



Employees go the extra mile!

De invloed van autonomie, betrokkenheid, motivatie en creativiteit op het vertonen van Discretionary Effort



Naam :Wouter van Eekelen
Studentnummer :0360287
Opleiding :Master Organisatiepsychologie
Begeleider :Maria Peeters
2^e Beoordelaar :Pascale le Blanc
Datum :maart 2009

INHOUDSOPGAVE

Abstract	3
1. Inleiding	4
1.1 Definitie en achtergrond	5
1.2 Literair overzicht	7
1.2.1 Organisatiebetrokkenheid	10
1.2.2 Intrinsieke motivatie	11
1.2.3 Creatief Werkgedrag	13
1.2.4 Autonomie	14
1.2.5 Ontwikkeling van kennis en vaardigheden	15
1.3 Onderzoeksmodel	16
2. Methode van onderzoek	19
2.1 Onderzoeksprocedure	19
2.2 Respondenten	19
2.3 Operationalisatie en meetinstrumenten	21
2.4 Analyseprocedures	23
3. Resultaten	24
3.1 Correlatieanalyse	24
3.2 Regressieanalyse	25
4. Discussie	29
4.1 Conclusie	29
4.2 Kanttekeningen en implicaties	31
Referentielijst	35
Bijlagen	39
Bijlage 1: Vragenlijst	39

ABSTRACT

The High Performance Work Systems (HPWS) literature emphasises the importance of Discretionary Effort. This is the behaviour and activities whereby employees go beyond their formal job description, sometimes better known as extra-role behaviour. The relationships between Discretionary Effort and autonomy, personal development, commitment, intrinsic motivation and creative work behaviour, are mentioned a lot within the literature but fail most of the time on empirical support. This study, with a sample of 118 employees from two organizations, hypothesized that all variables mentioned above are positively related with Discretionary Effort and that commitment, motivation and/ or creativity has a mediating role too. There have been found positive correlations for commitment, motivation and creativity, while autonomy and personal development seem to have no influence. So the mediation hypothesis have been rejected. Intrinsic motivation has the most influence and also age seems to play an important role.

SAMENVATTING

Binnen de High Performance Work Systems (HPWS) literatuur wordt de rol van Discretionary Effort vaak benadrukt. Dit is het gedrag en de activiteiten waarmee werknemers voorbij gaan aan hun functieomschrijving, soms beter bekend als extra-rol Gedrag. De relaties tussen Discretionary Effort en autonomie, persoonlijke ontwikkeling, betrokkenheid, intrinsieke motivatie en creatief werkgedrag, worden binnen de literatuur vaak verondersteld maar niet empirisch onderbouwd. In deze studie, met een steekproef van 118 werknemers van twee organisaties, wordt verondersteld dat bovenstaande variabelen alleen een positieve samenhang vertonen met Discretionary Effort en dat betrokkenheid, motivatie en/ of creatief werkgedrag een mediërende functie vervullen. Er zijn positieve verbanden gevonden voor betrokkenheid, motivatie en creatief werkgedrag met Discretionary Effort. Van mediatie was geen sprake en autonomie en de persoonlijke ontwikkeling lijken niet in verband te staan met Discretionary Effort. Intrinsieke motivatie blijkt de beste voorspeller en ook leeftijd lijkt van invloed te zijn.

1. INLEIDING

Organisaties kunnen op verschillende terreinen competitief voordeel behalen. Waar vroeger de nadruk lag op de verbetering van en investering in systemen, structuren en technologie, worden sinds de jaren '70 en '80 de werknemers als dé bron gezien waarmee competitief voordeel te behalen valt (Pfeffer, 1994). Aldag schreef in 1997: "In the past, technology created competitive advantage. Now due to access, technology is having an equalizing effect, leaving employees as the key to competitive advantage." Personeelsafdelingen veranderden in HR-afdelingen en werknemers werden niet meer als kostenpost gezien waarop bezuinigd moest worden, maar als belangrijke activa waaruit de organisatie kon putten (Liu, Combs, Ketchen & Ireland, 2007). In de loop der jaren kwam er steeds meer aandacht voor het gebruik van Human Resource Management (HRM) en het implementeren van HR-praktijken. Veelal is de relatie tussen verschillende HR-praktijken (bijv. training, motivatie, beloning) en de economische prestaties (bijv. winst of omzet) van de organisatie onderzocht (Wall & Wood, 2005). Dit leidde tot een algemene consensus dat het inzetten van HR-praktijken de economische prestaties van de organisatie positief beïnvloedt (Way, 2002). En wanneer dit systeem van HR-praktijken goed aansluit bij de strategie van de organisatie, is dit een bron waarmee op lange termijn concurrentievoordeel behaald kan worden (o.a. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994).

Het implementeren van HR-praktijken waarbij de nadruk ligt op het behalen van concurrentievoordeel heeft uiteindelijk een eigen naam gekregen, namelijk 'High Performance Work Systems' (HWPS). Way (2002) definieert dit begrip op basis van onderzoek (o.a. Guthrie, 2001; Huselid, 1995) als volgt: "Een HPWS is een set van verschillende maar gerelateerde HR-praktijken die samen het personeelsbestand selecteren, ontwikkelen, behouden en motiveren met als doel de superieure kennis en kunde van het personeelsbestand te laten resulteren in competitief voordeel voor de organisatie." De medewerkers zijn dus de spil voor het bereiken van een hogere economische performance waarmee Way (2002) wil benadrukken dat het van essentieel belang is dat er in de werknemers geïnvesteerd moet worden. Eerder gaf Bailey (1993) hier ook een goede reden voor: "Human resources are frequently underutilized because employees often perform below their maximum potential." Werknemers laten dus een gedeelte van hun potentieel onbenut wat inhoudt dat werknemers in feite meer zouden kunnen presteren. Het benutten van dit extra potentieel moet vanuit de organisatie gestimuleerd worden, maar nog belangrijker, de werknemers moeten zelf beter willen presteren en dus ook meer werk

willen verzetten, aldus Bailey (1993). Het gedrag en de activiteiten die werknemers vertonen om dit onbenutte potentieel te gebruiken, wordt Discretionary Effort genoemd. Dit is het onderwerp dat centraal staat in dit onderzoek. Een onderzoek dat is geschreven met als doel inzicht te krijgen in wat werknemers ertoe drijft vrijwillig meer te doen dan dat er van hen wordt verwacht.

