

De rol van Tevredenheid met HR-praktijken in de relatie tussen Leader-Member Exchange en Innovatief gedrag

Joost Hoff – s0101869

Universiteit Twente

Bachelorthese Arbeid & Organisatie Psychologie

Begeleiding

*MSc M. Moorkamp, Arbeid en Organisatie psychologie en Human
Resource Development*

*Prof. dr. K. Sanders, hoogleraar Arbeid en Organisatie psychologie en
Human Resource Development*

Summary

In this article the innovative behavior of employees and its relation with Leader-Member Exchange (LMX) and satisfaction with HR-practices (HRS) is investigated. Moreover an attempt has been made to get more clarity in the role of satisfaction with different types of HR-practices in this relation. Four types of HR-practices are differentiated: reward systems, employee influence, organization of work and HR flow. In the research model satisfaction with these different HR-practices are expected to act as mediators and as a moderator. The data used in this study was gathered by using a questionnaire. It was conducted within three companies (N = 151) from Germany that are active in the biomedical sector, the IT sector en the real estate sector. All three organizations can be characterized by their emphasis on innovation. The results show that LMX has a significant positive effect on innovative behavior which implicates that when the quality of LMX is high, an employee will demonstrate more innovative behavior. No direct relation was found for HRS and innovative behavior. Also the assumed mediating and moderating role of satisfaction with the four types of HR-practices were not confirmed.

Samenvatting

In dit onderzoek is het innovatief gedrag van werknemers en de relatie met Leader-Member Exchange (LMX) en tevredenheid met HR-praktijken (HRS) onderzocht. Daarnaast is er geprobeerd om meer duidelijkheid te krijgen in de rol die de tevredenheid met verschillende typen HR-praktijken afzonderlijk hierbij speelt. Vier typen HR-praktijken worden onderscheiden: beloningssystemen, invloed van de werknemer, inhoud van het werk en groei- en ontwikkelingsmogelijkheden. In het onderzoeksmodel worden medierende effecten en een modererend effect verwacht van de tevredenheid met afzonderlijke HR-praktijken. De gebruikte data is verzameld aan de hand van een vragenlijst. Deze is afgenomen bij drie Duitse bedrijven (N = 151) uit de biomedische sector de IT sector en de vastgoed sector. Alle drie de organisaties kenmerken zich door de nadruk die wordt gelegd op innovatie binnen het bedrijf. Uit de resultaten blijkt dat LMX een significant positief effect heeft op innovatief gedrag wat betekent dat naarmate de kwaliteit van LMX hoger is, de werknemer meer innovatief gedrag zal gaan vertonen. Er werd geen directe relatie gevonden tussen HRS en innovatief gedrag. Ook werden de verwachte mediator en moderatoreffecten van de vier typen HR-praktijken niet bevestigd.

Inleiding

De huidige omgeving voor bedrijven kenmerkt zich door groeiende globale concurrentie. Voor bedrijven is het daarom van belang om zich te onderscheiden van zijn concurrenten om te kunnen overleven. Deze grote concurrentie gaat gepaard met een trend van snel veranderende vraag vanuit de consument en technologieën die snel mee groeien met deze vraag. Kansen voor bedrijven om zich te onderscheiden en succesvol te blijven liggen daarom in de uitdaging om snel op deze veranderingen te kunnen inspelen. Het is gebleken dat innovatief zijn als organisatie de sleutel kan zijn in het snel kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving (Lyon & Ferrier, 2002; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008) en daarmee een competitief voordeel op kan leveren (Tidd et al., 2005)

Innovatief zijn als organisatie betekent dat er nieuwe producten en/of processen worden ontwikkeld, iets wat gebeurt door het personeel. Dit impliceert dat het personeel van een organisatie een belangrijke factor is in het verhogen van de innovativiteit van de organisatie (Tang, 1998). Van belang zijn dus werknemers die innovatief gedrag vertonen. Dit kan worden gedefinieerd als het komen met nieuwe, bruikbare ideeën en die vervolgens realiseren en proberen te implementeren (Scott & Bruce, 1994).

Werknemers worden bloot gesteld aan allerlei invloeden binnen een organisatie, de omgang met directe leidinggevenden is er hier één van (Purcell & Hutchinson, 2007). De manier waarop leidinggevenden met de werknemers omgaan heeft invloed op het gedrag van de werknemers (Purcell & Hutchinson, 2007). Een veel beschreven manier van omgang tussen leidinggevende en werknemer is Leader-Member Exchange (LMX). LMX gaat uit van het opbouwen van een relatie tussen werknemer en leidinggevende (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX is gebaseerd op de 'social exchange theory' die ervan uitgaat dat wanneer een persoon iemand een dienst doet, er een verwachting ontstaat voor een wederdienst (Wayne et al., 1997).

Deze benadering, die het personeel centraal zet als de basis voor innovatie, gaat uit van de Resource-Based View (RBV). De RBV maakt onderscheid tussen twee soorten middelen binnen organisaties; fysieke en menselijke (Penrose, 1959:31, 24). De fysieke middelen zijn te kopiëren door concurrenten waar de menselijke middelen gezien

kunnen worden als een uitzonderlijke kracht die moeilijk te imiteren is (Wright et al., 2001). Een manier om de menselijke middelen te beïnvloeden is door het Human Resource Management (HRM) (Boxall & Purcell, 2007). Het HRM betreft alle management besluiten en activiteiten (HR-praktijken) die de relatie tussen de organisatie en zijn werknemers beïnvloedt (Beer, 1984). Er zijn meerdere onderzoeken gedaan naar de relatie tussen HR-praktijken en innovatief gedrag waarbij blijkt dat HRM innovatie kan bevorderen (Laursen & Foss, 2003; Shipton et al., 2006; Shipton et al., 2005). Echter in deze onderzoeken wordt er vooral gekeken naar de invloed van HR-praktijken of bundels van verschillende typen HR-praktijken op innovatief gedrag. Een veel gebruikte categorisatie van HR-praktijken is die van Beer et al. (1985). De volgende soorten praktijken worden onderscheiden: beloningssystemen, invloed van de werknemer, groei- en ontwikkelingsmogelijkheden en organisatie van het werk.

