

**Relatie tussen leiderschap, tevredenheid met HR-praktijken en een
evenwichtige work-life balance op positief gewaardeerde
werknemersgedragingen.**

Leoni Kruse
S0111066
Universiteit Twente
Psychologie
Bachelorthese Arbeid & Organisatie
290396

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1. Inleiding	2
1.1 Aanleiding	2
1.2 Theoretisch kader	3
2.1 Onderzoeksmethode.....	8
2.1.1 <i>Type onderzoek</i>	8
2.1.2 <i>Onderzoeksontwerp</i>	8
2.2 Populatie en steekproef.....	8
2.3 Procedure	8
2.4 Statistische bewerkingen en analyse	9
3. Resultaten.....	11
3.1 Beschrijvende maten, betrouwbaarheid & correlaties	11
3.1.1 <i>Betrouwbaarheid</i>	11
3.1.2 <i>Correlaties</i>	11
3.2 Onderzoeksuitkomsten hypothesen	11
4. Conclusies & aanbevelingen.....	13
4.1 Antwoord op hoofdvraag en hypothesen	13
4.2 Praktische implicaties	14
4.3 Limitatie	14
5. Appendix	16
6. Referentielijst	20

Samenvatting

Het is de laatste jaren steeds meer van belang voor bedrijven om een goed beleid te voeren om zo te kunnen blijven concurreren. Bedrijven moeten zich snel kunnen aanpassen aan de continu veranderende markt. Bedrijven zien het belang in van vernieuwing en zien innovatie als een middel om de concurrentiepositie te versterken (Cohen & Levinthal, 1990; Leonard-Barton, 1995; Brown & Eisenhardt, 1997; McGrath, 2001; Tsai, 2001). De bedrijven uit dit onderzoek betreffen technisch innovatieve bedrijven in de dienstverlenende sector. In dit onderzoek is de relatie onderzocht tussen LMX, tevredenheid met HR-praktijken en een evenwichtige work-life balance op positief gewaardeerde werknemersgedragingen als innovatief gedrag en affectieve betrokkenheid. LMX zou relaties hebben met het vertonen van innovatief gedrag en betrokkenheid op het werk (Basu & Green, 1997; Wayne, Shore & Liden, 1997). Ook tevredenheid met HR zou leiden tot meer affectieve betrokkenheid bij de organisatie (Kinnie et al, 2005). Het laatste construct dat wordt meegenomen in dit onderzoek en dat vaak terugkomt in de literatuur als het gaat om werknemersgedragingen, is een evenwichtige work-life balance (Sturges & Guest, 2004, Kinnie et al, 2005). Er is gebruik gemaakt van een database verkregen in één technisch innovatieve organisatie in de dienstverlenende sector met in totaal zevenendertig respondenten. De belangrijkste onderzoeksresultaten laten zien dat LMX positief gerelateerd is aan het vertonen van innovatief gedrag van werknemers. Ook is LMX in dit onderzoek positief gerelateerd aan de tevredenheid met HR-praktijken. Tevredenheid met HR-praktijken is vervolgens positief gerelateerd aan innovatief gedrag en affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Een evenwichtige work-life balance is in dit onderzoek echter niet positief gerelateerd aan tevredenheid met HR-praktijken. Verder fungeert tevredenheid met HR-praktijken in dit onderzoek niet als mediator tussen een evenwichtige work life balance en het vertonen van innovatief gedrag of affectieve betrokkenheid bij de organisatie.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het is de laatste jaren steeds meer van belang voor bedrijven om een goed beleid te voeren om zo te kunnen blijven concurreren. Met de toenemende wereldwijde competitie en een toenemende druk op de omgevingsturbulentie, wordt de mogelijkheid om te innoveren van een organisatie gezien als een sleutelrol om succes te garanderen (Cohen & Levinthal, 1990; Leonard- Barton, 1995; Brown & Eisenhardt, 1997; McGrath, 2001; Tsai, 2001). Bedrijven moeten zich snel kunnen aanpassen aan de continu veranderende markt. De bedrijven die participeren in dit onderzoek zijn technisch innovatieve bedrijven. Voor deze bedrijven kan vernieuwing en innovatie als een middel gezien worden om de concurrentiepositie te versterken. Innovatie in een bedrijf kan bewerkstelligd worden door haar medewerkers. Het HR-beleid van de organisatie speelt hierbij een grote rol. Het HR-beleid van een organisatie is van groot belang om de werknemers optimaal te laten presteren (Bae & Lawler, Dyer & Reeves, 1995; 2000; Huselid, 1995) HR speelt een rol bij het motiveren van hun werknemers en speelt daarom een sleutelrol in de ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers. HR kan een hoop goede kansen en methoden aanbieden om een positieve medewerkers ontwikkeling te bereiken die er voor zal zorgen dat de medewerkers hun kwaliteiten optimaal uitbouwen (Jones & Wright, 1992). Meer productiviteit, minder verloop en een betere prestatie liggen dus (deels) in handen van HR (Huselid, 1995).

Om goed te kunnen concurreren moet er optimaal gepresteerd worden door de werknemers, en is innovatie en dus het vertonen van innovatief gedrag van groot belang. Er is al veel onderzoek gedaan naar factoren die werknemersgedragingen zoals innovatief gedrag beïnvloeden (Scott & Bruce, 1994; Janssen & van Yperen, 2004). Innovatie door organisaties en leiderschap zijn al vaak de focus van aandacht geweest in wetenschappelijke en populaire literatuur (Burns & Stalker, 1961; Peters, 1987; Thompson, 1965; Yukl, 1989). Verscheidene leiderschapsstijlen zouden positief gerelateerd zijn aan werknemersgedragingen (Podsakoff & Mac Kenzie, 1996; Ugboro & Obeng, 1996). Je kunt hierbij denken aan de invloed op de werkprestaties als wel aan de zelf gerapporteerde inzet van werknemers maar ook aan de tevredenheid met het werk. Verder blijkt uit de literatuur (Huselid, 1995; Purcell & Hutchinson, 2007), dat er nog andere factoren bestaan die eveneens van invloed zijn op werknemersgedragingen. Tevredenheid met HR praktijken is hier één van (O'Driscoll & Randall, 1999, Cox, Zagelmeyer & Marchington, 2006). Hoe HR praktijken nou precies invloed uitoefenen op de attitudes van de werknemers en zo hun prestaties vergroot, is nog steeds een cruciale link die niet geheel duidelijk is (Purchell & Hutchinson, 2007). Dit wordt ook wel het 'black box' probleem genoemd. Deze factor zal dan ook worden meegenomen en zal worden getoetst in ons model. Verder komt er in de literatuur naar voren dat er nog sprake kan zijn van de invloed van een andere factor, namelijk de 'Work life Balance' (Sturges & Guest, 2004, Kinnie et al, 2005). Deze variabele zal daarom ook meegenomen worden.

Voor technisch innovatieve organisaties is het erg van belang om nog beter te kunnen concurreren op de markt, en om snelle aanpassingen te kunnen maken (Black & Lynch, 2004; Rothwell et al., 1983; Berger et al., 1989). De resultaten van ons onderzoek zouden misschien meer inzicht hierin kunnen bieden hoe innovatief gedrag versterkt wordt of zou kunnen worden; en of het zinvol is om met het HR beleid expliciet op deze gedragingen te sturen. Het voorgaande leidt tot de volgende vraagstelling: wat is de relatie tussen leiderschap en positief gewaardeerde werknemersgedragingen? En welke rol speelt tevredenheid met HR-praktijken? En welke rol is hier weggelegd voor de balans tussen werk en privé?

