

**De invloed van individuele en gedeelde HRM-percepties op het Persoonlijk  
Ontwikkel Plan als nieuwe HR-praktijk**

**Educational Science and Technology  
Mastertraject HRD**

**Sietsche van Gunst  
S0029483**

**Universiteit Twente  
Faculteit Gedragwetenschappen  
Enschede  
Juli 2009**

## **Woord vooraf**

Voor u ligt een verslag van een onderzoek, geschreven in het kader van mijn afstudeertraject van de studie Onderwijskunde aan de Universiteit Twente. Dit verslag is getiteld: *De invloed van individuele en gedeelde HRM-percepties op het Persoonlijk Ontwikkel Plan als nieuwe HR-praktijk*. Naast verslag van onderzoek is het ook de weerslag van mijn belangstelling voor de (werkende) mens en diens manieren van leren. Mijn belangstelling gaat daarbij vooral uit naar de wisselwerking tussen individu en werkomgeving, en specifiek naar de communicatie daarbinnen.

Mijn dank gaat uit naar mijn studiebegeleiders, achtereenvolgens Bob Witziers (helaas te vroeg overleden), Ida Wognum en Karin Sanders (met als tweede begeleider Joseph Kessels). Zij hebben mij geïnspireerd mijn gedachten en kennis te 'vertalen' tot dit onderzoek, en het verslag ervan.

## **Samenvatting**

Gebruik makend van gegevens van medewerkers van het Nederlands Huisartsen Genootschap ( $n = 59$ ) is onderzocht of de autoriteitslegitimiteit van HRM en de (organisatie-)klimaatsterkte positief gerelateerd zijn aan een positieve attitude ten aanzien van een nieuwe HR-praktijk, in dit geval het Persoonlijk Ontwikkelplan (POP). Op grond van het theoretisch model van Bowen en Ostroff (2004) werd verondersteld dat de autoriteitslegitimiteit van HRM (die individuele medewerkers laat overwegen om het gewenste gedrag ten toon te spreiden) positief gerelateerd is aan een positieve attitude ten aanzien van het POP; en dat datzelfde ook geldt voor een sterk organisatieklimaat (gedefinieerd als de door medewerkers gedeelde percepties van wat belangrijk is binnen de organisatie in termen van praktijken, beleid, procedures, routines en beloningen). Verondersteld werd dat de klimaatsterkte een modererend effect had, d.w.z. dat de relatie tussen de autoriteitslegitimiteit van het HRM en attitude ten opzichte van het POP positiever was naarmate de medewerkers een sterker organisatieklimaat ervoeren. De analyses toonden een positieve relatie aan tussen de autoriteitslegitimiteit van HRM en een positieve attitude ten aanzien van het POP. Bovendien werd een positieve relatie aangetoond tussen de klimaatsterkte en een positieve attitude ten aanzien van het POP. De klimaatsterkte had in deze onderzoeksgroep echter geen modererend effect op de relatie tussen autoriteitslegitimiteit en een positieve attitude ten aanzien van het POP.

## **Abstract**

Based on data from 59 employees of the Dutch College of General Practitioners we examined whether legitimacy of authority of the HRM system and climate strength are positively related to a positive attitude towards a new HR-practice, i.e. the Personal Development Plan (PDP). From the theoretical model of Bowen and Ostroff (2004) we expected a positive relationship between legitimacy of authority of HRM (which leads individuals to consider submitting to performance expectations as formally sanctioned behaviors) and a positive attitude towards the PDP; and also between climate strength (defined as the shared perceptions of employees concerning the HR policy within the organization) and a positive attitude towards the PDP. Based on earlier research a moderating effect of climate strength was expected, i.e. the relation between legitimacy of authority of HRM could be stronger when climate strength is stronger. Analyses showed a positive relationship between legitimacy of authority of HRM and the PDP. The analyses also showed a positive relation between climate strength and attitude towards the PDP. However, a moderating effect of climate strength on the relationship between legitimacy of authority of HRM and a positive attitude towards the PDP is not proven in these data.

## 1. INLEIDING

Het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) wordt tegenwoordig in steeds meer organisaties ingevoerd, vaak als onderdeel van competentie management. In een organisatie waarin competentie management wordt opgevat als ‘het opbouwen en exploiteren van competenties van medewerkers in lijn met de strategie en doelstellingen van de onderneming (...)’ (Kruijff & Stoker, 2002; p. 17), kunnen afspraken worden gemaakt met medewerkers over ontwikkeling van (en onderhouden van) competenties. Daartoe wordt in de eerste plaats gekeken naar de ‘kerncompetenties’ die het succes van de organisatie vormen en noodzakelijk zijn voor het voortbestaan ervan (Pralhad & Hamel, 1994). Bij strategisch competentie management worden die kerncompetenties in overeenstemming gebracht met de kennis- en gedragscompetenties van de medewerkers (Van Dongen, 2003; Prahalad & Hamel, 1994). Los van de wensen van de organisatie kunnen medewerkers eigen ontwikkelbehoeften hebben. Het POP kent dan ook twee kanten: binnen het kader van het POP kunnen zowel afspraken worden gemaakt over *noodzakelijke*, maar ook over door medewerkers *gewenste* ontwikkeling (Wierdsma & Van Roekel-Kolkhuis, 2003).

Een aantal aspecten maakt dat implementatie van een POP niet altijd volgens gebaande wegen verloopt. Innovatie zoals een nieuwe HR-praktijk, kan op zich weerstand bij medewerkers doen ontstaan (verg. Kotter & Schlesinger, 1979). Als het POP, zoals in dit onderzoek, een nieuwe HR-praktijk is, is het van belang welke attitude de medewerkers hebben ten opzichte van de vernieuwing. Die attitude wordt, zoals bij elke vernieuwing, onder meer bepaald door ervaringen met vroegere acties door de organisatie waarin men werkt of door contacten met collega’s die zich positief of negatief opstellen (Kotter & Schlesinger, 1979). Ook de attitude ten opzichte van het POP zelf is van belang, want medewerkers moeten *willen* leren via het POP. Gebaseerd op Keers en Wilkes (1981) die attitude omschrijven als een combinatie van denken, voelen en gedrag, wordt van medewerkers verwacht dat ze uiteindelijk het juiste gedrag ten toon spreiden en via het POP zinvolle en effectieve leeractiviteiten ontwikkelen. Dat betekent dat er door middel van het POP een *match* gemaakt moet worden tussen de ambities en mogelijkheden van de medewerker enerzijds en de behoeften en mogelijkheden van de organisatie anderzijds. Dat kan een spanningsveld opleveren. Wil het POP een kans van slagen hebben, wordt *commitment* gevraagd van zowel de top van een organisatie als van de medewerkers, ook in tijden van een spanningsveld (Habraken, Buchel & Hafkamp, 2004).