1.1 Definitie en achtergrond

De definitie van Discretionary Effort zoals deze door Needham (2005) wordt gebruikt, sluit goed aan bij Bailey (1993): “Discretionary effort is the difference between how well people actually perform and how well they are capable of performing.” Deze definitie is echter niet volledig en dekt niet de lading zoals deze gehanteerd zal worden in dit onderzoek. Het gaat er namelijk niet om dat er een verschil bestaat tussen de mogelijke en daadwerkelijke prestatie, maar om hoe dit verschil geminimaliseerd kan worden. Bailey (1993) gaf al aan dat werknemers vrijwillig meer werk willen verzetten. Daarnaast gaat het hier om het verzetten van werk dat volgens de functieomschrijving niet van hen wordt verwacht (Goodman & Svyantek, 1999). Deze beschrijving komt erg dicht in de buurt van twee begrippen die nauw verwant zijn aan Discretionary Effort, namelijk Organizational Citizenship Behavior (Organ, 1988) en extra-rol gedrag (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1995).

Bij extra-rol gedrag gaat het om werk dat buiten de functieomschrijving valt. Gedrag dat wel binnen de functieomschrijving valt, wordt toepasselijk genoeg in-rol gedrag genoemd (Van Dyne et al, 1995). Toch blijkt het verschil tussen in- en extra-rol gedrag niet constant te zijn over tijd, werknemers, organisaties en situaties (Van Dyne et al, 1995). Zo toont Morrison (1994) aan dat de meeste items die extra-rol gedrag zouden moeten meten, door de onderzoeksgroep als in-rol gedrag werden gezien. Daarnaast werd extra-rol gedrag als een simplificatie van Organizational Citizenship Behavior gezien (Biestock, DeMoranville & Smith, 2003). Organizational Citizenship Behavior (OCB) wordt beschreven als ‘discretionair gedrag dat niet direct of expliciet wordt beloond door het formele beloningssysteem maar wat wel ten goede komt van de organisatie’ (Organ, 1988). Hierbij is discretionair gedrag volgens Organ (1990) gedrag dat vrijwillig wordt uitgevoerd en niet wordt opgelegd door bovenaf of door de functieomschrijving van de werknemer. Ondanks dat OCB niet direct beloond wordt door het formele beloningssysteem, wordt er vaak wel

een compensatie gegeven voor dit gedrag op langere termijn (Organ, 1997). Deze compensatiebeloning mag dan weliswaar indirect en onzeker zijn maar de aanwezigheid ervan kan er wel aan bijdragen dit gedrag wordt vertoond (Organ, 1997).

Discretionary Effort verschilt op twee punten van OCB. Ten eerste komt bij DE het gedrag puur voort vanuit de werknemer zelf en dus niet omdat er een eventuele (indirecte) beloning aanzit (Dubinsky & Skinner, 2002). Ten tweede bestaat OCB zowel uit altruïsme als uit 'generalized compliance' (Smith, Organ & Near, 1983). Altruïsme kan gericht zijn naar de collega's of naar de organisatie toe (Goodman & Svyantek, 1999). Zo wordt bijvoorbeeld het wegwijs maken van een nieuwe collega alsook het doen van suggesties om de kwaliteit van de afdeling te verbeteren, gezien als OCB. De vormen van altruïsme representeren ook het gedrag zoals dat wordt geuit bij het vertonen van Discretionary Effort, in tegenstelling tot generalized compliance. Hiermee wordt namelijk aangegeven in hoeverre een werknemer zich conformeert naar de norm van 'wat een goede werknemer hoort te doen' (Smith et al, 1983). Hierbij wordt er onder andere gedacht aan het op tijd aangeven wanneer je niet naar het werk kunt komen, punctueel op tijd arriveren zowel 's morgens als na de lunch en minder dagen vrij nemen dan dat mogelijk is. 'Generalized compliance' hoeft dus geen gedrag te representeren waarbij er voorbij wordt gegaan aan de functieomschrijving. Zo toont Morrison (1994) ook aan dat de items uit de OCB-vragenlijst door het merendeel van de respondenten werd toegewezen aan gedrag dat binnen de functie valt. Daarnaast kan OCB zelfs tegenstrijdig zijn met Discretionary Effort. Een werknemer neemt misschien wel minder dagen vrij omdat hij zijn werk niet afkrijgt, wat heel wat anders is dan het verzetten van meer werk dan dat er van je verwacht wordt. En ook het op tijd laten weten wanneer je niet naar het werk kunt komen, staat niet in verband met het voorbij gaan aan de functieomschrijving. Het gaat bij OCB dus vooral om prosociaal gedrag (Smith et al, 1983) terwijl Discretionary Effort de nadruk legt op hetgeen de werknemer extra doet (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000).

Op basis van de beschrijvingen van Discretionary Effort door Goodman en Svyantek (1999), Dubinsky en Skinner (2002) en de behandeling van de verwante begrippen extra-rol gedrag en OCB, zal in dit onderzoek de volgende definitie voor Discretionary Effort worden gebruikt: "Het vrijwillig en beloning onafhankelijk verzetten van meer werk dan dat de functieomschrijving van de werknemer verwacht."

Het is hierbij belangrijk dat er twee onderliggende voorwaarden in acht worden genomen. Ten eerste zal het gedrag en de activiteiten waarin Discretionary Effort zich manifesteert, nooit ten koste gaan van eigen prestatie en daarmee van de organisatie. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld meer werk verzet doordat hij een collega veelvuldig helpt, zal het dus niet zo mogen zijn dat dit zijn eigen prestatie negatief beïnvloedt. Ten tweede, ondanks dat Discretionary Effort zou leiden tot hogere prestaties, is dit niet het primaire doel voor het vertonen van DE. Het is weliswaar een aangename bijkomstigheid maar niet het doel op zich (Appelbaum et al, 2000; Bailey, 1993; Dubinsky & Skinner, 2002).