1.2 Theoretisch kader

Uit eerdere onderzoeken (Podsakoff & Mac Kenzie, 1996; Ugboro & Obeng, 1996) blijkt dat verscheidene leiderschapsstijlen positief gerelateerd zijn aan werknemersgedragingen. Je kunt hierbij denken aan de invloed op de werkprestaties als wel aan de zelf gerapporteerde inzet van werknemers maar ook aan de tevredenheid met het werk. Voorbeelden van verschillende leiderschapsstijlen zijn de autocratische stijl, de democratische stijl, laissez-fair, Leader-Member Exchange, transformationeel leiderschap en een charismatische stijl van leiding geven (Luthar, 1996; Shamir, House & Arthur, 1993). De twee leiderschapsstijlen die het meest in aanraking worden gebracht met werknemersgedragingen zijn de Leader-Member Exchange en transformationeel leiderschap. Beide perspectieven focussen op de relatie tussen werknemers en leiders en hebben invloedrijke onderzoeksonderwerpen in leiderschap op werknemersgedragingen (Basu & Green, 1997). Leader-Members Exchange (LMX) beschrijft hoe leiders verschillende uitwisselingsrelaties ontwikkelen met hun volgers. Deze relatie is gebaseerd op het uitwisselen van informatie, wederzijdse transacties, en zorgen voor het ontwikkelen van een sociale relatie tussen de leidinggevende en volger (Basu & Green, 1997). Er is hier sprake van een in-group members situatie. Er wordt vertrouwen geschonken aan de werknemer en de werknemer is in staat invloed uit te oefenen (Dansereau et al, 1975). Door de uitwisseling van transacties vergaart de leidinggevende waardering in bijvoorbeeld de vorm van status en loyaliteit. De volgers ontvangen dankzij hun wederzijdse relatie intrinsieke en extrinsieke beloningen zoals bijvoorbeeld autoriteit (intrinsiek) of promotie en bonussen (extrinsiek) (Basu & Green, 1997). Bij transformationeel leiderschap ontwikkelt de leider een visie en inspireert hij zijn volgers deze visie op te volgen. Een transformationeel leider kan iemand meer laten doen, dan hij/zij normaal zou doen. Een transformationeel leider kan de behoeften, voorkeuren en waarden van hun volgers vormen en vervormen. Transformatie wordt bereikt door het sterk ophogen van de waarden van uitkomsten voor hun volgers. De volgers worden gemotiveerd en maken persoonlijke opofferingen om de doelen gesteld door hun leider, te halen (Basu & Green, 1997). In het artikel van Krishnan (2004) zijn zowel LMX als transformationeel leiderschap positief gerelateerd aan vriendelijkheid en redentatie, en negatief aan hogere autoriteiten. Graen en Uhl-Bien (1995) merken op dat LMX zowel transactioneel (leider-werknemer relaties zijn gebaseerd op een serie uitwisselingen of onderhandelingen tussen deze leiders en werknemers) als transformationeel inhoud; omdat het begint met een transactionele sociale uitwisselingsrelatie en vervolgens overgaat in een transformationele sociale uitwisselingsrelatie. In dit onderzoek zullen we ons echter beperken tot één leiderschapsstijl, namelijk die van de Leader Member Exchange.

LMX zou relaties hebben met het vertonen van innovatief gedrag en betrokkenheid op het werk (Basu & Green, 1997; Wayne, Shore & Liden, 1997). Het vertonen van innovatief gedrag en affectieve betrokkenheid bij een bedrijf zou de prestaties van een werknemer positief beïnvloeden. Innovatief gedrag is het introduceren en toepassen van (nieuwe) ideeën, processen, producten of procedures door een organisatie, ontworpen om significant meer voordeel te brengen aan de organisatie en grotere maatschappij (West & Farr, 1990). Dit is een continu en evolutionair proces (Roper & Love, 2004). Er wordt zowel bestaande als wel nieuwe wetenschappelijke kennis toegepast, of opnieuw toegepast (Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson, 2006). Betrokkenheid kan volgens Allen en Meyer (2005) onderverdeeld worden in drie componenten; affectieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid. In dit onderzoek zullen we alleen gebruik maken van affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Bij affectieve betrokkenheid doelen we op een type van organisatie betrokkenheid waarbij er sprake is van een emotionele gehechtheid aan de

organisatie. Zowel de identificatie met de organisatie, als de betrokkenheid bij de organisatie zijn groot (O'Driscoll & Randall, 1999). Bij LMX wordt er vanuit gegaan dat er een relatie opgebouwd wordt tussen leidinggevende en werknemer. Deze zal eerst gebaseerd zijn op zakelijke aspecten, maar naar verloop van tijd zal er een echte relatie opgebouwd worden tussen die twee en is er geen sprake meer van een onevenwichtige relatie. Ze beschouwen elkaar als gelijkwaardig. Goed ontwikkelde relaties zullen resulteren in werknemers die beter hun best doen. Die meer inzet tonen, meer betrokken zijn en meer tevreden. LMX laat inderdaad een positieve relatie zien met gewaardeerde werknemersgedragingen als innovatief gedrag en attitudes ten opzichte van het werk (Green, Anderson & Shivers, 1996; Wayne, Shore & Liden, 1997). De volgende hypothese kan hierbij worden geformuleerd:

H1: LMX is positief gerelateerd aan innovatief gedrag van werknemers in een technisch toepassingsgerichte organisatie in de dienstverlenende sector ¹.

In de literatuur komt naar voren dat LMX niet alleen gerelateerd is aan werknemersgedragingen en de prestaties van de werknemer, maar ook aan de werktevredenheid. In het onderzoek van Deluga & Perry (1991) komt bijvoorbeeld naar voren dat een hoge kwaliteit LMX significant geassocieerd wordt met meer werktevredenheid van werknemers. De waardering van de werknemer zelf over zijn/haar eigen werk wordt vooral gevormd door hun eigen perceptie; bijvoorbeeld de ervaring van waardering door een leidinggevende op de werkvloer (Yukl, 1989). Omdat LMX gebaseerd is op een wederzijdse transactie tussen leidinggevende en werknemer, is er sprake van een situatie waarin een werknemer invloed kan uitoefenen, maar ook intrinsieke en extrinsieke beloningen kan verwachten (Hollander, 1978). Hiervan uitgaande kan dus verwacht worden dat bij aanwezigheid van LMX, de werknemer zich meer gewaardeerd voelt. Werknemers hebben niet alleen te maken binnen een bedrijf met leidinggevend, maar ook met het HR beleid. Tevredenheid met HR heeft te maken met het beleid dat HR uitvoert en hoe dit beleid ervaren wordt door de werknemers. Functies van HR zijn het definiëren van banen, het instellen van bijvoorbeeld waardering- en beloningssystemen en het verzorgen van trainingssystemen (Daft, 2003). De perceptie van de werknemers op de HR praktijken hierbij is van groot belang. De waardering van de werknemer zelf over zijn/haar eigen werk wordt vooral gevormd door hun eigen perceptie (bijvoorbeeld de ervaring van waardering door een leidinggevende op de werkvloer). Als werknemers tevreden zijn met hun baan en leidinggevende, zullen ze waarschijnlijk ook meer tevreden zijn met de gevoerde HR-praktijken in de organisatie. Het HR-beleid stelt de baan beschrijving op, en ontwerpt bijvoorbeeld de beloningssystemen. Logischerwijs zal LMX dan ook leiden tot meer tevredenheid met HR-praktijken (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982). Hierbij kan de volgende hypothese geformuleerd worden:

H2: LMX is positief gerelateerd aan tevredenheid met HR-praktijken.

