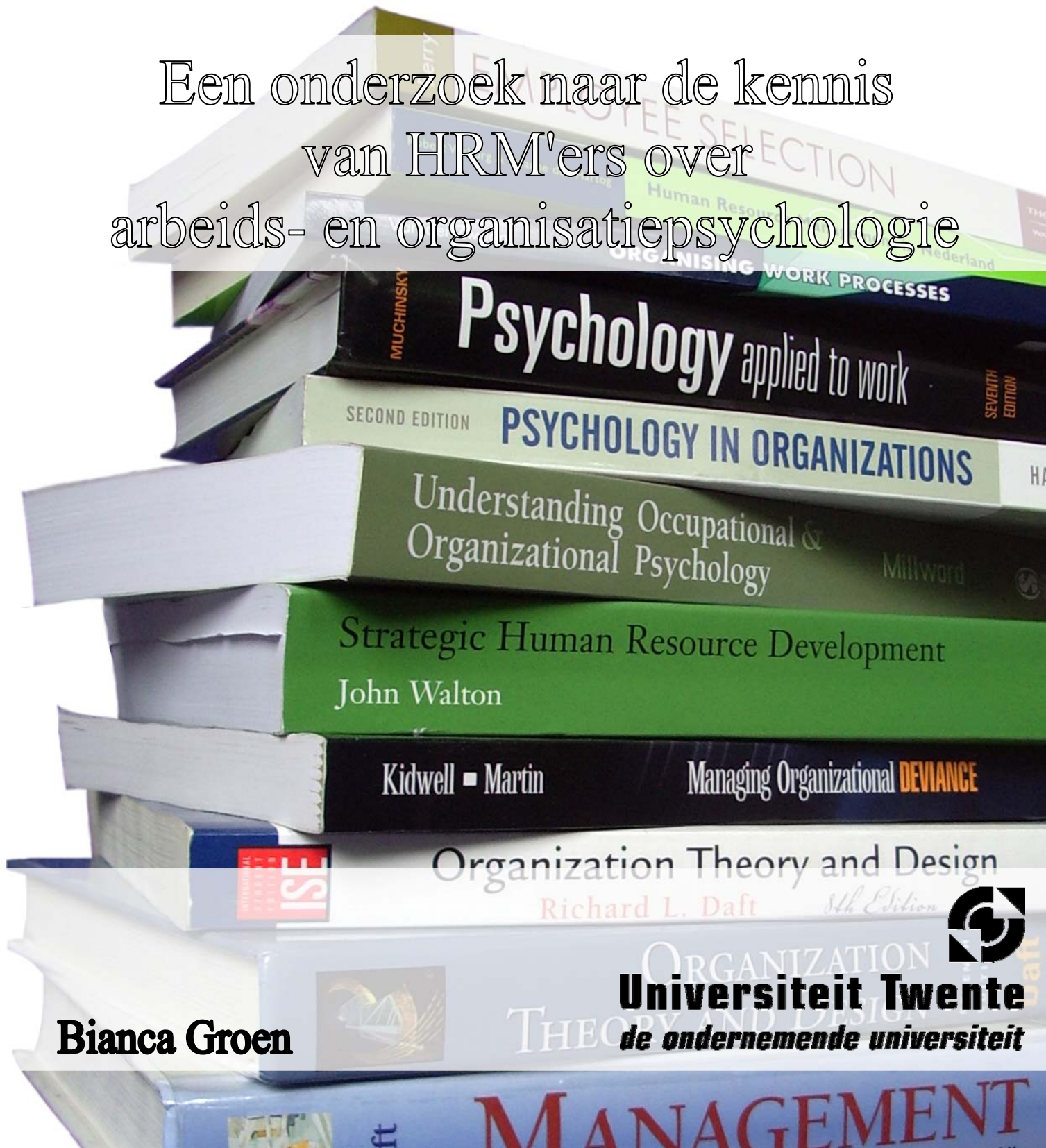


De kloof tussen theorie en praktijk

Een onderzoek naar de kennis
van HRM'ers over
arbeids- en organisatiepsychologie



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Bianca Groen

B.A.C. Groen

De kloof tussen theorie en praktijk

Een onderzoek naar de kennis van HRM'ers over arbeids- en organisatiepsychologie

Universiteit Twente
Enschede, 27 mei 2006

Begeleiders

Prof. dr. K. Sanders
Faculteit Gedragwetenschappen

Dr. M.J. van Riemsdijk
Faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	4
2. Methode	6
2.1 Respondenten	6
2.2 Instrument	7
2.3 Procedure	8
3. Resultaten	9
3.1 Totaalscores	9
3.2 Kenmerken	11
3.3 Relatie tussen kenmerken en totaalscores	13
4. Discussie	17
4.1 Implicaties	17
4.2 Beperkingen en toekomst	19
Referenties	20
Appendix A – Overzicht items	21
Algemeen	21
Werving en selectie	21
Beoordeling	22
Beloning	22
Ontwikkeling	22

Samenvatting

Bedrijven die HRM-praktijken toepassen die volgens onderzoek effectief zijn, blijken beter te presteren dan bedrijven die dat niet doen. Bovendien blijken HRM'ers die deze onderzoeksresultaten in praktijk brengen ook betere carrièrekansen te hebben. Toch worden de resultaten van arbeids- en organisatiepsychologisch onderzoek vaak niet gebruikt in de praktijk. Een reden hiervoor blijkt te zijn dat personen die het onderzoek in de praktijk zouden moeten brengen, veelal niet op de hoogte zijn van onderzoeksresultaten. Rynes et al. (2002) hebben onderzoek gedaan in de Verenigde Staten naar de mate waarin dit het geval was. Het huidige onderzoek is een replicatie van het onderzoek van Rynes et al., maar nu voor de Nederlandse situatie. In dit onderzoek wordt gekeken welke kenmerken gerelateerd zijn aan de hoeveelheid kennis die HRM'ers hebben van arbeids- en organisatiepsychologie. Het onderzoek is uitgevoerd onder 626 respondenten die op twee verschillende manieren zijn geworven. Uit het onderzoek is gebleken dat het opleidingsniveau, het al dan niet gevolgd hebben van de opleiding psychologie en de attitude van respondenten ten opzichte van resultaten van wetenschappelijk onderzoek positief gerelateerd zijn aan het kennisniveau. Verder blijkt het kennisniveau van respondenten ook af te hangen van de functie die ze uitoefenen. Opvallend genoeg blijken respondenten die vakbladen als belangrijke bron voor nieuwe informatie voor hun werk zien, minder kennis van arbeids- en organisatiepsychologie te hebben.

It is a well-known fact that companies which apply HRM-practices which are effective according to research, perform better than companies which don't do that. Besides, HR-managers who put these research results into practice, are proven to have better career opportunities. Despite of that, results of research in industrial and organisational psychology are often not used in practice. One of the reasons of this is that people who have to put the research into practice, are usually ill informed about the research results. Rynes et al. (2002) have investigated to what extend this was the case in the United States. The current research is a replication of the research of Rynes et al., but for the Dutch situation. The goal of this research is to investigate which features are related to the amount of knowledge which HR-managers have of industrial and organisational psychology. The research is done under 626 respondents, who were attracted in two different ways. The research suggests that the educational level, having followed education in psychology or otherwise and the attitude of respondents towards the outcomes of scientific research are positively related to the amount of knowledge. Moreover the knowledge level depends on the position of the respondent in the organisation. It is remarkable that respondents who think of magazines as an important source of knowledge for new information about their work, are proven to have less knowledge of industrial and organisational psychology than those who don't.

1. Inleiding

Organisaties brengen vaak niet in de praktijk wat volgens onderzoek effectief is (Rynes, Colbert & Brown, 2002; zie ook Johns, 1993; Rogers, 1995). Dit is alarmerend omdat er een positief verband bestaat tussen de toepassing van kennis op het terrein van *human resource management* (HRM) en de prestatie van een organisatie (zie bijvoorbeeld Arthur, 1994; Huselid, 1995 en Becker & Gerhart, 1996). Bovendien blijken HRM'ers¹ ook persoonlijk belang te hebben bij het in praktijk brengen van onderzoeksresultaten, omdat ze daarmee hun carrièrekansen vergroten (Ulrich, Brockbank, Yeung & Lake, 1995). Dit geeft reden om te onderzoeken wat er ten grondslag ligt aan deze kloof tussen theorie en praktijk op het gebied van HRM.