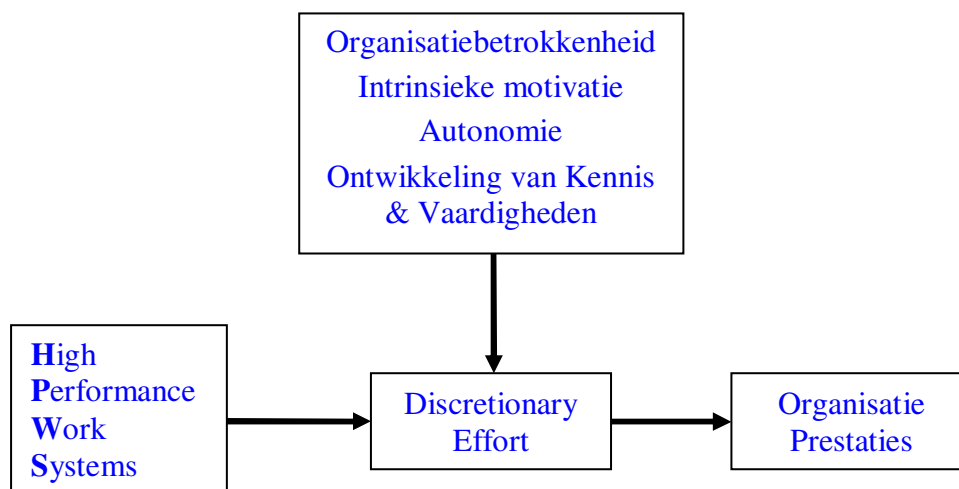
1.2 Literair overzicht

Het kunnen toepassen van Discretionary Effort is niet specifiek gericht, of van toepassing binnen een bepaalde doelgroep, sector of niveau. DE kan namelijk overal voorkomen mits er formele controlesystemen voor het uit te voeren werk bestaan (Appelbaum et al, 2000). Makkelijker gezegd, overal waar werknemers een functieomschrijving hebben, kan DE voorkomen. Ondanks dat Discretionary Effort op een dusdanig breed gebied van toepassing is, bestaat er binnen de wetenschappelijke literatuur weinig empirisch onderzoek naar dit begrip. Zo zien de grondleggers op het gebied van High Performance Work Systems (HPWS) Discretionary Effort wel als belangrijke voorwaarde om tot betere organisatieprestaties te komen, maar blijft een verdere statistische analyse van DE achterwege. Zo toetsen Appelbaum et al. (2000) het effect van HPWS op de organisatieprestaties binnen de staal, kleding en medische industrie. Op basis van 4400 ondervraagde werknemers concluderen zij dat bepaalde HPWS (autonomie voor probleemoplossing en besluitvoering, eerlijk beloningssysteem, mogelijkheden voor training en onderwijs en motivatie) inderdaad positieve verbanden vertonen met de productiviteit van de organisatie. Verondersteld wordt dat dit alleen mogelijk is doordat de werknemers Discretionary Effort vertonen. Hierdoor zien zij DE als belangrijke voorwaarde om betere organisatieprestaties te realiseren. Ook Huselid (1995) vindt positieve verbanden bij de toepassing van HPWS op de gebieden van organisatiestructuur, motivatie en de training en ontwikkeling van de werknemersvaardigheden. Op basis van onderzoek naar 968 organisaties uit de publieke sector blijkt dat HPWS gerelateerd is met een verminderde intentie om van baan te willen veranderen, een hogere productiviteit en betere financiële organisatieprestaties (winst en/ of omzet), mits er sprake is van Discretionary Effort.

Macduffie (1995) onderbouwt bovenstaande met zijn onderzoek onder 62 assemblagebedrijven. Ook hier blijkt de toepassing van HPWS (o.a. op werken in teams, pay-for-performance en de mogelijkheid tot training) positief samen te hangen met de productiviteit en kwaliteit van de producten. Wederom met Discretionary Effort als belangrijke voorwaarde. Net als in het onderzoek van Appelbaum et al. (2000) gaan ook Huselid (1995) en Macduffie (1995) eraan voorbij Discretionary Effort mee te nemen in de statistische analyse. Hierdoor is het onduidelijk hoe DE is gemeten en of er verbanden bestaan met de getoetste variabelen. Dit resulteert erin dat de rol van DE als belangrijke voorwaarde om tot betere organisatieprestaties te komen, enkel als een aanname en veronderstelling gezien kan worden. Doordat empirisch bewijs ontbreekt, kan er geen uitspraak worden gedaan over een daadwerkelijk verband tussen DE en de prestaties van de organisatie.

Om Discretionary Effort daadwerkelijk tot stand te laten komen, is het belangrijk te weten wat werknemers ertoe drijft vrijwillig meer werk te verzetten dan dat er van hen verwacht wordt. Wat ligt er aan ten grondslag dat werknemers Discretionary Effort vertonen? Er zijn een aantal factoren waarvan veelvuldig verondersteld wordt dat zij positief samenhangen met Discretionary Effort. De empirische onderbouwing hiervoor ontbreekt echter vaak. Om Discretionary Effort tot uiting te laten komen is het ten eerste belangrijk dat de werknemers zelf aan hun functieomschrijving voorbij *willen* gaan. Een werknemer zal zich eerder extra inspannen wanneer hij zich verbonden voelt met de organisatie (Aldag, 1997; MacDuffie, 1995). Betrokkenheid is dus vereist. Daarnaast moet hij zichzelf weten te motiveren omdat Discretionary Effort niet direct beloond of opgemerkt hoeft te worden vanuit de organisatie (Dubinsky & Skinner, 2002; Huselid, 1995). Ten tweede is het belangrijk dat de werknemers DE *kunnen* vertonen. Bepalend hiervoor is dat de werknemer competent genoeg moet zijn in het uitvoeren van zijn functie om er aan voorbij te kunnen gaan. Het op peil houden van de kennis en vaardigheden is hiervoor van groot belang (Appelbaum et al, 2000; Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997). Als laatste moet de organisatie de werknemer de ruimte geven om extra werk te kunnen verzetten. De werknemer moet dus een bepaalde mate van autonomie hebben in hoe hij zijn werk wil en kan uitvoeren (Appelbaum et al, 2000; Huselid, 1995).

We weten nu wat Discretionary Effort inhoudt, dat er meerdere nauw verwante begrippen in omloop zijn en dat de toepassing ervan zou leiden tot betere werknemerprestaties. Daarnaast zou Discretionary Effort een essentiële rol spelen om met behulp van verschillende High Performance Work Systems tot betere organisatieprestaties te komen en is er besproken welke factoren tot Discretionary Effort zouden leiden. Dit alles is schematisch weergegeven in Figuur 1 wat de aanzet vormt voor het uiteindelijke onderzoeksmodel.



Figuur 1: *Schematische weergave inleidende literatuur*

Dit onderzoek zal zich richten op de factoren die positief zouden bijdragen aan Discretionary Effort, namelijk organisatiebetrokkenheid, intrinsieke motivatie, autonomie en de persoonlijke ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Daarnaast zal ook het construct creatief werkgedrag worden behandeld en meegenomen in het onderzoek. Creatieve werknemers genereren uiteenlopende ideeën wat ertoe leidt dat zij hun werk meer efficiënt uit kunnen voeren (Noordam, 2006). Er zal onderzocht worden of creatief werkgedrag ook een positieve bijdrage levert aan het vertonen van Discretionary Effort. De relaties zoals weergegeven in Figuur 1 worden in de literatuur veelal alleen verondersteld, er wordt dus geen onderbouwing voor gegeven. De toegevoegde waarde van dit onderzoek bevindt zich dan ook in de empirische onderbouwing en statistische toetsing van deze relaties. Hieruit vloeit vervolgens ook de vraagstelling van dit onderzoek voort, namelijk: Zijn deze factoren positief gerelateerd aan het vertonen van Discretionary Effort? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zullen de relaties van betrokkenheid, intrinsieke

motivatie, creatief werkgedrag, autonomie en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden met Discretionary Effort verder worden uitgediept.

