies*.

Bijlagen

Bijlage 1. Figuur 1 Screeplot HRM beleid.



Bijlage 2. Toetsen van de hypothesen op het niveau van de individuele medewerkers.

Beschrijvende statistiek van de belangrijkste variabelen.

Voor de belangrijkste variabelen zijn beschrijvende analyses uitgevoerd, deze staan weergegeven in tabel 9.

Tabel 9 Gemiddelde scores en bijbehorende standaardafwijkingen van de relevante variabelen op individueel medewerkersniveau.

	N	Min	Max	M	SD
HRM Beleid	84.00	1.40	3.20	2.23	0.36
SO-OCB	550.00	1.81	5.00	3.78	0.37
individuele medewerkers					
Klimaat voor	550.00	2.00	3.00	4.11	0.61
service op individueel niveau					
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	77.00	1.00	38.00	16.61	9.78

Correlatieanalyse.

Voor het beoordelen van de uitkomsten wordt de correlatiecoëfficiënt (r) beoordeeld volgens Pallant (2005). HRM beleid correleert significant met SO-OCB ($r = -.295$ en $p = .006$) en met het aantal dienstjaren van de leidinggevende ($r = -.255$ en $p = .025$).

Klimaat voor service correleert significant met SO-OCB ($r = .342$ en $p = .000$).

Voor de verdere analyses wordt het aantal dienstjaren van de leidinggevenden meegenomen.

Het klimaat voor service en SO-OCB is hier de individuele score van de medewerkers en HRM beleid zijn de scores gegeven door de leidinggevenden.

Tabel 10 Correlatiematrix relevante variabelen individueel medewerkersniveau.

		Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	HRM Beleid	Klimaat voor service	SO-OCB gemeten bij ind. medewerkers
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	Pearson	1			
	Correlation				
	Sig.				
	N	77			
HRM Beleid	Pearson	-.255*	1		
	Correlation				
	Sig.	.025			
	N	77	84		
Klimaat voor service	Pearson	.194	-.041	1	
	Correlation				
	Sig.	.091	.708		
	N	77	84	550	
SO-OCB gemeten bij individuele medewerkers	Pearson	.196	-.295**	.342**	1
	Correlation				
	Sig.	.087	.006	.000	
	N	77	84	550	550

** . P<.01 *p < .05

Het toetsen van de hypothesen op medewerkersniveau.

De hypothesen zijn getoetst met een hiërarchische regressieanalyse. Om voor hypothese 3 de mediërende rol van klimaat voor service te toetsen is gebruik gemaakt van de mediatieanalyse volgens de methode van Baron en Kenny (1986).

Toetsen hypothese 1: Er is een positieve relatie tussen het gevoerde HRM beleid en een strategisch klimaat voor service.

Uit de correlatieanalyse bleek al dat er geen significante correlatie is tussen HRM beleid en het klimaat voor service. Uit de hiërarchische analyse blijkt, dat zowel HRM beleid als het aantal dienstjaren van de leidinggevende bij de organisatie geen significante bijdrage leveren aan de variantie van klimaat voor service. Ook op individueel medewerker niveau wordt hypothese 1 niet ondersteund.

Tabel 11 Regressiecoëfficiënten toetsen hypothese 1 met afhankelijke variabele klimaat voor service individuele medewerkers.

	Beta	Sig	R	R kwadraat	F Change	Sig F Change
<u>Model 1</u>			.194	.038	2.929	.091
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	.036	.091				
<u>Model 2</u>			.194	.038	.005	.942
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	.037	.101				
HRM Beleid	.003	.942				

Toetsen hypothese 2: Er is een positieve relatie tussen het strategisch klimaat voor service op afdelingsniveau en SO-OCB.