Het vakgebied HRM “bevat onder andere inzichten uit de economie, psychologie, onderwijskunde en strategisch management” (Van Loo & De Grip, 2002). Kennis op het gebied van arbeids- en organisatiepsychologie is dus een onderdeel van kennis op het gebied van HRM. Emans (2004) constateert ook dat er een kloof tussen theorie en praktijk is in de organisatiepsychologie. Hij geeft hiervoor als oorzaak dat practici andere eisen stellen aan theorieën dan theoretici. Een andere, hieraan gerelateerde oorzaak kan zijn dat personen die het onderzoek in de praktijk zouden moeten brengen, veelal niet op de hoogte zijn van onderzoeksresultaten (Rynes et al., 2002; zie ook Gannon, 1983). Rynes et al. hebben onderzoek gedaan naar de mate waarin dit het geval is, door te bepalen hoeveel kennis HRM'ers hebben van arbeids- en organisatiepsychologie. Hierbij maakten ze ook onderscheid in het kennisniveau van de respondenten op verschillende gebieden van HRM, omdat een gebrek aan kennis in het ene gebied andere consequenties heeft dan in een ander gebied. De gekozen HRM-gebieden worden in veel literatuur onderscheiden en betroffen ‘werving en selectie’, ‘beoordelen’, ‘belonen’ en ‘ontwikkelen’ van personeel.

In het onderzoek dat Rynes et al. (2002) uitvoerden in de Verenigde Staten onder 959 respondenten, werd gemiddeld 57% van de vragen goed beantwoord. HRM'ers blijken echter van bepaalde HRM-gebieden meer te weten dan van andere gebieden. Het gebied ‘werving en selectie’ liet bij het onderzoek van Rynes et al. de grootste kloof zien tussen wetenschap en praktijk. De respondenten hadden op dit gebied gemiddeld maar 39% van de antwoorden goed. Betere resultaten werden behaald bij de vragen met betrekking tot ‘beloning’, waarbij de gemiddelde respondent 58% van de vragen goed had en de algemene vragen die door de gemiddelde respondent voor 63% goed beantwoord werden. De respondenten scoorden het best op de gebieden ‘beoordeling’ (gemiddeld 68% van de antwoorden goed) en ‘ontwikkeling’ (gemiddeld 71% van de antwoorden goed).

Rynes et al. (2002) onderzochten niet alleen het kennisniveau van HRM'ers, maar ook waar ze die kennis vandaan halen en wat hun houding is tegenover wetenschappelijk onderzoek. Door dit te onderzoeken, kan worden bepaald welke bronnen bij kunnen dragen aan een effectievere manier van informatieverschaffing en welke bronnen het meest accuraat zijn (Rynes et al., 2002). Uit het onderzoek bleek dat HRM'ers hun informatie vooral via andere HRM'ers in hun organisatie krijgen. Daarna werd het meest gebruik gemaakt van websites en pas op de derde plaats kwam wetenschappelijke literatuur.

Tot slot onderzochten Rynes et al. (2002) de verbanden tussen de hoeveelheid kennis van HRM en bepaalde achtergrondvariabelen. Er bleek een positieve relatie te bestaan tussen het niveau van het werk en de hoeveelheid kennis van onderzoeksliteratuur. Verder bleek dat mensen die veel wetenschappelijk onderzoek lezen, inderdaad ook meer kennis hadden van wetenschappelijk onderzoek.

¹ Onder HRM'ers worden personen verstaan die op een Human Resource Management of Personeel en Organisatie afdeling van een organisatie werkzaam zijn.

Om meer inzicht te krijgen in de kloof tussen wetenschap en praktijk wordt ook in dit onderzoek gekeken naar hoeveel kennis HRM'ers hebben van arbeids- en organisatiepsychologie. De nadruk zal in dit onderzoek echter meer liggen op de variabelen die invloed hebben op het kennisniveau. De onderzoeksvraag die wordt beantwoord is dan ook: Welke kenmerken zijn gerelateerd aan de hoeveelheid kennis die HRM'ers hebben van arbeids- en organisatiepsychologie? Om deze vraag te beantwoorden wordt een replicatie van het onderzoek van Rynes et al. uitgevoerd, maar nu voor de Nederlandse situatie.

2. Methode

2.1 Respondenten

Aan het onderzoek deden 626 respondenten mee², waaronder 241 mannen en 385 vrouwen. De respondenten hadden een leeftijd tussen de 20 en de 62, met een gemiddelde van 38,9 en een standaarddeviatie van 8,9. 18,2 Procent van de respondenten heeft een opleiding psychologie gevolgd en 74,9 procent heeft een opleiding gevolgd die volgens hen aansluit op het werk dat ze nu uitvoeren. De hoogst genoten opleiding van 58 procent van de respondenten was hbo en van 41 procent w.o. De overige respondenten hadden maximaal mbo of de middelbare school afgerond. Gemiddeld oefenden de respondenten hun functie 5,2 jaar uit, met een standaarddeviatie van 4,8³.

Tabel 1 geeft een overzicht van de functies van de respondenten, gesorteerd op opleidingsniveau. Uit de tabel blijkt dat het grootste gedeelte van de respondenten bestaat uit hoofden HRM of HRM (senior) adviseurs. Een kleiner gedeelte van de respondenten bestaat uit HRM-consulenten, -medewerkers en -assistenten en personeelsfunctionarissen. De kleinste groep respondenten is algemeen directeur of eigenaar van het bedrijf. Tot slot oefent 14 procent van de respondenten een andere functie uit. Als de functies van de respondenten van dit onderzoek worden gesorteerd op de gemiddelde hoogte van de hoogst genoten opleiding, blijft de volgorde grotendeels hetzelfde als wanneer gekeken wordt naar hoeveel respondenten er van die functie waren. Alleen directeuren blijken gemiddeld de hoogste opleiding te hebben gehad.

Voor de volledigheid is in Tabel 1 ook een overzicht van de functies van de respondenten van het onderzoek van Rynes et al. (2002) te vinden. Bijna de helft van de respondenten van het onderzoek van Rynes et al. zijn directeur of vice president. De andere helft is algemeen HRM'er. De respondenten van dat onderzoek hebben dus over het algemeen minder specifieke functies.

Tabel 1 - Percentage respondenten per functie

Huidige onderzoek				Rynes et al. (2002)	
Functie	%	Gem. opl.	SD opl.	Functie	%
Directeur	3 %	4,44	0,512	Directeur	26 %
Hoofd HRM	28 %	4,42	0,494	Vice president	18 %
HRM adviseur	26 %	4,41	0,494	HR manager	49 %
HRM senior adviseur	14 %	4,37	0,510	Anders	7 %
HRM consultant/ medewerker/assistent	9 %	4,24	0,612		
Personeelsfunctionaris	6 %	4,18	0,457		
Anders	14 %	4,52	0,546		

Noot. Hoogst genoten opleiding op een schaal van 1 tot 5 met 1 = 'basisschool', 2 = 'middelbare school', 3 = 'mbo', 4 = 'hbo', 5 = 'w.o.'

² In eerste instantie was de vragenlijst 633 keer ingevuld, maar 7 respondenten bleken hem dubbel ingevuld te hebben. Hiervan is alleen de eerste keer van meegenomen.

³ In het onderzoek van Rynes et al. (2002) had de gemiddelde respondent 13,8 jaar ervaring op HRM-gebied, met een standaarddeviatie van 7,9. Hierbij dient te worden opgemerkt dat in het huidige onderzoek niet naar aantal jaren HRM-ervaring is gevraagd, maar naar het aantal functie jaren, wat waarschijnlijk lager ligt.

2.2 Instrument

Het onderzoek was een replicatie van het onderzoek dat Rynes et al. (2002) in de Verenigde Staten hebben uitgevoerd onder 959 HRM'ers. Er werd gebruik gemaakt van een elektronische vragenlijst die via Internet kon worden ingevuld. In het onderzoek werden eerst enkele algemene vragen gesteld met betrekking tot de karakteristieken van de respondent zelf, zoals de opleiding, het geslacht en de leeftijd en het werk dat hij of zij doet, zoals karakteristieken van het bedrijf en de functie. Vervolgens werden vragen gesteld met betrekking tot welke bronnen de respondent raadpleegt voor informatie voor zijn of haar werk. Voorbeelden hiervan zijn 'Internet', 'collega's' en 'tijdschriften'. Respondenten konden op een schaal van 1 (zeer belangrijk) tot 5 (zeer onbelangrijk) aangeven hoe belangrijk bepaalde informatiebronnen voor ze waren om nieuwe informatie over HRM te verkrijgen.

Verder werd gevraagd of respondenten bepaalde vakbladen, zoals IntermediairPW en Gedrag en Organisatie, nooit, soms, regelmatig of altijd lezen. Daarnaast werd onderzocht hoe de respondent aankijkt tegen wetenschappelijk onderzoek. Hiervoor werd gebruik gemaakt van vier stellingen waarvan de respondenten op een schaal van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens) moesten aangeven in hoeverre dat op hen van toepassing was. Twee stellingen betroffen de hoeveelheid tijd die de respondenten (willen) hebben om wetenschappelijke artikelen op het gebied van HRM te lezen of om met wetenschappers over HRM problemen te praten. Bij de andere twee stellingen konden respondenten aangeven of ze resultaten van wetenschappelijk onderzoek begrijpelijk vinden en of ze vinden dat wetenschappelijk onderzoek naar HRM in de praktijk werkt.