1.2.1 Organisatiebetrokkenheid

Eind jaren '70 hebben Mowday, Steers en Porter (1979) de basis gelegd om de organisatiebetrokkenheid van medewerkers te kunnen meten. Aan de hand van verschillende studies, waarin totaal 2563 werknemers van negen uiteenlopende organisaties zijn meegenomen, hebben zij een valide vragenlijst ontwikkeld om organisatiebetrokkenheid in kaart te brengen. De 15 items representeren de volgende definitie voor organisatiebetrokkenheid: 'De sterkte waarmee een individu zich identificeert met en betrokken voelt bij de organisatie' (Mowday et al, 1979). Het gaat hier om een multidimensioneel construct dat betrekking heeft op de wens om bij de organisatie te blijven werken, de bereidheid zich in te zetten voor de organisatie, en het geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie (Mowday et al, 1979). Op de onenigheid die blijft bestaan over de conceptualisatie en het meten van organisatiebetrokkenheid, komen Allen en Meyer (1990) met een antwoord. Op basis van de literatuur die er tot dan toe beschikbaar is, maken zij een onderverdeling naar drie componenten van betrokkenheid, namelijk affectieve, continuïteits- en normatieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid verwijst naar een gevoel van verbondenheid en identificatie met de organisatie. De werknemer gelooft in de organisatie en accepteert de doelen en waarden zoals deze binnen de organisatie worden gehanteerd en wil daarom graag bij de organisatie blijven werken. Continuïteitsbetrokkenheid refereert naar de associatie van de werknemer dat het verlaten van de organisatie kosten met zich meebrengt. Een werknemer met een hoge continuïteitsbetrokkenheid zal bij de organisatie blijven werken omdat hij van zichzelf vindt dat hij dat moet. En normatieve betrokkenheid heeft betrekking op het geloof in de verantwoordelijkheid jegens de organisatie. Er kan gesproken worden van een verplichtinggevoel ten opzichte van de organisatie om er te blijven werken (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1990; De Gilder, Van den Heuvel & Ellemers, 1997).

In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van affectieve betrokkenheid om het construct organisatiebetrokkenheid te meten. In veel onderzoek wordt namelijk juist deze eerste

component gebruikt omdat blijkt dat deze vorm het best voorspeld kan worden door verschillende HRM-praktijken en het de meeste invloed heeft op de werknemers- en organisatieprestaties (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997). Ook Appelbaum et al. (2000) onderschrijven dat wanneer een werknemer zich kan identificeren met de doelen en waarden van de organisatie, hij of zij bereid zal zijn zich meer dan volledig in te zetten voor de organisatie. Hierdoor kan verwacht worden dat affectieve betrokkenheid kan leiden tot Discretionary Effort. Zowel MacDuffie (1995), Dubinsky & Skinner (2002) als Aldag (1997) veronderstellen ook het verband tussen organisatiebetrokkenheid en Discretionary Effort. Daadwerkelijk empirisch aangetoonde verbanden zijn schaarser. Het onderzoek van Wasti (2005) kan wel als bewijs worden meegenomen aangezien er positieve verbanden worden gevonden tussen affectieve organisatiebetrokkenheid en loyaliteit naar de organisatie toe en tussen affectieve betrokkenheid en altruïsme naar collega's toe. Hiermee kan de eerste hypothese van dit onderzoek worden geformuleerd.

Hypothese 1: Naarmate de affectieve organisatiebetrokkenheid door werknemers als groter wordt ervaren, zullen zij meer Discretionary Effort vertonen.

1.2.2 Intrinsieke motivatie

Er bestaat een algemene consensus dat de beschrijving van motivatie tot bepaald gedrag altijd het doel en de redenen van het gedrag bevat (Elliot & Thrash, 2001). Deci en Ryan (2000), welke een vooraanstaande rol hebben ingenomen op het gebied van motivatie, geven aan dat er verschillende doelen en redenen bestaan om bepaald gedrag te vertonen. Hieruit blijkt dat er dan ook meerdere vormen van motivatie bestaan (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Het bekendste onderscheid binnen het construct motivatie is die tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie refereert naar gedrag dat men vertoont omdat dit op zichzelf als prettig of interessant wordt ervaren. Extrinsieke motivatie refereert naar gedrag dat vertoond wordt omdat het belangrijk is voor het behalen van bepaalde uitkomsten (Deci & Ryan, 2000). Het gaat bij Discretionary Effort niet om het behalen van bepaalde uitkomsten. Wellicht is de werknemer zich ervan bewust dat zijn gedrag positief bijdraagt aan zijn eigen prestaties en daarmee aan de organisatieprestatie, maar dit is niet de intentie om Discretionary Effort te vertonen. Daarnaast is het vertonen van Discretionary Effort vrijwillig en wordt het niet opgelegd of beloond door bovenaf. Om

deze redenen zal er in dit onderzoek dan ook enkel naar de invloed van intrinsieke motivatie op Discretionary Effort worden gekeken.

Volgens de theorie over 'psychologische empowerment' wordt intrinsieke motivatie bepaald door vier sets van cognities: betekenis, competentie, autonomie en invloed (Faber, Janssen en Bartlema, 2006). Medewerkers geven meer betekenis aan het werk naarmate de waarden en doelen in het werk meer overeenstemmen met hun eigen persoonlijke waarden en doelen. Competentie verwijst naar het vertrouwen van het individu in diens capaciteiten om werkactiviteiten goed uit te voeren. Autonomie betreft het gevoel eigen sturing aan werkzaamheden en uitkomsten te kunnen geven. Invloed ten slotte betreft de ervaring van de medewerker invloed te hebben op de werkprocessen in de directe omgeving. Verondersteld wordt dat deze vier sets van cognities additief van karakter zijn en dus samen het construct intrinsieke werkmotivatie vormen (Faber et al, 2006).

Net als bij organisatiebetrokkenheid bestaan er op het gebied van intrinsieke motivatie vooral theoretische veronderstellingen dat er een positief verband bestaat met Discretionary Effort. Zo beschrijft Bailey (1993) dat intrinsieke motivatie voortkomt uit de persoonlijke behoefte van de werknemer om zich bijvoorbeeld te ontwikkelen of steeds beter te willen presteren. Om deze behoefte te vervullen bestaat de mogelijkheid dat de werknemer meer inzet toont in de vorm van Discretionary Effort. Ook Dubinsky en Skinner (2002) veronderstellen deze relatie. Werknemers die zichzelf goed kunnen motiveren, zullen de lat steeds hoger leggen om voldoening uit hun werk te blijven halen, wat geuit kan worden in discretionair gedrag.