In de correlatiematrix is een significante relatie te zien tussen strategisch klimaat voor service en SO-OCB. Voor de hiërarchische regressieanalyse zijn twee modellen getoetst. Model 1: aantal dienstjaren dat de leidinggevende werkt bij de organisatie. Model 2: aantal dienstjaren dat de leidinggevende werkt bij de organisatie in combinatie met klimaat voor service op SO-OCB. Uit de regressieanalyse blijkt, dat 13,5% van de variantie van SO-OCB wordt verklaard door model 2 ($p=0,005$). Uit de regressiecoëfficiënt blijkt, dat alleen klimaat voor service hier een bijdrage aan levert.

Hypothese 2 wordt op afdelingsniveau niet ondersteund, echter gemeten op individueel medewerkersniveau wel. Naarmate de individuele medewerkers er meer van overtuigd zijn, dat servicegericht gedrag binnen de afdeling verwacht wordt, laten zij meer servicegericht gedrag zien.

Tabel 12 Regressiecoëfficiënten toetsen hypothese 2 met afhankelijke variabele SO-OCB individuele medewerkers.

	Beta	Sig	R	R kwadraat	F Change	Sig F Change
<u>Model 1</u>			.196	.038	2.998	.087
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	.120	.087				
<u>Model 2</u>			.367	.135	8.223	.005
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	.083	.225				
Klimaat voor service	1.037	.005				

Toetsen hypothese 3: Klimaat voor service op afdelingsniveau heeft een mediërende rol tussen gevoerd HRM beleid en SO-OCB.

Volgens Baron en Kenny (1986) moet om een mediator aan te tonen aan drie voorwaarden voldaan worden, namelijk:

1. de onafhankelijke variabele (HRM beleid) moet een effect hebben op de mediator (klimaat voor service);
2. de onafhankelijke variabele (HRM beleid) moet een effect hebben op de afhankelijke variabelen (SO-OCB)
3. de mediator (klimaat voor service) moet een effect hebben op de afhankelijke variabele (SO-OCB) en de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele moet dan kleiner worden of minder significant.

Aan voorwaarde 1 wordt niet voldaan. Bij het toetsen van hypothese 1 bleek namelijk, dat het gevoerde HRM beleid geen significant effect heeft op de mediator klimaat voor service.

Om te kijken of aan voorwaarde 2 voldaan wordt is een hiërarchische analyse uitgevoerd met 3 modellen. Model 1: aantal jaren dat de leidinggevende werkzaam is bij de organisatie. Model 2: aantal jaren dat de leidinggevende werkzaam is in combinatie met HRM beleid. In model 3 is ook het klimaat voor service nog toegevoegd. Uit de hiërarchische regressieanalyse blijkt, dat 20% van de variantie wordt verklaard door model 3. Bij de regressiecoëfficiënt is te zien, dat zowel HRM beleid als het klimaat voor service hier een bijdrage aan leveren. Het gevoerde HRM beleid levert een negatieve bijdrage aan SO-OCB ($F = -.297$ en $p = .017$). Er is dus een direct effect tussen HRM beleid en SO-OCB, waarmee voldaan wordt aan voorwaarde 2. Wanneer model 2 en 3 vergeleken worden is te zien, dat klimaat voor service, het verband tussen gevoerd HRM beleid en SO-OCB iets doet stijgen (in model 2 $f = -.294$ en $p = .024$) (Er wordt dus niet voldaan aan voorwaarde 3. Er wordt niet voldaan aan voorwaarde 1 en 3, waardoor hypothese 3 ook op individueel niveau moet worden verworpen.

Tabel 13 Regressiecoëfficiënten toetsen hypothese 3 met afhankelijke variabele SO-OCB individuele medewerkers.