Tot slot werd aan de respondenten gevraagd om 25 'juist-onjuist'-stellingen met betrekking tot arbeids- en organisatiepsychologie te beantwoorden. De stellingen in de vragenlijst zijn een Nederlandse vertaling van een aantal van de items uit het onderzoek van Rynes et al. (2002) (zie Appendix A voor de vertaling van de stellingen). Een voorbeeld is: 'Leiderschapstraining is zinloos, omdat leiders worden geboren, niet gemaakt.'

Tijdens de constructie van de items hebben Rynes et al. een voortest gedaan, waarin de items werden geanalyseerd. Tevens hebben zij de test-hertest-betrouwbaarheid getest. Dit is bij dit onderzoek uit praktische overwegingen dan ook niet nogmaals gedaan. Aangezien IntermediairPW de vragenlijst te lang vond in zijn oorspronkelijke vorm⁴, is een aantal items weggelaten, waardoor het totaal aantal items nu op 25 uitkomt. Bij de selectie van items is gekeken naar hoe relevant de vragen leken voor een onderzoek in Nederland.⁵

De categorieën van de vragen die Rynes et al. (2002) gebruikten, zijn hetzelfde gebleven. Deze categorieën zijn gelijk aan de onderverdeling van HR-activiteiten die ook in Nederlands onderzoek vaak gebruikt wordt, namelijk: 'werving en selectie', 'beoordelen', 'belonen' en 'ontwikkelen' van personeel. Hieraan zijn nog wat algemene vragen, die niet in de categorieën onder te verdelen zijn, toegevoegd.

⁴ In het onderzoek van Rynes et al. (2002) werd in eerste instantie gebruik gemaakt van 39 items, waarvan er uiteindelijk vier geschrapt werden.

⁵ In het artikel van Rynes et al. (2002) stond een overzicht met de antwoorden die zij hebben gevonden in de literatuur. Deze antwoorden zijn in dit replicatieonderzoek nog eens kritisch bekeken, aangezien het mogelijk is dat recenter onderzoek andere antwoorden geeft of dat er een verschil is tussen de Nederlandse en de Amerikaanse situatie. Uiteindelijk zijn er geen wijzigingen aangebracht in de antwoorden van Rynes et al.

2.3 Procedure

De respondenten van dit onderzoek zijn op twee verschillende manieren geworven. Allereerst is er een oproep verspreid via IntermediairPW. “IntermediairPW is een vakblad voor iedereen die zich met personeelsmanagement bezighoudt en studenten aan p&o-opleidingen. De IntermediairPW lezers zijn werkzaam bij middelgrote en grote organisaties, werving- en selectiebureaus, outplacementbureaus, organisatieadviesbureaus en opleidingsinstituten. De IntermediairPW lezer is hoog opgeleid en bekleedt een (hogere) managementfunctie.” (IntermediairPW, 2005) IntermediairPW had in het derde kwartaal van 2005 een totale meetbare oplage in het binnenland van 11.173 (HOI, 2006). De oproep bestond uit een brief die bij het magazine gevoegd was.

Om de drempel om de vragenlijst in te vullen nog iets te verlagen, werden er onder de participanten drie boeken verloot. Na tweeënhalve week waren er op deze manier 197 respondenten geworven. Doordat deze hoeveelheid tegenviel, is de hulp ingeroepen van Van den Boogaart personeelszaken. Dit is een organisatie die zorgt voor de bemiddeling van HRM'ers bij vacatures en interim-opdrachten (Van den Boogaart, 2005). Van den Boogaart heeft de oproep voor de vragenlijst verspreid onder zijn personeelsbestand, waarna er in de anderhalve week daarna nog eens 429 respondenten bijkwamen. De karakteristieken van de respondenten bij de verschillende steekproeven blijken niet significant van elkaar te verschillen.

In de oproep voor het invullen van de vragenlijst werden de respondenten gewezen op het internetadres waar de vragenlijst te vinden was. Op een duidelijk zichtbare plek op de homepage van IntermediairPW was een link te vinden naar de vragenlijst. Om partiële non-response te voorkomen, moesten respondenten bij alle vragen een antwoord invullen om verder te kunnen met de vragenlijst.

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden moeten twee dingen bekend zijn, om vervolgens het verband hiertussen te kunnen onderzoeken. Allereerst moet er een maat zijn die bepaalt hoeveel kennis de respondenten hebben van arbeids- en organisatiepsychologie. Hiertoe is voor iedere respondent een totaalscore op de ‘juist-onjuist’-stellingen berekend. Voor ieder item dat goed beantwoord was, kregen de respondenten 1 punt, waardoor een totaal van 25 punten behaald kon worden.

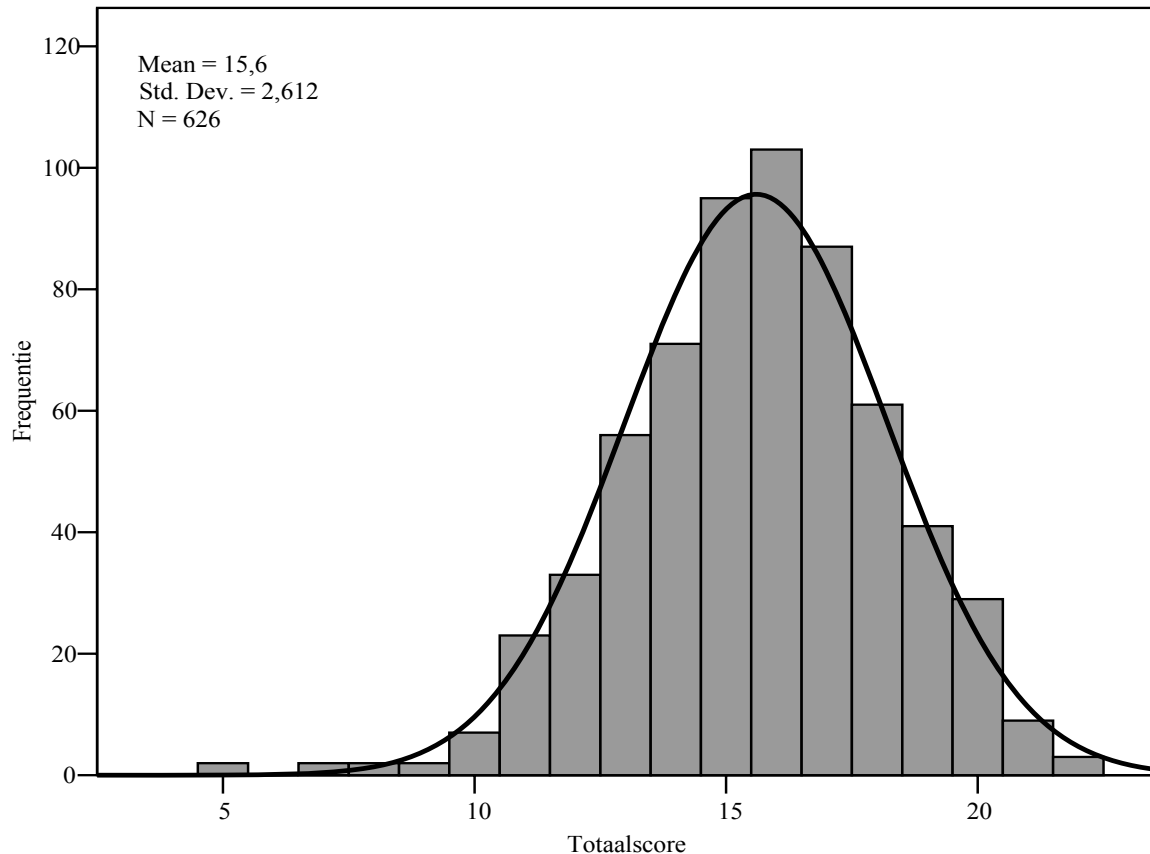
Ten tweede moeten er voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag kenmerken zijn waarvan de relatie met de totaalscore onderzocht kan worden. Allereerst konden hiervoor de karakteristieken van de respondent zelf en van zijn of haar werk worden gebruikt. Voor de frequentie waarin de respondent vakbladen leest, welke bronnen de respondenten raadpleegt voor informatie en de attitude van de respondenten tegenover wetenschappelijk onderzoek en literatuur, is door middel van een factoranalyse gekeken of er een schaal gevonden kon worden die alle vragen op dat gebied kan samenvatten. Voor zover dat mogelijk was, zijn die schalen gebruikt als kenmerken, in plaats van de losse vragen.

Tot slot is gekeken welke kenmerken gerelateerd zijn aan de hoeveelheid kennis die HRM'ers hebben van arbeids- en organisatiepsychologie. Hiervoor zijn de correlaties berekend tussen de kenmerken en de totaalscores, is gebruik gemaakt van ANOVA en is tot slot een regressieanalyse gebruikt.