Echter het is niet puur de aanwezigheid van HR-praktijken dat succes garandeert. Het is de manier waarop de HR-praktijken worden geïmplementeerd wat de werknemers ervaren (Khilji & Wang, 2007). Daarom zou niet alleen de aanwezigheid van HR-praktijken onderzocht moeten worden, maar juist de kwaliteit van de implementatie. In de praktijk worden HR-praktijken veelal geïmplementeerd door direct leidinggevenden omdat zij direct verantwoordelijk zijn voor de werknemers die de producten maken, verkopen en diensten leveren (Whittaker & Marchington, 2003). Omdat de manier waarop werknemers de HR-praktijken ervaren deels afhankelijk is van de inhoud en deels afhankelijk is van de manier waarop direct leidinggevenden het brengen (Purcell & Hutchinson, 2007) heeft de leidinggevende een invloed op hoe het HRM ervaren wordt.

Uit het werk van Khilji en Wang (2006, 2007) en Walton (1985) blijkt dat het de individuele werknemers tevredenheid met HR-praktijken, ook wel HR satisfactie (HRS) genoemd, is dat bijdraagt aan een positieve relatie tussen HRM en goede organisationele prestatie, zoals een hoge innovativiteit. Wetende dat HRS cruciaal is in de link tussen HRM en organisationele prestatie, geeft dit implicaties voor de eerder beschreven relatie tussen LMX en innovatief gedrag. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre heeft Leader-Member Exchange invloed op het innovatief gedrag van de werknemer en welke rol speelt tevredenheid met HR-praktijken hierbij?

Het onderzoek wordt uitgevoerd in drie bedrijven in de technische industrie in Duitsland. De kernactiviteiten van deze bedrijven zijn kennis intensief. Cruciaal in deze bedrijven is daarom een hoge mate van innovatie binnen het bedrijf wat hierdoor tot het vaste takenpakket van medewerkers hoort. Dit onderzoek heeft twee doelen te vervullen.

Ten eerste heeft het onderzoek theoretische waarde aangezien in de literatuur nog weinig aandacht is besteed aan de relatie tussen werknemers tevredenheid met de HR-praktijken (HRS), LMX en innovatief gedrag van werknemers. Vooral het feit dat er in de literatuur vooral wordt gefocust op de invloed van HR-systemen, al dan niet met elkaar versterkende HR-praktijken, en niet op de tevredenheid met HR-praktijken als variabele kan bijdragen aan de kennis over de factoren die te maken hebben met innovatief gedrag. Dit onderzoek kan helpen dit gat in de literatuur te vullen.

Ten tweede zullen de mensen in de praktijk de resultaten uit dit onderzoek kunnen gebruiken om beter te kunnen leren om te gaan met werknemers binnen een bedrijf. In de huidige omgeving waar hevige concurrentie dagelijkse aan de orde is, gebeurt het vaak dat een bedrijf zich zo ontwikkelt dat het behalen van financiële, productiviteit- en effectiviteitdoelstellingen voorop staat waardoor baanonzekerheid, verminderde controle en meer werkdruk kunnen ontstaan wat op zijn beurt een slechte invloed kan hebben op het welzijn van de medewerkers (Sparks, Faragher & Cooper, 2001). Het zou kunnen dat bedrijven zich juist meer zouden moeten richten op werknemerstevredenheid met de HR-praktijken om meer innovatief te kunnen zijn dan zijn concurrenten, op die manier deze doelen te realiseren en zichzelf tegelijkertijd op van een competitief voordeel te voorzien.

Eerst zal het theoretische kader worden gevormd waaruit de te toetsen hypothesen volgen. Vervolgens worden deze getoetst aan de hand van de resultaten. Dit zal uiteindelijk leiden tot de conclusie en de discussie.

Theoretisch kader en hypothesen

LMX en innovatief gedrag

Innovatief gedrag is in de loop der tijd op meerdere manieren geconceptualiseerd, echter uit de literatuur kan de volgende brede definitie worden afgeleid: Een proces bestaande uit drie fasen waarbij eerst een probleem herkent wordt en een oplossing wordt bedacht. Vervolgens wordt er ondersteuning gezocht voor dit idee en ten derde wordt het idee geïmplementeerd (Scott & Bruce, 1994, p. 581-582). Werkende met deze brede definitie van innovatief gedrag is onderscheid te maken tussen bepaalde typen innovaties. Zo heb je incrementele innovatie, waar het vooral gaat om kleine, geleidelijke veranderingen in bestaande raamwerken en praktijken, en radicale innovatie waar het juist gaat over grote, plotselinge veranderingen die een totaal andere aanpak van zaken vereisen (Tidd et al., 2005). De manier waarop deze innovaties tot stand komen is door “de innovatieve capaciteit van een organisatie die verborgen ligt in de intelligentie, de verbeelding en de creativiteit van zijn werknemers” (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). Deze conclusie wordt ook ondersteund door het onderzoek van Van de Ven (1986) die meent dat bij het ontwikkelen en implementeren van innovaties de werknemers van groot belang zijn omdat zij degene zijn die innovaties in de praktijk moeten brengen en ondersteunen.

In het stimuleren van het vertonen van innovatief gedrag door werknemers is de rol van directe leidinggevers cruciaal gebleken (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson & Harrington, 2000). Volgens Axtell et al. (2000) zijn het de directe leidinggevers van werknemers die innovatieve veranderingen kunnen stimuleren of juist afbreken. In het bereiken van een succesvol innovatie proces is het de verantwoordelijkheid van de directe leidinggevende dat de werknemers beschikken over voldoende informatie, middelen en steun die nodig is om het proces te beschermen en verder te ontwikkelen.

Leader-Member Exchange is een concept dat al jaren onderhevig is aan veranderingen en in die tijd uitgegroeid is tot een veel bestudeerde en veel gebruikte vorm (Graen & Uhl-Bien, 1995). Het is een omgangsvorm waarbij een ‘leider’ en een ‘volger’ een relatie met elkaar aangaan (Graen & Uhl-Bien, 1995). In het begin van de