	Beta	Sig	R	R kwadraat	F Change	Sig F Change
<u>Model 1</u>			.196	.038	2.998	.087
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	.120	.087				
<u>Model 2</u>			.321	.103	5.304	.024
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	.079	.261				
HRM beleid	-.294	.024				
<u>Model 3</u>			.447	.200	8.899	.004
Aantal jaren werkzaam bij organisatie LG	.041	.547				
HRM beleid	-.297	.017				
Klimaat voor service	1.044	.004				

Bijlage 3. Vragenlijsten

Vragenlijsten leidinggevenden

Controle variabelen

1. Leeftijd in jaren.
2. Geslacht: Man (0)/ Vrouw (1)
3. Aan hoeveel medewerkers geeft u op dit moment leiding? (Aantal medewerkers ____)
4. Hoeveel jaren bent u werkzaam in deze organisatie? (____jaar)
5. Hoeveel jaren bent u werkzaam op uw huidige afdeling? (____jaar)
6. Hoeveel uur per week werkt u (inclusief overwerk)? (____uur)
7. Wat voor contracttype heeft u?
Vast dienstverband
Tijdelijk dienstverband
Anders, namelijk _____
8. Hoogst voltooide opleiding:

lager (beroeps)onderwijs
middelbaar onderwijs (Mavo, Havo, VWO, HBS, MMS, MULO)
Middelbaar Beroeps Onderwijs
Hoger Beroeps Onderwijs
Wetenschappelijk onderwijs
Anders, namelijk _____

HR activiteiten

Op de vragen over de HR activiteiten moest op basis van een vier-punten schaal antwoord gegeven worden (1= ja, voor alle medewerkers op deze afdeling, 2= ja, voor een meerderheid van de medewerkers op deze afdeling (>50%), 3= ja, voor een minderheid van de medewerkers op deze afdeling (<50%), 4= nee, voor geen enkele medewerker op deze afdeling). De schaal is gehercodeerd. Dit om ervoor te zorgen, dat een hoge score ook betekent, dat de leidinggevende de activiteiten in grotere mate heeft toegepast.

Beantwoord de volgende vragen voor de afdeling.

Werving en selectie

1. Wordt er gebruik gemaakt van selectie interviews?

2. Wordt gebruik gemaakt van selectietests (bv intelligentie, persoonlijkheid, interesse)?
3. Wordt gebruik gemaakt van assessment centers?
4. Wordt gebruik gemaakt van gespecialiseerde selectiebureaus?

Training en ontwikkeling

5. Doet uw afdeling aan enige vorm van opleiden?
6. Wordt gebruik gemaakt van formele interne bedrijfstrainingen?
7. Wordt gebruik gemaakt van externe trainingen?
8. Wordt medewerkers de mogelijkheid geboden om hun vaardigheden verder te ontwikkelen?
9. Nemen medewerkers deel aan sociale vaardigheidstrainingen zoals communicatietraining of presentatie training?
10. Wordt gebruik gemaakt van een management training en ontwikkeling?
11. Wordt gebruik gemaakt van formele carrière trajecten?

Performancemanagement

12. Wordt gebruik gemaakt van een formeel functionerings- en beoordelingssysteem?
13. Wordt het presteren van medewerkers jaarlijks beoordeeld in een gesprek?
14. Wordt het presteren van medewerkers meerdere keren gedurende het jaar beoordeeld in een gesprek?
15. Worden met medewerkers prestatiedoelen afgesproken?
16. Speelt de teamprestatie een rol in de beoordeling van de prestatie van medewerkers?

Service Oriented OCB

SO-OCB is gemeten bij de leidinggevendenden op een vijf-punt schaal (1=helemaal mee oneens, 2= mee oneens, 3= neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens).

Beantwoord de volgende vragen voor de afdeling.