3. Resultaten

3.1 Totaalscores

In Figuur 1 is het histogram van de totaalscores te vinden. De vragenlijst is ingevuld door 626 personen. Gemiddeld beantwoordden de respondenten 15,6 (62%) van de 25 vragen goed en de standaarddeviatie was 2,61. Er waren 103 respondenten die 16 vragen goed beantwoordden. Twee respondenten behaalden het minimum van 5 goede vragen en drie respondenten het maximum van 22 goede vragen.



Figuur 1 - Histogram van de totaalscores

De goede antwoorden op de stellingen en het percentage respondenten dat dit goed had, zijn te vinden in Appendix A. Het item met de meeste foute antwoorden, werd door 29% van de respondenten correct beantwoord. Het ging hierbij om het item: ‘De meeste fouten in prestatiebeoordeling kunnen worden vermeden door trainingen waarin duidelijk wordt gemaakt wat veel gemaakte fouten zijn.’ Het goede antwoord op deze stelling is ‘onjuist’. De stelling ‘Bedrijven met een duidelijke visie presteren beter dan bedrijven zonder visie’ werd met 90% goede antwoorden het vaakst correct met ‘juist’ beantwoord.

De respondenten bij het onderzoek van Rynes et al. (2002) scoorden gemiddeld 56% van deze 25 vragen goed. Aangezien de standaarddeviatie van de steekproef van Rynes et al. niet bekend is, wordt deze gelijk verondersteld aan de steekproefstandaarddeviatie in dit onderzoek. In dat geval blijkt de gemiddelde totaalscore van het onderzoek van Rynes et al. significant te verschillen met de gemiddelde totaalscore van het huidige onderzoek ($p < ,01$).⁶

⁶ Dezelfde significantie zou worden gevonden als $SD < 13,32$ was gekozen voor het onderzoek van Rynes et al.

In Tabel 2 is het gemiddelde percentage van correcte antwoorden op de verschillende gebieden van HRM te vinden voor dit onderzoek en voor het onderzoek van Rynes et al. (2002). Voor de waarden van het onderzoek van Rynes et al. is zowel gekeken naar de scores op de 25 items die in dit onderzoek ook zijn onderzocht, als naar alle 35 items uit hun onderzoek. Voor een overzicht van welke items bij welke HRM-gebieden horen en hoe er werd gescoord op de items, wordt verwezen naar Appendix A.

Tabel 2 - Gemiddeld percentage correcte antwoorden per HRM-gebied

HRM gebied	Huidig onderzoek	Rynes 25 items	Rynes alle 35 items
	%	%	%
Algemeen	63 %	65 %	63 %
Werving en selectie	44 %	38 %	39 %
Beoordeling	63 %	62 %	68 %
Beloning	81 %	49 %	58 %
Ontwikkeling	80 %	75 %	71 %
Totaal	62 %	56 %	57 %

Aangezien van het onderzoek van Rynes et al. de standaarddeviaties niet bekend zijn en het maar de vraag is of de steekproeven van beide onderzoeken voldoende overeenkomen, heeft het geen zin om te kijken of de verschillen tussen de onderzoeken significant zijn of niet. Op het oog komen de percentages correcte antwoorden op de verschillende gebieden tussen beide onderzoeken redelijk overeen. Alleen op het gebied ‘beloning’ is een groot verschil te zien.

Voor er conclusies uit de resultaten getrokken kunnen worden, dient te worden opgemerkt dat de gevonden scores waarschijnlijk een vertekend beeld kunnen geven van de Nederlandse HRM’er. Ten opzichte van de totale populatie HRM’ers blijken hoogopgeleiden bij dit onderzoek namelijk oververtegenwoordigd te zijn. Dit blijkt uit een vergelijking van de percentages respondenten bij dit onderzoek met de totale HRM-populatie op basis van een schatting van de Intelligence Group van IntermediairPW (Bakker, persoonlijke communicatie, 15 november 2005) (zie Tabel 3). Het aantal HRM'ers met een universitaire achtergrond wordt op 23.000 (26%) geschat, met hbo op 41.000 (45%) en met mbo op 26.000 (29%) en de totale populatie dus op 90.000. Gegeven het opleidingsniveau worden in het onderzoek betere resultaten verwacht, dan wanneer de steekproef *wel* representatief is voor de totale populatie.

Tabel 3 - Vergelijking respondenten met totale populatie

Hoogste opleiding	In dit onderzoek	In totale populatie	Verskil
W.o.	41 %	26 %	15 %
Hbo	58 %	45 %	13 %
Mbo	1 %	29 %	- 28 %

3.2 Kenmerken

Om de relatie van bepaalde kenmerken met de totaalscore van de respondenten te kunnen bepalen, moet eerst bepaald worden voor welke kenmerken deze relatie onderzocht wordt. Allereerst is er een aantal kenmerken met betrekking tot het werk van de respondenten te onderscheiden. Het gaat hierbij om de omvang van het bedrijf en de afdeling waar de respondent werkt, het aantal mensen waaraan de respondent leiding geeft en het aantal uur dat de respondent per week werkt. Verder zullen de kenmerken van de respondenten zelf worden meegenomen in de analyse. Het gaat hier om de kenmerken die al besproken zijn in de eerste paragraaf van de methodesectie. Tot slot zal worden gekeken naar een aantal kenmerken met betrekking tot de frequentie waarin de respondent vakbladen leest, welke bronnen de respondenten raadpleegt voor informatie en de attitude van de respondenten tegenover wetenschappelijk onderzoek en literatuur.

Tabel 4 geeft de frequentie waarin de respondenten bepaalde vakbladen lezen weer. Uit de tabel blijkt dat er maar drie vakbladen gemiddeld meer dan ‘soms’ worden gelezen. IntermediairPW staat met stip op één bij de respondenten, gevolgd door Gids voor personeelsmanagement en HR Rendement. Gedrag en organisatie wordt het minst gelezen.

Tabel 4 - Frequentie waarin vakbladen worden gelezen

Vakblad	Gem.	SD
IntermediairPW	2,83	0,99
Gids voor personeelsmanagement	2,15	0,94
HR Rendement	2,10	0,73
P&O actueel	1,95	1,01
Personeelbeleid	1,93	1,03
Tijdschrift voor HRM	1,40	0,72
Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken	1,31	0,63
Gedrag en organisatie	1,24	0,53

Noot. Op een schaal van 1 tot 4 met 1 = ‘nooit’, 2 = ‘soms’, 3 = ‘regelmatig’, 4 = ‘altijd’

Er is op het oog geen groot verschil tussen de twee verschillende respondentengroepen op dit gebied. Het grootste verschil kan, zoals verwacht, gevonden worden bij de frequentie waarin men IntermediairPW leest ($p < ,01$). Respondenten uit de steekproef van IntermediairPW-lezers blijken dit vakblad met een gemiddelde score op dit item van 3,12 gemiddeld iets meer dan regelmatig te lezen, terwijl de respondenten uit de andere steekproef IntermediairPW gemiddeld iets minder dan regelmatig lezen. Bij deze laatste steekproef was de gemiddelde score op dit item 2,70.

Voor de frequentie waarin vakbladen worden gelezen kan een schaal gevonden worden waarin alle vakbladen zijn meegenomen, met $\alpha = 0,63$. Deze schaal wordt in het vervolg ‘vakbladen (frequentie)’ genoemd.

Tabel 5 geeft een overzicht van de bronnen die respondenten hebben voor nieuwe informatie over HRM. Twee bronnen worden gemiddeld ‘belangrijk’ tot ‘zeer belangrijk’ gevonden, namelijk ‘Internet’ en ‘collega’s’. Van de in de vragenlijst genoemde bronnen wordt de website van het NVP gemiddeld als minst belangrijke bron gezien. De rest van de bronnen heeft een score tussen ‘neutraal’ en ‘belangrijk’. Hoewel er gebruik is gemaakt van twee verschillende manieren om respondenten te werven, is er tussen beide

respondentgroepen geen significant verschil met betrekking tot de belangrijkheid van de informatiebronnen. Verder is het niet mogelijk om één of meerdere schalen te vormen, waarin meerdere informatiebronnen kunnen worden samengevoegd tot één kenmerk. Dit betekent dat alle bronnen als los kenmerk gezien moeten worden. Aangezien er dan wel erg veel kenmerken moeten worden bekeken, zal in het vervolg alleen naar de drie belangrijkste informatiebronnen worden gekeken, namelijk: ‘Internet’, ‘collega’ en ‘vakbladen (infobron)’.