relatie zal de omgang vooral gebaseerd zijn op het uitwisselen van zakelijke informatie en transacties, maar naarmate de duur van de omgang langer en intensiever wordt, zullen 'leider' en 'volger' een relatie opbouwen waarbij er minder gesproken kan worden van een superieure en ondergeschikte rol. Belangrijk punt van aandacht is dat een leidinggevende met elke werknemer een relatie opbouwt, maar dat deze relaties verschillen in intensiteit en diepgang aangezien de 'leider' slechts een beperkte hoeveelheid tijd en aandacht heeft (Graen & Uhl-Bien, 1995). De werknemers met een verder ontwikkelde relatie worden dan ook wel ingedeeld als behorende tot de 'in-groep' en de werknemers met een minder ontwikkelde relatie tot de 'uit-groep' (Dansereau, Graen & Haga, 1975). De werknemers van de zogeheten 'in-groep' krijgen hierbij meer steun van leidinggevendenden dan hun collega's in de 'uit-groep' (Dansereau et al., 1975). Steun van de leidinggevendenden kan worden ingedeeld in fysieke en emotionele steun (Basu & Green, 1997). Fysieke steun betreft hierbij het voorzien van materiële middelen als machines, een infrastructuur en de financiën die het fysiek mogelijk maken voor werknemers om innovatief te zijn. Emotionele steun aan de andere kant zorgt meer voor de feedback die bedoeld is om werknemers te motiveren om hun ideeën te ontwikkelen, risico's te nemen en dus innovatief te zijn (Basu & Green, 1997). Dus wanneer een leidinggevende een goede relatie heeft met een werknemer is de kans groter dat deze meer steun en middelen krijgt en daardoor meer gelegenheid heeft tot het vertonen van innovatief gedrag. Scott & Bruce (1994) vonden ook dat werknemers van de 'in-groep' ook meer autonomie en beslissingsvrijheid krijgen wat twee factoren zijn die noodzakelijk zijn voor het vertonen van innovatief gedrag.

Daarnaast wordt volgens de 'social exchange theory' waar LMX op gebaseerd is verwacht dat werknemers aan wie een dienst wordt bewezen, bijvoorbeeld het krijgen van meer vrijheid en autonomie, deze dienst ook terug bewijzen. Dit kan gebeuren door het vertonen van werk dat buiten het takenpakket omgaat, ook wel 'extra rol gedrag' genoemd (Van Dyne & LePine, 1998), of door gewoon de taken die bij de baan horen beter uit te voeren dan anderen (Wayne et al., 1997). Door het innovatieve karakter van de bedrijven die gebruikt zijn in dit onderzoek behoort het vertonen van innovatief gedrag tot het vaste takenpakket van de respondenten. Vanuit dit perspectief kan het vertonen van innovatief gedrag gezien worden als een dienst tegenover de directe leidinggevende aangezien hij een goede prestatie zal appreciëren.

H1: LMX heeft een positieve relatie met het innovatief gedrag van de werknemer.

Tevredenheid met HR-praktijken en innovatief gedrag

Uit onderzoek naar innovatie is gebleken dat er een positieve invloed is van HR-praktijken (Laursen & Foss, 2003; Shipton, 2006; Shipton et al., 2005). Zo werd gevonden dat een aantal afzonderlijke HR-praktijken voorspellers zijn van innovatie (Shipton, 2006) maar ook HR-praktijken gecombineerd als een systeem werd positief gerelateerd aan innovatie (Laursen & Foss, 2003). Echter in deze onderzoeken worden de HR-praktijken doorgaans gemeten aan de hand van één of meerdere interviews met een CEO en/of een HR specialist. In deze interviews worden de managers gevraagd of en in welke mate HR-praktijken aanwezig zijn binnen de organisatie. Deze manier van onderzoeken zal vooral een beeld geven van het HRM zoals het bedoeld is, oftewel het intentionele HRM en niet het HRM zoals de werknemer het ervaart, het geïmplementeerde HRM. Echter het is niet de aanwezigheid van HR-praktijken maar juist de tevredenheid van werknemers met de aanwezige praktijken die resulteert in positieve werknemersgedragingen (Khilji & Wang, 2006). Op basis van deze uitkomsten zal er in dit onderzoek gekeken worden naar de relatie tussen HRS en innovatief gedrag (Khilji & Wang, 2006, 2007; Walton, 1985).

Khilji en Wang (2006,2007) en Walton (1985) gaan er van uit dat werknemers de organisationele prestatie kunnen verhogen en zijn gebaseerd op de gedachte dat het personeel het meest waardevolle bezit van een bedrijf is (Gupta & Singhal, 1993). Dat betekent dat er ook meer aandacht besteed dient te worden aan dit waardevolle bezit. Deze benadering is echter niet nieuw aangezien al in het werk van Likert (1961) naar voren kwam dat tevredenheid van werknemers een rol kan spelen in de productiviteit van een organisatie. Het werk van Argyris (1964) voegt hier aan toe dat een positieve en sociale organisationele omgeving tevredenheid stimuleert en bereikt kan worden door de werknemers te voorzien van goede, duidelijke communicatie, autonomie, participatie en wederzijds vertrouwen.

HR-praktijken bestaan uit verschillende typen praktijken waar al veel indelingen voor gemaakt zijn. Volgens Beer et al. (1985) zijn er vier typen HR-praktijken te onderscheiden:

- Het beloningssysteem. Wat het beoordelen van prestatie en beloning van werknemers (waardering, betaling voor prestatie, bonussen, winst deling etc.) betreft.
- Werknemers invloed. Welke de kanalen voor communicatie en participatie in werk en besluitvorming betreffen.
- Groei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Waarbij de in-, door- en uitstroom van personeel aan de orde komt. Hieronder vallen zaken als training en carrière planning.
- Organisatie van het werk. Wat het ontwerp van het werk betreft waarbij de werkinhoud, werk rotatie en werkverrijking aan de orde komen.

Volgens het model van Looise & De Leede (2005) is het door het gebruiken van al deze vier typen HR-praktijken mogelijk om positieve uitkomsten zoals innovatie te realiseren. In het innovatie proces dat bestaat uit bepaalde fasen kan het wel zo zijn dat op bepaalde momenten in het proces de ene HR-praktijk meer benadrukt dient te worden dan de andere om een optimaal resultaat te kunnen bereiken (Looise & De Leede, 2005).

HRS lijkt enigszins op werk tevredenheid maar verschilt hiervan in het feit dat HRS zich niet alleen op affectieve tevredenheid maar ook op cognitieve tevredenheid richt met als onderwerp het HR-beleid dat door het management is ontwikkeld en geïmplementeerd (Khilji & Wang, 2007). HRS is van belang omdat tevreden werknemers namelijk gemotiveerder en loyaler zijn richting het bedrijf en daarom geneigd zijn om harder te werken om organisationele doelen te halen (Scott & Bruce, 1994). Daarnaast wordt motivatie gezien als de hoofdreden waardoor werknemers moeite steken in het genereren en implementeren van innovaties (Hartmann, 2006). Aangezien werknemers met meerdere HR-praktijken in aanraking komen en voor elke HR-praktijk dezelfde relatie wordt verwacht, bestaat HRS uit tevredenheid met alle HR-praktijken samen en niet met de afzonderlijke praktijken. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H2: Een hoge tevredenheid met HR-praktijken is positief geassocieerd met innovatief gedrag.

