

Eén gedachte, één ziel?

Een onderzoek naar de relatie tussen consensus & organisatieklimaat met betrekking tot prestatiebeloning binnen een organisatie.

One mind, one soul?

A study on the relationship of performance rewards consensus & organizational climate in an organization.

Leandra O. Bosma, BSc (0037796), masterstudent Arbeid- en Organisatie Psychologie aan de Universiteit Twente

Afstudeerbegeleiders:

Prof. Dr. Karin Sanders, hoogleraar Arbeid- en Organisatie Psychologie en Human Resource Development aan de Universiteit Twente

Dr. Rob R. Meijer, universitair hoofddocent Onderzoeksmethodologie, Meetmethoden en Data-analyse aan de Universiteit Twente

Juli, 2006



Abstract

Central in this study are the effects of performance rewards in terms of commitment, absenteeism and turnover intention. Instead of looking at performance rewards in general (which sort of performance rewards are there in an organization), this study will emphasize the process of performance rewards and the consensus of it among the different actors in an organization. Bowen & Ostroff (2004; Ostroff & Bowen, 2000) say that consensus among the different actors (HRM and line managers) is extremely important. When consensus is high in an organization, it will be clear to the employees what will be expected from them. According to Bowen & Ostroff, this will lead to a higher organizational climate, which on his turn has its influence on organizational performance. The question is though, if this consensus has also its influence on commitment, absenteeism and turnover intention in an organization. This study will deepen the performance rewards consensus and the effects of the organizational climate as a mediator and/or moderator on these constructs.

Samenvatting

In dit onderzoek staan de effecten van prestatiebeloning in termen van betrokkenheid, verzuim en verloopintentie centraal. In plaats van naar de inhoud van prestatiebeloning te kijken (welke vormen worden uitgekeerd in een organisatie), wordt er in dit onderzoek aandacht besteed aan het proces van prestatiebeloning en de consensus tussen beleidsactoren hierop. Bowen en Ostroff (2004; Ostroff & Bowen, 2000) geven onder andere aan dat consensus tussen de verschillende actoren (HRM-ers en leidinggevenden) van groot belang is. Door een sterke mate van consensus wordt het voor medewerkers duidelijk wat er van hen wordt verwacht. Dit leidt volgens Bowen en Ostroff tot een sterker organisatieklimaat, welke op zijn beurt weer van invloed is op de prestatie van een organisatie. De vraag hierbij is, of de consensus dan ook van invloed is op de betrokkenheid, het verzuim en de verloopintentie binnen een organisatie. Deze studie gaat in op de consensus met betrekking tot prestatiebeloning en de werking van het organisatieklimaat als mediator en/of moderator op deze constructen.

Inleiding

Prestatiebeloning lijkt de laatste tijd een populair onderwerp te zijn welke ook steeds meer de aandacht krijgt in de maatschappelijke discussie (Verboon, 2001). Er zijn dan ook veel verschillende opvattingen en definities over prestatiebeloning. In dit onderzoek wordt onder prestatiebeloning verstaan: “Een beloning die afhankelijk is van een bepaalde prestatie. Hier valt niet de jaarlijkse toegekende periodiek onder, maar wel bonussen in de vorm van financiële en niet-financiële beloning.

Tevens vormt prestatiebeloning een onderdeel van HRM, waarvan het belang binnen een organisatie ook steeds meer duidelijk wordt, en welke het organisatieklimaat kan verhogen binnen een organisatie (Doorewaard & De Nijs, 1998). Paauwe en Richardson (1997) geven aan dat HRM activiteiten leiden tot HRM uitkomsten. Deze invloed van het HRM wordt ook door de ‘resource based’ benadering benadrukt, waarbij HRM niet direct tot betere prestaties op organisatorisch niveau leidt maar deze wel van invloed is op de houdingen en gedragingen van de medewerkers. Uiteindelijk zal dit zijn weerga hebben op de prestatie van de organisatie (Sanders, 2005; Ferris, Arthur, Berkson, Kaplam, Harrell-Cook & Frink, 1998). Deze invloed op medewerkers komt ook terug in het model van Bowen & Ostroff (2004). Zij stellen in hun theoretisch artikel dat wanneer medewerkers de uitgedragen boodschappen van HRM als gelijk percipiëren, er door deze consensus een sterker organisatieklimaat wordt gecreëerd. Organizeatieklimaat kan hierbij worden gezien als de percipiëring van de organisatie door de medewerkers (Patterson et al, 2005). Deze zorgt er dan voor dat mensen een situatie op dezelfde manier interpreteren, en weten welk gedrag er van hen verwacht en beloond wordt (Sanders, 2005).

Volgens recente krantenartikelen uit 2005 en 2006 in verscheidene Nederlandse kranten zouden Nederlanders bang zijn voor prestatiebeloning en lijkt prestatiebeloning mooier dan het is. Het zou zelfs een voedingsbodem voor fraude zijn waarbij onder andere wordt verwezen naar het recente Ahold-schandaal (Parool, januari 2006). Deze mediaberichten vinden geen steun in wetenschappelijke onderzoeken. Financiële beloningen blijken juist gerelateerd te zijn aan de prestatie in een organisatie (Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw, 1998). Steeds meer organisaties lijken ook prestatiebeloning toe te passen. In een onderzoek bij verscheidene Nederlandse organisaties door Gielen, Kerkhofs en Van Ours (2006) kwam naar voren dat prestatieloon de werkproductiviteit op het organisatorisch niveau met ongeveer negen procent verhoogt. Ook blijkt uit het onderzoek van Verboon (2001) dat een groot deel van de Nederlandse werknemers tevreden is met prestatie gerelateerde beloningen of dergelijke afspraken.