Tabel 5 - Bronnen voor nieuwe informatie

Informatiebron	Gem.	SD
Internet	4,21	0,73
Collega	4,15	0,71
Vakbladen (infobron)	3,90	0,73
Cursussen	3,84	0,75
Informatiebijeenkomsten	3,76	0,92
Vrienden en bekenden	3,37	0,92
Website NVP	2,75	0,87

Noot. Op een schaal van 1 tot 5 met 1 = ‘zeer onbelangrijk’, 2 = ‘onbelangrijk’, 3 = ‘neutraal’, 4 = ‘belangrijk’, 5 = ‘zeer belangrijk’

Er is ook aan de respondenten gevraagd wat ze vinden van wetenschappelijk onderzoek en literatuur op het gebied van HRM. De gemiddelde scores op deze stellingen zijn in Tabel 6 te vinden. De gemiddelde respondent zou graag iets meer tijd willen hebben om wetenschappelijke artikelen op het gebied van HRM te lezen en om met wetenschappers over HRM problemen te praten. Verder zijn de respondenten het gemiddeld gezien niet helemaal eens met de stellingen ‘Resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar HRM werken meestal niet in de praktijk’ en ‘In het algemeen vind ik resultaten van wetenschappelijk onderzoek op het gebied van HRM niet erg begrijpelijk’. Er is geen significant verschil in attitude van de respondenten tussen de twee verschillende respondentgroepen.

Tabel 6 - Attitude tegenover onderzoek en literatuur op het gebied van HRM

Stelling	Gem.	SD
Ik zou meer tijd willen hebben om wetenschappelijke artikelen op het gebied van HRM te lezen.	3,65	0,94
Ik zou meer tijd willen hebben om met wetenschappers over HRM problemen te praten.	3,38	0,92
Resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar HRM werken meestal niet in de praktijk.	2,71	0,76
In het algemeen vind ik resultaten van wetenschappelijk onderzoek op het gebied van HRM niet erg begrijpelijk	2,42	0,82

Noot. Op een schaal van 1 tot 5 met 1 = ‘helemaal niet mee eens’, 2 = ‘niet mee eens’, 3 = ‘niet eens / niet oneens’, 4 = ‘mee eens’, 5 = ‘helemaal mee eens’.

Uit een factoranalyse blijkt dat twee schalen kunnen worden onderscheiden met betrekking tot de attitude tegenover onderzoek en literatuur op het gebied van HRM. De ene schaal heeft betrekking op de tijd die respondenten zouden willen hebben om zich te kunnen verdiepen in wetenschappelijk onderzoek ('attitude m.b.t. tijd') en de andere op de houding ten opzichte van resultaten van wetenschappelijk onderzoek ('attitude t.o.v. resultaten'). Voor beide schalen is alfa 0,59. In verband met de leesbaarheid zal de schaal met betrekking tot resultaten vanaf nu worden omgeklapt, aangezien de stellingen in eerste instantie negatief geformuleerd waren.

3.3 Relatie tussen kenmerken en totaalscores

Om te kunnen zien wat voor invloed de kenmerken hebben op de totaalscore van de respondenten is een correlatiematrix gemaakt die te vinden is in Tabel 7. Verder is gebruik gemaakt van ANOVA, waardoor voor bepaalde variabelen beter gezien kan worden hoe de totaalscore afhangt van die variabelen en of er een significant verschil is tussen de verschillende waarden van de variabelen.

Uit de correlatietabel blijkt dat vier variabelen significant correleren met de totaalscore. Allereerst blijkt de totaalscore te correleren met opleidingsniveau ($r=,14$; $p<,01$). Als gekeken wordt naar de ANOVA blijkt ook dat hbo'ers significant lager scoren op de vragenlijst dan universitair geschoolde respondenten ($F(1,617)=14,50$; $p<,01$)⁷. Bovendien laat de correlatietabel zien dat het al dan niet gevolgd hebben van een opleiding psychologie correleert met de totaalscore ($r=,09$; $p<,05$). Respondenten die psychologie hebben gestudeerd, blijken, zoals te verwachten is, significant hoger te scoren op de vragenlijst dan respondenten die dat niet hebben gedaan ($F(1,624)=4,80$; $p<,05$). Opvallend is dat er gemiddeld meer respondenten zijn die psychologie hebben gestudeerd die zeggen dat hun opleiding niet bij hun werk aansluit, dan mensen die geen psychologie gestudeerd hebben ($F(1,624)=8,89$; $p<,01$).

De derde significante correlatie is gevonden bij de variabele 'vakbladen (infobron)'. Er blijkt echter sprake te zijn van een negatief verband ($r=-,08$; $p<,05$), dus hoe minder belangrijk een respondent vakbladen vindt, hoe hoger de totaalscore op de test. Verder is opmerkelijk dat er *geen* significant verband is tussen de frequentie waarin respondenten vakbladen lezen en de totaalscore, terwijl er *wel* een positieve relatie is tussen hoe belangrijk respondenten vakbladen als informatiebron vinden en de frequentie waarin ze vakbladen lezen ($r=,36$; $p<,01$).

De laatste variabele die significant met de totaalscore correleert, is de attitude van de respondenten ten opzichte van de resultaten van wetenschappelijk onderzoek ($r=,15$; $p<,01$). Respondenten die positief tegenover resultaten van wetenschappelijk onderzoek staan, blijken meer kennis van arbeids- en organisatiepsychologie te hebben ($F(8,617)=2,35$; $p<,05$). Verder valt op dat er een relatie is tussen het opleidingsniveau en de attitude ten opzichte van resultaten ($r=,19$; $p<,01$). Respondenten met een hogere opleiding hadden meer vertrouwen in de werking van de onderzoeksresultaten in de praktijk en vinden de resultaten begrijpelijker ($F(3,622)=7,99$; $p<,01$).

Tot slot valt op in de correlatietabel dat er een positief verband is tussen de attitude met betrekking tot tijd en het aantal uur dat men werkt per week ($r=,14$; $p<,01$). Hoe meer uur iemand werkt per week, hoe meer die persoon het eens is met de stellingen 'ik zou meer tijd willen hebben om wetenschappelijke artikelen op het gebied van HRM te lezen' en 'ik zou meer tijd willen hebben om met wetenschappers over HRM problemen te praten' ($F(8,617)=3,44$; $p<,01$).

⁷ Hierbij zijn respondenten met een hoogste opleiding lager dan hbo niet meegenomen, aangezien dat er maar heel weinig zijn. $N=364$ voor hbo, $N=255$ voor wo.

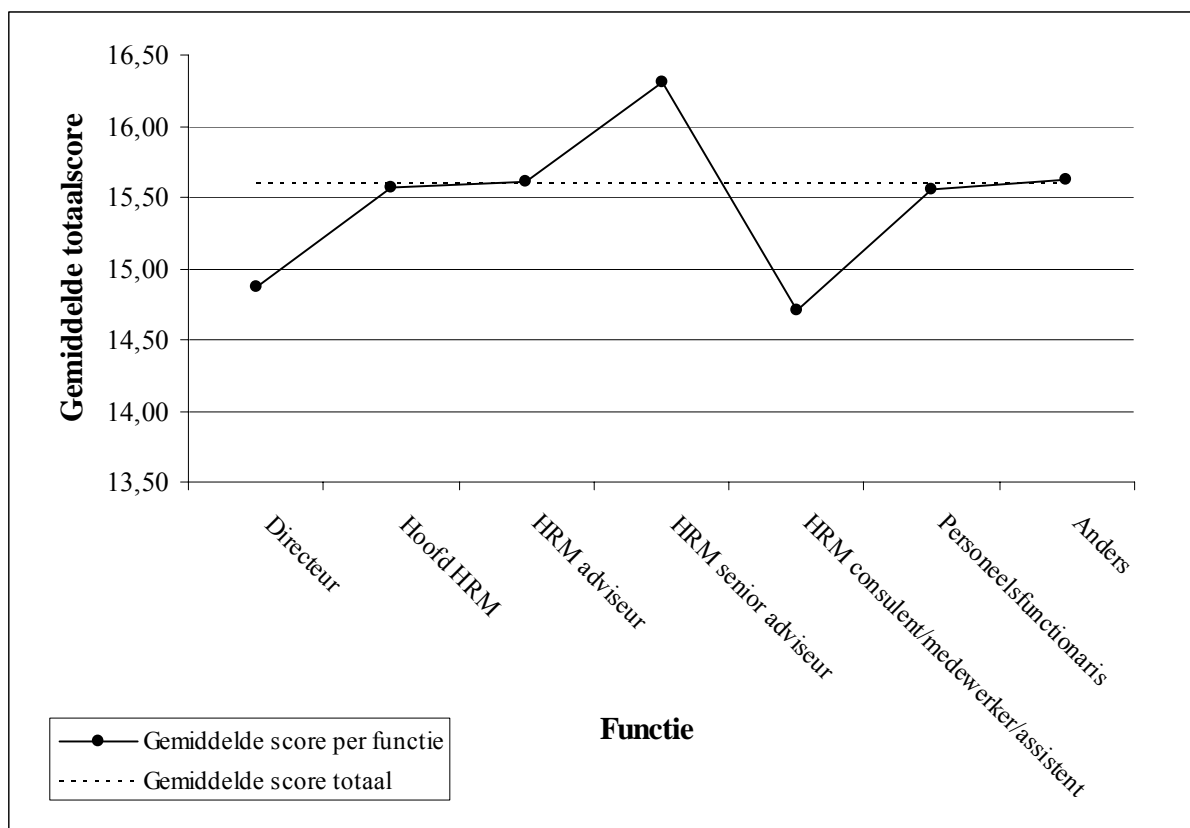
Tabel 7 - Correlaties tussen de variabelen