Empirisch bewijs bestaat er voor de samenhang tussen intrinsieke motivatie en de productiviteit van de werknemers (Huselid, 1995). Aan de hand van dit verband verondersteld Huselid (1995) dan ook dat intrinsieke motivatie zal leiden tot het vertonen van Discretionary Effort. De tweede hypothese van dit onderzoek wordt als volgt geformuleerd.

Hypothese 2: Naarmate werknemers meer intrinsiek gemotiveerd zijn, zullen zij meer Discretionary Effort vertonen.

1.2.3 Creatief werkgedrag

Het construct creatief werkgedrag wordt binnen het literatuu domein van Discretionary Effort niet genoemd als beïnvloedende factor maar zal in dit onderzoek wel worden meegenomen. Aangezien er binnen het literatuu domein van creatief werkgedrag voornamelijk onderzoek is gedaan naar factoren die zouden leiden tot creatief werkgedrag en zeer weinig onderzoek met creatief werkgedrag als onafhankelijke variabele (Noordam, 2006), kan daar met dit onderzoek een steentje aan worden bijgedragen. Daarnaast kan er op basis van Noordam (2006) verondersteld worden dat creatief werkgedrag en Discretionary Effort aan elkaar gerelateerde constructen zijn, wat hier empirisch getoetst zal worden. Creatief werkgedrag houdt namelijk het volgende in: “De ontwikkeling van ideeën over producten, praktijken, diensten en procedures door medewerkers in een organisatie, die nieuw zijn en binnen de organisatie als potentieel bruikbaar worden beschouwd” (Noordam, 2006). Volgens Amabile (1983, 1996, in Noordam, 2006) zijn er vier verschillende stadia die doorlopen worden. Ten eerste wordt er een probleem of kans geïdentificeerd. Vervolgens moet er extra informatie verzameld worden. In het derde stadium worden de ideeën gegeneerd en in het laatste stadium worden de ideeën gecommuniceerd, geëvalueerd en eventueel aangepast. Omdat iedereen in meer of mindere mate creatief potentieel bezit, is het moeilijk om van iedereen een bepaalde hoeveelheid creativiteit te verwachten, wel kan de organisatie dit gedrag stimuleren door bijvoorbeeld voldoende hulpmiddelen ter beschikking te stellen en de medewerkers voldoende autonomie te geven (Runco, 2004). Onderzoek toont namelijk aan dat door het gebruik van creatieve ideeën de organisatie zich kan aanpassen aan de veranderende eisen op de markt, hierdoor kan de organisatie groeien en zijn concurrentiepositie verbeteren (Noordam, 2006). Bij creatief werkgedrag gaat het er dus om dat werknemers zelf komen met ideeën ter verbetering van zichzelf of de organisatie. In principe vertonen de werknemers met creatief werkgedrag al Discretionary Effort. Het gedrag wordt namelijk niet direct verwacht vanuit de functieomschrijving. Daarnaast zorgt creatief werkgedrag voor een optimalisering van de werkprocessen waardoor er meer efficiënt gewerkt kan worden (Noordam, 2006). Het zou een logisch gevolg zijn dat de werknemers daardoor meer werk kunnen verzetten en dit ook daadwerkelijk doen.

Hypothese 3: Naarmate werknemers meer creatief werkgedrag vertonen, zullen zij meer Discretionary Effort vertonen.

1.2.4 Autonomie

Vanaf de jaren '60 zijn er diverse onderzoekslijnen ontstaan waarin het begrip autonomie in meer of mindere mate een belangrijke plaats inneemt. Twee vooraanstaande onderzoekslijnen zijn het 'Job Characteristics Model' van Hackman en Oldham (1975) en het 'Job Demand-Control Model' van Karasek (1979). Hackman en Oldham (1975) zien autonomie vormgegeven worden door een mate van vrijheid, beslissingsbevoegdheid en onafhankelijkheid in het uitvoeren van werk. Karasek (1979) concludeert dat autonomie bestaat uit een combinatie van de taakeisen en de beslissingsruimte van de werknemer binnen zijn functie. De belangrijkste resultaten van deze twee onderzoekslijnen tonen aan dat autonomie een positief verband vertoont met de motivatie en productiviteit van de werknemers (Hackman & Oldham, 1975) en dat autonomie leidt tot vermindering van de werkstress (Karasek, 1979).

De Jonge, Landeweerd en Van Breukelen (1994) hebben grootschalig onderzoek gedaan naar het construct autonomie waarin bovenstaande onderzoekslijnen beiden zijn meegenomen. Op basis van dit onderzoek concluderen zij dat de definiëring van autonomie niet eenduidig is, de operationalisering te beperkt en de hanteerbaarheid onvoldoende. Dit leidt ertoe dat De Jonge et al. (1994) een nieuwe definitie voor autonomie formuleren en een valide vragenlijst ontwikkelen die hierbij aansluit, de Maastrichtse Autonomielijst (MAL). De definitie zoals deze door De Jonge et al. (1994) voor autonomie is opgesteld zal ook in dit onderzoek worden gebruikt, namelijk: "De mogelijkheid (vrijheid) die de werknemer feitelijk in en over het werk heeft ten aanzien van het bepalen van verschillende werkaspecten, zoals het werktempo, de werkmethode, de volgorde van de werkzaamheden en de werkdoelen."

Uit het onderzoek blijkt dat autonomie positief samenhangt met de ervaren beslissingsruimte en -bevoegdheid van de werknemer (De Jonge et al, 1994). Deze beslissingsruimte en -bevoegdheid worden door Appelbaum et al. (2000) en Huselid (1995) gezien als essentiële voorwaarde om tot Discretionary Effort te komen. Een werknemer moet simpelweg de mogelijkheid hebben zich extra in te kunnen zetten. In het onderzoek van Den Hartog en Verburg (2004) wordt een positief verband geconstateerd tussen autonomie en het uitvoeren van werkzaamheden 'beyond contract'.

De vierde hypothese die onderzocht zal worden in dit onderzoek luidt:

Hypothese 4: Naarmate werknemers meer autonomie ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden, zullen zij meer Discretionary Effort vertonen.