Werknemers schijnen echter wel voorkeur te hebben voor beloningssystemen waarbij verschillende factoren hun beloning bepalen (Mamman, 1997).

Het onderzoek van onder andere Gielen et al (2006), en Collins en Clark (2003) geven duidelijk de impact van prestatie gerelateerde beloning weer binnen een organisatie. Wat echter mist is een duidelijke verklaring wat invloed van prestatiebeloning doet met het gedrag en de houdingen van de medewerkers binnen een organisatie. In dit onderzoek wordt daarom de link gelegd tussen de effecten van prestatiebeloning en HRM uitkomsten zoals affectieve betrokkenheid, verzuim en de intentie tot verloop in een organisatie, waarbij een verklaring wordt gezocht voor de gedeelde percepties van de verschillende actoren binnen een organisatie.

Verder bouwend op de veronderstelling dat HRM een invloed heeft op het gedrag en de houdingen van medewerkers (Ferris et al, 1998), is de verwachting dat deze consensus ervoor zal zorgen dat de betrokkenheid van medewerkers groter is, en het verzuim en het verloop minder.

Betrokkenheid wordt meegenomen in deze studie omdat betrokkenheid kan worden gezien als antecedent van prestaties van medewerkers (Mathieu & Zajac, 1990). Deze wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de bereidwilligheid tot inzet voor de organisatie en de wens om er te blijven werken (De Gilder, Van Den Heuvel & Ellemers, 1997), ofwel affectieve betrokkenheid welke refereert aan de werknemers' emotionele verbondenheid met, identificatie met, en betrokkenheid bij de organisatie (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1991). Een andere factor waar veel organisaties dagelijks mee worden geconfronteerd en wat een blijvend of zelfs groeiend probleem is, is verzuim (Cunningham & James, 2000). Om deze reden wordt verzuim in dit onderzoek meegenomen. Omdat HRM als performance praktijk ook van invloed is op het verloop binnen een organisatie en de uiteindelijke organisatieprestaties beïnvloedt (o.a. Colin & Tuttle, 1986; Huselid, 1995), wordt als laatste factor nog de intentie tot verloop meegenomen.

Het model van Bowen en Ostroff (2004; Ostroff & Bowen, 2000) gaat er vanuit dat de uitgedragen boodschappen door HRM bepalend zijn voor het uiteindelijke gedrag van verschillende actoren binnen de organisatie, ofwel het HRM zelf, leidinggevend en medewerkers. Door de consensus tussen de HRM-ers en leidinggevend die deze boodschappen uitdragen, weten zij immers wat er van hen wordt verwacht, welke gedragingen worden beloond en wordt er een sterker organisatieklimaat gecreëerd. De consensus die dan ontstaat tussen de verschillende actoren is van invloed op de houdingen en gedragingen van medewerkers en op de uiteindelijke organisatieprestaties (Ferris et al, 1998).

Een vraag die hieruit voortvloeit, is of bestaande consensus ook van invloed is op factoren als betrokkenheid, verzuim en de intentie tot verloop.

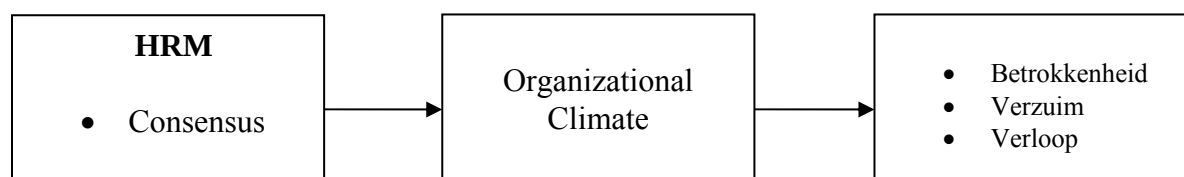
Naar aanleiding van het model van Ostroff en Bowen (2000) kan worden verwacht dat de uitgedragen boodschappen door HRM en leidinggevendens consensus creëren onder alle verschillende actoren binnen een organisatie, er vanuit gaande dat zij weten welk beleid er wordt gevoerd. Er zal dan consensus ontstaan tussen HRM, leidinggevendens en medewerkers over het gevoerde beleid.

Uitgaande van het model van Bowen en Ostroff (2004) (zie figuur 1.1), rijst de vraag of er ook een relatie bestaat tussen de consensus van HRM en leidinggevendens op deze factoren. Het gaat hierbij dan om de consensus met betrekking tot de verschillende vormen van prestatiebeloning. Daarnaast kan worden afgevraagd of de relatie tussen consensus en betrokkenheid, verzuim en verloopintentie kan worden verklaard door het organisatieklimaat. De volgende onderzoeksvraag kan hieruit worden geformuleerd:

Wat is de relatie tussen consensus (met betrekking tot prestatiebeloning) van HRM-ers en leidinggevendens op betrokkenheid, verzuim en verloop, en wat is de invloed hierop van het organisatieklimaat binnen een organisatie?

De kernvraag is dus in hoeverre de percepties van de verschillende actoren overeenkomen zoals het model van Bowen en Ostroff beschrijft. De verwachting door uit te gaan van dit model is, dat wanneer er consensus bestaat onder HRM en leidinggevendens, de algehele consensus in het organisatieklimaat hoog is, de betrokkenheid groter is, en het verzuim en het verloop minder (zie figuur 1.1). Er vanuitgaande dat dit ook geldt voor consensus met betrekking tot prestatiebeloning, kan de eerste hypothese van dit onderzoek worden geformuleerd:

H1: Bestaande consensus met betrekking tot prestatiebeloning tussen HRM-ers en leidinggevendens is positief gerelateerd aan betrokkenheid, en negatief gerelateerd aan verzuim en de intentie tot verloop binnen een organisatie.



