

Beloning in balans

Een onderzoek naar de relatie tussen werkkarakteristieken, waardering en de attitude ten opzichte van prestatiebeloning.

Daniëlle Poppe (s1023160)

Eerste begeleider: L.M.A. Braakman-Jansen

Tweede begeleider: M.E. Pieterse

Datum: 28 augustus 2012

Voorwoord

Deze bachelorthese heb ik geschreven ter afsluiting van de bachelor Psychologie aan de Universiteit van Twente.

Met dit voorwoord wil ik de mensen bedanken die ervoor hebben gezorgd dat ik mijn bachelor these heb kunnen afronden. Ik heb er met veel plezier aan gewerkt, mede dankzij de goede begeleiding van Annemarie Braakman en Marcel Pieterse. Met de hulp van deze begeleiders, die de moeite hebben genomen, zich in de desbetreffende stof te verdiepen, heb ik onderzoek kunnen doen naar het zelfgekozen onderwerp, dat mijn interesse heeft, namelijk het welzijn van mensen op de werkvloer.

Enschede, augustus 2012

Daniëlle Poppe

Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is te kijken welke variabelen gerelateerd zijn aan de attitude van werknemers ten opzichte van prestatiebeloning. Er is sprake van een cross-sectioneel onderzoek met één meetmoment, waarbij werknemers zijn benaderd per e-mail met de vraag of ze de vragenlijst over werkkarakteristieken, waardering en prestatiebeloning willen invullen. De vragenlijst is verspreid binnen het eigen netwerk via snowball-sampling. De Job content questionnaire van Karasek (1979), de effort-reward imbalance vragenlijst van Siegrist (2004) en een vragenlijst over de attitude ten opzichte van prestatiebeloning zijn gebruikt om te meten of er verschillen zijn tussen werknemers met een positieve attitude en werknemers met een negatieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Daarnaast is gekeken naar welke factoren gerelateerd zijn aan de attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Uit de resultaten is gebleken dat er geen verschil is tussen de sociaal demografische kenmerken van werknemers, die positief dan wel negatief tegenover prestatiebeloning staan. Daarnaast is er wel een verschil gevonden in variabelen, ontleend aan het model van Karasek (1979) en Siegrist et al. (2004) tussen werknemers met een positieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning tegenover die met een negatieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Deze variabelen laten een matige voorspellende waarde zien voor de attitude ten opzichte van voornoemde beloning. Alleen inspanning is uiteindelijk gerelateerd aan prestatiebeloning en naarmate men een hogere inspanning vertoont zal de attitude ten opzichte van deze beloning positiever zijn.

Summary

The aim of this research is to see which variables are related to the attitude of workers relative to performance related pay. For this study a cross-sectional research is used with one moment of measurement. Workers are approached per email with the question if they would fill in a questionnaire on work characteristics, valuation and performance related pay to answer. The questionnaire is disseminated within the own network via snowball- sampling. The Job content questionnaire of Karasek (1979), the effort-reward imbalance questionnaire of Siegrist et al. (2004) and a questionnaire on the attitude relative to performance related pay are used to measure whether there are differences between employees with a positive attitude and negative attitude towards performance related pay. In addition, there has been looked at what factors affect the attitude relative to performance related pay. The results showed that there is no difference between the social demographic characteristics of employees who are positive or negative toward performance pay. In addition, there is a difference found in variables derived from the model of Karasek (1979) and Siegrist et al. (2004) between employees with a positive attitude towards performance related pay and employees with a negative attitude towards performance related pay. These variables have a moderate predictive value for the attitude towards performance related pay. Only effort is ultimately related to performance pay. When workers exhibits a higher effort they would have a more positive attitude towards performance related pay.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Summary.....	4
Inleiding.....	6
Job demand control model.....	7
Effort- Reward imbalance (ERI) model	9
Prestatiebeloning	11
Methode.....	14
Respondenten	14
Meetinstrumenten	14
Sociaal demografische kenmerken.....	14
Controle	15
Werkeisen	15
Sociale ondersteuning	15
Effort-Reward Imbalance (ERI) vragenlijst.....	16
Inspanning.....	16
Waardering	16
Motivatie.....	17
ERI-score	17
Vragenlijst prestatiebeloning.....	17
Analyse plan.....	17
Resultaten.....	19
Discussie	23
Literatuurlijst	26
Bijlagen	29
Vragenlijst	29

Inleiding

Voor een organisatie is het belangrijk, dat medewerkers zich betrokken voelen bij de onderneming en gemotiveerd zijn om gestelde doelen te behalen. Wanneer werknemers zich betrokken voelen bij het bedrijf, zullen zij eerder bereid zijn zich in te zetten voor het bedrijf. Motivatie leidt tot gemotiveerde werknemers, vertrouwen en baantevredenheid (Mudor & Tooksoon, 2011). Over het algemeen heeft dit positieve gevoelens tot gevolg, waardoor werkstress afneemt en de werksfeer verbetert. Dit is voor bedrijven een belangrijk gegeven, aangezien positief ingestelde werknemers en een goede werksfeer leiden tot een competitief voordeel ten opzichte van andere bedrijven (Peccei, 2004).

Een manier om hoge baantevredenheid en betrokkenheid teweeg te brengen, is het toekennen van prestatiebeloning (Mudor & Tooksoon, 2011). Met prestatiebeloning krijgt men betaald op basis van wat men presteert. Op deze manier wordt men beloond voor de werkzaamheden, die worden verricht. Het doel van prestatiebeloning is, dat werknemers zich gewaardeerd voelen en daardoor gemotiveerd zullen zijn om gestelde doelen te behalen (Mudor & Tooksoon, 2011). Hiermee wordt een reactie in gang gezet, waarbij inspanning van invloed is op de beloning, die men ontvangt. Deze is weer van invloed op de motivatie en daarmee ook op de inspanning, die men vervolgens levert. Belangrijk hierin is in acht te houden, dat werknemers een positief gevoel ervaren als resultaat van prestatiebeloning en met plezier naar hun werk gaan (Peccei, 2004).

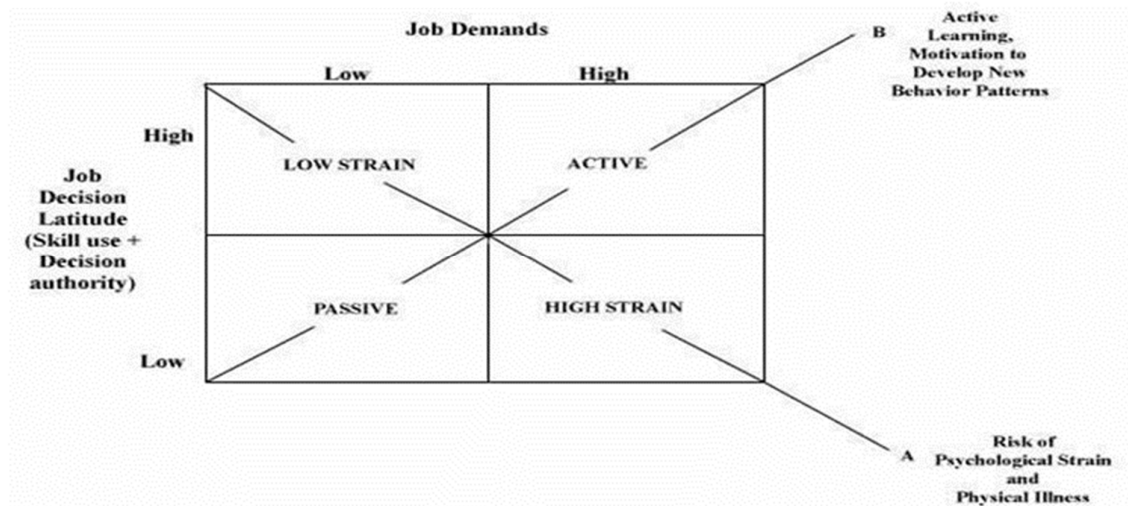
Wanneer de beloning, die werknemers ontvangen, niet in verhouding is met de inspanning die men levert, leidt dit tot negatieve gevoelens, waardoor mensen mogelijk met tegenzin naar het werk gaan (Hanson, Schaufeli, Vrijkotte, Plomp & Godaert, 2000). Uiteindelijk kan dit leiden tot stress. Ook wanneer werknemers onder continue druk staan, is er een verhoogd risico op stress en daarmee op een burn-out. Stress kan veroorzaakt worden door de taken, die het werk met zich meebrengt of door de manier, waarop het management wordt uitgevoerd (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000). Om stress te vermijden en ervoor te zorgen, dat werknemers met een positief gevoel naar het werk gaan, is het belangrijk om een aantal werkkarakteristieken in het oog te houden. In dit onderzoek wordt gekeken naar verschillende factoren zoals, werkeisen, inspanning, de controle die men heeft over de uit te voeren taken en de waardering die men daarvoor ontvangt. Dit wordt gedaan aan de hand van twee modellen, het JDC-model van Karasek (1997) en het ERI-model van Siegrist et al. (2004).