Het POP is een van de HR-praktijken die, in het algemeen gesproken, HRM ten dienste staan om het menselijk kapitaal binnen organisaties aan te trekken, op peil te houden en te ontwikkelen (Van Loo & De Grip, 2002; zie ook Boselie, Dietz & Boon, 2005). Gedurende de laatste decennia is het effect van HRM en de HR-praktijken op de prestatie van de organisatie al vaak onderzocht. De onderzoeksmodellen waren gebaseerd op de algemene overtuiging dat een combinatie van HR-praktijken vaardigheden, attitudes en gedrag van individuele medewerkers beïnvloedt; en als zodanig de prestatie van de organisatie als geheel (Delery, 1998). De nadruk lag daarbij op individuele medewerkers en op de inhoud van HR-praktijken. In die trant is ook over het POP als afzonderlijk HRM-instrument geschreven dat het bij uitstek voor werkgevers een middel is om de werknemers te ‘binden en boeien’; met name het aanbieden van langlopende persoonlijke ontwikkeltrajecten kan lonend zijn (Bruel & Colson, 1998; Habraken et al, 2004). Dat bindt mensen voor langere tijd aan de organisatie en is min of meer een garantie voor de prestatie van de organisatie als geheel.

In plaats van onderzoek te doen naar de afzonderlijke HR-praktijken en de relatie met de prestatie van de organisatie, focust recente theorievorming op het proces van het HRM-systeem (Bowen & Ostroff, 2004; Neal, West & Patterson, 2005; Patterson, Warr & West, 2004). Daarbij heeft HRM de HR-praktijken ter beschikking om de medewerkers te laten weten wat de organisatie van hen verwacht, en ook wat de medewerkers van de organisatie kunnen verwachten (Bowen & Ostroff, 2004; Whitener, 2001; zie ook Guzzo & Noonan, 1994). In die zin kunnen HR-praktijken worden opgevat als communicatiemiddelen (Guzzo & Noonan, 1994). Ook Bowen en Ostroff (2004) zien de HR-praktijken als boodschappen van HRM en baseren zich op de attributietheorie van Kelley (1967) om te definiëren in welke omstandigheden de boodschappen van HRM effectief kunnen worden overgebracht. Volgens de attributietheorie gebeurt dat wanneer medewerkers de goede oorzaak-gevolgrelaties kunnen leggen om te determineren welk gedrag belangrijk is, verwacht en beloond wordt door de organisatie. Effectief kunnen attribueren ten aanzien van HR-praktijken is volgens Bowen en Ostroff (2004) afhankelijk van een aantal kenmerken, nl. *distinctiveness* (relevantie en autoriteitslegitimiteit) van HRM, *consistency of the HR-messages over time and practices* en *consensus between policy makers* over de boodschappen van HRM. Deze kenmerken van het HRM-systeem dragen bij aan de prestatie van de organisatie doordat ze de medewerkers motiveren tot het vertonen van het

gewenste gedrag, nl. gedrag dat bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelen (Bowen & Ostroff, 2004, p.204). In dit onderzoek gaan we ervan uit dat meewerken aan het POP behoort tot het gewenste gedrag van medewerkers. Verondersteld wordt dat van de in de attributietheorie onderscheiden begrippen, vooral de autoriteitslegitimiteit van het HRM-systeem van belang is om de medewerker te motiveren tot het gewenste gedrag (meewerken aan het POP). Autoriteitslegitimiteit heeft immers een zodanige invloed op de individuele medewerker dat die het belang inziet van de acties die afkomstig zijn van deze autoriteit (Kelman & Hamilton, 1989).

Met de aandacht voor 'shared perceptions' is het accent van afzonderlijke HR-praktijken en de invloed daarvan op de prestatie van de organisatie verlegd naar het proces binnen HRM. In de theorievorming daarover richt men zich op de kenmerken van een HRM-systeem die een organisatieklimaat bewerkstelligen dat te omschrijven is als 'shared perceptions of employees of what the organization is in terms of practices, policies, procedures, routines and rewards' (Bowen & Ostroff, 2004, p.205). In de literatuur wordt organisatieklimaat onderscheiden in *climate level* (Klein, Conn, Smith & Sorra, 2001) of *climate quality* (Lindell & Brandt, 2000) als het gemiddelde van de percepties van de medewerkers binnen een organisatie of een team en *climate strength* (Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002) of *climate consensus* (Lindell & Brandt, 2000) als de mate van gedeelde percepties binnen een organisatie of een team. *Climate strength* wordt meestal gemeten met statistische instrumenten die de homogeniteit meten tussen percepties, bijvoorbeeld standaarddeviatie en correlaties tussen groepen (Klein et al., 2001). Afgaande op de gehanteerde definitie van organisatieklimaat als *level of strength* wordt aangenomen dat Bowen en Ostroff met hun concept van *shared perceptions* 'klimaatsterkte' bedoelen (zie ook Sanders, Dorenbosch & De Reuver, 2008).

Ook in dit onderzoek ligt de focus op het proces binnen HR-praktijken, met name op de relatie tussen autoriteitslegitimiteit van het HRM-systeem en attitude ten aanzien van het POP, en tussen klimaatsterkte en attitude ten aanzien van het POP. Met deze nieuwe HR-praktijk lijkt HRM een belangrijk instrument in handen te hebben om de organisatie als geheel te verstevigen en te verbeteren. In de organisatie waarin dit onderzoek is uitgevoerd, is een positieve attitude ten aanzien van het POP dan ook zeer gewenst. Hieruit voortvloeiend luidt de onderzoeksvraag als volgt: In welke mate dragen autoriteitslegitimiteit van HRM en gedeelde percepties bij aan de positieve attitude ten aanzien van het POP?

Het onderzoek is verricht binnen het Nederlands Huisartsen Genootschap (NHG), de wetenschappelijke vereniging van huisartsen. In deze professionele organisatie ontwikkelen huisartsen richtlijnen (NHG-Standaarden) voor hun beroepsgroep. Het doel van deze scriptie is het vertalen van onderzoeksresultaten naar praktische aanwijzingen hoe het NHG de (verdere) implementatie van het POP kan optimaliseren.