HR-praktijken zijn sterk van belang voor positief gewaardeerde werknemersgedragingen die tot optimale werkprestaties leiden. Het opstellen van baan beschrijvingen, ontwerpen en implementeren van plannen om werknemers te belonen en waarderen, en het opstellen en invoeren van trainingsprogramma's zijn taken van HR. Werk condities en het voldoen aan verwachtingen van de werknemers wat betreft het HR beleid, leiden tot meer affectieve betrokkenheid (Kinnie et al, 2005). Het is echter wel zo, dat verschillende groepen werknemers verschillende behoeftes hebben en dus het nut van bepaalde HR praktijken

¹ Voor alle hypothesen die nu volgen, geldt dat ze betrekking hebben op een organisatie in de dienstverlenende sector.

varieert. In het werk van O'Driscoll en Randall (1999) is gekeken naar de invloed van beloning en waardering en de invloed hiervan op betrokkenheid bij de organisatie. De gedachte achter dit onderzoek is dat de mate van werk betrokkenheid en affectieve betrokkenheid bij de organisatie positief wordt beïnvloed door steun vanuit de organisatie en de tevredenheid van intrinsieke beloningen (tevredenheid met HR praktijken). Iemand die meer steun vanuit de organisatie ervaart en meer tevreden is met zijn of haar (intrinsieke) beloningen ontwikkelt een hogere mate van (affectieve) betrokkenheid bij de organisatie (O'Driscoll & Randall, 1999).

Er is een groeiend bewijs beschikbaar dat HR praktijken een belangrijke voorspeller is van organisatie prestaties (Shipton et al, 2006). In dit artikel wordt gesuggereerd dat HR praktijken eveneens de potentie hebben om innovatief gedrag in de organisatie te promoten. Shipton et al. (2005) laten in een longitudinale studie van dertig fabriek organisaties zien dat een combinatie van geraffineerde HR praktijken innovatie in de organisatie voorspellen. Dit doordat elk stadium van de organisatie-leercyclus beïnvloed wordt (gedefinieerd als de creatie, het delen en de implementatie van kennis). Waargenomen aanmoedigingen en support (bijvoorbeeld d.m.v. symbolische en materiële voordelen) vanuit de organisatie zijn positief gerelateerd aan het vertonen van innovatief gedrag door de werknemers (Eisenberger, Fasolo, & Valerie Davis-LaMastro, 1990). De volgende hypothesen zijn hierbij geformuleerd:

H3: Tevredenheid met HR praktijken heeft een positieve relatie met affectieve betrokkenheid van werknemers met het bedrijf.

H4: Tevredenheid met HR praktijken heeft een positieve relatie met innovatief gedrag van werknemers.

Behalve de relatie van leiderschap en de tevredenheid met HR-praktijken met werknemersgedragingen, is er nog een andere belangrijke factor die vaak gekoppeld wordt aan werknemersgedragingen. Het betreft hier de work-life balance (Sturges & Guest, 2004)..

Work-life balance wordt gedefinieerd als 'tevredenheid met het werk en het goed functioneren zowel op het werk als in de thuissituatie van een werknemer, waarbij een minimum aan role-conflict ervaren wordt door de werknemer' (Clark, 2005). Rizzo et al. (1970) beschrijven role-conflict als iets dat ontstaat door inconsistente en tegenstrijdige opdrachten of verplichtingen. Role ambiguïteit houdt de onzekerheid over werk functies en verantwoordelijkheden in. Intrinsieke taak tevredenheid houdt het gevoel van connectie en verenigbaarheid dat een persoon met een taak heeft in; en eveneens in hoeverre de persoon plezier heeft aan het uitvoeren van de taak (Deci & Ryan, 1985; Dunegan, Uhl-Bien & Duchon, 2002). Gebaseerd op deze beschrijvingen kunnen een hoge mate van role-conflict, role ambiguïteit en een lage intrinsieke taak tevredenheid worden neergezet als situationele beperkingen; dat wil zeggen, 'kenmerken van een werkomgeving die werken als obstakels voor prestaties doordat ze voorkomen dat werknemers volledig hun vaardigheden en motivaties om kunnen zetten in prestaties' (Klein & Kim, 1998; Dunegan, Uhl-Bien & Duchon, 2002). Role conflict en role ambiguïteit kunnen inderdaad zorgen voor het negatief beïnvloeden van tijd en energie die gestoken wordt in het bereiken van doelen en uiteindelijk kunnen resulteren in negatieve gedragsuitkomsten op het werk (Bedeian & Armenakis, 1981; Dunegan, Uhl-Bien & Duchon, 2002). De tevredenheid met de HR praktijken had te maken met het beleid dat HR uitvoert en hoe dit beleid ervaren wordt door de werknemers. We verwachten daarom dat een positieve ervaring van de work-life balance een positief verband houdt met hoe men tegen de organisatie en haar praktijken (zoals bijvoorbeeld HR praktijken) aankijkt. We verwachten daarom dat een evenwichtige work-life balance positief gerelateerd zal zijn aan de tevredenheid met HR praktijken. De volgende hypothese kan hierbij worden geformuleerd:

H5: Een evenwichtige work-life balance heeft een positieve relatie met tevredenheid met HR praktijken.