1. Medewerkers binnen deze afdeling vertellen buitenstaanders dat dit een goede organisatie is om voor te werken.

2. Medewerkers binnen deze afdeling vertellen goede dingen over de organisatie aan anderen.
3. Medewerkers binnen deze afdeling dragen bij aan een goede reputatie voor de organisatie.
4. Medewerkers binnen deze afdeling moedigen vrienden en familie aan om producten en diensten van de organisatie te gebruiken.
5. Medewerkers binnen deze afdeling promoten actief de producten en diensten van de organisatie
6. Medewerkers binnen deze afdeling houden zich zorgvuldig aan de richtlijnen voor dienstverlening
7. Medewerkers binnen deze afdeling volgen gewetensvol de richtlijnen voor klanten acties
8. Medewerkers binnen deze afdeling reageren snel op verzoeken en problemen van klanten
9. Medewerkers binnen deze afdeling maken weinig fouten bij het uitvoeren van hun taken.
10. Medewerkers binnen deze afdeling hebben altijd een positieve houding op het werk
11. Medewerkers binnen deze afdeling gaan hoffelijk en respectvol met klanten om, ongeacht de omstandigheden
12. Medewerkers binnen deze afdeling moedigen elkaar aan om een bijdrage te leveren aan ideeën en suggestie voor het verbeteren van de dienstverlening.
13. Medewerkers binnen deze afdeling dragen ideeën aan voor klanten acties en communicatie.
14. Medewerkers binnen deze afdeling hebben constructieve suggesties voor verbetering van de dienstverlening.
15. Medewerkers binnen deze afdeling presenteren regelmatig creatieve oplossingen voor problemen van klanten aan anderen
16. Medewerkers binnen deze afdeling nemen brochures mee naar huis om dingen te lezen over producten en diensten.

Vragenlijsten medewerkers.

Controlevariabelen.

1. Leeftijd in jaren.
2. Geslacht: Man (0)/ Vrouw (1)
3. Hoeveel jaren bent u werkzaam in deze organisatie? (____jaar)
4. Hoeveel jaren bent u werkzaam op uw huidige afdeling? (____jaar)
5. Hoeveel uur per week werkt u (inclusief overwerk)? (____uur)
6. Wat voor contracttype heeft u?
Vast dienstverband
Tijdelijk dienstverband
Anders, namelijk_____
7. Hoogst voltooide opleiding:

lager (beroeps)onderwijs
middelbaar onderwijs (Mavo, Havo, VWO, HBS, MMS, MULO)
Middelbaar Beroeps Onderwijs
Hoger Beroeps Onderwijs
Wetenschappelijk onderwijs
Anders, namelijk_____

Klimaat voor Service.

De vragen voor klimaat voor service zijn gemeten op een vijf-punt schaal (1=helemaal mee oneens, 2= mee oneens, 3= neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens).

1. In deze organisatie hebben we het belang van onze klanten altijd voor ogen
2. In deze organisatie helpen we de klanten hun doelstellingen te bereiken
3. In deze organisatie spelen we goed in op de wensen van onze klanten

Service Oriented OCB.

Dit is gemeten bij de leidinggevenden en de medewerkers op een vijf-punt schaal (1=helemaal mee oneens, 2= mee oneens, 3= neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens).

1. Ik vertel buitenstaanders dat dit een goede organisatie is om voor te werken.
2. Ik vertel goede dingen over de organisatie aan anderen.
3. Ik draag bij aan een goede reputatie voor de organisatie
4. Ik moedig vrienden en familie aan om producten en diensten van de organisatie te gebruiken
5. Ik promoot actief de producten en diensten van de organisatie
6. Ik houd mij zorgvuldig aan de richtlijnen voor dienstverlening
7. Ik volg gewetensvol de richtlijnen voor klanten acties
8. Ik reageer snel op verzoeken en problemen van klanten
9. Ik maak weinig fouten bij het uitvoeren van mijn taken.
10. Ik heb altijd een positieve houding op het werk
11. Ik ga hoffelijk en respectvol met klanten om, ongeacht de omstandigheden
12. Ik moedig mijn collega's aan om een bijdrage te leveren aan ideeën en suggestie voor het verbeteren van de dienstverlening.
13. Ik draag ideeën aan voor klanten acties en communicatie
14. Ik geef constructieve suggesties voor verbetering van de dienstverlening.
15. Ik deel regelmatig creatieve oplossingen voor problemen van klanten met anderen
16. Ik neem brochures mee naar huis om dingen te lezen over producten en diensten.