## 2. CONCEPTUEEL KADER

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het denkmodel dat ten grondslag ligt aan dit afstudeeronderzoek.

### **Autoriteitslegitimiteit van HRM**

In de theorievorming van Bowen en Ostroff (2004) wordt HRM opgevat als een proces dat van invloed kan zijn op de opvattingen van de medewerkers. Een HRM-systeem wordt vaak omschreven als een bundel HR-praktijken (Van Loo & De Grip, 2002; Boselie et al., 2005). HR-praktijken zijn bijvoorbeeld werving en selectie, beoordeling, beloning, participatie in de besluitvorming, functie zekerheid, interne promotiemogelijkheden en training (Delery & Doty, 1996; Sanders et al., 2007). Binnen de procesbenadering van HRM kan de nadruk liggen op de boodschap die HRM wil zenden aan medewerkers. In die opvatting zijn HR-praktijken communicatiemechanismen (Guzzo & Noonan, 1994). De HR-praktijken worden beschouwd als boodschappen van HRM en de medewerkers moeten, volgens de attributietheorie van Kelley (1967; zie ook Heider, 1958), de juiste oorzaak – gevolgrelaties kunnen leggen om te determineren welk gedrag belangrijk is, verwacht en beloond wordt. Effectief kunnen attribueren ten aanzien van de HR-praktijken is onder meer afhankelijk van de mate van de autoriteitslegitimiteit van HRM (Bowen & Ostroff, 2004). Autoriteitslegitimiteit kan bewerkstelligen dat individuele medewerkers het belang inzien van de acties die afkomstig zijn van deze autoriteit (Kelman & Hamilton, 1989). In de organisatie waarin dit onderzoek werd uitgevoerd, is het gewenst dat de medewerkers het belang inzien van het POP en effectief willen leren via het POP (positieve attitude hebben ten aanzien van het POP). Hierop gebaseerd wordt de eerste hypothese geformuleerd: (H1) *Perceptie van autoriteitslegitimiteit van het HRM-systeem is positief gerelateerd aan de (positieve) attitude ten aanzien van het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP).*

### **Klimaatsterkte: gedeelde percepties**

Uitgaande van het proces binnen HRM stellen Bowen en Ostroff (2004) dat de HR-praktijken boodschappen uitzenden die door medewerkers worden geïnterpreteerd. Deze boodschappen kunnen een sterk organisatieklimaat bewerkstelligen waarin sprake is van door medewerkers gedeelde percepties van ‘what the organization is in terms of practices, policies, procedures, routines and rewards’ (p. 205). Zo’n organisatieklimaat wordt in verband gebracht met een ‘strong situation’, waarin medewerkers weten welk gedrag van hen wordt verwacht en wordt beloond (Mischel, 1977; zie ook Schneider et al., 2002). Ter vergelijking: in een zwakke situatie is er sprake van weinig normen; of normen die niet bij iedereen bekend zijn of die aan verandering onderhevig zijn.

In de theorievorming van Bowen en Ostroff (2004) kunnen de boodschappen die HR-praktijken uitzenden, conformiteit bewerkstelligen (‘strong situation’) maar ook door iedereen anders worden geïnterpreteerd (‘weak situation’) (Mischel, 1977). Omdat verwachtingen helder zijn in een ‘strong situation’, zullen kenmerken van een sterk HRM-systeem eerder ‘shared perceptions’ bewerkstelligen en klimaatsterkte laten ontstaan. Op zijn beurt zal klimaatsterkte een belangrijke verbinding hebben met attitudes en gedrag van de medewerkers (verg. Sanders *et al.* 2008). Volgens het model van Bowen en Ostroff (2004) heeft klimaatsterkte dus een mediërend effect op de relatie tussen kenmerken van een sterk HRM-systeem en de opvattingen van de medewerkers. Sanders *et al.* (2008) vinden echter geen mediërend, maar een modererend effect van klimaatsterkte. Dat sluit aan bij andere literatuur over organisatieklimaat waarin klimaatsterkte vaak gezien wordt als een modererende invloed (Gonzalez-Roma, Peiro & Tordera, 2002; Schneider *et al.*, 2002). Dat betekent dat in situaties waarin de klimaatsterkte hoog is, het effect van andere HRM-kenmerken sterker is dan in situaties met lage klimaatsterkte. In dit geval zou dat betekenen dat de relatie tussen autoriteitslegitimiteit van het HRM en de attitude ten opzichte van het POP sterker is naarmate de klimaatsterkte hoger is. Gebaseerd op het bovenstaande worden de tweede en derde hypothese geformuleerd: *(H2) Klimaatsterkte is positief gerelateerd aan de attitude ten opzichte van het POP*; *(H3) klimaatsterkte modereert de relatie tussen legitimiteit en attitude ten opzichte van het POP: in de conditie van een hoge klimaatsterkte is die relatie sterker.*



### 3. METHODE

#### **Populatie**

Het onderzoek bestond uit een enquête en werd uitgevoerd onder de 118 medewerkers van het Nederlands Huisartsen Genootschap (NHG). Het NHG is de wetenschappelijke vereniging van huisartsen, en als zodanig een professionele organisatie. Van de medewerkers is 47% wetenschappelijk medewerker; voor het overgrote deel gaat het om parttime huisartsen die naast hun werk bij het NHG hun eigen huisartsenpraktijk hebben. Ongeveer 20% van het totale medewerkersbestand bestaat uit secretariaatsmedewerkers en algemeen medewerkers. De afdeling PO&O (bestaande uit de HR-manager en drie consultants) voert samen met het Management Team het HRM-beleid. Het Management Team bestaat uit de bestuurder/medisch-directeur, manager PO&O en (sub)hoofden van afdelingen. Zij hebben de implementatie van het POP aangestuurd. De teamcoördinatoren voeren de POP-gesprekken met de medewerkers.

#### **Respons**

De vragenlijst is ingevuld door 59 respondenten (respons 50%). Onder de respondenten zijn 30 wetenschappelijk medewerkers (50.8% van de totale onderzoeksgroep) en 15 personen (25.4%) werken op secretariaten en andere ondersteunende afdelingen. Bovendien hebben negen teamcoördinatoren (15,3%), één medewerker van PO&O (1.7%) en vier afdelingshoofden (6.8%) aan het onderzoek meegewerkt. Van de respondenten was 66% vrouw. De gemiddelde leeftijd was 45 jaar (SD 7.5). De meeste medewerkers hebben universitair onderwijs gevolgd (81.4%).