LMX , tevredenheid met HR-praktijken en innovatief gedrag

Zoals beschreven in de eerste hypothese wordt er in dit onderzoek een directe relatie verwacht tussen LMX en innovatief gedrag. Uit andere onderzoeken blijkt echter dat directe leidinggevenden ook een invloed lijken te hebben op de implementatie van HR-praktijken (Purcell & Hutchinson, 2007). Volgens Larsen & Brewster (2003) bestaat er namelijk een trend dat de HR processen en praktijken steeds vaker geïmplementeerd en gecommuniceerd worden naar werknemers door hun leidinggevenden in het lijnmanagement. De HR-processen en praktijken die op management niveau bedacht en ontworpen worden verschillen vaak van de praktijken zoals die in de dagelijkse gang van zaken tot uiting komen (Khilji & Wang, 2006). Een gevonden oorzaak van deze discrepantie ligt in de verwachtingen die werknemers hebben van hun leidinggevende, en hoe deze zich zou moeten gedragen tegenover zijn werknemers (Khilji & Wang, 2006). Dit impliceert dat de discrepantie ontstaat bij de leidinggevenden die de implementatie van HR-praktijken dienen te verzorgen. Zoals Purcell en Hutchinson (2007, p. 4) beschrijven kunnen 'slecht ontwikkelde HR-praktijken 'gered' worden door het gedrag van de direct leidinggevenden, maar kunnen goed ontwikkelde HR-praktijken ook teniet worden gedaan door slecht gedrag van leidinggevenden'. Dit betekent dat leidinggevenden tot op zekere hoogte de tevredenheid met HR-praktijken kunnen beïnvloeden. Wanneer de leidinggevende een hoge kwaliteit LMX heeft met werknemers hebben laatstgenoemden meer vertrouwen, een meer positief gepercipieerde rolverdeling en zijn ze meer tevreden met hun leidinggevenden, management en werk (Scandura & Graen, 1984; Snyder & Bruning, 1985; Duchon, Green, & Taber, 1986). HRS wordt dus beïnvloed door de kwaliteit van LMX. Wanneer er vanuit wordt gegaan dat er vier verschillende typen HR-praktijken te onderscheiden vallen kan het zijn dat de directe leidinggevende niet op elke type praktijk invloed kan uitoefenen. De categorisatie van HR-praktijken door Beer et al. (1985) aanhoudend wordt de rol van de leidinggevende bij de implementatie van de praktijken nu per type bekeken.

Beloningssysteem

Wayne et al. (1997) zeggen dat het de directe leidinggevendenden zijn die, vanwege hun verantwoordelijkheid voor de prestatie van werknemers, de taak en de macht hebben om straffen en beloningen te verdelen. Daarom is het waarschijnlijk dat deze directe leidinggevendenden een grote invloed hebben op hoe deze HR-praktijk geïmplementeerd wordt en hoe het dus uiteindelijk gepercipieerd wordt door de werknemers. In onderzoek van Purcell en Hutchinson (2007) kwam ook naar voren dat de tevredenheid met het beloningssysteem van een bedrijf werd beïnvloed door het gedrag van leidinggevendenden.

Werknemers invloed

Uit onderzoek van Lawler, Renwick en Bullock (1981) blijkt dat de wenselijke invloed per individu van elkaar verschilt in hoeveelheid. Desondanks wordt het verkrijgen van meer invloed over het algemeen wel gerelateerd aan een hogere kwaliteit van leven (Lawler et al., 1981) en dus een hogere tevredenheid. Zoals hierboven al beschreven komt uit het onderzoek van Scott en Bruce (1994) naar voren dat werknemers die een verder ontwikkelde relatie hebben met hun leidinggevende, ook meer autonomie en beslissingsvrijheid en dus invloed krijgen. Het feit dat de hoeveelheid invloed die de werknemer krijgt deels afhankelijk is van de ontwikkelde relatie met zijn leidinggevende betekent dat de leidinggevende een duidelijke rol lijkt te spelen bij het implementeren van dit type HR-praktijken.

Organisatie van het werk

Uit het onderzoek van Purcell en Hutchinson (2007) komt verder naar voren dat directe leidinggevendenden belangrijk zijn in het beïnvloeden van hoe veeleisend een baan is, hoeveel autonomie de werknemer heeft en hoeveel voldoening een werknemer uit zijn baan haalt. Door middel van uitvoerig controleren van werknemers of deze juist vrij te laten in doen en laten kan een leidinggevende een grote rol spelen in de organisatie van het werk. Hiermee bepaalt de leidinggevende tegelijkertijd de tevredenheid van een werknemer hiermee.

Groei- en ontwikkelingsmogelijkheden

In tegenstelling tot de andere HR-praktijken bestaat over deze HR-praktijk enige onduidelijkheid wat betreft wie in de praktijk verantwoordelijk is voor de implementatie ervan (Gibb, 2003). Sinds de jaren 90 is er namelijk sprake van een trend die bestaat uit het overhevelen van de taken betreffende groei- en ontwikkelingsmogelijkheden van specialisten naar het lijnmanagement (Heraty & Morly, 1995). Het geven van deze verantwoordelijkheden aan direct leidinggevenden heeft bepaalde voordelen maar ook enkele nadelen. Gezien deze onduidelijkheid zijn de hypothesen betreffende groei- en ontwikkelingsmogelijkheden verkennend van aard.

Een voordeel van het overhevelen van de implementatie naar direct leidinggevenden is dat zij dicht op de werknemers staan waardoor zij in de positie zitten om werknemers te stimuleren in hun pogingen om zich door te blijven ontwikkelen. Een ander voordeel is dat de direct leidinggevend verantwoordelijk is voor de prestatie van zijn werknemers waardoor hij erbij gebaat is om ervoor te zorgen dat zijn werknemers goed presteren in het belang van de organisatie. Ten derde zijn de extra taken die een direct leidinggevende krijgt, goed voor zijn algemene management vaardigheden (Gibb, 2003). Wanneer op basis van deze voordelen de direct leidinggevende verantwoordelijk is gemaakt voor het uitvoeren van deze HR-praktijk, betekent dit dat de manier waarop deze taken worden uitgevoerd de tevredenheid met deze HR-praktijk bepaald.