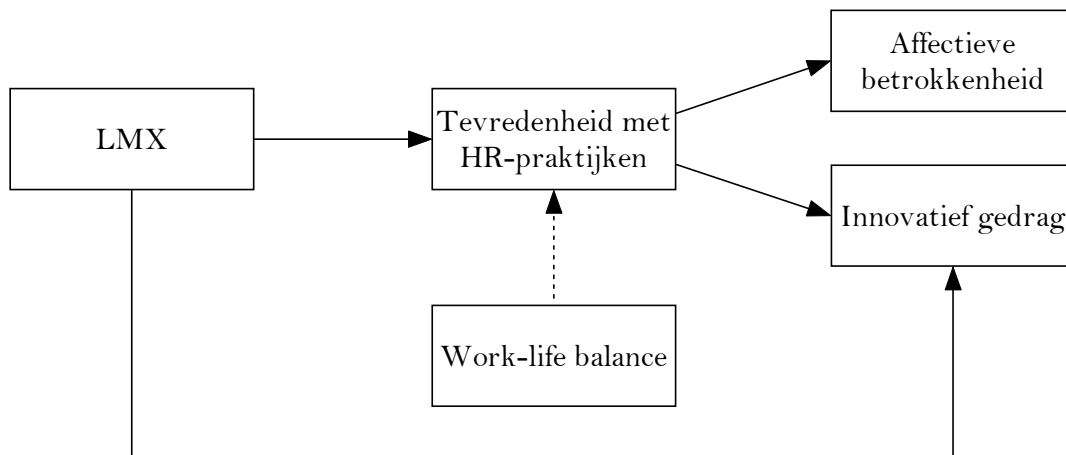
Verder wordt in de literatuur een relatie verondersteld tussen een evenwichtige work-life balance en de werknemerprestaties; evenals het vertonen van positief gewaardeerde gedragingen door werknemers (Sturges & Guest, 2004). Het ontstaan van een rol conflict en van rol ambiguïteit kunnen bijvoorbeeld ervoor zorgen dat tijd en energie die gestoken wordt in het bereiken van doelen negatief beïnvloed wordt; en uiteindelijk kunnen resulteren in negatieve gedraguitskomsten op het werk (Bedeian & Armenakis, 1981). Werknemers die het gevoel hebben onder tijdsdruk of werkdruk te staan, zullen bijvoorbeeld minder creatief gedrag vertonen (Scott & Bruce, 1994). Verder wordt de ervaring met een organisatie sterk geassocieerd met het niveau van werk/geen werk conflict. In het onderzoek van Sturges (2004) komt naar voren dat wanneer werknemers meer ervaring krijgen met hun bedrijf, ze steeds meer gedesillustioneerd worden wanneer hun verwachtingen wat betreft werkdruk en werktijden niet uitkomen (Sturges & Guest, 2004). Verder zou een te grote werkdruk leiden tot zowel psychologische, fysieke en gedrags strains (Jex & Beehr, 1991). Dit zal waarschijnlijk een negatieve uitwerking hebben op het ontplooiën van bijvoorbeeld innovatief gedrag. Rol conflict en rol ambiguïteit worden geassocieerd met een lage job tevredenheid en een hoge intentie om te stoppen met de baan (Jackson & Schuler, 1985). Dit zal dan een negatieve uitwerking hebben op de andere positieve gewaardeerde werknemersgedragingen; namelijk de affectieve betrokkenheid. In het onderzoek van Janssen (2001) komt tenslotte nog naar voren dat wanneer de eisen die gesteld worden aan een baan toenemen maar waar de job controle daalt, dit een negatief effect zal hebben op het actief leren en ontwikkelen van nieuw gedrag door werknemers. De ervaring met een organisatie wordt sterk geassocieerd met het niveau van werk/geen werk conflict. Wanneer de work-life balance dus niet evenwichtig is, door bijvoorbeeld te veel werkdruk of een rol conflict, zal dit waarschijnlijk leiden tot minder betrokkenheid bij het bedrijf. Wanneer werknemers een rol conflict, rol ambiguïteit en/of verlaagde job controle ervaren, zullen ze waarschijnlijk minder snel de door de organisatie gewenste werknemersgedragingen vertonen. Het verminderen van de ervaring van rol conflicten, rol ambiguïteit en job controle is een taak van HR. Zij stellen bijvoorbeeld de baan beschrijvingen op en ontwerpen en implementeren plannen. Verwacht wordt dat werknemers die een onevenwichtige work-life balance hebben, dan ook minder tevreden zullen zijn met de manier waarop HR deze taken uitvoert. In het artikel van Shipton et al. (2005) wordt gesuggereerd dat HR praktijken de potentie hebben om innovatief gedrag in de organisatie te promoten. Het onderzoek van O'Driscoll en Randall (1999) laat zien dat iemand die meer steun vanuit de organisatie ervaart en meer tevreden is met zijn of haar (intrinsieke) beloningen ontwikkelt een hogere mate van (affectieve) betrokkenheid bij de organisatie. Omdat we verwachten dat een evenwichtige work-life balance een positieve relatie zal hebben met de tevredenheid met HR-praktijken, en deze laatstgenoemde weer een positieve relatie met gewenste werknemersgedragingen, kunnen hierbij de volgende hypothesen geformuleerd worden:

H6: Tevredenheid met HR praktijken werkt als mediator in de relatie tussen de work-life balance en innovatief gedrag van werknemers.

H7: Tevredenheid met HR praktijken werkt als mediator in de relatie tussen de work-life balance en affectieve betrokkenheid van werknemers.

Gebaseerd op de geformuleerde hypothesen is een onderzoeksmodel opgesteld, te zien in figuur 1.

Figuur 1 Onderzoeksmodel



2. Methode

2.1 Onderzoeksmethode

2.1.1 Type onderzoek

Ons onderzoek is een toetsend onderzoek. Toetsend onderzoek is een type onderzoek, waarbij hypothesen, meetinstrumenten, populatie en onderzoeksomstandigheden vooraf vastliggen. De hypothesen worden afgeleid uit een theorie. Deze hypothesen zijn opgesteld om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. We zullen gaan testen of onze hypothesen kloppen, ook wel empirisch onderzoek genoemd (Baarda & De Goede, 2001:100).

2.1.2 Onderzoeksontwerp

Ons onderzoek is opgezet als een survey-onderzoek. Van een groot aantal onderzoekseenheden zijn via systematische ondervragingen (d.m.v. invullen van vragenlijsten door medewerkers) gegevens verzameld; en er zal een éénmalige meting plaatsvinden.

2.2 Populatie en steekproef

Zevenendertig werknemers van een technisch innovatief bedrijf in de dienstverlenende sector in de omgeving van Enschede hebben deelgenomen aan ons onderzoek. De response-rate is niet bekend, omdat het aantal uitgedeelde vragenlijsten onbekend is. Alle respondenten bezaten de Duitse nationaliteit. Het aantal respondenten van het mannelijk geslacht betreft 65% en het aantal vrouwelijke 35%. Van de respondenten heeft 92% een vast contract en 8% een tijdelijk contract, wel zijn alle respondenten fulltime werkzaam. De leeftijdscategorie waarin de respondenten vallen varieert van jonger dan 25 tot ouder dan 55; de leeftijdscategorie 45 t/m 55 jaar bevat procentueel de meeste respondenten (35%).

2.3 Procedure

Bij het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van een vragenlijst die uit verschillende schalen is samengesteld. Alle variabelen die we besproken hebben in ons onderzoek worden met verschillende schalen gemeten. Bij alle items wordt gebruik gemaakt van een 5 puntschaal. De waarde waarvoor gekozen kan worden varieert van 1 tot 5. Het kan de ene keer variëren van 'helemaal mee eens' tot 'totaal mee oneens' of bijvoorbeeld tussen 'altijd' en 'nooit'. Hieronder zullen de gebruikte schalen per variabele besproken worden.

LMX

De twee leiderschapsstijlen uit ons onderzoek worden met twee verschillende schalen gemeten. De vragenlijst bevat in totaal 23 items hierover. De items die 'Leader-Member-Exchange' meten zijn afkomstig uit de schaal die is ontwikkeld door Lyden en Maslyn (1998). Een voorbeeld item hierbij is 'mijn teamleider zal me verdedigen tegenover anderen in de organisatie als ik een echte fout heb begaan'..