#### **Procedure**

De in het onderzoek gebruikte vragenlijst is op drie manieren verspreid: via het NHG-intranet, e-mail en in persoonlijke overhandiging. In een bericht op het NHG-intranet zijn alle medewerkers op de hoogte gebracht van het onderzoek en is om hun deelname gevraagd. In het bericht is uitleg gegeven over de inhoud van het onderzoek en het belang van deelname van de medewerkers. Voor iedere medewerker was er dezelfde vragenlijst. Dit onderzoeksverslag heeft als doel het geven van aanbevelingen (praktische implicaties) hoe de implementatie van het

POP kan worden geoptimaliseerd. Aanbevelingen kunnen zijn gebaseerd op opvallende verschillen in uitkomsten bij bijvoorbeeld de teamcoördinatoren die de POP-gesprekken moeten voeren of de afdelingshoofden die het HRM-beleid mede uit moeten dragen. Daarom is de medewerkers gevraagd de functie in te vullen.

### **Meetinstrumenten**

#### *Attitude ten aanzien van het POP*

Om de attitude ten aanzien van het POP te bepalen is gebruik gemaakt van het AZI-instrumentarium van Van de Grift en Houtveen (1987). Het AZI-instrumentarium bestaat uit de gedeelten Attitude, Implementatie en mate van Zorgen. Voor dit onderzoek is alleen gebruikt gemaakt van de attitudeschaal (zes items). De oorspronkelijke AZI-items meten de attitude ten opzichte van veranderingsprocessen; voor dit onderzoek zijn ze specifiek gemaakt voor (de invoering van) het POP.

Voorbeelden van items uit deze schaal zijn: 'Het POP is een verbetering ten opzichte van vroeger' en 'ik juich de invoering van het POP van harte toe'. Aan de medewerkers is gevraagd in welke mate ze het eens waren met de verschillende stellingen. Antwoorden konden worden gegeven aan de hand van een vijfpuntschaal (1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens). Cronbachs alpha van deze items was .84. Factoranalyse resulteerde in één factor.

#### *Autoriteitslegitimiteit van HRM*

Autoriteitslegitimiteit van HRM werd gemeten met behulp van de rollen van Ulrich (1997). Twee rollen zijn uitgewerkt, nl. 'strategic partner' en 'change agent'. Van de vier rollen van Ulrich zijn dit de twee die uitmaken in hoeverre HRM strategisch wordt ingezet in een organisatie. Met de twee schalen wordt gemeten of HRM in de ogen van de NHG-medewerkers deze rollen vervult. De twee schalen tezamen vormen een maat voor de perceptie van de autoriteit van HRM. De totale schaal bestaat uit tien items (Sanders & Van der Ven, 2004).

Voorbeelden zijn: ‘Bij het NHG helpt HRM de doelen van de organisatie te bereiken’; en: ‘Bij het NHG neemt HRM deel aan het realiseren van cultuurveranderingen’. Bij factoranalyse (Varimax) bleken drie items op een andere factor te laden. Van elk van de zo ontstane twee schalen bleek Cronbachs alpha lager dan die van de oorspronkelijke totale schaal. Op grond daarvan is besloten om de totale (oorspronkelijke) schaal te gebruiken (Cronbachs alpha .92).

#### *Klimaatsterkte*

De schaal Sterkte van het klimaat bestaat uit 10 items en is gebaseerd op onderzoek door Dorenbosch, De Reuver en Sanders (2006). Genoemde auteurs baseerden zich daarbij op het werk van Tsui en Wang en construeerden de 10 items op basis van de *organization focused*-benadering (Tsui & Wang, 1997; Tsui & Wang, 2002). Voorbeelden van deze schaal zijn: ‘Binnen het NHG wordt veel aandacht besteed aan opleidingen’ en ‘Medewerkers kunnen onderhandelen over de hoogte van hun salaris’. Cronbachs alpha was .79. Om de klimaatsterkte te meten is gebruik gemaakt van de *deviation index* van Schneider et al. (2002). Deze index is gebaseerd op de berekening van de *sign-reversed* standaarddeviatie van de percepties van het HRM-systeem binnen de organisatie. Dat betekent dat hoe hoger de waarde van de index, hoe sterker het klimaat in de organisatie en hoe sterker de door medewerkers gedeelde percepties van HRM in de organisatie. Voor de correlatietabel en regressieanalyse is gebruik gemaakt van de gemiddelde standaarddeviatie van alle respondenten (Burke, Finkelstein & Dusig, 1999). De minimumscore was -0.1, de maximumscore -1.65, met een gemiddelde van -.87 (SD .29). Ook zijn de *deviation indices* van drie belangrijke actoren binnen het POP berekend, nl. de medewerkers, de (sub)hoofden en de teamcoördinatoren. Bij de medewerkers was het gemiddelde -.86, bij de (sub)hoofden -.83 en bij de teamcoördinatoren -.89. Vanuit de groep teamcoördinatoren worden de POP-gesprekken met medewerkers gevoerd.

#### *Controlevariabelen*

De controlevariabelen zijn leeftijd in jaren, geslacht (0 = vrouw, 1 = man), type arbeidsovereenkomst (1 = vast, 2 = tijdelijk), het aantal jaren dat de respondent werkzaam is bij het NHG (1 = minder dan 10 jaar, 2 = langer dan 10 jaar), functie (1 = wetenschappelijke medewerker, 2 = (sub)hoofd van een afdeling, 3 = PO&O, 4 = teamcoördinator, 5 = secretariaats- of andere ondersteunend medewerker).

#### 4. RESULTATEN

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de verschillende schalen op organisatieniveau (autoriteitslegitimiteit HRM en klimaatsterkte) en op individueel niveau (attitude t.o.v. het POP, leeftijd, geslacht, soort contract, langer of korter dan 10 jaar in dienst en functie) worden getoond in tabel 2.