Op basis van de vorige hypothesen wordt het volgende verwacht:

H3: Tevredenheid van de werknemer met: a) het beloningssysteem, b) de invloed van de werknemer, c) de organisatie van het werk en d) de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden treedt op als mediator in de relatie tussen LMX en innovatief gedrag.

Het onderzoeksmodel dat bij deze hypothesen hoort staat in figuur 1.

Figuur 1. Onderzoeksmodel hypothese 3



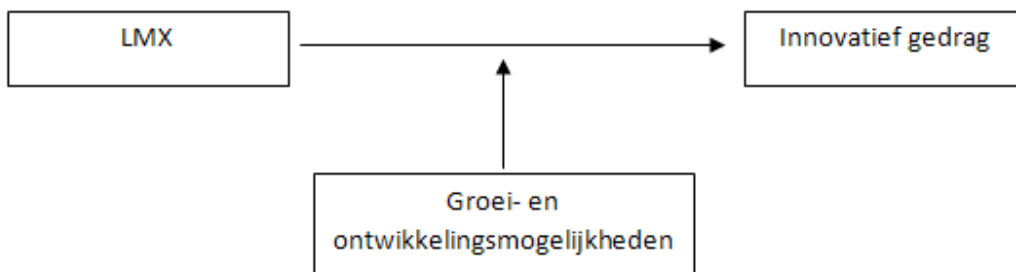
Aan de andere kant is het maar de vraag of direct leidinggevenden verantwoordelijk moeten worden gemaakt voor de implementatie van groei- en ontwikkelingsmogelijkheden, aangezien deze meer specialistische kennis vereist. Volgens Gibb (2003) is het zo dat de vaardigheden van direct leidinggevenden in het bepalen van trainingsbehoefte, het coachen en stimuleren van training minder zijn dan die van specialisten en dat daarom het merendeel van HR-praktijken gerelateerd aan training beter door specialisten uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast zijn er nog een aantal nadelen te noemen van het uitbesteden van taken betreffende groei- en ontwikkelingsmogelijkheden aan direct leidinggevenden. Zo bestaat het risico dat direct leidinggevenden geen tijd vinden naast de dagelijkse druk om te presteren om werknemers trainingen aan te bieden. Maar ook bestaat het risico dat door het uitbesteden van deze taken, de specialisten die voorheen hiervoor verantwoordelijk waren overbodig raken waardoor specialiste kennis over training en ontwikkeling verloren gaat. Een ander nadeel is dat direct leidinggevenden te betrokken kunnen raken bij hun werknemers met als gevolg dat er geen objectief oordeel gegeven zal worden. Uit ander onderzoek blijkt bovendien dat, in tegenstelling tot andere HR-praktijken, training en ontwikkeling vaker uitgevoerd wordt door HR-specialisten. Dit betekent dat de tevredenheid met deze HR-praktijk voornamelijk bepaald zal worden door de manier waarop de groeimogelijkheden zijn ontworpen en niet de manier waarop

het geïmplementeerd wordt door de direct leidinggevende. Dit resulteert in de volgende hypothese:

H4: Een lage tevredenheid van de werknemer met groei- en ontwikkelingsmogelijkheden verzwakt de relatie tussen LMX en innovatief gedrag.

Het onderzoeksmodel dat bij deze hypothese hoort staat in Figuur 2.

Figuur 2. Hypothese 4



Methode

Respondenten

De respondenten die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek betreffen honderdeenenvijftig medewerkers van drie bedrijven uit de technische sector in het MKB. Alle drie zijn het technische, kennis intensieve bedrijven waar innovatie centraal staat. De organisaties zijn werkzaam in de IT sector, de biomedische sector en de vastgoed sector. Van de respondenten behoorde 70% tot het mannelijke geslacht en 30% tot het vrouwelijke geslacht, bezaten er vier de Nederlandse nationaliteit, een de Russische en honderdzesenveertig de Duitse nationaliteit. Er was een redelijke verscheidenheid wat betreft opleidingsachtergrond, 27% van de respondenten hadden een opleiding op MBO niveau afgerond, 34% op HBO niveau, 5% op WO niveau en 34% hebben een andere achtergrond. Op een na hadden alle werknemers in dienst een fulltimercontract bij het bedrijf. Van de respondenten was 65% onder 35 jaar, 5% was 55 jaar of ouder.

Procedure

De data is verzameld aan de hand van een vragenlijst. Ook werden er demografische gegevens gevraagd van de respondenten om eventuele bias te ontdekken en onderscheid te kunnen maken. Vervolgens werd elke variabele geoperationaliseerd en gemeten aan de hand van al gevalideerde schalen. Het onderzoek dat uitgevoerd is, is een toetsingsonderzoek. Aan de hand van de ingevulde vragenlijsten zullen de opgestelde hypothesen getoetst worden.

Meetinstrumenten

De afgenomen vragenlijst is samengesteld uit een aantal verschillende Likert-schalen die allen een andere variabele meten. De respondenten vullen de Likert-schaal in door één van de vijf mogelijkheden aan te vinken met aan weerskanten twee extremen. Bij de ene vragenlijst waren dit: 'totaal mee oneens' tot 'totaal mee eens'. Bij andere schalen moest er een keuze worden gemaakt tussen de extremen 'nooit' en 'altijd' en 'zeer tevreden' en 'zeer ontevreden'. Ook worden er in het begin van de vragenlijst een aantal demografische variabelen gevraagd, die gebruikt zullen worden als controlevariabelen. Deze controlevariabelen zijn leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

Innovatief gedrag

Het innovatief gedrag van de werknemers wordt gemeten door het afnemen van items afkomstig uit de schaal van Janssen (2000). Een voorbeeld hiervan is het item: 'Hoe vaak komt het voor dat u originele oplossingen bedenkt voor werkproblemen?'. De betrouwbaarheid van deze schaal bleek hoog te zijn (Cronbachs' $\alpha = 0.92$).