	Gem.	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.				
1. Omvang bedrijf	3,99	1,82																				
2. Omvang afdeling	14,72	32,58	0,39	**																		
3. # Ondergeschikten	3,87	12,02	0,18	**	0,15	**																
4. Functie jaren	5,20	4,80	-0,03	-0,03	0,02																	
5. Geslacht	1,62	0,49	0,00	-0,05	-0,13	**	-0,17	**														
6. Leeftijd	38,94	8,92	-0,01	0,08	*	0,17	**	0,40	**	-0,34	**											
7. Uur/week	3,57	0,56	0,06	0,03	0,08	*	0,06	-0,24	**	0,06												
8. Opleiding	4,39	0,52	0,07	0,09	*	0,07	-0,09	*	0,02	0,02	-0,01											
9. Psychologie?	1,82	0,39	0,04	-0,01	-0,01	0,06	0,01	0,04	0,09	*	-0,38	**										
10. Opleiding voor dit werk?	1,25	0,43	0,04	0,08	*	0,09	*	-0,03	0,04	0,08	*	0,01	0,21	**	-0,12	**						
11. Vakbladen (frequentie)	1,86	0,46	0,02	-0,12	**	0,00	0,18	**	-0,05	0,17	**	0,09	*	-0,07	0,10	*	-0,14	**	(0,63)			
12. Vakbladen (infobron)	3,90	0,73	-0,03	-0,06	-0,05	0,01	0,10	*	-0,03	0,01	0,01	0,06	-0,10	*	0,36	**						
13. Internet	4,21	0,73	-0,16	**	-0,10	*	-0,04	0,02	0,01	-0,07	-0,01	0,00	-0,04	-0,01	0,01	0,09	*					
14. Collega	4,15	0,71	0,10	*	0,05	-0,02	-0,04	0,02	-0,09	*	-0,07	0,04	-0,06	0,01	-0,08	-0,05	0,06					
15. Attitude m.b.t. tijd	3,51	0,78	0,06	0,04	-0,01	-0,03	0,05	-0,07	0,14	**	0,04	-0,01	-0,03	0,07	0,06	-0,01	-0,06	(0,59)				
16. Attitude t.o.v. resultaten	3,44	0,66	-0,02	-0,06	0,06	0,03	0,06	0,00	0,02	0,19	**	-0,13	**	0,03	-0,03	-0,02	0,04	0,01	0,16	**	(0,59)	
17. Totaalscore	15,60	2,61	0,05	0,05	0,04	-0,02	0,05	0,00	-0,02	0,14	**	-0,09	*	0,02	0,02	-0,08	*	0,02	-0,02	0,00	0,15	**

Noot. N = 626. * p < ,05 (tweezijdige toets). ** p < ,01 (tweezijdige toets). Getallen tussen haakjes zijn Cronbachs alfa's.

1. 1 = '1-49', 2 = '50-124', 3 = '125-249', 4 = '250-500', 5 = '500-1000', 6 = '1000 en meer'
 5. 1 = 'man', 2 = 'vrouw'
 7. 1 = 'minder dan 12 uur', 2 = '12 - 23 uur', 3 = '24 - 36 uur', 4 = 'meer dan 36 uur'
 8. 1 = 'basisschool', 2 = 'middelbare school', 3 = 'MBO', 4 = 'HBO', 5 = 'WO'
 9. 1 = 'nee', 2 = 'ja'
 10. 1 = 'nee', 2 = 'ja'
 11. 1 = 'nooit', 2 = 'soms', 3 = 'regelmatig', 4 = 'altijd'
 12. - 14. 1 = 'zeer onbelangrijk', 2 = 'onbelangrijk', 3 = 'neutraal', 4 = 'belangrijk', 5 = 'zeer belangrijk'
 15. - 16. 1 = 'helemaal niet mee eens', 2 = 'niet mee eens', 3 = 'niet eens / niet oneens', 4 = 'mee eens', 5 = 'helemaal mee eens'
- Bij item 16 is ter bevordering van de leesbaarheid de schaal omgekeerd als gevolg van negatief geformuleerde items.

Een ANOVA laat zien dat er een significant verschil is tussen de totaalscores van de verschillende functies ($F(6,619)=2,38; p<,05$). In Figuur 2 is een grafiek te vinden met daarin de gemiddelde scores van de respondenten met een bepaalde functie. De functies zijn gesorteerd op basis van het gemiddelde opleidingsniveau, waarbij directeuren gemiddeld het hoogste opleidingsniveau hebben en personeelsfunctionarissen het laagste opleidingsniveau. Ondanks het eerder gevonden verband van de totaalscore met het opleidingsniveau, wordt hier geen dalende lijn gevonden. Blijkbaar hangt de totaalscore dus ook samen met de functie die de respondent uitvoert. Ruim de helft van de functies scoort gemiddeld ongeveer hetzelfde als de gemiddelde respondent, maar er zijn een paar uitschieters. De HRM senior adviseur scoort gemiddeld 0,7 punten hoger dan de gemiddelde respondent. Directeuren wijken ook 0,7 punten af van het gemiddelde, maar dan in negatieve zin. De grootste afwijking van het gemiddelde wordt gevonden bij HRM-consulenten, -medewerkers en -assistenten, met een gemiddelde negatieve afwijking van 0,9 punten.



Figuur 2 - Gemiddelde totaalscore per functie

Tabel 8 geeft overzicht van een aantal regressieanalyses met de onafhankelijke variabelen die in de correlatiematrix staan, waarbij ‘totaalscore’ de afhankelijke variabele is. Deze laat zien dat drie van de variabelen significant blijven na het beheersen van het effect van andere variabelen. Dit zijn de hoogte van de opleiding ($b=,54$; $t=2,40$; $p<,05$), de belangrijkheid van tijdschriften als informatiebron ($b=,43$; $t=2,76$; $p<,01$) en de attitude ten opzichte van resultaten van wetenschappelijk onderzoek ($b=-,47$; $t=2,85$; $p<,01$). De voorspelbaarheid van het model was echter niet erg hoog ($R=,25$).

Tabel 8 - Samenvatting van de regressieanalyse

Variabele	β	β	β	β
Omvang bedrijf	0,032	0,028	0,030	0,032
Omvang afdeling	0,035	0,027	0,039	0,049
# ondergeschikten	0,040	0,034	0,032	0,024
Functiejaren	0,008	0,014	0,012	0,005
Geslacht	0,069	0,069	0,090 *	0,081
Leeftijd	0,014	0,013	-0,009	-0,008
Uur/week	0,000	0,006	0,007	0,003
Opleiding		0,126 **	0,128 **	0,108 *
Psychologie?		-0,039	-0,031	-0,026
Opleiding voor dit werk?		-0,023	-0,024	-0,024
Vakbladen (frequentie)			0,085	0,089
Vakbladen (infobron)			-0,125 **	-0,120 **
Internet algemeen			0,028	0,025
Collega			-0,024	-0,029
Attitude m.b.t. tijd				-0,021
Attitude t.o.v. resultaten				0,119 **
R	0,095	0,171	0,220	0,247
aangepaste R ²	-0,020	0,013	0,020	0,030

Noot. * $p < ,05$. ** $p < ,01$.

4. Discussie

4.1 Implicaties

In dit onderzoek werd de hoeveelheid kennis die HRM'ers hebben van arbeids- en organisatiepsychologie weergegeven door de totaalscore van de respondenten op de 'juist-onjuist'-stellingen in de vragenlijst. Aangezien deze totaalscore nergens mee vergeleken kan worden, kan er geen uitspraak worden gedaan over of HRM'ers veel of weinig kennis van arbeids- en organisatiepsychologie hebben. Om hier wel iets van te kunnen zeggen, zouden ook niet-HRM'ers de vragenlijst moeten invullen. Hierbij kan gedacht worden aan personen die helemaal niets met arbeids- en organisatiepsychologie te maken hebben (hierna leken genoemd), zodat gekeken kan worden of HRM'ers meer weten dan leken. Naast een vergelijking met leken, zou er echter ook een vergelijking moeten worden gemaakt met onderzoekers op het gebied van arbeids- en organisatiepsychologie, zodat een bovengrens aangegeven kan worden.