Figuur 1.1

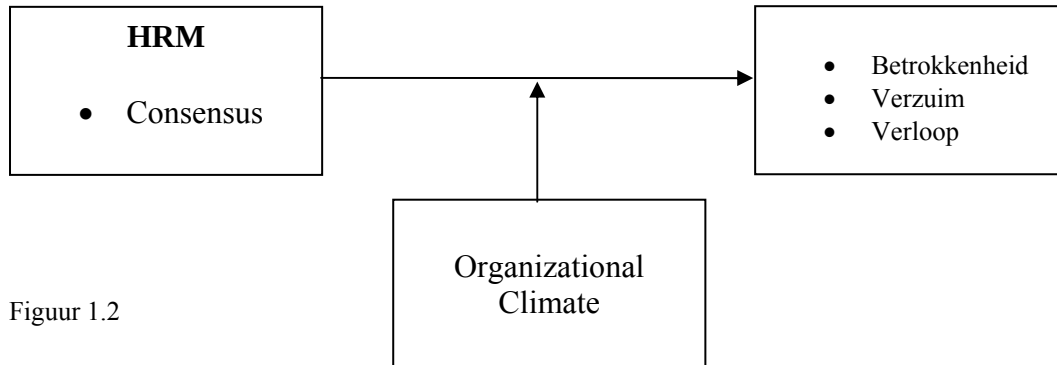
Het model van Bowen en Ostroff geeft aan dat door de consensus die uitgedragen wordt door HRM en leidinggevend, dit zal leiden tot een sterker organisatieklimaat welke vervolgens van invloed is op de houdingen en gedragingen van de medewerkers omdat zij dan weten welk gedrag er van hen wordt verwacht en beloond. Dit heeft dan weer zijn invloed op de uiteindelijke prestatie van de organisatie (Sanders, Dorenbosch & De Reuver, 2006). Naar aanleiding van dit model (zie figuur 1.1) is dus de verwachting dat het organisatieklimaat werkt als mediator tussen HRM en de consensus tussen de verschillende actoren met betrekking tot prestatiebeloning. De tweede hypothese van dit onderzoek luidt daarom als volgt:

H2: Organiseatieklimaat heeft een mediërend effect op de consensus tussen HRM-ers en leidinggevend met betrekking tot prestatiebeloning en hun uitkomsten op betrokkenheid, verzuim en verloop.

Een onderzoek naar het organisatieklimaat door Sanders, Van Riemsdijk, Geurts en Torka (under review) wijst echter op een moderator effect tussen HRM en affectieve betrokkenheid. Eenzelfde resultaat kwam naar voren in onderzoek van Sanders, Dorenbosch en De Reuver (2006) en ander onderzoek naar het organisatieklimaat (Klein, Conn, Smith, Sorra, 2001). Dit houdt in dat een sterk organisatieklimaat een voorwaarde is voor een sterke relatie tussen het HRM systeem en factoren als affectieve betrokkenheid. Het idee van een dergelijk moderator effect is niet nieuw. Sanders et al (2006) en Schneider, Salvaggio en Subirats (2002) verwijzen in hun studie hierbij naar Mischel die in 1973 al spreekt van sterke en zwakke situaties, waarbij de sterke situatie er een is die door de gedeelde percepties van medewerkers een gemeenschappelijk gewenste situatie versterkt. Op deze manier weten de medewerkers wat er van hen verwacht wordt, en ontwikkelen zij vaardigheden om dit gedrag uit te voeren. In zwakke situaties zijn deze verwachtingen door de missende overeenstemming inconsistent, ambigue, of zijn ze er helemaal niet.

Omdat andere modellen met betrekking tot het organisatieklimaat spreken over een moderator in tegenstelling tot Bowen en Ostroff en dus het onderzoek hier niet eenduidig over is, is de verwachting dat ook een modererend effect valt te vinden (zie figuur 1.2). De derde hypothese van dit onderzoek luidt daarom als volgt:

H3: Organisatieklimaat heeft een modererend effect op de consensus tussen HRM-ers en leidinggevendenden met betrekking tot prestatiebeloning en hun uitkomsten op betrokkenheid, verzuim en verloop.



Figuur 1.2

Methode

Respondenten

Van het totale aantal respondenten waren 34 respondenten P&O-er (ofwel HRM-er; 17,6 procent), 66 respondenten hadden een leidinggevende functie (34,2 procent) en 91 respondenten waren overig werknemer (47,2 procent). Diegenen die zowel HRM-er als leidinggevende waren, zijn in dit onderzoek als HRM-ers beschouwd. Van het totale aantal respondenten waren 55 respondenten vrouw (28,5 procent), en 135 man (69,9 procent). De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 42 jaar ($SD=9,31$), met als gemiddelde hoogst voltooide opleiding hoger beroepsonderwijs ($SD=1,23$). Omdat sommige organisaties slechts één vragenlijst retourneerden, werden deze organisaties in de analyses buiten beschouwing gelaten en zijn ook deze niet toegevoegd aan bovenstaande gegevens.

Procedure

In totaal is het onderzoek uitgevoerd bij een uiteindelijk aantal van 36 organisaties waarbij een aantal organisaties uit de Contact Personeelsgroep Twente kwam en een aantal organisaties los is geworven. De werving van de losse organisaties had te maken met de tegenvallende respons van de organisaties uit de Contact Personeelsgroep Twente. Uiteindelijk heeft dit vijftien organisaties en een respons van 193 geretourneerde vragenlijsten opgeleverd. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een vragenlijst die is ingeleverd bij één contactpersoon per organisatie. Deze contactpersoon heeft zoveel mogelijk vragenlijsten laten invullen en retourneren. Het aantal vragenlijsten dat is uitgezet is dus onbekend. Om zoveel mogelijk vragenlijsten terug te krijgen, is ter herinnering een aantal keren na het versturen van de vragenlijst telefonisch contact geweest en via email onderhouden met de betreffende organisaties en hun contactpersonen.