Leader-Member Exchange

Ook word de aanwezigheid van Leader-Member Exchange bepaald, dit gebeurt aan de hand van een schaal ontwikkelt door Liden en Maslyn (1998). De items die deze schaal bepalen zijn items zoals: 'Ik doe werkzaamheden voor mijn teamleider die verder gaan dan in mijn functieomschrijving zijn opgenomen' en "Mijn teamleider zal me verdedigen als ik door anderen wordt aangevallen". Ook deze schaal werd betrouwbaar bevonden (Cronbachs' $\alpha = 0.92$)

Tevredenheid met HR praktijken

Deze variabele wordt geoperationaliseerd door zevenendertig items af te nemen die alle vier de typen HR praktijken behandelen. Deze samengestelde schaal bestaat uit items uit vier verschillende schalen, waarbij elke schaal voor andere HR-praktijken staat. Uit de schaal van Van den Heuvel (1995) worden items gebruikt die de tevredenheid met beloningssystemen meet. Een voorbeelditem hiervan is: *“Mijn salaris is rechtvaardig, gelet op prestaties die ik lever”*. De tevredenheid met de invloed die een werknemer heeft wordt gemeten aan de hand van items uit de schaal van Torka (2007), een voorbeeld hiervan is: *“Hoe tevreden bent u over de mate waarin u daadwerkelijk invloed hebt op (veranderingen in) uw afdeling?”*. De tevredenheid met de Human Resource Flow wordt gemeten met items uit de schaal van Torka (2007), een voorbeeld hiervan is: *“Hoe tevreden bent u over de mogelijkheden om bij uw organisatie voor een moeilijkere functie in aanmerking te komen?”*. De tevredenheid met de organisatie van het werk wordt ook gemeten aan de hand van de schaal van Torka (2007), een voorbeelditem hiervan is: *“Hoe tevreden bent u over de mogelijkheden om uw werk zelf in te delen?”*. De betrouwbaarheid van deze schaal was hoog (Cronbachs' alpha = 0.94).

Resultaten

De gemiddelden, standaard deviaties en correlaties tussen de variabelen LMX, HRS en innovatief gedrag zijn weer gegeven in tabel 1. De correlatie tussen LMX en innovatief gedrag is significant ($r=.29$; $p<.01$). Net als de correlaties tussen HRS en innovatief gedrag ($r=.20$; $p<.01$) en tussen LMX en HRS ($r=.37$; $p<.01$). Wat verder opvallend is, is dat twee HR-praktijken een significant correlatie hebben met LMX. Dit zijn de tevredenheid met de invloed ($r=.47$; $p<.01$) en de organisatie van werk ($r=.31$; $p<.01$). Ook is te zien dat ook alleen deze twee HR-praktijken een significante correlatie hebben met innovatief gedrag (inhoud ($r=.33$; $p<.01$) en invloed ($r=.30$; $p<.01$)).

De resultaten van de uitgevoerde regressieanalyses staan weergegeven in tabel 2. Er is sprake van zeven modellen met innovatief gedrag als afhankelijke variabele waarbij de controle variabelen geslacht, leeftijd en opleidingsniveau zijn meegenomen. Vervolgens

worden LMX en HRS toegevoegd en uiteindelijk worden interactie-effecten meegenomen om eventuele medierende of modererende effecten te ontdekken. Wat direct opvalt in tabel 2 is dat de controle variabele leeftijd, in elk model significant is. Dit impliceert dat er een verband bestaat tussen de leeftijd van een werknemer en de hoeveelheid innovatief gedrag dat wordt vertoond.

Tabel 1. Gemiddelden, standaard deviaties en correlaties tussen de variabelen (N=151)

Variabelen	Gemiddelden	Standaard deviaties	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Geslacht	1.30	0.46									
2. Leeftijd	2.24	1.19	-.11								
3. Opleiding	2.45	1.22	.17*	.10							
4. LMX	3.70	0.74	.15	-.13	.23**						
5. Innovatief gedrag	3.13	0.78	-.14	.19*	.06	.22*					
6. Invloed	3.30	0.67	-.02	.15	.19*	.47**	.33**				
7. Salaris	2.76	0.71	.09	.13	.26**	.13	.08	.53**			
8. Flow	3.62	0.69	-.07	-.05	-.04	.10	.17	.50**	.33**		
9. Inhoud	3.75	0.70	-.22*	.12	.10	.31**	.30**	.60**	.36**	.60**	
10. HRS	3.43	0.58	-.02	.20*	.21*	.36**	.31**	.82**	.63**	.74**	.82**

** = $p < 0.01$; * = $p < 0.05$

Hypothese 1 stelde dat LMX een positieve relatie heeft met het innovatief gedrag van een werknemer. In model 1 van tabel 2 valt te zien dat deze relatie significant is bevonden ($B=.30$; $p<.01$). We kunnen dus concluderen dat de LMX positief is gerelateerd aan innovatief gedrag en daarmee is de eerste hypothese bevestigd.

Hypothese 2 betref de verwachte relatie tussen HRS en innovatief gedrag. In model 2 van tabel 2 valt af te lezen dat deze relatie niet significant is ($B=.10$; $p=n.s$). Hierdoor concluderen we dat er geen directe relatie lijkt te bestaan tussen HRS en innovatief gedrag en hypothese 2 dus wordt niet bevestigd.

Tabel 2. Regressie analyse resultaten met innovatief gedrag als afhankelijk variabele

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
<i>Controle variabelen</i>							
Geslacht	-.109	-.175*	-.151	-.157	-.147	-.165	-.162
Leeftijd	.194*	.239**	.263**	.237*	.243**	.232**	.228*
Opleiding	.097	.053	.073	.054	.054	.057	.063
LMX	.298**		.317**	.263*	.295**	.289**	.287**
HRS		.097					
Salaris			-.110				
Invloed				.071			
Inhoud					-.063		
Flow						.090	.093
Interactie LMX x Flow							-.026
R ²	.15	.09	.16	.16	.17	.16	.16
Verandering in R ²		.06	.01	.00	.01	.01	.00

(** = p < 0.01; * = p < 0.05)

In het derde model wordt de variabele tevredenheid met het beloningssysteem toegevoegd. Hypothese 3a stelde dat tevredenheid met het beloningssysteem medieert in de relatie tussen LMX en innovatief gedrag. Uit tabel 4 blijkt dat dit niet het geval is. Na het toevoegen van tevredenheid met beloningssysteem (=Salaris) blijkt LMX nog steeds een significant effect te hebben op innovatief gedrag ($B=.32;p<.01$). Er kan dus geconcludeerd worden dat tevredenheid met het beloningssysteem geen mediator is in de relatie tussen LMX en innovatief gedrag en hypothese 3a wordt dus niet bevestigd.