Bijlage 4. Factoranalyse van alle variabelen.

Op de volgende pagina's zijn de factoranalyses te zien over alle items van alle variabelen.

Tabel 14 geeft de geroteerde factormatrix weer van de vragen gebruikt voor de analyses op afdelingsniveau en de verklaarde variantie in percentages. Deze wordt gevolgd door figuur 2, de screeplot van deze factoranalyse.

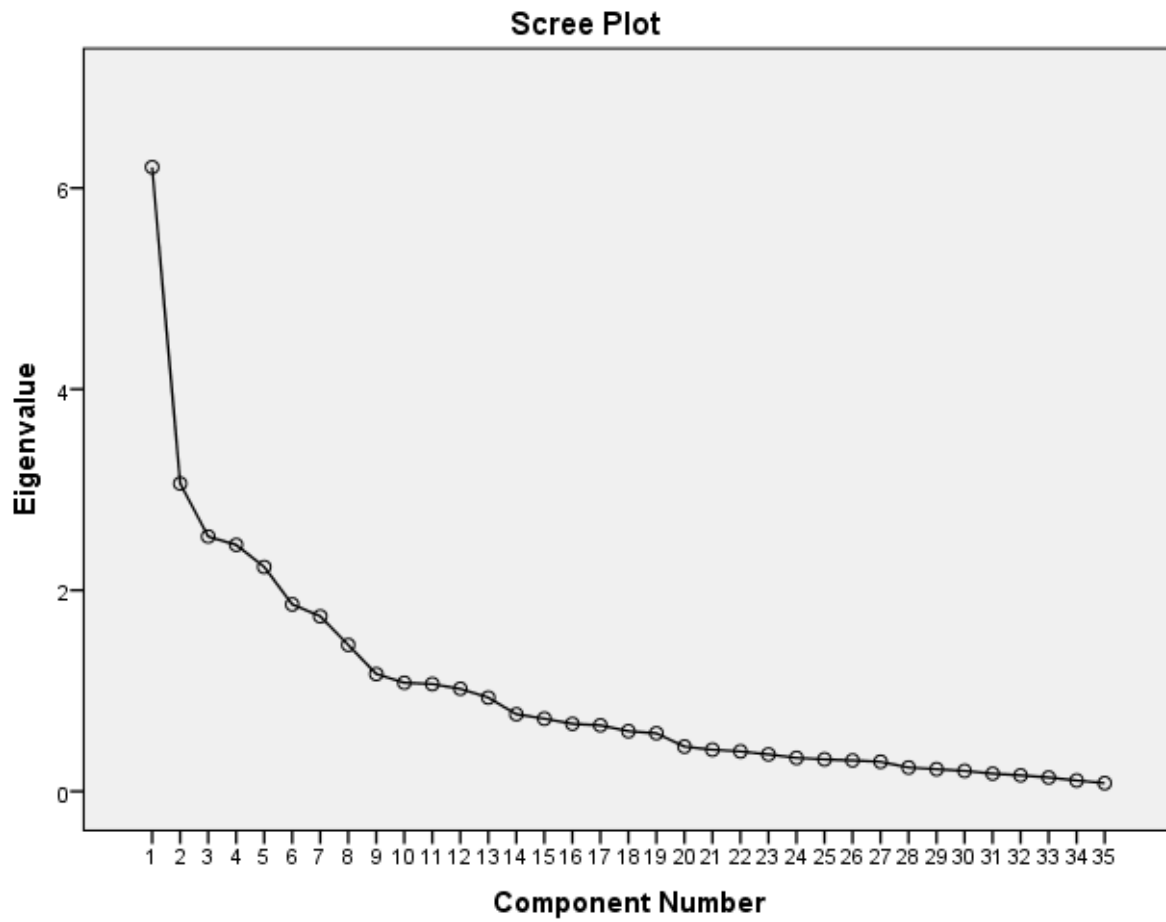
Tabel 15 geeft vervolgens de geroteerde factormatrix weer van de gebruikte vragen voor de analyses op het individueel medewerkersniveau. Ook deze wordt gevolgd door de bijbehorende screeplot, figuur 3.