Consensus bestaande prestatiebeloning

Bij het meten van de bestaande prestatiebeloning in de organisatie is aan de respondenten gevraagd naar de verschillende soorten prestatiebeloning welke aanwezig zijn binnen de organisatie. Hierbij kon uit soorten prestatiebeloning worden gekozen als individuele en teamprestatiebeloningen. Er is bij het bevragen van de verschillende soorten een onderscheid gemaakt in financiële, niet-financiële en beloningen als aandelen, winstdeling, opties, Stock Appreciation Rights. Deze laatste zullen in dit onderzoek onder de categorie 'overige' vallen.

Bij het bekijken van de consensus met betrekking tot deze bestaande prestatiebeloning is uitgegaan van de HRM-ers, aannemende dat zij op de hoogte zouden moeten zijn welke beloningen er in hun organisatie worden uitgekeerd. Aan de hand van hun antwoorden is op individueel financieel, individueel niet-financieel/overig, team financieel, team niet-financieel/overig het percentage berekend van de mate van overeenstemming van de HRM-ers over de bestaande prestatiebeloning in hun organisatie. Ditzelfde is gedaan voor de leidinggevendenden binnen de organisatie, welke op hun beurt weer werden vergeleken met de HRM-ers. Een uiteindelijke percentuele score kon op deze manier worden toegekend per organisatie welke de consensus met betrekking tot de bestaande prestatiebeloning weergaf per organisatie. De minimale en maximale waardes zijn hierbij respectievelijk 62,5 en 91,7 met een gemiddelde van 79,8 en een SD van 7,9.

Betrokkenheid

Voor het meten van betrokkenheid, zijn vier items uit een vertaling van de schaal van Allen en Meyer (1990) gebruikt voor het meten van affectieve betrokkenheid. De vertaalde schaal was van De Gilder, Van Den Heuvel en Ellemers (1997). De alpha hiervan was .78. Een voorbeeld van een stelling gebruikt in de vragenlijst is: 'Ik ervaar problemen van de organisatie als mijn eigen problemen'.

Om niet alleen betrokkenheid te meten bij de organisatie maar ook bij de leidinggevende, zijn ook nog een drietal stellingen van Becker, Billings, Eveleth en Gilbert (1996) gebruikt, welke zelf vertaald zijn. De alpha hiervan was .70. Een voorbeeld hiervan is: 'Wanneer iemand mijn leidinggevende bekritiseert, voelt dat als een persoonlijke belediging'.

Factoranalyse wees uit dat het duidelijk twee verschillende factoren zijn waar de in totaal zeven items op laden (zie Appendix 1).

Bij alle stellingen in de vragenlijst kon worden gekozen uit een vijftal antwoordmogelijkheden, namelijk: 1)Helemaal mee oneens, 2)Mee oneens, 3)Niet mee oneens, ook niet mee eens, 4)Mee eens, 5)Helemaal mee eens.

Verzuim

Verzuim werd gemeten door het aantal verzuimdagen van het afgelopen jaar aan de respondenten te vragen. Vervolgens zijn deze in de analyse gecategoriseerd aan de hand van een normale verdeling naar 0-5 dagen, 6-10 dagen, 11- 15 dagen, 16-30 dagen en meer dan 30 dagen. Het gemiddelde hiervan was 1,31 met een SD van 0,78.

Intentie tot verloop

Voor het meten van de intentie tot verloop is gebruik gemaakt van items uit een onderzoek van Sjöberg en Sverke (2000). Deze drie items zijn: 'Ik ben actief op zoek naar een andere baan', 'Ik heb het gevoel dat ik deze baan zou kunnen verlaten', en 'Als ik compleet de vrijheid van keuze had, zou ik deze baan verlaten'. Deze items zijn zelf vertaald, en ook bij al deze items had men de keuze uit de vijf antwoordmogelijkheden zoals tevens bij de vorige constructen weergegeven (met alpha .74).

Organisatieklimaat

Voor het meten van het organisatieklimaat zijn tien items gebruikt die zijn gehaald uit een studie van Sanders, Dorenbosch en De Reuver (2006). De schaal was voldoende betrouwbaar (alpha= .83). Een voorbeeld van een item hierbij is: "Er is samen met mij een duidelijk loopbaanplan opgesteld". Ook hier konden de respondenten weer antwoorden met de Likert-antwoordmogelijkheden zoals hierboven ook al enkele malen is weergegeven.

Mediator & moderator

Om te kijken of er sprake was van een mediërend of een modererend effect van het organisatieklimaat, is voor het mediërend effect in de regressieanalyse gekeken naar de verschillen tussen model 2 en model 3 bij het toevoegen van organisatieklimaat en de effecten hiervan op de consensus tussen HRM en leidinggevenden met betrekking tot prestatiebeloning. Voor het moderator effect is gekeken naar de verschillen tussen model 3 en 4, waarbij in model 4 de interactie van het organisatieklimaat met deze consensus is toegevoegd.

Controlevariabelen

Als controlevariabelen zijn in dit onderzoek geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en de functie HRM en leidinggevende gebruikt. Voor de verschillende organisaties zijn geen dummyvariabelen aangemaakt.