In hypothese 3b werd gesteld dat tevredenheid met invloed de relatie tussen LMX en innovatief gedrag medieerde. Wanneer we naar model 4 (tabel 2) kijken zien we dat na het toevoegen van de variabele 'invloed', de significantie van LMX op innovatief gedrag wel afneemt maar niet verdwijnt ($B=.26;p<.05$). Daarom wordt geconcludeerd dat tevredenheid met invloed de relatie tussen LMX en innovatief gedrag niet medieert. Hypothese 3b wordt dus niet bevestigd.

Hypothese 3c veronderstelde een medierend effect van tevredenheid met de organisatie van werk op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag. Na het toevoegen van deze variabele in model 5 blijkt uit de uitgevoerde regressieanalyse dat het effect van LMX op innovatief gedrag significant blijft ($B=.28;p<.01$). Dit leidt tot de conclusie dat hypothese 3c niet bevestigd wordt.

In model 6 is tevredenheid met groei- en ontwikkelingsmogelijkheden toegevoegd om hypothese 3d te toetsen. Het verwachte medierende effect werd echter niet gevonden. Aangezien LMX na toevoeging van deze variabele nog steeds een significant effect heeft op innovatief gedrag ($B=.29;p<.01$) wordt ook hypothese 3d niet bevestigd.

In model 7 is uiteindelijk de interactie tussen groei- en ontwikkelingsmogelijkheden en LMX toegevoegd om hypothese 4 te toetsen. Hierbij werd een modererend effect verwacht van tevredenheid met

groei- en ontwikkelingsmogelijkheden op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag. Uit de uitkomsten van de regressieanalyse (tabel 2) blijkt dat het interactie-effect niet significant is ($B = -.03; p = n.s.$). Hieruit kan worden geconcludeerd dat tevredenheid met de groei- ontwikkelingsmogelijkheden de relatie tussen LMX en innovatief gedrag niet modereert. Hypothese 4 wordt dus niet bevestigd.

Conclusie en discussie

In dit onderzoek is naast het toetsen van de relatie tussen LMX en innovatief gedrag, geprobeerd meer duidelijkheid te krijgen in de rol die de tevredenheid met HR-praktijken hierin speelt. Het doel van het onderzoek was om te onderzoeken welke rol de vier HR-praktijken apart spelen op het vertonen van innovatief gedrag door werknemers.

Allereerst werd verwacht dat er een relatie bestaat tussen LMX en innovatief gedrag, uit de toetsing bleek dit ook zo te zijn. Dit betekent dat naarmate de relatie tussen werknemer en leidinggevende verder ontwikkeld is, de werknemer meer innovatief gedrag zal vertonen. Dit is te verklaren doordat werknemers op basis van de 'social exchange theory' steun van leidinggevendenden terugbetalen door innovatief gedrag te vertonen. Voor innovatieve organisaties geeft dit resultaat inzicht in de rol die directe leidinggevendenden kunnen spelen in het stimuleren van innovatief gedrag door de werknemers. Als directe leidinggevendenden bewust omgaan met de ontwikkeling van de relaties met hun medewerkers kan dit de innovativiteit van de organisatie ten goede komen.

Een andere verwachting was dat de tevredenheid met de aanwezige HR-praktijken positief gerelateerd was aan het vertonen van innovatief gedrag. Uit de toetsing bleek dat dit effect niet significant was waardoor de hypothese niet bevestigd werd. Bij het nader bekijken van de data komt wel naar voren dat er verschil zit in werknemers met een bepaald contract. Voor werknemers met een vast contract bestaat er wel een relatie tussen HRS en innovatief gedrag ($B = .254; p < .05$) waar dit voor werknemers met een

tijdelijk contract niet het geval is ($B=.200;p=n.s.$). Dit betekent dat werknemers met een vast contract met een hoge tevredenheid met HR-praktijken meer innovatief gedrag zullen vertonen. Deze redenering gaat echter niet op voor werknemers met een tijdelijk contract. Deze uitkomsten staan niet op zichzelf aangezien in eerder onderzoek al naar voren kwam dat ondanks dat elke werknemer in een bedrijf verantwoordelijk zou moeten zijn voor innovatie, dit in de praktijk van slechts 30% van de werknemers binnen een bedrijf wordt verwacht (Storey, Quintas, Taylor & Fowle, 2002). Daarnaast bleek ook dat er de afgelopen jaren een toename is van het aantal werknemers met tijdelijke contracten maar dat de werknemers waar innovatief gedrag van verwacht bij 90% van de bedrijven een vast contract heeft (Storey et al., 2002). Deze bevindingen suggereren dat de werknemers die verantwoordelijk worden gehouden voor innovaties behoren tot de kern van het bedrijf en dus een vast contract krijgen, waar werknemers met een tijdelijk contract niet tot de kern behoort. Omdat werknemers met een tijdelijk contract makkelijker vervangbaar zijn wordt van hen geen innovatie verwacht, ook al zouden ook deze werknemers kunnen bijdragen aan de innovativiteit van de organisatie.

Vervolgens is gekeken naar de invloed van afzonderlijke HR-praktijken op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag. Het verwachte medierende effect van alle vier typen praktijken werd niet bevestigd. Omdat dit verwachte mediator effect ontbreekt, kan dit meerdere oorzaken hebben: LMX heeft geen invloed op de tevredenheid met HR-praktijken of de tevredenheid met HR-praktijken heeft geen invloed op innovatief gedrag. Uit een verdere analyse van de data kwam naar voren dat LMX wel een invloed lijkt te hebben op de tevredenheid met de invloed van de werknemer en de organisatie van werk, maar niet met de tevredenheid met beloningssysteem en de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit kan betekenen dat de implementatie van het beloningssysteem (H3a) en de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden (H3d) niet gebeurt door de direct leidinggevenden zoals verwacht. Wanneer deze twee HR-praktijken door een HR-specialist worden uitgevoerd kan het ook geen mediator zijn tussen LMX en innovatief gedrag.