Tabel 1. Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen

Variabelen	Gem	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Attitude POP	3.32	.77							
2. Autoriteitslegitimiteit HRM	3.14	.53	.36**						
3. Klimaatsterkte	-.87	.29	.30*	-.02					
4. Leeftijd	45 jr	7 jr.	-.18	-.01	.01				
5. Vrouw/man	1.66	.47	.20	.01	.15	-.40**			
6. Vast contract/tijdelijk	1.19	.39	-.01	.18	-.16	-.19	.06		
7. Langer/korter dan 10 jr in dienst	1.35	.48	-.19	-.39**	.04	.33*	.01	-.36**	
8. Functie	3.41	2.74	-.05	-.08	-.06	-.08	.31*	-.23	.21

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

Tabel 2 laat de multiple-regressieanalyses zien. Omdat de controlevariabelen niet significant bleken en ze de betrouwbaarheid van de modellen verstoorden, zijn ze niet meegenomen. In model 1 is autoriteitslegitimiteit van HRM opgenomen en in model 2 is de klimaatsterkte toegevoegd. In model 3 staat het resultaat van interactie tussen autoriteitslegitimiteit en klimaatsterkte. Om het effect van multicollineariteit te minimaliseren werd er gewerkt met gestandaardiseerde scores (Aiken & West, 1991). De interactietermen waren gebaseerd op deze gestandaardiseerde scores. De producttermen werden berekend door de gestandaardiseerde scores voor legitimiteit en klimaatsterkte te vermenigvuldigen (Baron & Kenny, 1986).

Tabel 2 Resultaten van regressie-analyse ( $\beta$ ) met attitude t.o.v. het POP als onafhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3
Autoriteits- legitimiteit	.55**	.55**	.55**
Klimaatsterkte		.82*	.82*
Leg * klim			-.02
Constante	1.60**	.89	.91
R2	.14**	.23*	.23
R2 change		.09*	.00

\*\*p<.01, \*p<.05

Het regressiemodel met alleen autoriteitslegitimiteit verklaart 14% van de attitude ten aanzien van het POP en is statistisch significant ( $F(1,56)=8.78$ ,  $p<.01$ ). Klimaatsterkte voegt hieraan 9% extra verklaarde variantie toe in attitude ten aanzien van het POP en is statistisch significant ( $F(1,55)=6.94$ ,  $p<.05$ ). Toevoeging van de interactie van autoriteitslegitimiteit en klimaatsterkte verandert niet het effect in attitude ten aanzien van het POP.

In hypothese 1 werd een positieve relatie tussen autoriteitslegitimiteit van het HRM en de attitude van medewerkers ten aanzien van het POP voorspeld. In tabel 2 wordt dat bevestigd ( $\beta = .55$ ,  $p<.01$ ). In hypothese 2 werd voorspeld dat klimaatsterkte positief gerelateerd is aan attitude ten aanzien van het POP. In tabel 2 wordt ook dat bevestigd ( $\beta = .82$ ,  $p<.05$ ). In hypothese 3 werd voorspeld dat klimaatsterkte de relatie tussen autoriteitslegitimiteit en positieve attitude modereert, d.w.z. dat de relatie tussen autoriteitslegitimiteit en attitude positiever is naarmate de klimaatsterkte hoger is. In de analyses is een interactie-effect opgenomen. Er trad slechts een gering niet-significant effect op ( $\beta = -0.2$ , ns). In de relatie tussen autoriteitslegitimiteit van HRM en attitude ten opzichte van het POP is er dus geen significant modererend effect van klimaatsterkte. De data laten zien dat de interactie de houding ten opzichte van het POP verandert in negatieve zin, hoewel niet-significant.

### Actoren binnen het POP

In dit onderzoek is klimaatsterkte gemeten door middel van een schaal die meet in hoeverre de organisatie ‘organization-focused’ is. Vergeleken met ‘job-focused’ gaan organisaties die ‘organization-focused’ zijn vaker een lange-termijnrelatie aan met de werknemer en is er sprake van wederzijdse investering (Tsui & Wang, 2002). ‘Organization-focused’ is in relatie gebracht met medewerkerstevredenheid (Dorenbosch *et al*, 2004; Tsui & Wang, 2002; Tsui, Pearce, Potter & Tripoli, 1997), en met prestatie van de organisatie (Delery & Doty, 1996). Verschillende actoren kunnen verschillende inzichten hebben over de organisatiegerichtheid van HRM (verg. Dorenbosch *et al.*, 1994). Om de implementatie van het POP te optimaliseren, lijkt het van belang te weten hoe de actoren binnen het POP de afzonderlijke HR-praktijken interpreteren. Gebaseerd op eventuele verschillen kunnen dan specifieke implementatiestrategieën worden ontworpen. In dit onderzoek is dus ook gekeken naar de gemiddelde scores van de actoren op de afzonderlijke items in de schaal (zie tabel 4).

De gemiddelde scores op de onderzoeksvariabelen zijn uitgeplitst naar de belangrijke actoren bij het POP, nl. de medewerkers, (sub)hoofden en teamcoördinatoren. Van hoofden wordt verwacht dat zij het HRM-beleid mede uitdragen. Dat geldt ook voor de teamcoördinatoren vanuit welke groep de POP-gesprekken met de medewerkers worden gevoerd.

Tabel 3. Gemiddelde scores van medewerkers, hoofden en teamcoördinatoren op autoriteitslegitimititeit van HRM, klimaatsterkte en attitude t.a.v. het POP\*

Variabelen	Medewerkers	Hoofden	Coördinatoren
<b>1. Autoriteitslegitimititeit HRM</b>	<b>2.97 (SD .57)</b>	<b>3.92 (SD .15)</b>	<b>2.99 (SD .67)</b>
2. Klimaatsterkte	-.86 (SD .25)	-.83 (SD .30)	-.89 (SD.39)
<b>3. Attitude t.a.v. POP</b>	<b>3.38 (SD .67)</b>	<b>3.89 (SD .92)</b>	<b>2.85 (SD 1.06)</b>

\* Rijen met significante verschillen in groepsgemiddelden zijn vetgedrukt

In tabel 3 zijn de resultaten van variantie-analyse (ANOVA) weergegeven. Wat betreft autoriteitslegitimititeit van HRM bleken de scores van de verschillende groepen significant te verschillen ( $F(2,56) 5.90, p < .01$ ). Ook de scores wat betreft attitude ten aanzien van het POP bleken significant te verschillen ( $F(2,56) 3.26, p < .05$ ).