Resultaten

De gemiddelden, standaard deviaties en de correlaties tussen de variabelen worden in Tabel 1 weergegeven. In lijn met het theoretische model van Bowen en Ostroff werden significante relaties gevonden tussen het organisatieklimaat en de betrokkenheid bij de organisatie ($r=.39$, $p\leq.01$) en tussen het organisatieklimaat en de betrokkenheid bij de leidinggevende ($r=.48$, $p\leq.01$). Ditzelfde gold ook voor de relatie tussen het organisatieklimaat en de intentie tot verloop ($r=-.32$, $p\leq.01$). Ook wordt er een relatie gevonden voor de betrokkenheid bij zowel de organisatie als de leidinggevende met de intentie tot verloop ($r=-.49$, $p\leq.01$; $r=-.27$, $p\leq.01$). Er werd echter geen significante relatie gevonden tussen het organisatieklimaat en verzuim. Ook werd er geen significante relatie gevonden tussen de betrokkenheid bij de organisatie en verzuim, alsook geen relatie tussen de betrokkenheid bij de leidinggevende en verzuim.

In tabel 2, 3 en 4 worden de resultaten van de regressieanalyses weergegeven met per tabel betrokkenheid, verzuim en de intentie tot verloop als afhankelijke variabele, waarbij model 1 de controlevariabelen bevat. In model 2 is de consensus tussen HRM en leidinggevende toegevoegd en in model 3 is er een mediërend effect bekeken van het organisatieklimaat. Ten slotte wordt er in model 4 weergegeven of het organisatieklimaat ook kan worden gezien als moderator.

In hypothese 1 wordt verondersteld dat bestaande consensus met betrekking tot prestatiebeloning tussen lijnmanagers en HRM-ers positief gerelateerd is aan betrokkenheid. Tabel 2 laat echter een significant negatieve relatie zien tussen de consensus en betrokkenheid bij de organisatie ($r=-.16$, $p\leq.1$) en geen significante relatie tussen deze consensus en de betrokkenheid bij de leidinggevende. Hypothese 2 stelde dat het organisatieklimaat een mediërend effect heeft op de bestaande consensus tussen lijnmanagers en HRM-ers met betrekking tot prestatiebeloning en hun uitkomsten op de betrokkenheid bij de organisatie. In lijn met het model van Bowen en Ostroff laat ook tabel 2 (model 3) hiervan een significante relatie zien. Dit geldt echter alleen voor het organisatieklimaat als mediator voor de betrokkenheid bij de organisatie ($r=.36$, $p\leq.01$), maar niet voor de betrokkenheid bij de leidinggevende. Hierbij was de relatie tussen het organisatieklimaat en de betrokkenheid bij de leidinggevende wel significant ($r=.51$, $p\leq.01$) maar was het effect hierop voor de consensus niet significant ($r=.12$, *ns*) en dus was er geen mediërend effect. De verwachting van de derde hypothese, namelijk dat het organisatieklimaat ook werkt als moderator bij betrokkenheid, wordt niet ondersteund (model 4).

Tabel 1. *Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen*

Variabelen	Gem.	Std. Dev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Consensus prestatiebel.	79,75	7,89										
2. Organisatieklimaat	2,80	0,64	-.21**									
3. Betrokkenheid bij org.	3,65	0,72	-.15	.39**								
4. Betrokkenheid bij leidingg.	3,03	0,74	.05	.48**	.35**							
5. Verzuim	1,31	0,78	-.13	.11	.04	-.02						
6. Intentie tot verloop	2,44	0,91	.20*	-.32**	-.49**	-.27**	-.07					
7. Leeftijd	41,61	9,31	-.04	-.19*	.06	-.05	.24**	-.20**				
8. Geslacht	1,29	0,46	.06	-.10	-.04	-.08	.04	.01	-.05			
9. Opleiding	5,72	1,23	.22**	-.18*	-.22**	-.08	-.12	.21**	-.05	-.02		
10. Leidinggevende functie	0,42	0,50	.29**	.03	.19**	.14	-.09	-.04	.15*	-.17*	.20**	
11. HRM/P&O-functie	0,18	0,38	.15	.02	-.15*	.07	.01	.22**	-.01	.28**	.08	-.01

**= $p < .01$; *= $p < .05$

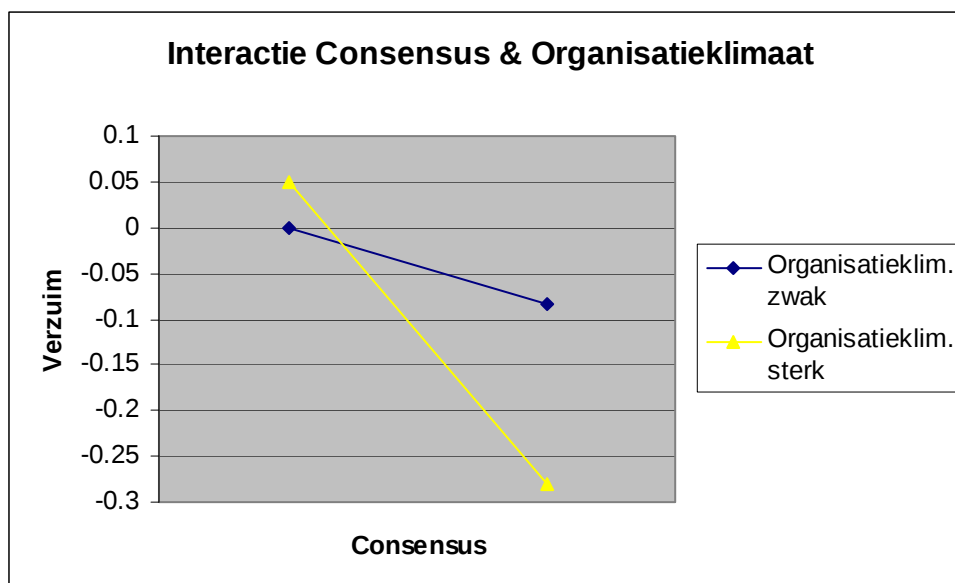
Tabel 2. Resultaten regressieanalyse met affectieve betrokkenheid (a: bij organisatie; b: bij leidinggevende) als afhankelijke variabele