Job demand control model

Volgens het job demand control model van Karasek et al. (1979) bestaat de werkomgeving uit twee cruciale factoren. Deze factoren zijn in het model van Karasek (1979) aangegeven als de dimensies: werkeisen (job demands) en controle (job control). Deze factoren zijn te zien in figuur 1.

1. De dimensie werkeisen (figuur 1, horizontaal) refereert aan de fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van het werk, die psychologische inspanningen vereisen (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004).
2. De dimensie controle (figuur 1, verticaal) is een omgeving gerelateerde dimensie. Controle vertegenwoordigt de ruimte die men krijgt om beslissingen te nemen en de mate waarin een beroep wordt gedaan op de capaciteiten die men bezit. Wanneer men weinig ruimte krijgt om zijn/haar vaardigheden toe te passen en zelf beslissingen te nemen is er sprake van een lage mate van controle. Weinig controle leidt tot 'opgekropte' energie en heeft een negatieve invloed op de mentale belasting (Karasek, 1979).

Figuur 1: Job demand control model (Karasek, 1997)



Karasek et al. (1998) veronderstelt, dat hoge werkdruk en geringe sturingsmogelijkheden gepaard gaan met meer kans op werkgerelateerde stress en minder tevredenheid over het werk (figuur 1, diagonaal A rechts onder). Wanneer er sprake is van geringe sturingsmogelijkheden als compenserende factor, kan de werkdruk niet aangepakt worden. Bij voldoende sturingsmogelijkheden wordt de werknemer in staat gesteld, adequaat met de werkdruk om te

gaan, waardoor deze als uitdagender kan worden ervaren (Diagonaal B, rechtsboven in figuur 1) (Karasek, 1979).

Het JDC model onderscheidt vier werktypes, aan de hand van werkeisen en controle:

1. Low strain job (figuur 1, links boven): lage psychologische werkeisen en veel sturingsmogelijkheden.
2. High strain job (figuur 1, rechts onder): hoge psychologische werkeisen en geringe sturingsmogelijkheden.
3. Passive job (figuur 1, links onder): lage psychologische werkeisen en geringe sturingsmogelijkheden.
4. Active jobs (figuur 1, rechts boven): hoge psychologische werkeisen en veel sturingsmogelijkheden.

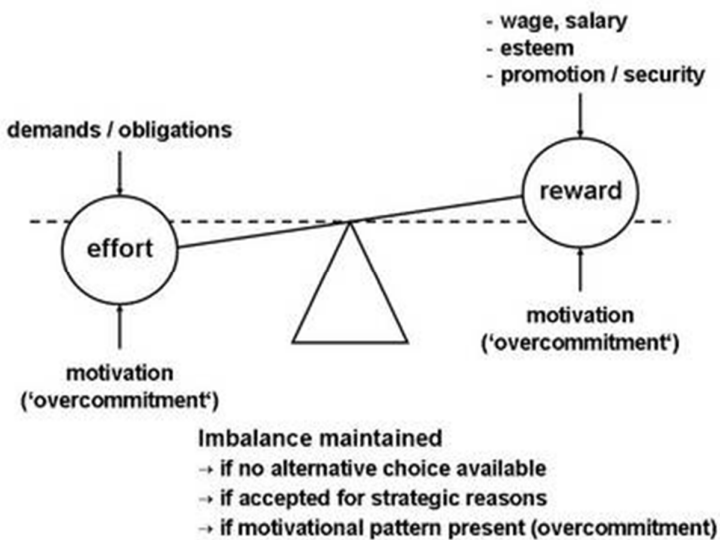
High-strain job (in figuur 1, rechts onder te zien) is een werktipe, waarbij er sprake is van geringe sturingsmogelijkheden en hoge psychologische werkeisen. Zoals in figuur 1 is te zien, is in dit werktipe de kans op negatieve gevoelens en stress het grootst (Häusser et al., 2010). Active job daarentegen heeft weliswaar hoge psychologische werkeisen maar ook veel sturingsmogelijkheden. Dit leidt tot motivatie en betrokkenheid van de werknemer, waardoor ook de baantevredenheid hoger is, dan bij een high-strain job (Karasek, 1979).

Naast werkeisen en controle is er nog een derde element: sociale ondersteuning, die van invloed is op het positief dan wel negatief ervaren van het werk. Sociale ondersteuning kan van zowel collega's als leidinggevende worden ontvangen en speelt een belangrijke rol bij het ervaren van stress (Johnson & Hall, 1988). Sociale ondersteuning heeft een versterkend effect op het ervaren van wel of geen stress, afhankelijk van het werktipe, waarin men zich bevindt. Wanneer werknemers in een high strain job een lage sociale ondersteuning ervaren, neemt de kans op negatieve gevoelens en stress toe (van der Doef & Maes, 2002).

Effort- Reward imbalance (ERI) model

Een tweede invloedrijk balansmodel is het ERI model van Siegrist et al. (2004). Dit model lijkt in beginsel veel op het JDC Model, maar legt meer nadruk op de beloningsstructuur van het werk, dan op de regelmogelijkheden van de werknemer. Het ERI Model veronderstelt, dat inspanningen (efforts) die men op het werk moet leveren, deel uitmaken van het sociaal uitwisselingsproces, waar normaal gesproken materiele en immateriële waarderingen (rewards), (zoals salaris en blijf van waardering) tegenover staan (Siegrist et al., 2004). Volgens Vearing en Mak (2007) wordt stress veroorzaakt door hoge mate van inspanning, die men levert om aan de eisen te voldoen of door een niet adequate waardering voor de inspanning die men levert. Werknemers, die een hoge mate van inspanning leveren, maar daarvoor niet de waardering krijgen die zij verwachten, ervaren een disbalans tussen inspanning en waardering (Vearing & Mak, 2007). Naast deze disbalans includeert het model van Siegrist et al. (2004) nog een ander aspect, namelijk de motivatie (overcommitment) van werknemers. In het onderzoek van Siegrist et al. (2004) is niet duidelijk weergegeven, welke rol motivatie speelt.

Figuur 2: ERI-model Siegrist



De dimensie inspanning (effort) (figuur 2, linker zijde) refereert aan de eisen (demands/obligations), die vanuit het werk aan de werknemer worden gesteld en de inspanning, die men levert om hieraan te voldoen. Onder eisen (demands/obligations) wordt verstaan: de werkdruk, werkintensiteit en tijdsdruk waar men mee om dient te kunnen gaan (Siegrist et al.

2004). Daarnaast hebben Calnan, Wainwright en Almond (2010) nog drie aspecten toegevoegd, namelijk: gestoord worden op het werk, verantwoordelijkheid en ongewenste werkverandering.

De dimensie waardering (reward) (figuur 2, rechterzijde) refereert aan de manier van belonen voor de inspanningen die zijn geleverd. Er is sprake van een drie-factor-structuur wat betreft waardering, zoals ook te zien is in figuur 2 (Siegrist et al., 2004):

1. Salaris, financiële beloning (wage/salary): bijvoorbeeld een bonus voor een geleverde prestatie en het salaris, dat men verdient in verhouding met collega's.
2. Blijk van waardering (esteem): er is sprake van niet-financiële beloning, bijvoorbeeld een complimentje van collega's en/of leidinggevende of genoemd worden tijdens de koffiepauze.
3. Baanzekerheid en carrière mogelijkheden (promotion/security): de vooruitzichten op een gewenste status en controle over de huidige status, bijvoorbeeld: promotie-vooruitzichten, het zeker stellen van je functie.