Tevredenheid met HR-praktijken

Tevredenheid met HR praktijken wordt gemeten met in totaal 37 items. Deze items zijn afkomstig uit verschillende schalen. Tevredenheid met HR praktijken wordt gemeten met items afkomstig uit de schaal van Van den Heuvel (1995). Een voorbeeld item hierbij is 'ik ben tevreden met mijn salaris'. De schaal van Torka (2007) meet tevredenheid met invloed. Een voorbeeld item hierbij is 'hoe tevreden bent u in de mate waarin naar uw mening gevraagd wordt'. Verder wordt tevredenheid met werksystemen gemeten. Deze schaal is eveneens afkomstig van Torka (2007). Een voorbeeld item hierbij is 'hoe tevreden bent u over de kwaliteit van training (op het werk) voor uw huidige functie'? Als laatste wordt de tevredenheid met de human research flow gemeten, en deze is ook afkomstig van Torka (2007). Een voorbeeld item hierbij is 'de mogelijkheden om bij uw organisatie voor een hogere functie in aanraking te komen?'.

Affectieve betrokkenheid

In dit onderzoek nemen we alleen affectieve betrokkenheid bij de organisatie mee. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de schaal van Allen en Meyer (1990). Een voorbeeld van een item hierbij is 'ik voel me verantwoordelijk als er fouten gebeuren'.

Innovatief gedrag

Innovatief gedrag wordt gemeten met een schaal ontwikkeld door Janssen (2000). Een voorbeeld item hierbij is 'Hoe vaak komt het voor dat u originele oplossingen bedenkt voor werkproblemen?'.

Work life Balance

Work life balance wordt gemeten met de schaal van Dex en Bond (2005). Een voorbeeld item hierbij is 'momenteel werk ik lange dagen omdat het werk het niet anders toelaat'.

2.4 Statistische bewerkingen en analyse

Gemiddelden, standaarddeviaties en de correlaties zijn berekend voor de geoperationaliseerde variabelen waarmee onze hypothesen gemeten worden. Enkele items van affectieve betrokkenheid bij de organisatie uit de Duitse vragenlijst zijn omgeschaald omdat deze vragen negatief geformuleerd waren. Dit betrof de items 89, 90, 91, 92 en 93 van affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Een betrouwbaarheid analyse is uitgevoerd om de samenhang tevredenheid met HR praktijken, LMX en work-life balance geassocieerd worden met het vertonen van innovatief gedrag en affectieve betrokkenheid bij de organisatie. In hoeverre LMX geassocieerd wordt met transformationeel leiderschap en met tevredenheid met HR praktijken. En in hoeverre de work-life balance geassocieerd wordt met de tevredenheid met HR praktijken. De variabelen zijn hier in blokken verdeeld: eerst, de biografische controle variabelen (geslacht, leeftijd, jaren in dienst, nationaliteit, opleiding, huissituatie en vol of deeltijd); als tweede de controle variabelen en de geoperationaliseerde onafhankelijke variabele. Vervolgens werd een lineaire regressie uitgevoerd om te kijken in hoeverre tevredenheid met HR praktijken als mediator op trad tussen de work-life balance en de werknemersgedragingen als innovatief gedrag en affectieve betrokkenheid. De variabelen zijn hier eveneens in blokken verdeeld: eerst, de biografische controle variabelen (geslacht, leeftijd, jaren in dienst, nationaliteit, opleiding, huissituatie en vol of deeltijd); als tweede de controle variabelen en de work-life balance; en als derde, de controle variabelen

evenals de work life balance en de tevredenheid met HR praktijken. tussen de variabelen te toetsen. Vanwege de kleine steekproef is er gekozen voor Spearman's rangcorrelatie. Met deze statistische grootheid kijken we naar de mate waarin er een verband bestaat tussen de rangorde van twee door ons geoperationaliseerde variabelen. Lineaire regressies zijn uitgevoerd (na controle voor geslacht, leeftijd, jaren in dienst, nationaliteit, opleiding, huissituatie en vol of deeltijd) om vast te stellen in hoeverre

3. Resultaten

3.1 Beschrijvende maten, betrouwbaarheid & correlaties

3.1.1 Betrouwbaarheid

De schaal voor LMX is goed betrouwbaar gebleken ($\alpha = 0,961$). De schaal die transformationeel leiderschap meet bleek eveneens goed betrouwbaar ($\alpha = 0,913$). De schalen die samen tevredenheid met HR praktijken meten zijn goed betrouwbaar ($\alpha = 0,955$). De schaal voor affectieve betrokkenheid bij de organisatie is slecht betrouwbaar gebleken ($\alpha = 0,371$). Het verwijderen van meerdere items heeft er voor gezorgd dat de schaal iets betrouwbaarder bleek (zie tabel 1). Het betreft hier de omgeschaalde items 89, 92 en 93 die affectieve betrokkenheid bij de organisatie meten. De betrouwbaarheid is nu matig gebleken ($\alpha = 0,572$). De schaal voor innovatief gedrag is goed betrouwbaar gebleken ($\alpha = 0,923$). De schaal voor de work-life balance bleek ook voldoende betrouwbaar ($\alpha = 0,88$). Alle resultaten zijn te zien in tabel 1 in de appendix.

3.1.2 Correlaties

Er blijkt een significant sterke samenhang ($r = 0,771$; $p \leq 0,01$) te bestaan tussen LMX en transformationeel leiderschap. Tussen LMX en tevredenheid met HR praktijken bestaat eveneens een significant sterke samenhang ($r = 0,891$; $p \leq 0,01$). Er bestaat tussen LMX en affectieve betrokkenheid een significante samenhang ($r = 0,42$; $p \leq 0,01$). Er bestaat een significante samenhang tussen LMX en innovatief gedrag ($r = 0,488$; $p \leq 0,01$). Er bestaat een significante samenhang tussen tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid ($r = 0,401$; $p \leq 0,05$). Tussen tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag bestaat een significante samenhang ($r = 0,599$; $p \leq 0,01$). Er bestaat een significante samenhang tussen tevredenheid met HR praktijken en de work-life balance ($r = -0,401$; $p \leq 0,05$). Er bestaat echter geen significante samenhang tussen de work-life balance en affectieve betrokkenheid ($r = 0,144$; n.s.). Tussen de work-life balance en innovatief gedrag bestaat eveneens geen significante samenhang ($r = 0,033$; n.s.). Voor een totaal overzicht zie tabel 2.

3.2 Onderzoeksuitkomsten hypotheses

LMX is positief gerelateerd aan innovatief gedrag van werknemers in een technisch toepassingsgerichte organisatie in de dienstverlenende sector (H1). Het effect van LMX op innovatief gedrag is significant gebleken ($B = .404$; $p \leq 0,05$). De eerste hypothese is bevestigd. Zie tabel 3 in de appendix.

LMX is positief gerelateerd aan tevredenheid met HR-praktijken (H2). Het effect van LMX op tevredenheid met HR praktijken is zeer significant ($B = .936$; $p \leq 0,01$). Hiermee is hypothese twee bevestigd. Zie tabel 4 in de appendix.

Tevredenheid met HR-praktijken heeft een positieve relatie met affectieve betrokkenheid bij de organisatie van werknemers (H3). Tevredenheid met HR praktijken heeft een significant effect op affectieve betrokkenheid van de werknemers ($B = .343$; $p \leq 0,01$). Hypothese drie is bevestigd. Zie appendix tabel 5.

Tevredenheid met HR-praktijken heeft een positieve relatie met innovatief gedrag van werknemers (H4). Tevredenheid met HR praktijken heeft een significant effect op het innovatieve gedrag van de werknemers ($B=.307$; $p\leq.05$). Hiermee is de vierde hypothese bevestigd. Zie tabel 6 in de appendix.