	Model 1a/1b		Model 2a/2b		Model 3a/3b		Model 4a/4b	
Individueel niveau								
Leeftijd	.01/	-.03	.00/	-.03	.08/	.07	.09/	.08
Geslacht	-.03/	-.12	-.02/	-.12	.03/	-.06	.03/	-.06
Opleiding	-.31**/	-.10	-.28**/	-.11	-.20*/	.02	-.19*/	.02
Leidinggevende functie	.21**/	.13	.26**/	.12	.24**/	.10	.24**/	.10
HRM/P&O-functie	-.11/	.05	-.09/	.05	-.13+/	.01	-.11/	.02
Consensus prestatiebel.			-.16+/	.03	-.09/	.12	-.08/	.13
Subeenheid niveau								
Organisatieklimaat					.36**/	.51**	.38**/	.53**
Interacties met organisatieklimaat								
Consensus prestatiebel.							.09/	.08
R ²	.14/	.04	.17/	.04	.27/	.27	.28/	.27
Verandering in R ² (df)	.14 (5)/	.04(5)	.02(1)/	.00(1)	.11(1)/	.23(1)	.01(1)/	.01(1)

**= $p \leq .01$; *= $p \leq .05$; += $p \leq .10$

In Tabel 3 wordt verzuim als de afhankelijke variabele weergegeven. Tegen de verwachting van hypothese 1 in, wordt er geen significante relatie gevonden tussen bestaande consensus met betrekking tot prestatiebeloning en verzuim ($r = -.09$, ns). Ook de tweede hypothese, dat het organisatieklimaat zou werken als mediator, wordt niet ondersteund. Ook hierbij werd geen significante relatie gevonden. Het organisatieklimaat bleek echter wel een significant modererend effect te hebben op verzuim ($r = -.25$, $p \leq .01$), waarmee hypothese 3 wel werd ondersteund (zie figuur 1.3).

Ten slotte wordt er in Tabel 4 de intentie tot verloop als afhankelijke variabele genomen. Uit deze tabel valt te vernemen dat de eerste hypothese niet wordt ondersteund door een opvallend significant positieve relatie tussen de bestaande consensus en de intentie tot verloop ($r = .14$, $p \leq .1$). Wel wordt een duidelijke relatie gevonden voor het organisatieklimaat als mediator tussen de bestaande consensus en de intentie tot verloop, waarmee zowel hypothese 2 alsook het model van Bowen en Ostroff wordt ondersteund ($r = -.33$, $p < .01$). Tevens in lijn met het model van Bowen en Ostroff, maar tegenstrijdig met hypothese 3, valt af te lezen dat het organisatieklimaat voor de intentie tot verloop niet werkt als moderator.



Figuur 1.3: moderator effect van het organisatieklimaat op de relatie tussen bestaande consensus en verzuim

Tabel 3. Resultaten regressieanalyse met verzuim als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Individueel niveau				
Leeftijd	.26**	.26**	.28**	.25**
Geslacht	.04	.04	.06	.04
Opleiding	-.04	-.03	-.00	-.02
Leidinggevende functie	-.14+	-.11	-.12	-.12
HRM/P&O-functie	-.01	-.00	-.00	-.04
Consensus prestatiebel.		-.09	-.06	-.08*
Subeenheid niveau				
Organisatieklimaat			.12	.05
Interacties met organisatieklimaat				
Consensus prestatiebel.				-.25**
R ²	.09	.09	.10	.16
Verandering in R ² (df)	.09(5)	.01 (1)	.01(1)	.06(1)

**= $p \leq .01$; *= $p \leq .05$; += $p \leq .10$

Tabel 4. Resultaten regressieanalyse met intentie tot verloop als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Individueel niveau				
Leeftijd	-.19*	-.18*	-.25**	-.26**
Geslacht	-.05	-.06	-.10	-.10
Opleiding	.21**	.19*	.11	.10
Leidinggevende functie	-.01	-.05	-.03	-.03
HRM/P&O-functie	.21**	.20*	.23**	-.22**
Consensus prestatiebel.		.14+	.08	.07
Subeenheid niveau				
Organisatieklimaat			-.31**	-.35**
Interacties met organisatieklimaat				
Consensus prestatiebel.				-.06
R ²	.14	.16	.26	.26
Verandering in R ² (df)	.15(5)	.02(1)	.09(1)	.00(1)

**= $p \leq .01$; *= $p \leq .05$; += $p \leq .10$

Conclusie & Discussie

Het doel van dit onderzoek was enerzijds de relaties te onderzoeken tussen de bestaande consensus met betrekking tot de verschillende vormen van prestatiebeloning van HRM-ers en leidinggevendenden, en het positieve effect hiervan op betrokkenheid, en het negatieve effect op verzuim en verloop. Ook het mediatoreffect van het organisatieklimaat op deze factoren is onderzocht. Hypothese 1 en 2 waren hiermee in lijn met het model van Bowen en Ostroff. Omdat er tegenstrijdige uitkomsten van onderzoeken werden weergegeven met betrekking tot het organisatieklimaat als mediator en moderator, werd ook een moderator effect verwacht en werd naar aanleiding hiervan hypothese 3 opgesteld.