Bij een te lage beloning krijgen gevoelens van te lage waardering, oneerlijke behandeling en teleurstelling de overhand. Dit kan stress en negatieve gevoelens tot gevolg hebben (Hanson et al., 2000). Toch zijn er situaties, waarin deze disbalans in stand wordt gehouden (figuur 2, midden), namelijk wanneer werknemers geen andere keus hebben, door bijvoorbeeld gebrek aan arbeidsplaatsen (Siegrist et al., 2004). Ook kan het zijn, dat werknemers de disbalans accepteren uit strategische overwegingen, bijvoorbeeld om de kans op een promotie te vergroten. Daarnaast zijn er individuele verschillen in het ervaren van een disbalans tussen inspanning en waardering.

Motivatie, in het model aangeduid als overcommitment/motivation, refereert aan de mate waarin men betrokken is met het werk. Hierbij gaat het om een extreme mate van betrokkenheid, waarbij men zich niet of moeilijk kan losmaken van het werk, wat een negatieve invloed heeft op de balans. Werknemers die hoog scoren op motivatie hebben meer behoefte aan goedkeuring dan werknemers die minder hoog scoren op motivatie. Werknemers die een hoge mate van motivatie laten zien, zullen eerder een disbalans ervaren tussen inspanning en waardering dan werknemers die lager scoren op motivatie. Werknemers die hoog scoren op motivatie hebben vaak een type A persoonlijkheid. Deze werknemers zijn competitief ingesteld, kunnen zich moeilijk losmaken van het werk en hebben veel goedkeuring nodig (Vearing & Mak, 2007). Mensen die een patroon vertonen van excessief werkgerelateerde motivatie en een hoge behoefte aan goedkeuring hebben, vertonen een verhoogd risico op het ervaren van een disbalans tussen inspanning en waardering (Siegrist et al., 2004). De mate van motivatie (motivation/overcommitment) is van invloed op de

inspanningen die men levert. Wanneer men zich betrokken voelt bij het werk, is men eerder bereid zich in te spannen voor het werk.

Prestatiebeloning

Zoals in het model van Siegrist et al. (2004) te zien is, moet, voor een gezonde werksituatie, de inspanning die men levert in balans zijn met de waardering die men krijgt. Om dit te realiseren kan gebruik gemaakt worden van prestatiebeloning (Boselie, 2010). Prestatiebeloning zoals in dit onderzoek bedoeld, is een beloningsvorm, waarbij het salaris deels afhankelijk is van de geleverde prestatie. Door het leveren van een gemiddelde prestatie verdient men het huidige basissalaris. Wanneer men een hogere prestatie levert dan gemiddeld, verdient men meer dan het huidige basissalaris. Bij het leveren van een ondergemiddelde prestatie verdient men minder dan het huidige salaris. Prestatiebeloning wordt gebruikt om medewerkers te belonen voor de inspanningen en prestaties die zij leveren (Boselie, 2010). Dit kan op verschillende manieren tot uiting komen: 1. door het toekennen van prestatiebeloning aan zowel individuele werknemers als aan het team (wanneer het gaat om een teamprestatie). 2. daarnaast kan prestatiebeloning ingezet worden als bedrijfsbonus, waarbij alle werknemers bij winst een bonus uitgekeerd krijgen (Boselie, 2010). Voor het toepassen van prestatiebeloning moet er volgens Boselie (2010) rekening worden gehouden met de volgende drie aspecten:

1. De gestelde doelen moeten haalbaar zijn en de werknemer heeft er controle over.
2. Doelen moeten kwantitatief en meetbaar zijn.
3. Voor gehaalde prestaties moeten frequente, relatief grote betalingen worden gedaan.

Wanneer aan deze eisen is voldaan, kan prestatiebeloning effectief toegepast worden. De positieve invloed van het toekennen van prestatiebeloning wordt onderbouwd door een drietal theorieën: de expectancy theorie van Eerde en Thierry (1996), equity theorie van Adams (1963) en de tournament theorie van Lazear en Rosen (1981).

1. De expectancy theorie richt zich op de beloning en het gedrag van werknemers. Werknemers verwachten een beloning in ruil voor hun inspanning en prestaties. Dit leidt tot een hogere motivatie onder werknemers. Wanneer er sprake is van prestatiebeloning, zullen werknemers dus gemotiveerder zijn en harder werken met een beloning in het vooruitzicht (Eerde & Thierry, 1996).
2. De equity theorie van Adams (1963) stelt, dat de houding en het gedrag van werknemers worden beïnvloed door de inspanningen, die zij voor het werk leveren en de beloning, die

zij daarvoor krijgen. Mensen vergelijken de waardering, die zij krijgen, met collega's (dat, wat gebruikelijk is, in dezelfde branche te verdienen) of met zichzelf (dat, wat men voorheen verdiende; Boselie, 2010). Wanneer werknemers dit als gelijk ervaren, wordt er gesproken van een gelijke betaling. Gelijke betaling resulteert in positieve emoties. Bij onderbetaling is er sprake van negatieve emoties en is de kans groot, dat een werknemer minder gemotiveerd is en niet bereid is om extra inspanningen te leveren (Boselie, 2010).

3. De tournament theorie stelt, dat werknemers worden geprikkeld door prestatiebeloning, waardoor ze meer gemotiveerd zijn om beter te presteren (Lazear & Rosen, 1981). Bevindingen van Mudor en Tooksoon (2011) komen met deze theorie overeen. Zij vonden een positieve relatie tussen prestatiebeloning en motivatie van de werknemer. Ook vonden zij een positieve relatie tussen prestatiebeloning en vertrouwen hebben in/ zich verbonden voelen met de organisatie.

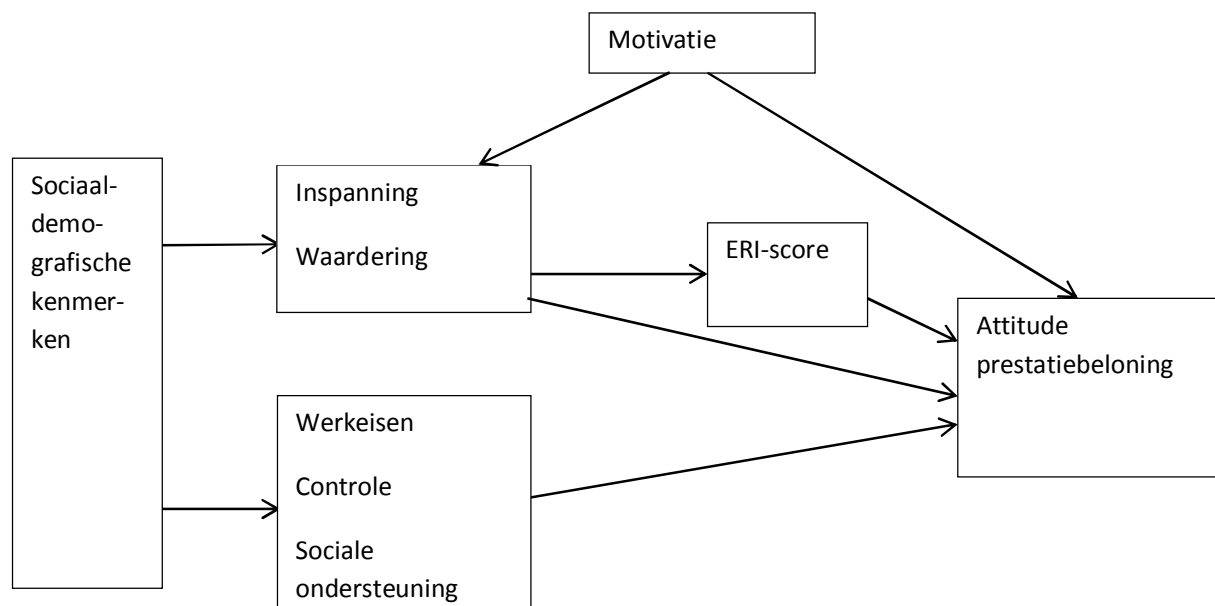
Op basis van de theorieën over beloningssystemen zou men verwachten, dat veel mensen een voorkeur hebben voor prestatiebeloning, aangezien het leidt tot het zich verbonden voelen met het bedrijf en baantevredenheid. Prestatiebeloning zou een oplossing kunnen zijn voor de disbalans die werknemers ervaren. Hanson et al. (2000) veronderstelt, dat wanneer mensen een te lage waardering ervaren voor de inspanning die men levert, dit leidt tot negatieve gevoelens en een hogere kans op stress. Prestatiebeloning zou dus een manier kunnen zijn om werknemers een positief gevoel te geven over de werkzaamheden die zij verrichten. Ook zou prestatiebeloning ervoor kunnen zorgen, dat werknemers zich gewaardeerd voelen, wat leidt tot positieve gevoelens en minder kans op stress. Volgens Boselie (2010) is controle een vereiste om prestatiebeloning toe te passen. Bij een geringe mate van controle is het beloningseffect aanzienlijk minder, aangezien werknemers geen invloed kunnen uitoefenen op wat zij presteren en dus ook geen invloed hebben op de beloning die zij ontvangen. Uit onderzoek van Karasek (1979) blijkt, dat werknemers, die hoge taakeisen en een lage mate van controle ervaren, een grotere kans hebben op stressklachten. Controle is dus niet alleen een vereist aspect voor het toepassen van prestatiebeloning maar ook een bepalende factor voor het positief of negatief ervaren van het werk. Wanneer echter werknemers, naast hoge taakeisen, tevens een hoge mate van controle ervaren, leidt dit tot extra motivatie (Karasek, 1979). Motivatie wordt in de literatuur vaak als positieve uitkomst van prestatiebeloning genoemd (Eerde & Thierry, 1996). Siegrist et al. (2004) heeft in het ERI-model ook motivatie opgenomen. Welke rol motivatie heeft is echter nog niet geheel duidelijk. In eerder onderzoek zijn de gevolgen van prestatiebeloning uitgebreid in kaart gebracht. Er is echter nog niet eerder onderzoek gedaan naar de attitude van werknemers ten opzichte van prestatiebeloning. De attitude ten opzichte van prestatiebeloning geeft aan wat het draagvlak is bij werknemers voor