Een evenwichtige work-life balance heeft een positieve relatie met tevredenheid met HR praktijken (H5). Het effect van een evenwichtige work-life balance heeft geen significant effect op de tevredenheid met HR praktijken ($B=-.019$; n.s.). Hypothese vijf zal verworpen worden. Zie appendix tabel 7.

Tevredenheid met HR-praktijken werkt als mediator in de relatie tussen de work-life balance en innovatief gedrag van werknemers (H6). De tevredenheid met HR praktijken werkt niet als mediator tussen work-life balance en innovatief gedrag. Volgens het artikel van Baron en Kenny (1986) moet het effect van de onafhankelijke variabele (work-life balance) op de afhankelijke variabele (innovatief gedrag) in de derde vergelijking veel minder zijn dan in de tweede vergelijking. Er is aan deze voorwaarde niet voldaan, dus werkt tevredenheid met HR praktijken niet als mediator tussen de work-life balance en innovatief gedrag. Het effect van de work-life balance blijkt in model 2 significant ($B=.400$; $p\leq.01$) en deze blijft significant wanneer tevredenheid met HR praktijken in model 3 als mediator wordt ingezet ($B=.405$; $p\leq.01$). Dit betekent dat hypothese zes verworpen wordt. Zie tabel 8 in de appendix.

Tevredenheid met HR praktijken werkt als mediator in de relatie tussen de work-life balance en affectieve betrokkenheid bij de organisatie van werknemers (H7). Volgens de tweede voorwaarde uitgewerkt in Baron en Kenny moet de onafhankelijke variabele (work-life balance) een effect hebben op de afhankelijke variabele (affectieve betrokkenheid), hier wordt echter niet aan voldaan ($B=.138$; n.s.). Tevredenheid met HR-praktijken werkt dus eveneens niet als mediator tussen de work-life balance en affectieve betrokkenheid (zie appendix tabel 9). Dit betekent dat ook hypothese zeven verworpen wordt.

4. Conclusies & aanbevelingen

4.1 Antwoord op hoofdvraag en hypotheses

In dit onderzoek is gekeken door welke factoren positief gewaardeerde werknemersgedragingen als affectieve betrokkenheid en het vertonen van innovatief gedrag door werknemers beïnvloed worden. In dit onderzoek wordt verondersteld dat leiderschapsstijl, tevredenheid met HR praktijken en een evenwichtige work-life balance factoren zijn die deze gedragingen beïnvloeden. Door de toenemende wereldwijde competitie en een toenemende druk op de omgevingsturbulentie (Cohen and Levinthal, 1990; Leonard-Barton, 1995; Brown and Eisenhardt, 1997; McGrath, 2001; Tsai, 2001) is het voor bedrijven van belang dat ze zich snel aanpassen aan de continu veranderende markt. Het zijn de werknemers van een organisatie die dit verschil kunnen uitmaken. De leiderschapsstijl is de eerste voorspeller voor positief gewaardeerde werknemersgedragingen die we hebben meegenomen in dit onderzoek. Gekozen is om de relatie tussen LMX en werknemersgedragingen te onderzoeken. LMX laat relaties zien met betrokkenheid op het werk en het vertonen van innovatief gedrag (Basu & Green, 1997; Wayne, Shore & Liden, 1997). Dit onderzoek is een bevestiging hiervoor. LMX is hierin positief gerelateerd aan het vertonen van innovatief gedrag door werknemers.

Vervolgens is getoetst of LMX positief gerelateerd is aan de tevredenheid met HR-praktijken. LMX zou niet alleen een invloed hebben op de prestaties van de werknemer, maar ook op de werktevredenheid (Deluga & Perry, 1991). Er werd verwacht dat LMX hierdoor zou leiden tot meer tevredenheid met HR praktijken. Dit werd in ons onderzoek bevestigd.

Verondersteld werd ook in ons onderzoek, dat de tevredenheid met HR-praktijken zelf ook direct positief gerelateerd zou zijn aan (positief gewaardeerde) werknemersgedragingen. HR speelt een rol bij het motiveren van hun werknemers en speelt daarom een sleutelrol in de ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers. In ons onderzoek komt naar voren dat de tevredenheid met HR praktijken inderdaad een positieve relatie heeft met affectieve betrokkenheid van werknemers in een bedrijf. Het laat eveneens een positieve relatie zien met het vertonen van innovatief gedrag door werknemers. Voor verder onderzoek is het misschien interessant om te kijken of tevredenheid met HR praktijken als mediator werkt in de relatie tussen LMX en affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag. Misschien zorgt een combinatie van deze factoren voor nog betere resultaten wat betreft het vertonen van positief gewaardeerde werknemersgedragingen door werknemers in een bedrijf.

Een evenwichtige work-life balance zou weer een positieve relatie hebben op de manier hoe men tegen de organisatie en haar praktijken (zoals bijvoorbeeld HR praktijken) aankijkt. We verwachten daarom dat een evenwichtige work-life balance positief gerelateerd zal zijn aan de tevredenheid met HR praktijken. Onze onderzoeksresultaten bevestigen dit beeld echter niet. Verder is er getoetst of tevredenheid met HR praktijken als mediator werkt in de relatie tussen de work-life balance en affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag. Er werd voor beiden geen significante relatie gevonden. Tevredenheid met HR praktijken werkte in dit onderzoek niet als mediator. Een verklaring voor deze gevonden resultaten zou kunnen zijn dat de werknemers van een organisatie niet precies weten welke taken door HR uitgevoerd worden. Ze zullen bij het ervaren van bijvoorbeeld een rol conflict of rol ambiguïteit, dit niet meteen toeschrijven aan meer ontevredenheid met de gang van zaken van HR binnen hun organisatie. Werknemers zouden zich ook meer kunnen identificeren met hun leidinggevende, dan met de organisatie als geheel. Bij ontevredenheid met bijvoorbeeld de functie of taken op het werk, zal dit misschien sneller toegeschreven worden aan ontevredenheid door het toedoen van de leidinggevende, dan door HR. Een

andere verklaring voor deze gevonden onderzoeksresultaten zou nog kunnen zijn, dat ze zijn beïnvloed door het feit dat tweederde van de proefpersonen tot het mannelijk geslacht toebehoort. Mannen zouden misschien een andere belevenis kunnen hebben van een evenwichtige work-life balance dan vrouwen. Verschillende studies (Mason, 1995; Wiersma, 1990) laten namelijk zien dat mannelijke en vrouwelijke werknemers verschillende percepties hebben wat betreft hun rollen. Mannen en vrouwen zouden verschillende niveaus van rol conflicten en rol ambiguïteit ervaren binnen het werkdomein (Gilbert, 1992; Marsiglio, 1993). Zo zouden mannen hun baan voor op stellen, terwijl vrouwen hun gezin voor op stellen; hoewel ze ook met de eisen van hun baan te maken hebben.