Boeiende resultaten werden gevonden bij de correlaties die tevens in lijn waren met het model van Bowen en Ostroff. Wanneer het organisatieklimaat binnen een organisatie hoog was, was ook de betrokkenheid bij de organisatie en de betrokkenheid bij de leidinggevende hoog. Ook was de intentie tot verloop minder bij een hoger organisatieklimaat en was dit tevens het geval wanneer de medewerkers meer betrokken waren bij zowel de organisatie als de leidinggevende. Resultaten in lijn met het model van Bowen en Ostroff (2004; Ostroff & Bowen, 2000) werden echter niet gevonden voor verzuim.

Uit de resultaten blijkt dat de eerste hypothese gedeeltelijk wordt ondersteund. Hoe hoger de bestaande consensus met betrekking tot prestatiebeloning, hoe lager de betrokkenheid bij de organisatie. Voor de betrokkenheid bij de leidinggevende en ook verzuim, werd helemaal geen significante relatie tussen de bestaande consensus met betrekking tot prestatiebeloning gevonden. Het was ook opvallend dat er een positieve relatie was tussen bestaande consensus en de intentie tot verloop. Dit wil zeggen dat wanneer de consensus tussen HRM en leidinggevendenden hoog was, ook de intentie tot verloop significant hoger was. Zowel de opvallende relatie tussen consensus en de betrokkenheid bij de organisatie als de opvallende relatie consensus en de intentie tot verloop, kunnen wellicht worden verklaard door het feit dat het misschien niet gaat om consensus met betrekking tot prestatiebeloning, maar dat het gaat om de algehele consensus over alle onderdelen van HRM die heerst tussen HRM en leidinggevendenden. Prestatiebeloning is slechts een onderdeel van HRM en consensus over meerdere HRM onderdelen zou een ander beeld kunnen geven.

Bowen en Ostroff spreken in hun theoretisch artikel (2004; Ostroff & Bowen, 2000) naast consensus namelijk ook over de consistentheid over tijd en praktijken en het onderscheidend vermogen (de oorzaak – gevolg relatie is goed zichtbaar; Sanders et al, 2006) van de boodschappen welke in dit onderzoek verder niet zijn meegenomen.

Deze zijn wellicht wel van grote invloed op de uitgedragen boodschappen door HRM en dus ook van invloed op de heersende consensus. Ook zou de manier van bevragen naar prestatiebeloning hierbij een rol kunnen spelen. Misschien weten HRM-ers en leidinggevendenden wel welke vormen van prestatiebeloning worden uitgekeerd binnen de organisatie, maar werden zij beïnvloed door de verschillende soorten die werden weergegeven in de vragenlijst en daardoor op het verkeerde been gezet. Open vragen naar de verschillende vormen van prestatiebeloning zouden misschien daardoor een ander beeld van de consensus tussen de verschillende actoren kunnen opleveren. Het kan natuurlijk ook zijn dat ze gewoon echt niet bekend zijn met de verschillende beleidsvormen en de verschillende vormen van prestatiebeloning die in hun organisatie worden uitgekeerd.

Een significant mediërend effect van het organisatieklimaat werd zowel gevonden voor de betrokkenheid bij de organisatie, alsook de intentie tot verloop. Hypothese 2 blijkt hiermee gedeeltelijk ondersteund te worden en deze resultaten zijn dus in lijn met het model van Bowen en Ostroff. Voor de betrokkenheid bij de leidinggevende en verzuim werd echter geen mediërend effect gevonden van het organisatieklimaat. De reden waarom er geen mediërend effect wordt gevonden hiervoor, kan liggen zowel aan de onderzochte consensus waar slechts de overeenstemming is bekeken tussen HRM en leidinggevendenden, en niet alle actoren, maar ook aan verzuim zelf, waarover bij de beperkingen dieper op in zal worden gegaan.

Uit de resultaten blijkt dat het tegengestelde geldt voor verzuim. Hierop wordt een modererend effect gevonden van het organisatieklimaat (zie figuur 1.3). Dit is geen vreemd resultaat wanneer erbij wordt bedacht dat bestaande consensus alleen, niet veel deed bij verzuim. Dit betekent dus dat een hoog organisatieklimaat daadwerkelijk een voorwaarde is voor een lager verzuim bij een hoog heersende consensus. Voor betrokkenheid bij de leidinggevende eveneens dat hierop geen modererend effect van het organisatieklimaat wordt gevonden. Hetzelfde is ook waar voor de betrokkenheid bij de organisatie en eveneens voor de intentie tot verloop. Hypothese 3 wordt dus ook alleen gedeeltelijk ondersteund.

Opvallend zijn in dit onderzoek de tegenstellingen. Enerzijds zijn de resultaten in lijn met het model van Bowen en Ostroff en dus het mediërend effect waar zij over spreken van het organisatieklimaat op de relatie tussen de consensus en HRM uitkomsten. Anderzijds lopen de resultaten van dit onderzoek ook parallel aan onderzoeken waar juist een modererend effect wordt verondersteld op de relatie tussen de bestaande consensus en de effecten daarvan op affectieve betrokkenheid, verzuim en verloop.

Deze tegenstellingen kunnen, zoals eerder weergegeven, te maken hebben met het feit dat alleen een onderdeel van HRM is meegenomen, namelijk prestatiebeloning en tevens met de manier van meten van consensus tussen HRM en leidinggevend.

Bowen en Ostroff (2004; Ostroff & Bowen, 2000) stellen dat naast consensus, ook consistentheid en het onderscheidend vermogen van belang zijn bij de uitgedragen boodschappen van HRM naar alle medewerkers toe. De beperking van dit onderzoek zou dus kunnen zijn dat slechts alleen de consensus is bekeken, welke een goed argument geeft voor vervolgonderzoek.