1.2.5 Ontwikkeling van kennis en vaardigheden

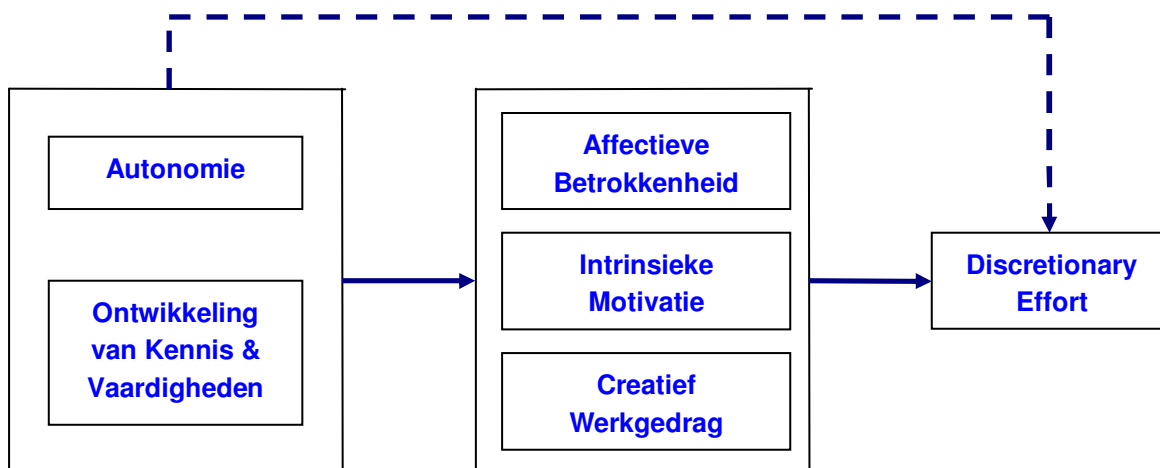
Het ligt voor de hand dat werknemers die meer werk willen verzetten dit wel moeten kunnen oftewel, zij moeten hiervoor capabel genoeg zijn (Appelbaum et al, 2000). De organisatie speelt hierin een belangrijke rol door er zorg voor te dragen dat de werknemers zich kunnen blijven ontwikkelen ten gunste van hun carrière- en promotiemogelijkheden. Dat Discretionary Effort positief beïnvloed wordt door het krijgen van gedegen training en opleiding om hiermee de kennis en vaardigheden op peil te houden, wordt veelvuldig verondersteld door o.a. Appelbaum et al. (2000), Huselid (1995), MacDuffie (1995), De Kok en Den Hartog (2006), Way (2002), Becker et al. (1997).

In onderzoek van Morris (1996) geeft 30% van de medewerkers aan dat zij de mogelijkheid om zichzelf te kunnen ontwikkelen als belangrijk zien voor het vertonen van Discretionary Effort. En 39% ziet het gebruik van geleerde vaardigheden als essentieel om dit extra gedrag tot uiting te laten komen. Daarnaast neemt de intentie om van baan te veranderen af en stijgt de productiviteit (Arthur, 1994). Ook Huselid (1995) toont aan dat werknemers die hun kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen, meer producten produceren. De werkzaamheden kunnen namelijk sneller en efficiënter worden uitgevoerd. Dit geeft de werknemer meer ruimte waardoor er verondersteld wordt dat dit kan leiden Discretionair gedrag.

Hypothese 5: Naarmate werknemers hun kennis en vaardigheden meer kunnen ontwikkelen, zullen zij meer Discretionary Effort vertonen.

1.3 Onderzoeksmodel

Op basis van de gestelde hypothesen komt het uiteindelijke onderzoeksmodel er als volgt uit te zien.



Figuur 2: Schematische weergave onderzoeksmodel

In Figuur 2 is te zien dat er een tweedeling is gemaakt tussen autonomie en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden enerzijds en betrokkenheid, motivatie en creatief werkgedrag anderzijds. Deze tweedeling is gemaakt omdat er verondersteld wordt dat autonomie en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden weliswaar bijdragen aan DE, maar dat betrokkenheid en motivatie onmisbaar zijn voor het vertonen van Discretionary Effort (Appelbaum et al, 2000; Bailey, 1993; Huselid, 1995). Dit kan betekenen dat de samenhang tussen de factoren uit het eerste blok en DE, verklaard wordt door de factoren uit het tweede blok waardoor er dus sprake kan zijn van een mediatie-effect. Ook deze veronderstelling wordt in eerder onderzoek niet empirisch onderbouwd maar zal wel onderzocht worden in dit onderzoek. Omdat de factoren binnen het tweede blok meer persoonsgebonden zijn en autonomie en de mogelijkheid tot de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden meer gebonden zijn aan de functie (Huselid, 1995; Macduffie, 1995), is ervoor gekozen creatief werkgedrag in de tweede kolom te plaatsen.

Het veronderstellen van een mediatie-effect leidt ertoe dat ook de relatie tussen de factoren uit het eerste blok met de factoren uit het tweede blok onderzocht moeten worden. Een

mediatie-effect kan namelijk alleen voorkomen als er een samenhang bestaat tussen de onafhankelijke variabelen en de mediator (Baron & Kenny, 1986). Dat er een relatie bestaat tussen autonomie en betrokkenheid wordt aangetoond door Appelbaum et al. (2000). De vrijheid die de werknemer ervaart in hoe hij zijn werk kan uitvoeren zorgt ervoor dat hij zich meer verbonden voelt met de organisatie. Daarnaast blijkt deze vrijheid ervoor te zorgen dat werknemers zich meer intrinsiek gemotiveerd voelen om hun werk uit te voeren (Hackman & Oldham, 1975). Ook leidt autonomie tot creatief werkgedrag. Autonomie zou namelijk stimulerend zijn voor het ontstaan van een omgeving waarin iedereen vrij kan denken, informatie kan uitwisselen en op zoek kan gaan naar nieuwe oplossingen voor oude problemen (Basu & Green, 1997). Zij vinden een positieve samenhang tussen autonomie en creatief gedrag.

De ontwikkeling van de kennis en vaardigheden zorgt ervoor dat werknemers zich meer capabel voelen om hun werkzaamheden uit te voeren. Dit leidt tot een verhoogd gevoel van verbondenheid met de organisatie (Appelbaum et al, 2000). Ook zorgt het ervoor dat werknemers meer vertrouwen hebben in hun eigen kunnen waardoor zij zichzelf beter weten te motiveren (Hackman & Oldham, 1975). Dat het krijgen van trainingen en opleidingen bijdraagt aan het vertonen van creatief werkgedrag wordt niet direct empirisch onderbouwd. Wel beaamt Sternberg (1988, in Noordam, 2006) dat het onmogelijk is ergens nieuwe ideeën over te hebben als je er niet genoeg van af weet. Voor de toepassing van creativiteit is het dus belangrijk om de eigen kennis en vaardigheden op peil te houden.

Hiermee komen we tot de laatste hypothesen die onderzocht zullen worden in dit onderzoek.

Hypothese 6: Naarmate werknemers meer autonomie ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden, zullen zij meer betrokken en gemotiveerd zijn en meer creatief werkgedrag vertonen.

Hypothese 7: Naarmate werknemers hun kennis en vaardigheden meer kunnen ontwikkelen, zullen zij meer betrokken en gemotiveerd zijn en meer creatief werkgedrag vertonen.