Tabel 4 Gemiddelde scores van medewerkers (mw), hoofden en teamcoördinatoren (TC) op HR-praktijken\*

Items	MW	Hoofden	TC
1. Er worden duidelijke loopbaanplannen opgesteld	2.33 (SD .82)	2.00 (SD 0)	1.89 (SD .93)
2. Er is veel aandacht voor opleidingen	3.41 (SD .78)	3.75 (SD .50)	3.00 (SD .87)
3. Opleiding is gericht op doorgroeimogelijkheden	2.49 (SD .79)	2.50 (SD 1.00)	1.89 (SD.78)
4. Beoordeling is gericht op verbetering van functioneren	3.00 (SD 1.08)	3.75 (SD .50)	3.33 (SD .70)
5. Beoordeling is gekoppeld aan periodieke salarisverhoging	3.07 (SD 1.14)	4.25 (SD .50)	3.11 (SD 1.27)
6. Beoordeling is gekoppeld aan doorgroeimogelijkheden	2.52 (SD .96)	3.00 (SD .82)	2.22 (SD 1.20)
7. Beoordeling is gekoppeld aan promotie	2.43 (SD 1.00)	2.50 (SD 1.00)	1.78 (SD 1.09)
8. Onderhandelen over salaris is mogelijk	2.28 (SD .96)	2.33 (SD 1.52)	2.00 (SD 1.12)
<b>9. Goede prestatie leidt tot extra beloning</b>	<b>2.18 (SD .81)</b>	<b>3.75 (SD 1.26)</b>	<b>2.33 (SD 1.12)</b>
10. Tijdens de selectieprocedure ontstaat goed beeld van normen en waarden van de organisatie	2.43 (SD .83)	3.25 (SD .96)	2.22 (SD 1.09)

Score 1 = voornamelijk job focused en 5 = voornamelijk organization focused

\* de rij met significante verschillen is vetgedrukt

Hoe de actoren van het POP de afzonderlijke HR-praktijken interpreteren is berekend met variantie-analyse (ANOVA). De resultaten zijn weergegeven in tabel 4. Er zijn significante verschillen wat betreft item 9 ( $F(2, 56) 5.76 (p < .01)$ )

## 5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN VOOR HET NHG

In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van Bowen en Ostroff's theoretisch model (2004) en Kelley's attributietheorie om de relatie tussen autoriteitslegitimitieit van het HRM-systeem en attitude ten aanzien van het POP, en tussen klimaatsterkte en attitude ten aanzien van het POP te onderzoeken. Met enige voorzichtigheid (gezien de kleine onderzoeksgroep) kan worden gesteld dat een deel van de theorievorming van Bowen en Ostroff (2004) ook lijkt te gelden voor de invoering van het POP, een HR-praktijk ten aanzien waarvan de motivatie van de medewerker een grote rol speelt. De respons in dit onderzoek was laag-gemiddeld (Swanborn, 1994). Opvallend is de slechte respons van PO&O, toch een belangrijke drager van het HRM-systeem en de HR-praktijken.

### **Autoriteitslegitimitieit van het HRM-systeem**

De eerste hypothese veronderstelde een verband tussen autoriteitslegitimitieit van HRM en een positieve attitude ten aanzien van het POP. De resultaten van regressie-analyse bevestigden de eerste hypothese. Een sterke autoriteitslegitimitieit van HRM kan worden bereikt naarmate HRM een hoge status en geloofwaardigheid bezit, in hoge mate actief is en een belangrijke rol speelt in het

management van een organisatie (Bowen & Ostroff, 2004). Het succes van HRM hangt voor een groot deel af van steun van het algeheel management (Bowen & Ostroff, 2004). Medewerkers moeten ook kunnen merken dat managers geloven in het belang van mensen; en bovendien er geloof is in het belang van het investeren in *human resource* (Bowen & Ostroff, 2004). Het management zendt dan de boodschap uit dat HRM autoriteitslegitimiteit heeft en geloofwaardig is. Ook zal een positieve attitude ten aanzien van een HR-praktijk zoals het POP, eerder ontstaan als voor de medewerkers *zichtbaar* is dat HRM een managementrol speelt (Bowen & Ostroff, 2004). In de visie van HR-praktijken als communicatiemiddelen, bouwt HRM op die manier voldoende *communicator credibility* op. Omdat *communicator credibility* een belangrijke component is in attributie, overtuiging en pogingen om invloed uit te oefenen (Chaiken, Wood & Eagly, 1996) wordt dit begrip door Bowen en Ostroff (2004) in verband gebracht met autoriteitslegitimiteit van het HRM-systeem in de zin van dat individuen overwegen aan verwachtingen te voldoen mede omdat die verwachtingen afkomstig zijn van een 'officieel orgaan'. Bij het NHG kan HRM *communicator credibility* opbouwen door de rol die het heeft binnen het management, uit te bouwen en die rol *zichtbaar* te laten zijn voor de medewerkers. Dat vereist goede communicatie en berichtgeving over de acties van HRM in het algemeen, en, in dit geval, over het POP in het bijzonder. Goede berichtgeving, liefst gepland op basis van een vooraf opgesteld communicatieplan, wordt ook in de literatuur over het POP onderstreept als zijnde een wezenlijk onderdeel van creëren van een draagvlak voor het POP (Habraken *et al.*, 2004). Goede communicatie lijkt ook belangrijk als het POP al ingevoerd is, bijvoorbeeld over gezamenlijke uitkomsten van het POP en (aansluitend bij de theorievorming van Bowen en Ostroff over autoriteitslegitimiteit van HRM) hoe die resultaten meespelen in het beleid van de gehele organisatie.

Uit de presentatie van de data in het resultaatendeel blijken er tussen de medewerkers, de hoofden en de teamcoördinatoren significante verschillen in interpretatie van autoriteitslegitimiteit van HRM. De teamcoördinatoren voeren de POP-gesprekken met de medewerkers bij wie autoriteitslegitimiteit van het HRM-systeem een positieve invloed heeft op de attitude ten opzichte van het POP, terwijl zijzelf de autoriteitslegitimiteit van HRM het laagst waarderen. De attitude ten aanzien van het POP is bij hen significant lager dan bij de andere groepen. De reden voor deze relatief lage score is in dit onderzoek niet bekend geworden.



In dit verband zijn misschien onderzoeksresultaten van Kelman en Hamilton (1989) van belang: medewerkers gaan niet alleen af op een hogere (legitieme) autoriteit, maar wegen ook hun eigen belang af in de van hen verwachte actie. De belangen van de teamcoördinatoren zijn natuurlijk andere dan die van de medewerkers en de hoofden, gezien de bijzondere rol die zij vervullen, nl. het voeren van de POP-gesprekken met de medewerkers. Verder onderzoek zal moeten aantonen waarom de teamcoördinatoren de autoriteitslegitimiteit van HRM relatief laag waarderen; en bijvoorbeeld of zij het eens waren met de invoering van het POP en hun rol daarbinnen.