Ondanks dat er geen uitspraak gedaan kan worden over hoe veel of weinig kennis HRM'ers hebben van arbeids- en organisatiepsychologie, kan wel gesteld worden dat de gemiddelde totaalscore van de respondenten van dit onderzoek hoger was dan van die van Rynes et al. (2002). Toch moet er voorzichtig omgegaan worden met hier conclusies aan te verbinden. Allereerst is de steekproef in het huidige onderzoek niet representatief voor de gehele HRM-populatie in Nederland. Dit komt onder anderen doordat de vragenlijst vooral is ingevuld door hoogopgeleiden. Bovendien werden in het onderzoek van Rynes et al. vooral directeuren, vice voorzitters en algemene HRM'ers ondervraagd, terwijl in het huidige onderzoek juist vooral HRM'ers zijn betrokken. Dit kan een groot deel van het scoreverschil verklaren, aangezien ook in het huidige onderzoek, directeuren lager scoorden dan de gemiddelde respondent.

Met betrekking tot de scores op de verschillende HRM-gebieden is het de vraag of de moeilijkheidsgraad van de vragen op de verschillende gebieden wel overeen komt. Als wordt aangenomen dat dit wel het geval was, kan gesteld worden dat op de gebieden 'beloning' en 'ontwikkeling' het best gescoord wordt. Voor het gebied 'ontwikkeling' was dit ook zo bij het onderzoek van Rynes et al. (2002), maar op het gebied 'beloning' werd in dat onderzoek gemiddeld de op één na laagste score behaald. Het zou kunnen zijn dat men in Nederland meer van dit onderwerp af weet, doordat er in Nederland een beloningssysteem is dat bijvoorbeeld door middel van CAO's helemaal geregeld is. Het is daarom van belang dat Nederlandse HRM'ers hier goed van op de hoogte zijn. Er dient bij het interpreteren van het verschil in scores in Nederland en de Verenigde Staten echter wel rekening mee gehouden te worden dat voor onderdeel 'beloning' maar drie items gebruikt zijn. Hierdoor kan een procentueel verschil in scores heel groot lijken, terwijl men in feite maar één vraag minder goed heeft.

Het gebied met de laagste score bij dit onderzoek is net als bij het onderzoek van Rynes et al. (2002) 'werving en selectie'. Rynes et al. geven hiervoor een drietal redenen. De eerste reden is dat literatuur op het gebied van werving en selectie veel technischer is dan op andere gebieden, waardoor het waarschijnlijk minder wordt gelezen door HRM'ers. Verder denken Rynes et al. dat theoretici heel anders naar werving en selectie kijken dan practici, waardoor ze andere dingen belangrijker vinden (vergelijk Emans, 2004). Een derde reden is volgens Rynes et al. dat de pers nog steeds negatief is over capaciteitentesten, wat er voor zorgt dat HRM'ers niet veel vertrouwen hebben in de werking ervan. Naast deze drie redenen, kan de lagere score op het gebied 'werving en selectie' ook komen doordat werving en selectie vaak uitbesteed wordt. Los van de reden ervoor, kan volgens Rynes et al. de kloof tussen theorie en praktijk op het gebied 'werving en selectie' zeer negatief zijn voor

bedrijven, aangezien hierdoor ook de HR-praktijken op andere gebieden minder effectief zullen zijn.

Bij dit onderzoek is ook gekeken naar de frequentie waarin de respondenten bepaalde vakbladen lezen. Aangezien het onderzoek voor een groot deel is gehouden onder IntermediairPW lezers, is het logisch dat IntermediairPW het meest gelezen blad is onder de respondenten. Toch blijkt IntermediairPW ook door respondenten die geworven zijn via Van Den Boogaart personeelszaken het meest gelezen te worden. Dit was te verwachten aangezien het blad “de hoogst betaalde kernoplage van alle p&o-vakbladen in Nederland” en het hoogste bereik heeft (IntermediairPW, 2006). Ondanks dat in dit onderzoek vooral hoogopgeleiden en mensen met een hoge functie zijn meegenomen, wordt een groot deel van de vakbladen gemiddeld nooit tot soms gelezen. Dit was ook het geval bij het onderzoek van Rynes et al. (2002). Zij vonden dit tegenstrijdig met het feit dat tijdschriften toch nog als één van de belangrijkste bronnen voor het opdoen van kennis van HRM worden gezien. Het is echter maar de vraag in hoeverre er echt sprake is van een tegenstrijdigheid. In het huidige onderzoek werd namelijk wel een sterk verband gevonden tussen de belangrijkheid van tijdschriften als informatiebron en de frequentie waarin iemand tijdschriften leest. De tegenstrijdigheid kan daardoor misschien het best verklaard worden door het feit dat de items op verschillende schalen beoordeeld moesten worden, die eigenlijk niet goed te vergelijken zijn.

De frequentie waarin men vakbladen leest blijkt volgens dit onderzoek geen invloed te hebben op de kennis die respondenten hebben van arbeids- en organisatiepsychologie. Bij het onderzoek van Rynes et al. was dit verband wel gevonden, maar alleen als gekeken werd naar ‘academic reading’. Bij ‘business reading’ en ‘HR reading’ vonden zij ook geen verband. In het huidige onderzoek is geen onderscheid gemaakt tussen soorten vakbladen, maar de vakbladen waarnaar gevraagd worden betreffen vooral ‘HR reading’. Deze vakbladen baseren hun informatie vaak niet op arbeids- en organisatiepsychologisch onderzoek. Dit zou kunnen verklaren waarom de frequentie waarin men de vakbladen leest geen invloed heeft op de totaalscore in het onderzoek. Er blijkt zelfs een negatieve relatie te zijn tussen hoe belangrijk respondenten vakbladen als informatiebron vinden en de totaalscore. Om het kennisniveau van HRM’ers te verhogen zal de informatie in vakbladen dus meer op wetenschappelijk onderzoek moeten worden gebaseerd. Dit moet mogelijk zijn, aangezien de respondenten toch wel open lijken te staan voor de wetenschap. De gemiddelde respondent denkt dat wetenschappelijk onderzoek in de praktijk wel kan werken en ze vinden het onderzoek ook begrijpelijk. De attitude ten opzichte van de resultaten van wetenschappelijk onderzoek is bovendien gerelateerd aan de totaalscore.

De belangrijke bronnen voor informatie over HRM zijn ‘Internet’ en ‘collega’s’ volgens de respondenten. Ook dit komt overeen met de uitkomst van het onderzoek van Rynes et al. (2002). Toch blijkt het gebruik van deze bronnen geen invloed te hebben op het kennisniveau van de respondenten. Dit zou kunnen betekenen dat via deze bronnen onjuiste informatie verkregen wordt of dat deze bronnen alleen geraadpleegd worden voor informatie die niet overeenkomt met de kennis die in dit onderzoek getoetst is. Desalniettemin kan het interessant zijn om te kijken of deze bronnen gebruikt kunnen worden om het kennisniveau van HRM’ers te verhogen. In dat geval moet ervoor gezorgd worden dat HRM’ers de bronnen op Internet met de juiste wetenschappelijk informatie gemakkelijk kunnen vinden.

Net als bij het onderzoek van Rynes et al. (2002), blijkt de totaalscore gerelateerd te zijn aan het soort functie dat een persoon uitoefent. Overigens dient hierbij te worden opgemerkt dat de respondenten van het onderzoek van Rynes et al. heel andere functies bekleden dan de respondenten van het huidige onderzoek. In het huidige onderzoek blijken directeuren gemiddeld lager te scoren dan de gemiddelde respondent. Dit zou kunnen komen doordat directeuren zich misschien minder direct met HRM bezig houden en waarschijnlijk

veel bredere kennis hebben. HRM-consulenten, -medewerkers en –assistenten scoren ook lager dan de gemiddelde respondent. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat deze mensen vooral uitvoerend werk doen en dus minder weten van de theorieën die schuilen achter de praktijk. HRM senior adviseurs scoren juist beter dan gemiddeld. Waarschijnlijk gebruiken zij resultaten van onderzoek op het gebied van arbeids- en organisatiepsychologie om goed advies te kunnen geven met betrekking tot HRM. Hierdoor kennen ze de theorieën waarschijnlijk beter, waardoor ze een hogere score behalen.

Het huidige onderzoek wijst uit dat opleidingsniveau en het al dan niet gevolgd hebben van de opleiding psychologie correleren met de totaalscore. De reden hiervoor kan zijn dat deze mensen tijdens hun opleiding al veel kennis hebben opgedaan op het gebied voor arbeids- en organisatiepsychologie, maar misschien ook dat ze beter om kunnen gaan met wetenschappelijke literatuur. Overigens laat een regressieanalyse zien dat het effect van al dan niet gevolgd hebben van psychologie niet meer significant is na het beheersen van het effect van andere variabelen.