4.2 Praktische implicaties

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat LMX en tevredenheid met HR praktijken van invloed zijn op positief gewaardeerde werknemersgedragingen. Omdat de mensen in de organisaties de bronnen zijn die het verschil kunnen maken, is het belangrijk dat deze mensen gemotiveerd en gestuurd worden. HR kan dus een sleutelrol spelen in de ontwikkeling van de organisatie. Werkcondities en het voldoen aan verwachtingen van de werknemers wat betreft het HR beleid, leiden bijvoorbeeld tot meer affectieve betrokkenheid (Kinnie et al, 2005). Technisch innovatieve bedrijven doen er goed aan om te investeren in leiderschap (te denken aan het invoeren van een LMX stijl) en eveneens te investeren in HR-praktijken. Investeren in een evenwichtige work-life balance voor elke werknemer en te zorgen voor een minimum aan rol conflict en ambiguïteit, is met deze onderzoeksresultaten niet nodig. LMX laat in ons onderzoek een positieve relatie zien met het vertonen van innovatief gedrag en de affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Als bedrijven het belang zien van vernieuwing en innovatie zien als een middel om de concurrentiepositie te versterken, is het misschien een optie dat ze de LMX stijl gaan hanteren. Deze bedrijven zouden hun lijnmanagers misschien kunnen trainen aan de hand van de karakteristieken behorende bij de LMX leiderschapsstijl.

Om verder te zorgen dat de werknemers steeds meer tevreden zullen worden over gang van zaken van het HR-beleid, zou een eerste stap kunnen zijn om te zorgen dat voor alle werknemers duidelijk is wie HR precies is, en wat zij allemaal doet en betekend voor haar werknemers. Tevredenheid met het HR-beleid zorgt zowel voor het vertonen van innovatief gedrag door werknemers, als wel voor meer affectieve betrokkenheid van haar werknemers bij de organisatie. HR zou de werknemers kunnen aanmoedigen. Ze zouden werknemers materiële voordelen (bijvoorbeeld een geldbonus) in het vooruitzicht kunnen stellen wanneer ze met hard werken een bepaalde omzet gedraaid hebben. Waargenomen aanmoedigingen en support vanuit de organisatie zouden namelijk positief gerelateerd zijn aan het vertonen van innovatief gedrag door werknemers (Eisenberger, Fasolo, & Valerie Davis-LaMastro, 1990). Er is verder nog groeiend bewijs beschikbaar dat HR praktijken een belangrijke voorspeller is van organisatie prestaties (Shipton et al, 2006). Met het leveren van betere prestaties, zou een bedrijf nog beter zijn mannetje kunnen staan met de toenemende concurrentie.

4.3 Limitatie

De grootste limitatie van dit onderzoek is het weinige aantal respondenten dat heeft deelgenomen aan dit onderzoek. Het betrof hier maar zevenendertig respondenten, die tevens afkomstig zijn uit één en hetzelfde bedrijf. De aangetoonde relaties tussen de constructen zouden hierdoor kunnen zijn beïnvloed. Misschien zijn de respondenten geen doorsnee medewerkers voor een technisch innovatief bedrijf in de dienstverlenende sector. De kenmerken van de medewerkers zijn dan mede verantwoordelijk voor deze resultaten. In

andere bedrijven zou je wellicht andere resultaten kunnen vinden. Om uitspraken te kunnen doen, zal er vervolg onderzoek moeten plaatsvinden met meer respondenten.

Verder is alleen affectieve betrokkenheid bij de organisatie gemeten. Wellicht identificeren werknemers zich meer met hun leidinggevende of afdeling, dan met de organisatie als geheel. Dit zou eveneens van invloed kunnen zijn op de onderzoeksresultaten.

De verschillende taken die HR uitvoert, zijn door ons in dit onderzoek verder niet gespecificeerd. Het opsplitsen van de taken zou misschien interessante resultaten kunnen opleveren. Het per taak analyseren van de resultaten zou voor wat meer diepgang kunnen zorgen wat betreft de tevredenheid met HR-praktijken. Het zou voor verder onderzoek interessant kunnen zijn om hier meer aandacht aan te schenken.

Als laatste kan nog opgemerkt worden dat bijna tweederde van de proefpersonen van het mannelijk geslacht is. Mannen ervaren hun rollen binnen het werk bijvoorbeeld anders dan vrouwen (Mason, 1995; Wiersma, 1990). Wellicht zouden de aangetoonde relaties in dit onderzoek hierdoor beïnvloed kunnen zijn.

5. Appendix

Tabel 1

	Aantal items	alpha	gemiddelde	standaarddeviatie	Alpha na verwijdering item
LMX	12	0,961	3,4144	,89914	
Transformationeel leiderschap	11	0,913	3,5184	,67755	
Tevredenheid met HR-praktijken	37	0,955	3,5866	,56703	
Affectieve betrokkenheid bij de organisatie	5	0,371	3,6162	0,74443	0,572
Innovatief gedrag	9	0,923	2,9850	0,73009	
Work-life balance	10	0,88	2,0838	,73693	

Tabel 2 Gemiddelden, Standaard deviaties en Correlaties tussen alle onderzochte variabelen (alle respondenten, n=37)

Variabele	M	SD	LMX	TRANSF	HR	INN	AFF	WLB
LMX	3.414	0.899	1.000					
Transform	3.518	0.676	0.771**	1.000				
HR	3.587	0.567	0.891**	0.787**	1.000			
Innovatief	2.985	0.730	0.488**	0.382*	0.599**	1.000		
Affectief	3.554	0.834	0.429**	0.283	0.401*	0.564**	1.000	
Work-life	2.084	0.737	-0.460**	-0.277	-0.401	0.033	0.144	1.000

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

LMX = Leader Member Exchange; TRANSF = Transformationeel leiderschap; HR = Tevredenheid met HR praktijken; INN = Innovatief gedrag; AFF = Affectieve betrokkenheid; WLB = Work-life Balance

Tabel 3 Resultaten van een lineaire regressie analyse met innovatief gedrag (n= 37) als afhankelijke variabele en LMX als onafhankelijke variabele

Variabele	M1	M2
Geslacht	.145	.148
Leeftijd	.535†	.473†
Indienst	-.341	-.248
Opleiding	.124	-.168
Huissituatie	-.508**	-.210
Vastoftijdelijk	-.100	-.447†
LMX		.404*
R ²	.716	.763
ΔR ²	.716	.047

**= p <.01; *= p<.05; †= p<.10

Tabel 4 Resultaten van een lineaire regressie analyse met tevredenheid met HR-praktijken (n= 37) als afhankelijke variabele en LMX als onafhankelijke variabele

Variabele	M1	M2
Geslacht	.316	.323†
Leeftijd	.837*	.837*
Indienst	-.657*	-.440
Opleiding	.078	-.598*
Huissituatie	-.375	.316
Vastoftijdelijk	.583*	-.221
Work-life balance		.936**
R ²	.472	.724
ΔR ²	.472	.252

**= p <.01; *= p<.05; †= p<.10

Tabel 6 Resultaten van een lineaire regressie analyse met affectieve betrokkenheid (n= 37) als afhankelijke variabele en tevredenheid met HR-praktijken als onafhankelijke variabele

Variabele	M1	M2
Geslacht	.735**	.627**
Leeftijd	-.130	-.417
Indienst	.524*	.750*
Opleiding	.159	.132
Huissituatie	-.316†	-.187
Vastoftijdelijk	.071	-.129
HR		.343**
R ²	.738	.686
ΔR ²	.738	.062