Om te onderzoeken of er daadwerkelijk sprake is van een mediatie-effect zullen de volgende hypothesen worden getoetst:

Hypothese 8: De factoren uit het tweede blok (affectieve betrokkenheid, intrinsieke motivatie en creatief werkgedrag) hebben een mediërende invloed op de relatie tussen autonomie en Discretionary Effort.

Hypothese 9: De factoren uit het tweede blok (affectieve betrokkenheid, intrinsieke motivatie en creatief werkgedrag) hebben een mediërende invloed op de relatie tussen de Ontwikkeling van kennis en vaardigheden en Discretionary Effort.

Op basis van de uiteindelijke resultaten die voortvloeien uit het toetsen van bovenstaande hypothesen, zal er getracht worden een antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Welke factoren vertonen er een positieve samenhang met Discretionary Effort?

2. METHODE VAN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk zal worden besproken op welke manier het theoretische model, en de daarbij horende hypotheses, van dit onderzoek onderzocht worden. Hierbij wordt er achtereenvolgens ingegaan op de onderzoeksprocedure, de respondenten, de operationalisatie van de variabelen, de gehanteerde meetinstrumenten en de statistische analyseprocedures.

2.1 Onderzoeksprocedure

Het design van dit onderzoek is cross-sectioneel van aard omdat er eenmalig een meting heeft plaatsgevonden. Aan de hand van één vragenlijst zijn de onafhankelijke variabelen (autonomie en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden), de mediërende variabelen (betrokkenheid, intrinsieke motivatie en creatief werkgedrag) alsook de afhankelijke variabele (Discretionary Effort) gemeten. Deze vragenlijst is terug te vinden in Bijlage 1.

Voor het uitzetten van de vragenlijst, zijn er twee organisaties benaderd, te weten de Koninklijke TNT Post BV en Berenschot BV. In eerste instantie is er contact gezocht met de leidinggevenden van desbetreffende respondenten. Na hun goedkeuring voor het uitzetten van de vragenlijst, hebben de leidinggevenden een email opgesteld waarin de werknemers werden verzocht deel te nemen aan dit onderzoek. Vervolgens is er door de onderzoeker een email verzonden naar de werknemers waarin onder andere het onderzoeksdoel en de link om de vragenlijst digitaal in te vullen, werden vermeld. Alle respondenten hebben drie weken de tijd gekregen om de vragenlijst in te vullen. Dit is van te voren niet vermeld omdat dit eventueel zou kunnen leiden tot uitstel van deelname. Wel is er na zowel de eerste als na de tweede week een reminder verzonden naar hen die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld.

2.2 Respondenten

Bij de Koninklijke TNT Post is de vragenlijst verzonden naar 67 medewerkers. Hiervan zijn er 41 volledig ingevuld teruggekomen. Dit betekent een responserate van 61.2%. Hiervan waren er 12 van het vrouwelijk geslacht welke een gemiddelde leeftijd hadden van 39.5 jaar (SD= 14.1 jaar) en 29 mannen met een gemiddelde leeftijd van 39.6 jaar (SD= 10.9 jaar).

De uitzet bij Berenschot had een responserate van 29.7% aangezien de vragenlijst was verzonden naar 259 werknemers en door 77 volledig ingevuld werd geretourneerd. Hier waren er 39 vrouwen en 38 mannen die meededen. De vrouwen hadden een gemiddelde leeftijd van 30.4 jaar (SD= 7.2 jaar) en het gemiddelde bij de mannen was 38.8 jaar (SD= 10.9 jaar).

Gekeken naar de totale onderzoeksgroep zijn er van de 326 benaderde werknemers 118 geweest die meegenomen konden worden in de onderzoeksgroep. Dit is een responserate van 36.2%. Hier zijn de gemiddelde leeftijd en bijbehorende standaarddeviaties voor de 51 vrouwen 32.5 en 9.9 jaar, en voor de 67 mannen 39.1 en 10.9 jaar.

Naast leeftijd zijn er nog een aantal andere achtergrondvariabelen opgenomen in de vragenlijst die de volgende kenmerken van de respondenten in kaart hebben gebracht: de organisatie waar zij werken, het geslacht, opleidingsniveau, aantal dienstjaren, aantal uur werkzaam per week en het soort dienstverband dat is overeengekomen met de organisatie. Ook is er aan de hand van een onafhankelijke T-toets gekeken of de gemiddelde scores tussen de organisaties significant verschillen. Tabel 1 geeft een overzicht van deze kenmerken van de onderzoeksgroep.

Tabel 1: *Kenmerken van de onderzoeksgroep (N = 118)*

Variabele	TNT Post		Berenschot		Totaal		Sign.
	Gem.	SD	Gem.	SD	Gem.	SD	
Leeftijd	39.6	11.8	34.5	10.1	36.3	10.9	0.02*
Aantal jaren werkzaam	16.6	13.7	4.7	6.1	8.8	11.0	0.00*
Uur p/week	39.9	5.1	39.1	7.6	39.4	6.8	0.51
* p < 0.05							
Variabele	TNT Post		Berenschot		Totaal		
Geslacht : % Man	70.7 %		49.4 %		56.8 %		
Opleidingsniveau in %							
- VMBO/ MAVO	22 %		0 %		7.6 %		
- HAVO/ VWO	7.3 %		2.6 %		4.2 %		
- VWO	0 %		0 %		0 %		
- MBO	36.6 %		3.9 %		15.3 %		
- HBO	22 %		6.5 %		11.9 %		
- WO	2.4 %		87 %		57.6 %		
- Anders	9.8 %		0 %		3.4 %		
Contract: % Vast	73.2 %		80.5 %		78 %		

2.3 Operationalisatie en meetinstrumenten

Hieronder zal per variabele worden weergegeven hoe deze is geoperationaliseerd en welke meetinstrumenten hiervoor zijn gebruikt.

Affectieve organisatiebetrokkenheid

Om affectieve organisatiebetrokkenheid te meten is er gebruik gemaakt van de door De Gilder et al. (1997) vertaalde vragenlijst voor betrokkenheid van Allen en Meyer (1990). De vijf items worden gescoord op een vijfpunts-Likert-schaal die loopt van (1) 'geheel mee oneens' tot (5) 'geheel mee eens'. Voorbeelden van deze items zijn uitspraken als '*Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.*' en '*Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.*' De vragenlijst heeft een betrouwbaarheid van (Cronbach's alpha) $\alpha = .81$.