Verder blijkt dat de tevredenheid met de HR-praktijken 'invloed' (H3b) en 'inhoud' (H3c) de enige van de vier HR-praktijken zijn die een significante relatie hebben met het vertonen van innovatief gedrag. Dit betekent dat wanneer een werknemer tevreden is met de invloed en inspraak die hij ervaart op zijn functie, afdeling en organisatie en met de organisatie van het werk, hij meer geneigd zal zijn om innovatief gedrag te vertonen. Hoewel de tevredenheid met invloed en organisatie van werk dus correleert met LMX en innovatief gedrag kan niet worden geconcludeerd dat het als significante mediator fungeert. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het directe effect van LMX op innovatief gedrag sterker is en dat er eventueel een andere 'derde variabele' tussen LMX en innovatief gedrag zit. Een mogelijke andere variabele is het klimaat dat binnen een organisatie aanwezig is. Een klimaat bestaat uit signalen die individuen ontvangen betreffende verwachtingspatronen van gedrag en uitkomsten hiervan (Scott & Bruce, 1994). Een positief klimaat voor innovatie kan significant bijdragen aan het vertonen van innovatief gedrag door werknemers maar een negatief klimaat kan ook innovatief gedrag verminderen. Deze variabele kan daarom een cruciale rol hebben gespeeld in dit onderzoek en zal in verder onderzoek meegenomen dienen te worden.

Een andere variabele die een rol zou kunnen hebben gespeeld is de invloed van collega's. Uit eerder onderzoek volgt namelijk dat het gedrag dat een werknemer vertoont richting de organisatie niet alleen komt door relaties met leidinggevenden (verticale relaties) maar ook door relaties met collega's (horizontale relaties) (Bommer, Miles & Grover, 2003). In de praktijk betekent dit dat wanneer collega's positieve gedragingen vertonen, de kans groter is dat andere werknemers dit ook zullen doen.

Een andere algemene verklaring voor het ontbreken van mediator effecten van tevredenheid met alle vier de typen HR-praktijken kan zijn dat de positieve werknemersgedragingen die verwacht worden van tevreden werknemers, niet het vertonen van innovatief gedrag bevat. Dit zou betekenen dat werknemers hun tevredenheid niet zullen uiten door het vertonen van innovatief gedrag maar door het

laten zien van andere attitudes zoals betrokkenheid, een effect dat al eerder gevonden is door Kinnie et al. (2005).

Een beperking van deze studie zou de gebruikte steekproef kunnen zijn, deze was vrij klein (n = 151). Ook kwamen alle respondenten uit bedrijven uit Duitsland wat gevolgen heeft voor de generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek.

Ondanks deze beperkingen heeft deze studie wel praktische en theoretische waarde. In het onderzoek kwam naar voren dat tevredenheid met HR-praktijken niet de centrale rol speelt in het verklaren van innovatief gedrag zoals verwacht. Niet als directe voorspeller en ook niet als mediator tussen LMX en innovatief gedrag. Opvallend hierbij was wel dat het type contract hier wel een cruciale rol bij speelt. Het ontbreken van mediator effecten kan er ook op wijzen dat er waarschijnlijk andere variabelen zijn die een rol spelen. Voorbeelden van deze mogelijke derde variabelen zijn klimaat voor innovatie en invloed van collega's. Om innovatief gedrag te kunnen verklaren zullen deze variabelen in toekomstig onderzoek meegenomen moeten worden. Mensen uit de praktijk kunnen van dit onderzoek leren dat het ontwikkelen van relaties tussen direct leidinggevend en werknemers innovatief gedrag kan stimuleren. Ondanks dat er geen verbanden werden gevonden tussen tevredenheid met HR-praktijken en innovatief gedrag bestaat er genoeg bewijs dat pleit voor een focus op de tevredenheid van werknemers (Kinnie et al. 2005). Ook lijkt het erop dat er nog winst behaald kan worden op het gebied van innovatief gedrag door ook parttime werknemers te stimuleren in het vertonen van innovatief gedrag.

Referenties

Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley, New York.

Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. & Harrington, E.

- (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73(3), 265–286.
- Basu, R. & Green, S.G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Behaviors in Leader-Member Dyads Leadership: An Empirical Examination of Innovative, *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (6), 477-499.
- Bommer, W.H., Miles, E.W. and Grover, S.L. (2003), “Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 181-197.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations—a longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Duchon, D., Green, S. & Taber, T. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences, *Journal of Applied Psychology*, 71, 56–60.
- Farr, J. & Ford, C. (1990). Individual innovation, in West, M., Farr, J. (Eds), *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Gupta, A.K. & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity, *Research Technology Management*, 36 (3), 41-8.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms, *Construction Innovation*, 6, 159–172.
- Heraty, N. & Morley, M. (1995). Line managers and human resource development, *Journal of European Industrial Training*, 19 (10), 31-37.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (7), 1208-1221.
- Khilji, S.E. & Wang, X. (2006). ‘Intended’ and ‘implemented’ HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research, *Journal of Human Resource Management*, 17 (7), 1171-1189.

- Khilji, S.E. & Wang, X. (2007). New evidence in an old debate: Investigating the relationship between HR satisfaction and turnover, *International Business Review*, 16, 377–395.
- Kinnie, N., Hutchinsons, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15, 9-29.
- Larsen, H.H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25 (3), 228-244
- Laursen, K. & Foss, N.J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
- Lawler, E. E., Renwick, P. A. & Bullock, R. J. (1981). Employee Influence on Decisions: An Analysis, *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (2), 115-123.
- Liden R.C., & Maselyn J.M. (1998). *Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An empirical Assessment through Scale Development*. *Journal of Management*, 24, 43-72
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill.
- Lyon, D.W. & Ferrier, W.J. (2002). Enhancing performance with Product-market innovation: the influence of the top management team. *Journal of Managerial Issues*, 14 (4), 452-469.
- Looise, J. K. & De Leede, J. (2005). Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework, *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 108-117.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, ME Sharpe: New York.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17, 3-20.
- Scandura, T. & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69, 428–436.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *The Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.

- Shipton, H., Dawson, J. & West, M. (2005). Managing people to promote innovation, *Creativity and innovation management*, 14 (3), 118 – 147.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16, 3-27.
- Snyder, R.A. & Bruning, N.S. (1985). Quality of vertical dyad linkages: Congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables, *Group & Organization Studies*, 10, 81–94.
- Storey, J., Quintas, P., Taylor, P. & Fowle, W. (2002). *Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation*, *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1), 1-18.
- Tang, H.K. (1998). An integrative model of innovation in organizations, *Technovation*, 18 (5), 297-309.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 32 (5), 590-607.
- Walton, R. E. (1985). Towards a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In R.E. Walton, & P. R. Lawrence (Eds.), *HRM: Trends and challenges* (pp. 35–65). Boston: Harvard University Press.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and Leader-Member Exchange: a social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27, 701–721