**= p <.01; *= p<.05; †= p<.10

Tabel 7 Resultaten van een lineaire regressie analyse met innovatief gedrag (n= 37) als afhankelijke variabele en tevredenheid met HR-praktijken als onafhankelijke variabele

Variabele	M1	M2
Geslacht	.145	.048
Leeftijd	.535†	.278
Indienst	-.341	-.140
Opleiding	.124	.100
Huissituatie	-.508**	-.393*
Vastoftijdelijk	-.100	-.279
HR		.307*
R ²	.716	.766
ΔR ²	.716	.050

**= p <.01; *= p<.05; †= p<.10

Tabel 8 Resultaten van een lineaire regressie analyse met tevredenheid met HR-praktijken (n= 37) als afhankelijke variabele en work-life balance als onafhankelijke variabele

Variabele	M1	M2
Geslacht	.316	.309
Leeftijd	.837*	.810
Indienst	-.657*	-.633
Opleiding	.078	.090
Huissituatie	-.375	-.369
Vastoftijdelijk	.583*	.568†
Work-life balance		-.019
R ²	.472	.472
ΔR ²	.472	.000

**= p <.01; *= p<.05; †= p<.10

-

Tabel 11 Resultaten van een lineaire regressie analyse met innovatief gedrag (n= 37) als afhankelijke variabele, tevredenheid met HR-praktijken als mediator en work-life balance als onafhankelijke variabele

Variabele	M1	M2	M3
Geslacht	.145	.276†	.180
Leeftijd	.535†	1.118**	.865**
Indienst	-.341	-.835**	-.637*
Opleiding	.124	-.118	-.146
Huissituatie	-.508**	-.623**	-.507**
Vastoftijdelijk	-.100	.211	.033**
Worklifebalance		.400**	.405**
HR			.313
R ²	.716	.787	.839
ΔR ²	.716	.071	.052

**= p <.01; *= p<.05; †= p<.10

Tabel 12 Resultaten van een lineaire regressie analyse met affectieve betrokkenheid (n= 37) als afhankelijke variabele, tevredenheid met HR-praktijken als mediator en work-life balance als onafhankelijke variabele

Variabele	M1	M2	M3
Geslacht	.735**	.780**	.673**
Leeftijd	-.130	.071	-.208
Indienst	.524*	.354	.573*
Opleiding	.159	.076	.045
Huissituatie	-.316†	-.355*	-.228
Vastoftijdelijk	.071	.178	-.018
Worklifebalance		.138	.144
HR			.345**
R ²	.738	.747	.810
ΔR ²	.738	.008	.063

**= p <.01; *= p<.05; †= p<.10

6. Referentielijst

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Research Management Review*, 1, 61-89.
- Basu, R. & Green, S.G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- Baarda, D. B., & Goede, M. P. M. de (2001). *Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen/Houten: Stenfert Kroese.
- Baarda, D. B., Goede, M. P. M. de, & Dijkum, C. J. van (2003). *Basisboek Statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Bae, J., Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43, 502 – 517.
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E. K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bedeian, A. G., Armenakis, A. A. (1981). A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24, 417-424.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 341-362.
- Berger, S., Dertouzos, M. L., Lester, R. K., Solow, R. M., Thurow, L.C. (1989) Toward a new industrial America. *Scientific American*, 260, 21-29.
- Black, S. E., Lynch, L. M. (2004). What's driving the new economy?: the benefits of workplace innovation. *The Economic Journal*, 114, F97 – F116.
- Bowen, D. E., Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1997). 'The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations', *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.

- Burns, T., Stalker, G.M. (1961). The management of innovation. Chicago, IL: Quadrangle.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990). 'Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Cox, A., Zagelmeyer, S. & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work, *Human Resource Management Journal*, 16, 250-267.
- Daft, Richard L., Management. 6e druk, Mason Ohio Amerika. Thomson/ South-Western West, 2003.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *New York: Plenum Press*.
- Deluga, R. J., Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader—member exchanges, *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239 – 252.
- Dex, S., Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work employment and society*, 19, 627-637.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18, 59-76.
- Dyer, L., Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 656.
- Ellemers, N., De Gilder, D., van den Heuvel, H. (1998). Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Gilbert, R. K. (1992). Revisiting the Psychology of Men. *Journal of Humanistic Psychology*, 32, 41-68.
- Graen, G. B., Novak, M. A., Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior & Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G., & Scandura. T. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, 9, 175-208.
- 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

- Green, S. G., Anderson, S. E., Shivers, S. L. (1996). Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behaviour and Human and Human Decision Processes*, 66, 203 – 214.
- Heuvel, H. van den, & Thierry, H. (1995). Over de reflectietheorie. Betekenissen van Beloning. *Gedrag en Organisatie*, 8, 372-386
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics*. New York, NY: Free Press.
- Hoogh, A.H.B., Koopman, P.L., (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17, 354-382.
- Howell, J. M., Hall-Merenda, K. E. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680 –694.
- Howell, J. M., Avolio, B. J., (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891 – 902.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort—reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O., van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368 – 384.
- Jex, S. M., Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 311-365.
- Jones, G. R., Wright, P. M. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. *Research in personnel and human resources management*, 10, 271-299.
- Jung, D. I., Chow, C., Wu, A. (2004). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525 – 544.
- 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.

- Klein, H. J., Kim, J. S. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member-exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41, 88–95
- Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 58-72.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Liden R.C., & Maslyn J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24, 43-72
- Luthar, H.K. (1996). Gender differences in evaluation of performance and Leadership ability: Autocratic vs. Democratic managers. *Sex Roles*. 35.
- Marsiglio, W. (1993). Contemporary Scholarship on Fatherhood. *Journal of Family Issues*, 14, 484-510.
- Mason, S. E. (1995). Gender Differences in Job Satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 135, 143-151.
- McGrath, R.G. (2001). 'Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight', *Academy of Management Journal*, 44, 118–131.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- O'Driscoll, P.M., & Randall, D.M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and organisational Commitment. *Applied Psychology: an international review*, 48, 197-209.
- Peters, T. (1987). *Thriving on chaos*. New York, NY: Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., Mac Kenzie, S. B. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- 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.
- Roper, S. and Love, J. (2004). The organization of innovation: collaboration, cooperation and multi-functional groups in UK and German manufacturing, *Cambridge Journal of Economics*, 3, 1–18.
- Rothwell, R., Gardiner, J. P., Schott, K., Pick, K. (1983) The Role of Design and Innovation in the Prosperity of Industrial Companies. *Design and the economy*, 11-23.
- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E., (2004). Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Psychology & Marketing*, 21, 405-424.

- Saxe, R., Weiz, B. A. (1982). The SOCO scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX, 19, 343-351.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. and Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation, *Creativity and Innovation Management*, 14, 118-128.
- 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.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Sturges, J. & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14, 5-20.
- Thompson, V. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Torka (2007). *In press*.
- Tsai, W. (2001). 'Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance', *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Ugboro, I. O., Obeng, K. (1996). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Journal of Quality Management*, 5, 247 - 272.
- 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, 82 - 111.
- West, M. and Farr, J. (1990). 'Innovation at work'. *Innovation and Creativity at Work*, 9.
- Wiersma, U. J. (1990). Gender Differences in Job Attribute Preferences: Work-Home Role Conflict and Job Level as Mediating Variables. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 231-244.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.