de invoering van prestatiebeloning (die vervolgens een gunstig effect kan hebben op hun prestaties). Het is van belang om te kijken waardoor dit draagvlak bepaald wordt.

Onderzoeksvraag:

Wat is de attitude van werknemers ten opzichte van prestatiebeloning? Met welke constructen van het ERI- model en JDC- model hangt de attitude ten opzichte van prestatiebeloning samen?

Figuur 3: Onderzoeksmodel



Methode

Respondenten

De onderzoeksopzet is cross-sectioneel. Er is sprake van één meetmoment, waarbij de werknemers zijn benaderd per e-mail met de vraag of ze de vragenlijst over werkkarakteristieken, waardering en prestatiebeloning willen invullen. Respondenten moeten aan de volgende criteria voldoen: de doelgroep is werknemers. Hiermee worden mensen, die niet in dienst zijn bij een bedrijf, uitgesloten. Daarnaast moeten de respondenten minimaal 4 uur in de week werken. Werving van de steekproef vond plaats door e-mails te versturen binnen het eigen netwerk, wat heeft geleid tot snowball-sampling. Hiermee wordt bedoeld, dat de vragenlijst in het eigen netwerk is verspreid en daaropvolgend door deze mensen weer is doorgestuurd. Het invullen van de vragenlijst is anoniem en duurt ongeveer tien minuten. De vragenlijst is digitaal afgenomen, omdat op deze manier het grootste aantal werknemers te bereiken is. Daarnaast is de vragenlijst gemakkelijk terug te sturen, doordat er alleen op verzenden geklikt hoeft te worden.

Meetinstrumenten

De respondenten hebben eerst een vragenlijst over sociaal demografische kenmerken ingevuld. Vervolgens zijn drie verschillende meetinstrumenten gebruikt. De Job content questionnaire van Karasek (1979), de effort-reward imbalance vragenlijst van Siegrist et al. (2004) en een zelf samengestelde vragenlijst over de attitude ten opzichte van prestatiebeloning.

Sociaal demografische kenmerken

Hierin werd gevraagd naar leeftijd, geslacht en hoogst genoten opleiding. Bij hoogst genoten opleiding kon men kiezen uit: geen diploma, lager middelbaar onderwijs, hoger middelbaar onderwijs, na volledig middelbaar onderwijs 1 of 2 jaar specialisatie of aanvang van hoger onderwijs zonder einddiploma, hoger niet universitair onderwijs met einddiploma en hoger universitair onderwijs met einddiploma. In de analyse zijn de categorieën geen diploma en lager middelbaar onderwijs samengevoegd tot laag onderwijs; de categorieën hoger middelbaar onderwijs en na volledig middelbaar onderwijs 1 of 2 jaar specialisatie zijn samengevoegd tot middel onderwijs. De categorieën hoger niet-universitair onderwijs met einddiploma en hoger universitair onderwijs met einddiploma zijn samengevoegd tot hoog onderwijs. Daarnaast werd er gevraagd naar het aantal jaren, dat men werkzaam is bij het zelfde bedrijf, in welke sector men werkzaam is, het aantal uren dat men in de week werkt, of men een leidinggevende functie heeft en het aantal dagen dat men in de week werkt. Bij het aantal dagen dat men in de week werkt, kon men kiezen tussen minder dan drie dagen, drie tot vijf dagen en meer dan vijf dagen. Vervolgens werd er gevraagd naar de grootte van het bedrijf. Hierin kon men aangeven of het bedrijf minder

dan tien werknemers, tien tot vijftig werknemers, vijftig tot tweehonderd werknemers of meer dan tweehonderd werknemers heeft.

Controle

De schaal controle meet twee sub schalen, namelijk vaardigheden en beslissingsmogelijkheden.

De schalen worden gemeten met behulp van stellingen, die beantwoord worden met een vijf-punts-likert schaal: helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens tot: niet van toepassing.

- Vaardigheden: meet of er vaardigheden toegepast moeten worden en of er creativiteit nodig is voor het werk en hoe flexibel de werknemer is om zijn of haar vaardigheden en creativiteit in het werk te kunnen uiten. Deze schaal heeft een cronbach's alfa van 0,90 (Veldhoven, Meijman, Broersen & Fortuin, 2002) en bestaat uit zes vragen. Een voorbeeld item is: Mijn werk vereist, dat ik nieuwe dingen leer.
- Beslissingsmogelijkheden: meet de mogelijkheden voor de werknemer om zelf beslissingen te nemen over het werk. Deze schaal heeft een cronbach's alfa van 0,85 (Veldhoven et al., 200) en bestaat uit drie vragen. Een voorbeeld item is: Mijn werk laat toe, dikwijls zelf beslissingen te nemen.

Werkeisen

De schaal psychologische werkeisen meet, hoe hard werknemers werken, de beperkingen, die men ervaart bij het uitvoeren van een taak en de conflicterende eisen. De schaal psychologische werkeisen heeft een cronbach's alfa van 0,89 (Veldhoven et al., 2002) en bestaat uit vijf vragen. Een voorbeeld item is: de aard van mijn werkzaamheden verplicht mij heel snel te werken. De schaal wordt gemeten met behulp van stellingen, die beantwoord worden met een vijf-punts-likert schaal: helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens, niet van toepassing.

Sociale ondersteuning

De schaal sociale ondersteuning bestaat uit twee subschalen: collegiale ondersteuning en ondersteuning van leidinggevend. Beide subschalen bestaan uit vier vragen. De schalen worden gemeten met behulp van stellingen, die beantwoord worden met een vijf-punts-likert schaal: helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens, niet van toepassing.

- De schaal collegiale ondersteuning heeft een cronbach's alfa van 0.87 (Veldhoven et al., 2002) en meet de mate waarin het individu zich gesteund voelt door

zijn/haar collega's. Een voorbeeld item is: de mensen met wie ik samenwerk, tonen belangstelling voor mij als persoon.