4.2 Beperkingen en toekomst

Een beperking van dit onderzoek is dat de onderzoekspopulatie vooral uit hoogopgeleiden en mensen met een hoge functie bestaat. Dit was te verwachten, aangezien deze groep waarschijnlijk van zichzelf verwacht dat ze hoog zullen scoren op een kennistest. Ze hebben waarschijnlijk op het gebied van kennis een hoge *self-efficacy* en zullen daardoor eerder een kennistest afnemen (zie Bandura, 1997). Hierdoor is er waarschijnlijk sprake van een *best case scenario*. Het is interessant om te onderzoeken of een lager resultaat behaald wordt als specifiek aan lageropgeleiden gevraagd wordt de test in te vullen.

Zoals al in de vorige paragraaf is aangegeven, is moeilijk te zeggen of de totaalscores van de respondenten goed zijn of niet, aangezien er geen norm is. Als bijvoorbeeld naar de verschillen tussen de scores met de oorspronkelijke items van Rynes et al. (2002) en de items die in dit onderzoek zijn meegenomen wordt gekeken, dan valt op dat deze best groot zijn. Dit is op zich niet erg, want beide vragenlijsten vragen naar de kennis op het gebied van arbeids- en organisatiepsychologie, maar dit geeft wel aan dat een norm zetten heel belangrijk is. Om een betere uitspraak te kunnen doen, moet een vervolgonderzoek worden gedaan onder leken en onderzoekers op het gebied van arbeids- en organisatiepsychologie.

In de inleiding wordt gesuggereerd dat een hoog kennisniveau zorgt voor betere bedrijfsresultaten en voor betere carrièrekansen voor het individu, maar hier is nog nooit direct onderzoek naar gedaan. Het huidige onderzoek wekt zelfs de indruk dat dit misschien niet zo is. Respondenten die psychologie gestudeerd hebben en dus een theoretische achtergrond hebben, blijken beter te scoren op de vragenlijst dan degenen die dat niet hebben gedaan. Toch blijken veel respondenten die psychologie gestudeerd hebben, te vinden dat hun opleiding niet aansluit bij hun werk, in tegenstelling tot veel mensen die geen psychologie hebben gestudeerd. Dit zou kunnen betekenen dat theoretische kennis misschien helemaal niet de sleutel tot succes blijkt te zijn in de praktijk. Hier zou verder onderzoek naar moeten worden gedaan.

Als bekend is of kennis van arbeids- en organisatiepsychologie nu daadwerkelijk wel of geen invloed heeft op bedrijfsresultaten of carrièrekansen, is interessant om te onderzoeken hoe het komt dat vakbladen geen of zelfs negatieve invloed hebben op de hoeveelheid kennis van arbeids- en organisatiepsychologie. Vervolgens kan dan worden gekeken of het gewenst en mogelijk is om hier verandering in te brengen.

Referenties

- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover [Elektronische versie]. *Academy of management journal* 37, 670-687.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects [Elektronische versie]. *Academy of management journal* 39, 779-801.
- Emans, B. (2004). De gedroomde verbondenheid van wetenschap en praktijk in de organisatiepsychologie. *Gedrag en organisatie* 17-5, 310-327.
- Gannon, M.J. (1983). Managerial ignorance. *Business Horizons* May-June, 26-32.
- HOI, Instituut voor media auditing (2006). *Oplagecijfers vaktijdschriften HOI*. Verkregen op 25 april 2006 van <http://www.hoi-online.nl>.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance [Elektronische versie]. *Academy of management journal* 38, 635-672.
- IntermediairPW (2005). *Adverteerders informatie*. Verkregen op 19 september 2005 van <http://adverteren.vnubp.nl/pw>.
- IntermediairPW (2006). *Adverteerders informatie*. Verkregen op 3 maart 2006 van <http://adverteren.vnubp.nl/pw>.
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices. Lessons from organizational innovation [Elektronische versie]. *Personnel Psychology* 46, 569-592.
- Loo, J. van & Grip, A. de (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning [Elektronische versie]*. Maastricht: Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt.
- Rogers, E. (1995). *The diffusion of innovations*. Fourth edition. New York: The Free Press.
- Rynes, S.L., Colbert, A.E. & Brown, K.G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice [Elektronische versie]. *Human Resource Management* 41, 149-174.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.K. & Lake, D.G. (1995). Human resource competences: an empirical assessment [Elektronische versie]. *Human Resource Management* 34, 473-495.
- Van den Boogaart (2005). *Van den Boogaart Personeelszaken*. Verkregen op 9 december 2005 van <http://www.vandenboogaart.nl>.

Appendix A – Overzicht items

Algemeen

Item	Juist/ Onjuist	Correct	
		Huidig onderzoek	Rynes e.a. (2002)
1. Bedrijven met een duidelijke visie presteren beter dan bedrijven zonder visie	Juist	90 %	62 %
2. Leiderschapstraining is zinloos, omdat leiders worden geboren, niet gemaakt.	Onjuist	87 %	96 %
3. Als medewerkers hun werk beheersen, is het effectiever om hen te vertellen 'hun best te doen', dan ze specifieke prestatiedoelen te geven	Onjuist	86 %	82 %
4. Een open en enthousiaste persoonlijkheid is de belangrijkste eigenschap van een effectieve leider.	Onjuist	43 %	82 %
5. HR-managers moeten vooral veranderingen kunnen doorvoeren om positief beoordeeld te worden door lijnmanagers.	Juist	40 %	50 %
6. Het laten meebeslissen van medewerkers is beter voor de bedrijfsprestaties dan het stellen van prestatiedoelen	Onjuist	32 %	18 %

Werving en selectie

Item	Juist/ Onjuist	Correct	
		Huidig onderzoek	Rynes e.a. (2002)
1. De voorspellende waarde van verschillende persoonlijkheidstesten verschilt nauwelijks op het punt van werkprestaties.	Onjuist	57 %	42 %
2. Intelligentie is een nadeel om goed te presteren in laag gekwalificeerde banen.	Onjuist	54 %	42 %
3. Gemiddeld genomen is de 'nauwgezetheid' van mensen een betere voorspeller van werkprestaties dan hun intelligentie.	Onjuist	47 %	18 %
4. Het verloop onder medewerkers die via een advertentie binnen zijn gekomen is groter dan onder degenen die via medewerkers zijn geworven.	Juist	45 %	49 %
5. De meest betrouwbare sollicitatie-interviews zijn eerder afgestemd op de unieke kandidaat, dan gestandaardiseerd	Onjuist	38 %	70 %
6. Bedrijven die sollicitanten beoordelen op hun waarden en normen, presteren beter dan bedrijven die beoordelen op intelligentie.	Onjuist	32 %	16 %
7. Integriteitstesten die bijvoorbeeld voorspellen of mensen zullen stelen of ten onrechte van hun werkgever zullen profiteren, werken slecht.	Onjuist	31 %	32 %

Beoordeling

Item	Juist/ Onjuist	Correct	
		Huidig onderzoek	Rynes e.a. (2002)
1. Medewerkers die slecht presteren zijn doorgaans realistischer over hun eigen prestaties dan mensen die goed presteren.	Onjuist	85 %	88 %
2. De meeste managers beoordelen hun medewerkers lager dan zij feitelijk verdienen.	Onjuist	72 %	94 %
3. De meeste mensen schatten hun eigen werkprestaties te hoog in.	Juist	69 %	54 %
4. Het bespreken van het salaris tijdens het beoordelingsgesprek is slecht voor zowel het moreel als voor toekomstige prestaties.	Onjuist	60 %	51 %
5. De meeste fouten in prestatiebeoordeling kunnen worden vermeden door trainingen waarin duidelijk wordt gemaakt wat veel gemaakte fouten zijn.	Onjuist	29 %	25 %

Beloning

Item	Juist/ Onjuist	Correct	
		Huidig onderzoek	Rynes e.a. (2002)
1. De meeste medewerkers hebben liever variabele beloning (prestatiebeloning, winstdeling, opties), dan een vaste beloning.	Onjuist	88 %	40 %
2. Als het salaris moet worden bevroren of verlaagd, kunnen bedrijven weinig doen om de negatieve effecten hiervan te verminderen.	Onjuist	86 %	72 %
3. Medewerkers hechten meer aan salaris dan ze zelf aangeven.	Juist	69 %	35 %

Ontwikkeling

Item	Juist/ Onjuist	Correct	
		Huidig onderzoek	Rynes e.a. (2002)
1. Hoeveel iemand tijdens een opleiding heeft geleerd, bepaalt hoeveel hij of zij in zijn baan gaat gebruiken.	Onjuist	86 %	60 %
2. Training gebaseerd op lessen en kennisoverdracht is doorgaans effectiever dan andere trainingsvormen.	Onjuist	85 %	96 %
3. Oudere volwassenen leren meer van trainingen dan jongere volwassenen.	Onjuist	82 %	68 %
4. Voor simpele vaardigheden is 1 keer geconcentreerd trainen effectiever dan een training gespreid over verschillende sessies.	Onjuist	66 %	59 %