Ook valt op dat er significante verschillen zijn in positieve attitude ten aanzien van het POP tussen de actoren. De hoofden scoren het hoogst, de medewerkers zitten in de middengroep en de teamcoördinatoren waarderen het POP het laagst. Vooralsnog lijkt het een aanbeveling voor het management van het NHG om te investeren in (de communicatie met) teamcoördinatoren om de opvattingen over het HRM-beleid beter op elkaar af te stemmen; en bovendien om afstemming te bereiken over elkaars belangen.

### **Klimaatsterkte**

De tweede hypothese veronderstelde een verband tussen klimaatsterkte en positieve attitude ten aanzien van het POP. De resultaten van regressieanalyse bevestigen ook deze hypothese. Aansluitend bij Bowen en Ostroff (2004) betekent dat als HRM door middel van de HR-praktijken kan zorgen voor een sterk organisatieklimaat waarbinnen medewerkers een gedeelde interpretatie hebben van wat belangrijk is en welk gedrag van hen wordt verwacht, dat een positieve invloed heeft op attitude ten aanzien van het POP (Bowen & Ostroff, 2004). In dit onderzoek is de klimaatsterkte bepaald door middel van een schaal die meet in hoeverre de organisatie 'organization-focused' is. Vergeleken met organisaties die 'job-focused' zijn, betekent 'organization-focused' dat organisaties vaker lange-termijnrelaties met de werknemers aangaan en er sprake is van wederzijdse investering (Tsui & Wang, 2002; Tsui *et al.*, 1997).

Gebaseerd op Tsui en Wang (2002) definieerden Dorenbosch, Van Engen, De Reuver en Sanders (2004) enkele HR-praktijken die 'organization-focused' zijn en construeerden zij een vragenlijst die ook voor dit onderzoek is gebruikt (zie Tabel 5).

Tabel 5 In de vragenlijst gebruikte organization-focused HR-praktijken

<b>HR-praktijken</b>	<b>Organization-focused</b>
Interne loopbaanmogelijkheden Opleidingssysteem	Veel doorgroeimogelijkheden voor het eigen personeel Er is veel aandacht voor opleidingen. Opleiding en training is gericht op het ontwikkelen van functieoverstijgende vaardigheden
Beloning	(Uitzonderlijk) goede secundaire arbeidsvoorwaarden; medewerkers kunnen onderhandelen over de hoogte van het salaris
Beoordelen	Tijdens hun beoordeling krijgen medewerkers te horen hoe ze hun functioneren kunnen verbeteren; beoordeling wordt gekoppeld aan promotie; beoordeling wordt gekoppeld aan doorgroeimogelijkheden
Presteren	Wanneer medewerkers goed presteren, worden ze daar extra voor beloond
Selectieprocedure	Nieuwe medewerkers krijgen een goed beeld van de normen en waarde van de organisatie

Belangrijk zijn de resultaten uit onderzoek van Dorenbosch *et al* (2004) waaruit blijkt dat medewerkerstevredenheid in grote mate voorspeld wordt door de inzet van meer 'organization-focused' HR praktijken. (Dorenbosch *et al*, 2004, p. 28). Ook in dit onderzoek is een positief effect van klimaatsterkte (lees': 'organization-focused' HR-praktijken) aangetoond op attitude ten aanzien van het POP. Wanneer de data worden vergeleken (zie Tabel 3 Gemiddelde scores van medewerkers, hoofden en teamcoördinatoren op legitimiteit van HRM, klimaatsterkte en attitude t.a.v. het POP ) valt op dat afdelingshoofden (die mede het HRM-beleid uitdragen) de HR-praktijken meer 'organization-focused' beoordeelden dan de medewerkers en de teamcoördinatoren, hoewel niet significant. Hogere inschatting van 'organization focused' door managers komt overeen met de resultaten van onderzoek van Dorenbosch *et al* (2004). Blijkbaar merken medewerkers minder van de 'organization-focused'-benadering dan managers denken. In dit onderzoek schatten de teamcoördinatoren de HR-praktijken het minst 'organization focused' in. Ook is gekeken bij welke 'organization-focused' HR-praktijken de verschillen het grootst zijn (zie Tabel 4 Gemiddelde scores van medewerkers, hoofden en teamcoördinatoren op HR-praktijken). Interessant is het (significante) verschil in mening over item 9

(‘goede prestatie leidt tot extra beloning’). Over dit aspect hebben hoofden significant positiever geoordeeld dan medewerkers en teamcoördinatoren. Nader onderzoek door het NHG kan helderheid brengen inzake dit aspect, bijvoorbeeld over waaruit de extra beloning dan bestaat. Gezien het feit dat er maar over één item een significant verschil van mening bestaat, is er sprake van een behoorlijk sterke situatie. Blijkbaar worden de boodschappen van HR-praktijken door medewerkers op ongeveer dezelfde wijze geïnterpreteerd, waarbij het overigens de vraag is of er sprake is van een gewenste (‘organization focused’) relatie. In het algemeen wordt opgemerkt dat de teamcoördinatoren die het dichtst bij de werkvloer zitten en de medewerkers direct aansturen, over een aantal HR-praktijken negatiever oordelen dan hoofden en medewerkers. Nader onderzoek naar de bevindingen en de opvattingen van teamcoördinatoren over de HR-praktijken en in het bijzonder over het POP lijkt aangewezen.

Gezien de positieve relatie tussen organisatieklimaat en attitude ten aanzien van het POP kan het NHG worden geadviseerd te werken aan ‘organization-focused’ HR-praktijken. Een ‘organization-focused’ HRM-systeem is gericht op het welzijn van de werknemer en is een investering in de carrière van de werknemer binnen de organisatie (Tsui *et al.*, 1997). In Tabel 5 worden enkele belangrijke ‘organization-focused’ HR-praktijken benoemd. In ruil daarvoor investeert de werknemer in de organisatie: hij wil bijvoorbeeld vaardigheden leren die hij niet zomaar bij andere werkgevers kan gebruiken, omdat hij ervan uitgaat dat zulke investeringen op de lange termijn beloond zullen worden; of hij wil werk verrichten buiten de aanstellingsafspraken om bijvoorbeeld nieuwe medewerkers in te werken of over te stappen op een andere functie als hem dat wordt gevraagd. In het algemeen gesproken: dan bekommert hij zich om het belang van en voor de organisatie (Tsui *et al.*, 1997).