- De schaal leidinggevende ondersteuning heeft een cronbach's alfa van 0.90 (Veldhoven et al., 2002) en meet de mate waarin het individu zich gesteund voelt door de leidinggevende(n). Een voorbeeld item is: mijn chef luistert naar wat ik zeg.

Effort-Reward Imbalance (ERI) vragenlijst

De (ERI) vragenlijst meet de balans tussen inspanningen en waardering van werknemers op een 4 punt likert-schaal: helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens. Deze vragenlijst bestaat uit drie schalen: inspanning, waardering en motivatie. De interne betrouwbaarheid van de drie schalen van de nederlandse vragenlijst is goed (Hanson et al., 2000). De betrouwbaarheid is gemeten met cronbach's alfa. De betrouwbaarheidsanalyse van de ERI-vragenlijst in dit onderzoek laat een cronbach's alfa zien van 0.901.

Inspanning

De schaal inspanning bestaat uit vijf items en meet situationele factoren en werkcondities. Deze schaal heeft een cronbach's alfa van 0.95. Een voorbeeld item is: er is vaak grote tijdsdruk door een hoge werkbelasting. De totale som score is gebaseerd op de 5 items, die inspanning meten. Deze score zal variëren van 5 tot 20. Hoe hoger de score, des te meer de vereiste inspanningen als stressvol worden ervaren.

Waardering

De schaal waardering bestaat uit drie subschalen, die samen elf items meten. Deze schaal heeft een cronbach's alfa van 0.97.

Drie subschalen:

- status/controle: de vooruitzichten op een gewenste status en controle over de huidige status, bijvoorbeeld: promotie-vooruitzichten, baanzekerheid, het zeker stellen van je functie. Een voorbeeld item is: de promotiekansen in mijn werk zijn slecht.
- waardering: blijk van waardering. Een voorbeeld item is: van mijn leidinggevendens krijg ik de waardering, die ik verdien.
- financiële beloning: verkregen salaris in relatie tot collega's.
Voorbeeld item: mijn inkomen/salaris is in overeenstemming met al mijn inspanningen.

De totale somscore is gebaseerd op de elf items, die waardering meten. Een score van 11 indiceert een perceptie van de laagste waardering tegenover een score van 44, welke een hoge mate van waardering weergeeft.

Motivatatie

De derde schaal is overcommitment, bestaat uit zes items en heeft een cronbach's alfa van 0.92. Deze schaal meet het onvermogen om afstand te nemen van het werk. Een voorbeeld item is: het gebeurt vaak, dat ik al bij het wakker worden aan werkproblemen denk. De totale somscore is gebaseerd op de zes items, die motivatie meten. De score kan variëren van 6 tot 24, waarbij 6 de laagste mate van motivatie laat zien en 24 de hoogste mate van motivatie.

ERI-score

De ERI-score wordt berekend met de formule $e/(r*c)$, waarbij "e" de somscore van effort is, "r" de somscore van reward en "c" een correctiefactor (in dit geval 0.4545), voor het verschillende aantal items in de teller en de noemer, hierbij 5/11 (Siegrist et al., 2004). Hoe hoger de score is, des te minder de werknemers een balans ervaren tussen inspanning en waardering.

Vragenlijst prestatiebeloning

De vragenlijst voor prestatiebeloning is een zelf samengestelde vragenlijst, die bestaat uit tien items, die de attitude ten opzichte van prestatiebeloning meten op een 4-punts likert schaal: helemaal oneens, oneens, eens, helemaal eens. Een voorbeeld item is: ik vind het prettig om betaald te krijgen op basis van de doelstellingen die ik behaal.

Prestatiebeloning lijkt mij een aantrekkelijk beloningssysteem. De cronbach's alfa van de attitude vragenlijst in dit onderzoek is 0.92. Dit is hoger dan de vereiste 0.70. De totale somscore is gebaseerd op de tien items, die de attitude ten opzichte van prestatiebeloning meten. De scores variëren van 10 tot 40. Hoe hoger men scoort, des te positiever men staat tegenover prestatiebeloning. De cutt-of voor de variabele attitude ten opzichte van prestatiebeloning wordt bepaald aan de hand van de mediaan, in dit geval 27. Bij een score, lager dan 27, is er sprake van een negatieve attitude en bij een score, hoger dan 27 is, er sprake van een positieve attitude.

Analyse plan

Voor het analyseren van de gegevens is gebruik gemaakt van SPSS, versie 20. Eerst zijn de nodige items gespiegeld en is de data-file nagekeken op lege cellen. Vervolgens is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd op de verschillende onderdelen van de vragenlijst. Hierbij is gecontroleerd op cronbach's alfa . De variabelen zijn vervolgens getest op normaliteit met behulp van Q-Q plots. Er is onderscheid gemaakt tussen positieve attitude en negatieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Dit onderscheid is gemaakt aan de hand van een mediaan split.

Vervolgens is met de independent t-test voor de normaal verdeelde variabelen (leeftijd, uren werkzaam in de week, controle, eisen, sociale ondersteuning, inspanning, waardering en motivatie), getoetst op verschil in gemiddelden tussen de groepen positieve attitude en negatieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Voor de ordinale variabelen (hoogst genoten opleiding, aantal dagen werkzaam in de week, in welke sector men werkzaam is en grootte van het bedrijf), zijn de frequenties per attitude groep berekend met crosstabs. Met de Chi-square test zijn voor de variabelen geslacht en leidinggevende functie, de gemiddelden per attitude groep voor prestatiebeloning berekend. Hierop volgend is een Pearson correlatie-onderzoek uitgevoerd op de volledige schaal van attitude ten opzichte van prestatiebeloning om een overzicht te krijgen van de samenhang tussen de proximale variabelen en de attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Vervolgens is met de variabelen, welke een significante correlatie laten zien met de attitude ten opzichte van prestatiebeloning, een lineaire regressie-analyse uitgevoerd. Daarvoor zijn alle significant correlerende variabelen met forced entry getest op de attitude ten opzichte van prestatiebeloning.

Resultaten

De gemiddelden, standaarddeviaties en percentages van de sociaal demografische kenmerken en werkgerelateerde factoren tussen de werknemers met een positieve attitude en die met een negatieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning zijn te zien in tabel 1. Van de 271 geretourneerde vragenlijsten, zijn er 215 volledig ingevuld en daarmee bruikbaar voor de analyse. De meeste werknemers scoren lager op de vragenlijst attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Uit de resultaten blijkt, dat de meeste respondenten drie tot vijf dagen in de week werken. Echter is er nog 18%, die meer dan vijf dagen in de week werkt. Wanneer men kijkt naar de hoogst genoten opleiding, blijkt, dat 13% geen diploma heeft en/of alleen lager onderwijs heeft gevolgd. De grootste groep (47%) binnen deze steekproef heeft HBO of Universiteit afgerond. Met 41% werkt de meerderheid in de commerciële dienstverlening en 31% werkt in een andere sector dan aangegeven. Opvallend is, dat, naarmate werknemers meer dagen werken, de attitude ten opzichte van prestatiebeloning hoger is. Ook is het aantal uren, dat in de week gemiddeld wordt gewerkt, hoger in de groep van werknemers, die positief staan tegenover prestatiebeloning.

Tabel 2 laat de gemiddelden en standaarddeviaties van de proximale variabelen van werknemers met een positieve en die met een negatieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning zien. In tabel 2 is te zien welke proximale factoren een significant verschil vertonen in de gemiddelden tussen de groepen positieve en negatieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning. De variabelen inspanning en motivatie laten een significant ($p < 0.05$) en ($p < 0.001$) verschil zien tussen de groepen negatieve attitude en positieve attitude. Een lage attitude ten opzichte van prestatiebeloning hangt samen met een lage score op inspanning. Een lage score op de attitude ten opzichte van prestatiebeloning hangt samen met een lagere score op inspanning ($p < 0.001$). Dit betekent dat wanneer werknemers minder taakeisen ervaren waar zij aan dienen te voldoen, zij minder voordeel zien in een prestatiebeloning. Respondenten met een negatieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning hebben een hogere score op motivatie in vergelijking tot respondenten met een positieve attitude ten opzichte van voornoemde beloning ($p < 0.05$). Opvallend is dat waardering, controle, eisen en sociale ondersteuning geen significante correlatie vertonen ($p > 0.05$).