Een andere beperking van dit onderzoek is de analyse die niet is uitgevoerd op multi niveau. Om de relatie tussen HRM en de uiteindelijke organisatorische prestaties te onderzoeken is het van belang dat bijdragen van werknemers op alle niveau's worden meegenomen. Omdat organisaties multi niveau systemen zijn waarbij alle niveau's elkaar beïnvloeden (Kozlowski & Klein, 2000), en het begrijpen van de interrelaties binnen en tussen niveau's kritiek is voor het begrijpen van organisaties en het gedrag dat hieraan gerelateerd is (Ostroff & Bowen, 2000), zullen deze data in vervolgonderzoek ter controle nog moeten worden geanalyseerd met behulp van een multi niveau analyse.

Ook omdat empirische onderzoeken op dit terrein nog erg schaars zijn (Ostroff & Bowen, 2000), en wetenschappelijk onderzoek op organisatie niveau vaak nog niet zo ver is (Kozlowski & Klein, 2000), is dit een goede aanbeveling voor vervolgonderzoek.

Verder moet in dit onderzoek rekening worden gehouden met het sociaal wenselijk antwoorden van de respondenten. Verzuim is daardoor lastig te meten, en ook zou dit van invloed kunnen zijn geweest op de andere constructen. Dit kan misschien de niet-significante relaties verklaren die werden gevonden voor de betrokkenheid bij de leidinggevende, en de niet verwachte significante relaties bij de intentie tot verloop. Tevens zou de percipiëring van de medewerkers met betrekking tot betrokkenheid bij de organisatie anders kunnen zijn dan die van betrokkenheid bij de leidinggevende. Hierdoor zou de beantwoording van de items die bij de laatstgenoemde horen kunnen zijn beïnvloed doordat zij meer betrokken zijn bij de organisatie dan de leidinggevende en dit ook belangrijker vinden. Een andere mogelijke beïnvloeding die zeker in het achterhoofd moet worden gehouden is die van persoonlijkheid en attitudes. Verschillende soorten intrinsieke motivatie worden bijvoorbeeld door Jenkins et al (1998) weergegeven in hun studie welke in relatie blijken te staan tot verschillende types van beloningen. Dit kan een factor zijn geweest die meeweegt in de relatie consensus met betrekking tot prestatiebeloning tussen HRM en leidinggevend en de effecten hiervan op affectieve betrokkenheid, verzuim en de intentie tot verloop.

Referenties

- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurements and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.W.(1996). Foci and bases of commitment: Implications for performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Bowen, D.E., Ostroff, C. (2004). Understanding hrm-firm performance linkages: The role of the “strength” of the hrm system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Collins, C.J., Clark, K.D. (2003). Strategic human resources practices, top management, team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 740-751.
- Cotton, J.L., Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.
- Cunningham, I., James, P. (2000). Absence and return to work: towards a research agenda. *Personnel Review*, 29 (1), 33-47.
- De Gilder, D., Van Den Heuvel, H., Ellemers, N. (1997). Het 3-componentenmodel van commitment. *Gedrag & Organisatie*, 10, 95-106.
- Doorewaard, H., De Nijs, W. (1998). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma, p. 23-47.

- Ferris, G.R., Arthur, M.M., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Harrell-Cook, G., Frink, D.D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 235-264.
- Gielen, A.C., Kerkhofs, M.J.M., Van Ours, J.C. (2006). Performance related pay and labor productivity. *CentER Discussion Paper*, 2006-01.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Jenkins jr., G.D., Mitra, A., Gupta, N., Shaw, J.D.(1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5),777-787.
- Klein, K.J., Conn, A.B., Smith, D.B., Sorra, J.S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 3-16.
- Kozlowski, S.W.J., & Klein, K.J. (2000). A multi level approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes. In: K.J. Klein, & S.W.J. Kozlowski, (2000). *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations. Foundations, Extensions, and New Directions*. New York: John Wiley, p. 3-90
- Mamman, A. (1997). Employees' attitudes toward criteria for pay systems. *Journal of Social Psychology*, 137 (1), 33-41.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M.(1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Ostroff, C., Bowen, D.E., (2000). Moving HR to a higher level; HR practices and organizational effectiveness. In: K.J. Klein, & S.W.J. Kozlowski, (2000). *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations. Foundations, Extensions, and New Directions*. New York: John Wiley, p. 211-266.
- Paauwe, J., Richardson, R. (1997). Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 257-262.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthorn, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 379-408.
- Sanders, K. (2005). Arbeid & organisatie psychologie en human resource management: It takes two to tango. *Openbare rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar, faculteit Gedragswetenschappen van de Universiteit Twente, donderdag 25 april 2005*.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., De Reuver, R. (under review). The “strength” of the hrm system: An empirical test of the Bowen & Ostroff model.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., De Reuver, R. (2006). De sterkte van het HRM systeem: Een empirische test van het Bowen & Ostroff model. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 45-59.
- Sanders, K., Van Riemsdijk, M., Geurts, P., Torka, N. (under review) Affective commitment in eastern europe: Considering the leadership climate.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N., Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 220-229.

Sjöberg, A., Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment of job turnover revisited: A note on the mediating rol of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247-252.

Verboon, F.C. (2001). Prestatiebeloning: wat willen werknemers? *Tijdschrift voor HRM*, 2, 59-77.

Appendix 1. *Factoranalyse voor affectieve betrokkenheid*

Item	1	2
Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen	.62	
Ik voel mij thuis in deze organisatie	.71	
Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie	.72	
Ik voel me als ‘een deel van de familie’ in deze organisatie	.77	
Wanneer iemand mijn leidinggevende bekritiseert, voelt dat als een persoonlijke belediging		.48
De successen van mijn leidinggevende zijn ook mijn successen		.53
De relatie met mijn leidinggevende is hoofdzakelijk gebaseerd op de gelijke normen en waarden die ik en mijn leidinggevende hanteren		.54