Tabel 14 Geroteerde factormatrix van alle variabelen gemeten op niveau van de afdeling.

Item	Componenten											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
LSOOCB vraag12	.782											
LSOOCB vraag7	.738	.343										
LSOOCB vraag14	.683					.332						
LSOOCB vraag 6	.642											
LSOOCB vraag15	.623	.427					.304					
LSOOCB vraag 11	.544										.337	
LSOOCB vraag1		.805										
LSOOCB vraag2		.795										
LSOOCB vraag 10		.591									.326	
LSOOCB vraag 3	.354	.586								.342	.437	
LSOOCB vraag8	.395	.446										
HR2: vraag 10			.820									
HR2vraag 9			.710									
HR1 vraag 1			.563									
MK vraag2				.894								
MK vraag1				.866								
MKvraag3				.863								
HR3 vraag 16					.779							
HR3 vraag 14					.764							
HR3 vraag 15			.335		.582							
HR3 vraag 13					.538	-.534						
LSOOCB vraag16						.807						
LSOOCB vraag 4		.332				.498		-.313				
LSOOCB vraag13		.439	-.375			.478						
HR1 vraag 3							.832					
HR1 vraag 4							.779					
HR2 vraag 5								.833				
HR2 vraag 6						-.374		.677				
HR2 vraag 7									.832			
HR2 vraag 11			.427						.665			
HR2 vraag 8										.826		
HR1 vraag 2	-.441		.304								-.530	
LSOOCB vraag 9	.467											.620
LSOOCB vraag 5		.342							-.412			.424
HR3 vraag 12												.875
% verklaarde variantie	10.68%	20.22%	27.19%	34.08%	40.24%	46.40%	51.95%	56.89%	61.72%	66.21%	70.67%	73.94%

Alleen ladingen boven de .3 zijn getoond.

Figuur 2 Screeplot factoranalyse alle items van alle variabelen gemeten op afdelingsniveau.



Tabel 15 Geroteerde factormatrix van alle variabelen gemeten op niveau van de individuele medewerkers

Items	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
MSOOCB vraag2	.881											
MSOOCB vraag 1	.850											
MSOOCB vraag 4	.689											.362
MSOOCB vraag 3	.682		.342									
MOOCB vraag 5	.594											.496
MOOCB vraag 14		.770										
MOOCB vraag13		.758										
MOOCB vraag15		.756										
MOOCB vraag12		.753										
MOOCB vraag 8			.689									
MOOCB vraag11			.663									
MOOCB vraag 9			.604									
MOOCB vraag 6			.560									
MOOCB vraag10			.552									
MOOCB vraag 7			.548									.384
MK vraag 2				.873								
MK vraag1				.848								
MK vraag3				.830								
HR2 vraag 9					.804							
HR2 vraag 10					.802							
HR1 vraag 1					.495		.416					
HR3 vraag 14						.784						
HR3 vraag 16						.720						
HR3 vraag 15						.667						
HR3 vraag 13						.601						
HR2 vraag 6							.789					
HR2 vraag 5							.781					
HR1 vraag 3								.893				
HR1 vraag 4								.836				
HR2 vraag 7									.832			
HR2 vraag 11					.379					.671		
HR1 vraag 2											.783	
HR2 vraag 8												-.709
MSOOCB vraag16												.705
% verklaarde variantie	8.90%	16.95%	24.81%	31.83%	37.92%	43.98%	48.76%	53.51%	58.19%	62.19%		66.04%

Alleen de factorloadingen hoger dan .3 zijn getoond.

Figuur 3 Screeplot factoranalyse alle items van alle variabelen gemeten op individueel medewerkersniveau.