Tabel 1: Sociaal-demografische kenmerken van de werknemers met positieve en negatieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning.

Karakteristieken	Totaal steekproef (N=215)	negatief (N=120)	positief (N=95)	p.(2-zijdig)
Geslacht, N(%)				
Man	125(39)	67(54)	58(47)	0,441
Leeftijd, gemiddelde(SD)	43(12)	43,6(12)	42,4(11,6)	0,458
Jaren werkzaam bij het bedrijf, mediaan(QR)	9(13,5)			
Uren werkzaam in de week, gemiddelde(SD)	36(10,9)	34,93(10,6)	37,5(11)	0,088
Dagen werkzaam in de week, N(%)				
<3 dagen	11(5)	9(82)	2(18)	0,084
3-5 dagen	166(77)	94(57)	72(43)	
>5 dagen	38(18)	17(45)	21(55)	
Hoogst genoten opleiding, N(%)				
Laag	29(13)	17(59)	12(41)	0,785
Middel	85(40)	45(43)	40(47)	
Hoog	101(47)	58(57)	43(43)	
Werkzaam in sector, N(%)				
Industrie	3(1)	2(67)	1(33)	0,959
Bouwnijverheid	10(5)	6(60)	4(40)	
Gezondheid/Welzijn	19(9)	11(58)	8(42)	
Publieke sector	11(5)	6(55)	5(45)	
Onderwijs	17(8)	10(59)	7(41)	
CDV	88(41)	45(51)	43(49)	
Anders	67(31)	40(60)	27(40)	
Leidinggevende functie, N(%)				
ja	70(22)	39(56)	31(44)	0,984
Grootte van het bedrijf, N(%)				
0-10	21(10)	12(57)	9(43)	0,912
10-50	39(18)	24(62)	15(38)	
50-200	66(31)	37(56)	29(44)	
200 of meer	86(41)	47(55)	39(45)	

Noot: CDV=Commerciële Dienstverlening.

**p<0.001, *p<0,05.

Tabel 2: Gemiddelden en standaarddeviaties van de onderzoeks-variabelen van werknemers met positieve en negatieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning.

	<u>Totaal steekproef</u>	<u>negatief</u>	<u>positief</u>	<u>p.(2-zijdig)</u>
	(N=215)	(N=102)	(N=95)	
JQ vragenlijst				
Controle, <i>gemiddelde</i> (SD)	28(3,9)	27,83(4,5)	28,7(2,9)	0,09
Eisen, <i>gemiddelde</i> (SD)	14(2,6)	13,8(2,9)	14,3(2,1)	0,396
SO, <i>gemiddelde</i> (SD)	25(2,6)	25,9(5,6)	25,4(4,6)	0,495
ERI vragenlijst				
Inspanning, <i>gemiddelde</i> (SD)	14,5(2,9)	13,9(2,9)	15,2(2,7)	0,001**
Waardering, <i>gemiddelde</i> (SD)	27,8(4)	27,5(4,8)	27,9(2,9)	0,404
Motivatie, <i>gemiddelde</i> (SD)	13,9(2,7)	13,6(2,8)	14,4(2,5)	0,029*

Noot: SO= Sociale ondersteuning.

**p<0.001, *p<0.05

In tabel 3 zijn de correlaties tussen de proximale factoren en de attitude ten opzichte van prestatie beloning te zien. Ook is de relatie tussen motivatie in het model van Siegrist (2004) weergegeven met de twee andere determinanten (inspanning en waardering) uit het ERI-model van Siegrist (2004). Motivatie laat een significant hoge correlatie met inspanning zien. Ook laat motivatie een significante correlatie met waardering zien. Voor de variabelen: controle, eisen, inspanning, waardering en motivatie is een significante correlatie met de attitude ten opzichte van prestatiebeloning gevonden. Dit zijn twee extra determinanten die een significante correlatie laten zien in verband met de correlaties in tabel 2. In de regressie-analyse zullen alleen de variabelen worden meegenomen, die een significante correlatie vertonen met de attitude ten opzichte van prestatiebeloning.

Tabel 3: Correlatie analyse van de onderzoeks-variabelen.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Attitude	1							
2. Controle	,348**							
3. Eisen	,273**	,619**						
4. SO	,063	,592**	,518**					
5. Inspanning	,355**	,515**	,300**	,273**				
6. Waardering	,173**	,480**	,335**	,447**	,252**			
7. Motivatie	,284**	,384**	,244**	,161**	,567**	,211**		
8. ERI-score	,128	,153*	,076	-,026	,566**	-,470**	,307**	1

Noot: SO=sociale ondersteuning.

** p<0.001, * p<0.05

Het regressiemodel van de werkgerelateerde variabelen op de attitude ten opzichte van prestatiebeloning kan een matig gedeelte van de variantie verklaren ($F(5,209)=8.852$, $P<0.001$). 18% van de variantie kan worden verklaard door deze variabelen. Inspanning is de enige significante voorspeller die een unieke bijdrage levert aan de verklaarde variantie van de attitude ten opzichte van prestatiebeloning ($\beta=0.413$, $p<0.05$).

Tabel 5: Regressieanalyse van controle, eisen, inspanning, waardering en motivatie op attitude prestatiebeloning

Construct	β	p
Controle	,237	,107
Eisen	,230	,225
Inspanning	,413	,019*
Waardering	-,003	,980
Motivatie	,203	,242
R	,418	,000**
R ²	,175	,000**

**p<0.001, *p < 0.05.

$F(5,209)= 8,852$

afhankelijke variabele: Attitude ten opzichte van prestatiebeloning.

Discussie

De meeste respondenten scoren laag op de attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Tussen de werknemers met een positieve en die met een negatieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning is geen verschil gevonden in sociaal demografische kenmerken. In dit onderzoek is dan ook niet verder ingegaan of er eventueel sprake is van samenhang tussen sociaal demografische kenmerken en de attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Wel blijken respondenten met een positieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning hoger te scoren op inspanning dan werknemers, die een negatieve attitude hebben ten opzichte van prestatiebeloning. Ook scoren werknemers met een positieve attitude hoger op motivatie dan werknemers met een negatieve attitude. De werkgerelateerde variabelen hebben een matig voorspellende waarde. Zowel motivatie, controle, eisen, waardering en inspanning laten een samenhang zien met de attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Echter alleen inspanning voegt een unieke verklaarde variantie toe, aan de attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Met inspanning wordt de inzet om aan de gestelde eisen te voldoen bedoeld. Het gaat hierbij om het zo goed mogelijk voltooien van de opgedragen taken. Wanneer werknemers een hoge mate van inspanning vertonen, staat men over het algemeen positiever tegenover prestatiebeloning, dit leidt tot een groter draagvlak voor het toekennen van prestatiebeloning.

De inzet, die werknemers tonen, is, gerelateerd aan de motivatie van de werknemer. Met motivatie wordt hier bedoeld, excessief werkgerelateerde motivatie. Werknemers die deze vorm van motivatie vertonen hebben meer behoefte aan bevestiging dan werknemers die een mindere mate van motivatie tonen en kunnen zich moeilijker los maken van het werk. Echter kan er niet gesteld worden dat de motivatie van invloed is op de inzet die werknemers vertonen. Deze vorm van motivatie is ook positief gerelateerd aan waardering. Echter kan men niet concluderen dat motivatie een voorspellende waarde heeft op de waardering die men ervaart. Ten slotte vertoont motivatie een samenhang met de attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Ook bij deze relatie is motivatie niet van verklarende waarde op de attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Motivatie is dus wel degelijk positief gerelateerd aan de factoren inzet, waardering en attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Of deze variabele een directe invloed heeft op bovengenoemde factoren kan aan de hand van dit onderzoek niet vastgesteld worden.