### **Klimaatsterkte als moderator**

De resultaten van dit onderzoek tonen niet aan dat klimaatsterkte in de relatie tussen autoriteitslegitimiteit van HRM en positieve attitude ten aanzien van het POP een modererend effect heeft, d.w.z. een hogere klimaatsterkte maakt de relatie tussen legitimiteit van HRM en de attitude ten opzichte van het POP niet sterker. Uit de resultaten blijkt dat de interactie van autoriteitslegitimiteit en klimaatsterkte leidt tot een minder positieve attitude ten aanzien van het POP (hoewel niet significant). De resultaten zijn enigszins in tegenstelling met wat uit de literatuur

over klimaatonderzoek bekend is (verg. Gonzalez-Roma, Peiro & Tordera, 2001; Scheider *et al.*, 2002). Aan de andere kant vonden ook Sanders et al (2007) geen modererend effect van klimaatsterkte op legitimiteit van HRM, maar alleen van klimaatsterkte op een van de andere door Bowen en Ostroff (2004) genoemde kenmerken van een sterk HRM-systeem (nl. *consistency*). Verder onderzoek kan meer duidelijkheid brengen in de relatie tussen legitimiteit van HRM en klimaatsterkte in condities waarin de eigen motivatie een grote rol speelt.

### **Beperkingen**

In dit onderzoek zijn data verkregen van een kleine onderzoeksgroep. De relatie tussen autoriteitslegitimiteit van HRM en klimaatsterkte ten aanzien van attitude van het POP zou in een grootschaliger onderzoek herhaald moeten worden.

Een beperking in dit onderzoek is ook dat niet is onderzocht of er verschillen zijn in attitude ten aanzien van het POP tussen de wetenschappelijk medewerkers en overige medewerkers. Uit eerder onderzoek blijkt dat professionals zoals wetenschappelijk medewerkers in zorginstellingen en wetenschappelijke verenigingen specifieke kenmerken vertonen (Metz & Scherpbier, 1995). Dat valt te verklaren vanuit de eigen beroepscode, normen en waarden van de beroepsgroepen waartoe professionals behoren. De professional is eerder geneigd zich te richten naar de oordelen van zijn beroepsgroep dan naar het oordeel van anderen, i.c. collega's die niet tot de beroepsgroep behoren (Metz & Scherpbier, 1995). Verschillen in attitude ten aanzien van het POP impliceert dat voor de implementatie van het POP per functiegroep andere strategieën moeten worden gehanteerd.

## LITERATUURLIJST

- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social psychology*, 51, 1173-82.
- Boselie, J.P.E.F., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 3, 67-94.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the RM system. *Academy of Management review*, 29, 203-221.
- Bruel, M. & Colson, C. (1998). *De geluksfabriek; over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.
- Burke, N.J., Finkelstein, L.M., & Dusig, M.S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49-68.
- Chaiken, S., Wood, W., & Eagly, A.H. (1996). Principles of persuasion. In E.T. Higgins & A.W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 702-744). New York: Guilford Press.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 3, 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Dongen, T. van (2003). *Competentiemanagement, en dan?* Culemborg: Bassa.
- Dorenbosch, L, Engen, M. van, Reuver, R.S.M. de, & Sanders, K. (2004). *Effectiviteit van HRM in vier STZ ziekenhuizen*. Universiteit van Tilburg: Departement Personeelwetenschappen.
- Dorenbosch, L, Reuver, R.S.M. de, & Sanders, K. (2006). Getting the HR message across. *Management Revue*, 17, 274-291.
- Ferris, G.R., Arthur, M.M., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Harrell-Cook, G., & Frink, D.D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8, 235-264.

- Gonzalez-Roma, V., Peiro, J.M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influents of climate strength. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72, 456-73.
- Grift, W. van de, & Houtveen, T. (1988). De betrokkenheid van onderwijsgeevenden bij onderwijsvernieuwingen. Verslag van een onderzoek. *Pedagogisch Tijdschrift*, 13, 12-22.
- Guzzo, R.A., & Noonan, K.A. (1994). Human resources practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- Habraken, M, Buchel, Y, & Hafkamp, K. (2004). *Professioneel werken met het POP*. Den Haag: Academic Service.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- James, L.R., & Jones, A.P. Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Keers, C., & Wilke, H. (1991) *Oriëntatie in de sociale psychologie: het individu en de groep*. Alphen aan de Rijn: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Kelley, H.H. (1967). Attribution theory in social psychology. In: D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (pp. 112-148). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelman, H.C., & Hamilton, V.C. (1989). *Crimes of obedience: toward a social psychology of authority and responsibility*. New Haven, CT: Yale University.
- Klein, K.J., Conn, A.B., Smith, D.B., & Sorra, J.S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 106-114.
- Kruijff, M.A. & Stoker, J.I. (2002) *Managen met competenties. Een permanente dialoog tussen mens en organisatie*. Maarssen: Reed Business Information
- Lindell, M.K., & Brandt, C.J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 331-348.
- Loo, J. van, & Grip, A. de (2002). Loont HRM? Een literatuurverkenning. Verkregen op 22 februari, 2007, van [http://www.roa.unimaas.nl/pdf%20publications/2002/ROA-R-2002\\_15.pdf](http://www.roa.unimaas.nl/pdf%20publications/2002/ROA-R-2002_15.pdf).
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N.S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Neal, A., West, M.A., & Patterson, M.G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of management*, 31, 492-512.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of the employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sanders, K., & Van der Ven, F. (2004). De rollen van HRM volgens Ulrich bezien vanuit verschillende actoren binnen één organisatie. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 57 – 75.
- Sanders, K, Dorenbosch, L., & Reuver, R. de (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering the climate strength. *Personnel Review*, 39, 412-25.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderson, & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii-xxii). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: new directions for climate research. *Journal of applied psychology*, 87, 220 – 229.
- Swanborn, P.G. (1994). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Meppel: Boom.
- Tsui, A.S., & Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: current research and future directions. *International review of industrial and organizational psychology*, 17, 77-113.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employment-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089 – 1121.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston Massachusetts: Harvard Business School.
- Wierdsma, A, & Van Roekel-Kolkhuis, T. Het verlangen naar de maakbare werknemer. *Management & Organisatie*, 6, 5-23
- Whitener, E.M (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.