De modellen van Siegrist et al. (2004) en Karasek (1979) die in dit onderzoek zijn gebruikt, worden in de meeste gevallen getoetst in relatie tot stress. In dit onderzoek is de factor stress echter niet mee genomen. Het kan zijn, dat stress een belangrijke factor is in de werkbeleving van werknemers, waardoor er, behalve inspanning, geen unieke verklarende variantie is gevonden

voor de attitude ten opzichte van prestatiebeloning. In onderzoek van Karasek (1979) wordt stress als veel voorkomend beschouwd in beroepen waarbij de eisen hoog zijn en de controle die men heeft over de uit te voeren werkzaamheden als laag wordt ervaren. Eisen en controle vertonen in dit onderzoek een samenhang met de attitude ten opzichte van prestatiebeloning, echter zijn deze niet van verklarende waarde voor de attitude op bovengenoemde beloning. Voor volgend onderzoek kan het interessant zijn om de factor stress mee te laten wegen, aangezien het in onderzoek van Karasek (1979) een sterke samenhang vertoont met werktypen waarbij hoge eisen worden gesteld en waarbij een lage mate van controle wordt ervaren.

Op basis van de theorieën van Eerde en Thierry (1996), Adams (1963) en Lazear en Rosen (1981) werd verwacht, een meerderheid te vinden met een positieve attitude ten opzichte van prestatiebeloning. In deze theorieën werd echter gekeken naar de invloed van prestatiebeloning op de werknemers en onder andere hun betrokkenheid, motivatie en baantevredenheid. Uit deze theorieën bleek dat prestatiebeloning een positieve invloed heeft op onder andere motivatie en baantevredenheid. Hierbij werd niet gekeken naar de attitude van werknemers ten opzichte van prestatiebeloning. In deze studie is onderzoek gedaan naar de attitude ten opzichte van prestatiebeloning. Uit de resultaten blijkt dat een meerderheid van de respondenten een negatieve attitude heeft ten opzichte van prestatiebeloning. Een reden hiervoor kan zijn, dat werknemers verwachten, dat met het invoeren van prestatiebeloning de werkdruk hoger wordt. Uit dit onderzoek is niet op te maken of werknemers die een negatieve attitude hebben ten opzichte van prestatiebeloning ervaring hebben met deze manier van beloning. Het zou kunnen zijn dat werknemers die niet bekend zijn met prestatiebeloning ook niet bekend zijn met de positieve effecten van prestatiebeloning welke in voorgaande onderzoeken van Eerde en Thierry (1996) en Mudor en Tooksson (2011) is belicht. Een andere reden zou kunnen zijn, dat werknemers liever op een andere manier, dan door middel van een geldelijke beloning, beloond worden, bijvoorbeeld: met vrije dagen of promotie. In dit onderzoek is alleen gekeken naar een financiële beloning in de vorm van prestatiebeloning.

Een beperking voor de studie is, de manier van werving van de respondenten. Deze vond plaats aan de hand van snowball-sampling. Hiermee wordt bedoeld, dat de vragenlijst is verspreid binnen het eigen netwerk. Degenen, die de vragenlijst hebben ingevuld, hebben op hun beurt de vragenlijst weer binnen het eigen netwerk verstuurd. Dit heeft mogelijk een te weinig diverse steekproef tot gevolg. Hierdoor is de groep respondenten met een lage opleiding ondervertegenwoordigd en zijn de meeste respondenten werkzaam in de commerciële dienstverlening. Voor werknemers in de sector industrie, bouwnijverheid, gezondheid en welzijn

en de publieke sector kan geen conclusie getrokken worden, aangezien werknemers in deze sectoren sterk in de minderheid zijn. Daar staat tegenover, dat de resultaten, gevonden in dit onderzoek, een goede weerspiegeling zijn voor werknemers in de commerciële dienstverlening. De vragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt, is een voor dit onderzoek samengestelde vragenlijst, met daarin attitude vragen over prestatiebeloning. Deze vragenlijst heeft een hoge betrouwbaarheid; echter de validiteit van de vragen betreffende de attitude ten opzichte van prestatiebeloning is niet bekend.

Er is al veel onderzoek gedaan naar stress op de werkvloer en naar het effect van prestatiebeloning op de motivatie van werknemers en andere werkgerelateerde uitkomsten (Eerde & Thierry, 1996; Adams, 1963 en Lazear & Rosen, 1981). Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar de attitude van werknemers ten opzichte van prestatiebeloning. Daarom is dit onderzoek van toegevoegde waarde. Er is namelijk niet alleen gekeken naar de attitude van werknemers ten opzichte van prestatiebeloning, maar ook naar welke factoren gerelateerd zijn aan de attitude ten opzichte van voornoemde beloning. Op basis van dit onderzoek, kan er binnen bedrijven, naar gelang de inspanningen die werknemers leveren, een proeftermijn worden ingesteld waarbij prestatiebeloning word toegepast. Aangezien werknemers een positievere attitude hebben ten opzichte van prestatiebeloning, naarmate de inspanningen, die zij leveren, hoger zijn, zou dit moeten leiden tot meer tevredenheid onder werknemers. Om hierbij tevens de factor stress te laten meewegen en het welbevinden van werknemers in kaart te brengen, is een vervolgonderzoek in deze op zijn plaats. Hierbij is het interessant, ook andere beloningsvormen in het onderzoek te betrekken. Naast prestatiebeloning zou bijvoorbeeld gekeken kunnen worden naar vrije dagen als beloning. Wanneer een bedrijf prestatiebeloning wil invoeren is het belangrijk om hiervoor een draagvlak te creëren. De belangrijkste factor hierin is de mate van inspanning die men levert. Daarnaast is het belangrijk dat werknemers prestatiebeloning ook werkelijk als beloning ervaren. Voor volgend onderzoek is het interessant om de attitude ten opzichte van prestatiebeloning te toetsen met als achtergrondvariabele de ervaring die men heeft met prestatiebeloning. Op deze manier wordt de perceptie van prestatiebeloning die men heeft in kaart gebracht. Dit zou van voorspellende waarde kunnen zijn op de attitude van prestatiebeloning.

Literatuurlijst

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. Verkregen op 8 juni 2012 van
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1) 83-104. Verkregen op 12 maart 2011 van <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20004/abstract>.
- Boselie, P. (2010) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Europe: McGraw-Hill Education.
- Calnan, M., Wainwright, D. & Almond, S. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and mental distress: A study of occupations in general medical practice. *Work & Stress*, 14(4), 297-311. Verkregen op 20 December 2011 van <http://www.tandfonline.com/loi/twst20>.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). *Work Related Stress*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work. Verkregen op 23 Februari 2011 van <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/203>
- Eerde, W. van., Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5) 575-586. Verkregen op 8 juni 2012 van <http://www1.fee.uva.nl/pp/bin/refereedjournalpublication2031fulltext.pdf>.
- Hanson, E.K.S., Schaufeli, W., Vrijkotte, T., Plomp, H., Godaert, G. (2000). The Validity and Reliability of the Dutch Effort-Reward Imbalance Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1) 142-155. Verkregen op 29 maart 2012 van <http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/126.pdf>
- Häusser, J.A., Mojzisch, A., Niesel, M., Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (– Support) model and psychological wellbeing.

Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 24(1) 1-35.

Verkregen op 6 juni 2012 van <http://www.tandfonline.com/loi/twst20>.

Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2) 285-308. Verkregen op 31 maart 2012 van <http://www.jstor.org/stable/2392498>.

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). Job content questionnaire (jcq): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4) 322-355. Verkregen op 2 december 2011 van https://sph.uth.tmc.edu/course/occupational_envHealth/bamick/home/job%20content%20Q%20JOHP%201998.pdf.

Lazear, E.P., Rosen, S. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *The Journal of Political Economy*, 89(5) 841-864. Verkregen op 27 januari 2012 van <http://links.jstor.org/sici?sici=0022-3808%28198110%2989%3A5%3C841%3ARTAOLC%3E2.0.CO%3B2-E>.

Mudor, H., Tooksoon, P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2) 41-49. Verkregen op 10 april 2012 van [http://www.ifrnd.org/JEBS/2%20\(2\)%20Feb%202011/Conceptual%20framework_on%20the%20relationship.pdf](http://www.ifrnd.org/JEBS/2%20(2)%20Feb%202011/Conceptual%20framework_on%20the%20relationship.pdf).

Peccei, R. (2004). Human resource management and the search for the happy workplace.

Verkregen op 12 maart 2011 van <http://repub.eur.nl/res/pub/1108/EIA-2004-021-ORG.pdf>.

Schreurs, P.J.G., & Taris, T.W. (1998). Construct validity of the demand-control model: A double cross-validation approach. *Work & Stress*, 12(1) 66-84. Verkregen op 29 juli 2011 van <http://www.tandfonline.com/loi/twst20>.

Van der Doef, M., & Maes, S. (2002). Teacher-specific quality of work versus general quality of work assessment: a comparison of their validity regarding burnout, (psycho)somatic well-being and job satisfaction. *Anxiety, Stress and Coping*, 15(4) 327-344.

Vearing, A., & Mak, A.S. (2007). Big five personality and effort–reward imbalance factors in employees’ depressive symptoms. *Personality and Individual Differences*, 43, 1744-1755. Verkregen op 1 juli 2011 van <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S019188690700181X>.

Veldhoven, M. van, Meijman, T.F., Broersen, J.P.J., Fortuin, R.J. (2002). Handleiding VBBA. *SKB Vragenlijst Services*. Verkregen op 30 mei 2012 van http://skbvs.nl/bestanden/www.skbvs.nl_20030716_handleiding_vbba.pdf

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Goding, I., Marmot, M., Niedhammer, I., Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine* 58(8), 1483-1499. Verkregen op 22 december 2012 van <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277953603003514>.

Bijlagen

Vragenlijst

Sociaal demografische kenmerken

1. Uw geboortedatum : / / 19 (dag/maand/jaar)
2. Geslacht
☐☐man ☐☐vrouw
3. Wat is uw hoogst genoten opleiding?
☐☐Geen diploma of lager onderwijs
☐☐Lager middelbaar onderwijs (algemeen, technisch of beroepsonderwijs)
☐☐Hoger middelbaar onderwijs (beroeps onderwijs)
☐☐Hoger middelbaar onderwijs (technisch onderwijs)
☐☐Hoger middelbaar onderwijs (algemeen onderwijs)
☐☐Na volledig middelbaar onderwijs, 1 of 2 jaar specialisatie of aanvang van hoger onderwijs zonder einddiploma
☐☐Hoger niet universitair onderwijs met einddiploma
☐☐Hoger universitair onderwijs met einddiploma
4. Hoeveel uren werkt u in totaal per week?
☐☐☐uren
5. Hoeveel jaren bent u werkzaam bij hetzelfde bedrijf?
☐☐☐jaren

SIEGRIST

Effort (5 items)

6. Er is vaak grote tijdsdruk door een hoge werkbelasting.
☐☐volledig oneens ☐☐oneens ☐☐akkoord ☐☐volledig akkoord
7. Tijdens mijn werk word ik vaak gestoord en onderbroken.
☐☐volledig oneens ☐☐oneens ☐☐akkoord ☐☐volledig akkoord
8. Ik draag veel verantwoordelijkheid in mijn werk.
☐☐volledig oneens ☐☐oneens ☐☐akkoord ☐☐volledig akkoord
9. Ik ben vaak genoodzaakt overuren te maken.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

10. De laatste jaren is mijn werk veeleisender geworden.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

Rewards (11 items)

11. Van mijn leidinggevendenden krijg ik de waardering die ik verdien.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

12. Van mijn collega's krijg ik de waardering die ik verdien.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

13. Ik krijg passende ondersteuning in moeilijke situaties.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

14. Ik word op mijn werk onrechtvaardig behandeld.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

15. De promotiekansen in mijn werk zijn slecht.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

16. Ik ervaar – of verwacht – een verslechtering van mijn werksituatie.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

17. Mijn eigen baan loopt gevaar.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

18. Mijn baan is in overeenstemming met mijn opleiding en scholing.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

19. De waardering, die en het aanzien, dat ik krijg, zijn in overeenstemming met al mijn inspanningen en prestaties.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

20. Mijn persoonlijke kansen op promotie in het werk zijn in overeenstemming met al mijn inspanningen en prestaties.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

21. Mijn inkomen / salaris is in overeenstemming met al mijn inspanningen.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

Overcommitment (6 items)

22. In mijn werk kom ik gemakkelijk in tijdnood.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

23. Het gebeurt vaak dat ik al bij het wakker worden aan werkproblemen denk.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

24. Als ik thuis kom, kan ik mijn werk heel makkelijk van me af zetten.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

25. Degenen die mij het dierbaarst zijn, zeggen dat ik me teveel voor mijn werk opoffer.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

26. Het werk laat me zelden los, zelfs 's avonds spookt het nog door mijn hoofd.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

27. Als ik iets uitstel dat ik eigenlijk vandaag had moeten doen, kan ik 's nachts niet slapen.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

KARASEK

Control (9 items)

28. Mijn werk vereist dat ik nieuwe dingen leer.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

29. Mijn taak omvat veel repetitief werk (zich steeds herhalende taken).

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

30. Mijn werk vereist dat ik creatief ben.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

31. Mijn werk vereist een hoog niveau van vaardigheid.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

32. Er zit nogal wat afwisseling in mijn werk.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

33. Ik krijg de gelegenheid mijn eigen, bijzondere bekwaamheden te ontwikkelen.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

34. Mijn werk laat mij toe dikwijls zelf beslissingen te nemen.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

35. In mijn taak heb ik zeer weinig vrijheid om zelf te bepalen hoe ik mijn werk doe.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

36. Ik heb inspraak omtrent wat er in mijn werk gebeurt.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

Demands (5 items)

37. Mijn werk verplicht mij heel snel te werken.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

38. Mijn werk verplicht mij heel hard te werken.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

39. Men legt mij geen overdreven hoeveelheid werk op.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

40. Ik heb voldoende tijd om mijn werk uit te voeren.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

41. Er worden mij op het werk geen tegenstrijdige eisen door anderen gesteld.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

Social support (2 x 4 items)

42. Mijn chef is begaan met het welzijn van zijn ondergeschikten.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

☐ ☐ ik heb geen chef

43. Mijn chef luistert naar wat ik zeg.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

☐ ☐ ik heb geen chef

44. Mijn chef is behulpzaam bij de uitvoering van mijn werk.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

☐ ☐ ik heb geen chef

45. Mijn chef kan de mensen goed doen samenwerken.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

☐ ☐ ik heb geen chef

46. Ik werk samen met competente mensen (mensen die weten hoe ze hun werk moeten doen).

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

☐ ☐ ik heb geen mensen waarmee ik samenwerk

47. De mensen met wie ik samenwerk vertonen belangstelling voor mij als persoon.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

☐ ☐ ik heb geen mensen waarmee ik samenwerk

48. De mensen met wie ik samenwerk zijn vriendelijk.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

☐ ☐ ik heb geen mensen waarmee ik samenwerk

49. De mensen met wie ik samenwerk zijn behulpzaam bij de uitvoering van het werk.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

☐ ☐ ik heb geen mensen waarmee ik samenwerk

Prestatiebeloning

Prestatiebeloning is een beloningsvorm, waarbij het salaris deels afhankelijk is van de geleverde prestatie. Door het leveren van een gemiddelde prestatie verdient een persoon het normale salaris. Door het leveren van een hogere prestatie dan gemiddeld, kan iemand meer dan het huidige normale basissalaris verdienen. En bij een mindere prestatie verdient een persoon minder dan het huidige normale salaris.

Hieronder volgen een aantal stellingen. Kruis het vakje aan, dat het beste uw mening weergeeft.

50. Ik vind het prettig om betaald te krijgen op basis van de prestaties die ik lever

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

51. Prestatiebeloning lijkt mij een aantrekkelijk beloningssysteem

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

52. Ik zou willen dat de organisatie, waar ik nu werk, gebruik zou maken van prestatiebeloning.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

53. Ik geef niet de voorkeur aan prestatiebeloning

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

54. Ik word graag beloond naar werken

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

55. Ik heb het liefst salaris naar prestatie

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

56. Ik zou graag een prestatiebonus willen

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

57. Ik wil graag commissie/provisie

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

58. Ik zou willen dat mijn loon meer afhankelijk is van mijn prestaties

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord

59. Ik ben bang minder te gaan verdienen, wanneer er bij het bedrijf waar ik werk prestatiebeloning wordt ingevoerd.

☐ ☐ volledig oneens ☐ ☐ oneens ☐ ☐ akkoord ☐ ☐ volledig akkoord