Intrinsieke motivatie

Om intrinsieke motivatie te meten is er gebruik gemaakt van de vragenlijst van Faber et al. (2006). Hierbij is de autonomie-cognitie uit de vragenlijst gehaald omdat deze al vertegenwoordigd wordt in de eigenlijke autonomie-vragenlijst. De betrouwbaarheid van de gebruikte schaal in dit onderzoek is $\alpha = .85$. De items worden gescoord op een zevenpunts-Likert-schaal die loopt van (1) 'helemaal niet van toepassing' tot (7) 'helemaal van toepassing'. Een aantal voorbeelden van deze items zijn uitspraken als '*Het werk dat ik doe is erg belangrijk voor mij*' en '*Ik heb een behoorlijke invloed op wat er gebeurt in mijn afdeling.*'

Creatief werkgedrag

Noordam (2006) heeft de originele vragenlijst van George en Zhou (2001) vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. De twaalf items die creatief werkgedrag meten worden gescoord op een vijfpunts-Likert-schaal met schaalankers van (1) 'nooit' tot (5) 'altijd'. De items worden voorgelegd in de vorm van uitspraken als '*In mijn werk kom ik met nieuwe en praktische ideeën om prestaties te verbeteren*' en '*Ik vertoon creativiteit in mijn werk als hier gelegenheid voor wordt gegeven*'. Creatief werkgedrag heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .85$.

Autonomie

Autonomie wordt gemeten met de MAL (Maastrichtse Autonomielijst) welke is opgesteld door De Jonge et al. (1994). De MAL bevat tien items welke gescoord worden op een vijfpunts-Likert-schaal. Deze loopt van (1) 'zeer weinig mogelijkheid' tot (5) 'zeer veel mogelijkheid'. De items worden ingeleid met de zin '*Mijn werk biedt de mogelijkheid om...*'. Twee voorbeelditems zijn '*zelf de volgorde van de werkzaamheden te bepalen*' en '*zelf het werktempo te verhogen of te verlagen*'. De Mal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .93$.

Ontwikkeling van kennis en vaardigheden

Om de ontwikkeling van kennis en vaardigheden in kaart te brengen is er een zelfgeconstrueerde vragenlijst opgesteld van vier items. Deze bestonden uit één open vraag en drie items met dezelfde vijfpunts-Likert-schaal. Na het uitvoeren van een factoranalyse bleek dat de open vraag moest worden verwijderd omdat deze een ander component meet dan de drie meerkeuzevragen. Vervolgens is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd waarbij de betrouwbaarheid $\alpha = .47$ was. Op basis hiervan is de eerste open vraag verwijderd en zijn er twee items overgebleven: '*Binnen de organisatie krijg ik de mogelijkheid mijn kennis te ontwikkelen?*' en '*Binnen de organisatie krijg ik de mogelijkheid mijn vaardigheden te ontwikkelen?*' De schaalankers voor dit construct lopen van (1) 'geheel mee oneens' tot (5) 'geheel mee eens'. De correlatiewaarde van de twee items bedraagt .41. Ondanks dat deze waarde als 'laag' wordt beschouwd (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003), zal deze variabele wel worden meegenomen omdat hij essentieel is voor het onderzoek.

Discretionary Effort

De vragenlijst die wordt gebruikt om Discretionary Effort te meten, komt van Goodman en Svyantek (1999). Deze vragenlijst bestaat uit totaal 16 items die altruïsme en 'generalized compliance' representeren. De zeven items die altruïsme representeren, worden gebruikt om Discretionary Effort te meten. Deze items worden gescoord op een vierpunts-likert-schaal met schaalankers van (1) 'helemaal mee oneens' tot (4) 'helemaal mee eens'. De schaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .79$. Twee voorbeelden van deze schaalitems zijn

‘U biedt vrijwillig aan om dingen te doen die formeel niet vereist worden door de functie die u bekleedt.’ en ‘U bent bereid om dingen te doen die niet door de organisatie worden geëist, maar die goed zijn voor het imago van de organisatie.’

2.4 Analyseprocedures

Voor de toetsing van de eerste zeven hypothesen is er een correlatieanalyse gedaan. Hiermee wordt er gekeken naar de samenhang, het verband, tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele Discretionary Effort. Met behulp van lineaire regressie worden hypothesen acht en negen getoetst. Hiermee wordt er onderzocht wat de invloed is van de mediërende variabelen (affectieve betrokkenheid, intrinsieke motivatie en creatief werkgedrag) op de relatie tussen de onafhankelijke variabelen (autonomie en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden) met Discretionary Effort. Tot slot is er nog een hiërarchische regressieanalyse gedaan om de additionele bijdrage binnen DE per variabele te kunnen bepalen.

3. RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de resultaten besproken worden van de uitgevoerde correlatie- en regressieanalyses. Op basis van deze statistische toetsing, kan er geconcludeerd worden of de hypothesen verworpen of bevestigd kunnen worden.

3.1 Correlatieanalyse

De resultaten van de correlatieanalyse worden weergegeven in Tabel 2. Hierin staan de gemiddelden, standaarddeviaties en de correlaties van de onafhankelijke, afhankelijke en enkele controle variabelen. De correlatiecoëfficiënt wordt weergegeven met de Pearson's Product-moment correlatiecoëfficiënt r .

Tabel 2: *Gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson's correlaties van de onderzoeksvariabelen (N = 118)*

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Leeftijd	36.26	10.92	1								
2. Aantal jaren werkzaam	8.82	11.01	.75 **	1							
3. Aantal uur per week	39.36	6.81	.06	-.00	1						
4. Affectieve betrokkenheid	3.67	0.62	.25**	.28**	-.08	1					
5. Intrinsieke motivatie	4.86	0.81	.41**	.30**	-.09	.55**	1				
6. Creatief Werkgedrag	3.41	0.44	.11	-.14	.08	.26**	.44**	1			
7. Autonomie	3.56	0.81	-.03	-.24**	-.10	.16	.26**	.39**	1		
8. Ontwikkeling K & Vh	2.91	0.82	-.33**	-.26**	-.08	.19*	-.09	.02	.15	1	
9. Discretionary Effort	3.14	0.40	.31**	.28**	.01	.43**	.60**	.33**	.15	-.11	1

* $p < .05$ ** $p < .01$

In eerste instantie valt het op dat de variabelen onderling vaak hoog met elkaar correleren. Dit zou kunnen betekenen dat er sprake is van (multi)collineariteit maar omdat de correlaties niet hoger zijn dan .90, houdt dit enkel in dat zij aan elkaar verwant zijn (Pallant, 2005). Ook bij de controle variabelen worden er meerdere positieve verbanden gevonden. Zo hangen leeftijd en aantal jaren werkzaam niet enkel samen met de onafhankelijke variabelen, maar vertonen zij ook een positieve samenhang met Discretionary Effort. Opvallend hierbij is dat het aantal uren dat er per week gewerkt wordt geen enkel verband blijkt te hebben met de andere variabelen.

De hypothesen één tot en met vijf van dit onderzoek voorspellen allen een positieve samenhang tussen de onafhankelijke variabele en Discretionary Effort. Op basis van Tabel 2 kan hierover het volgende geconcludeerd worden.

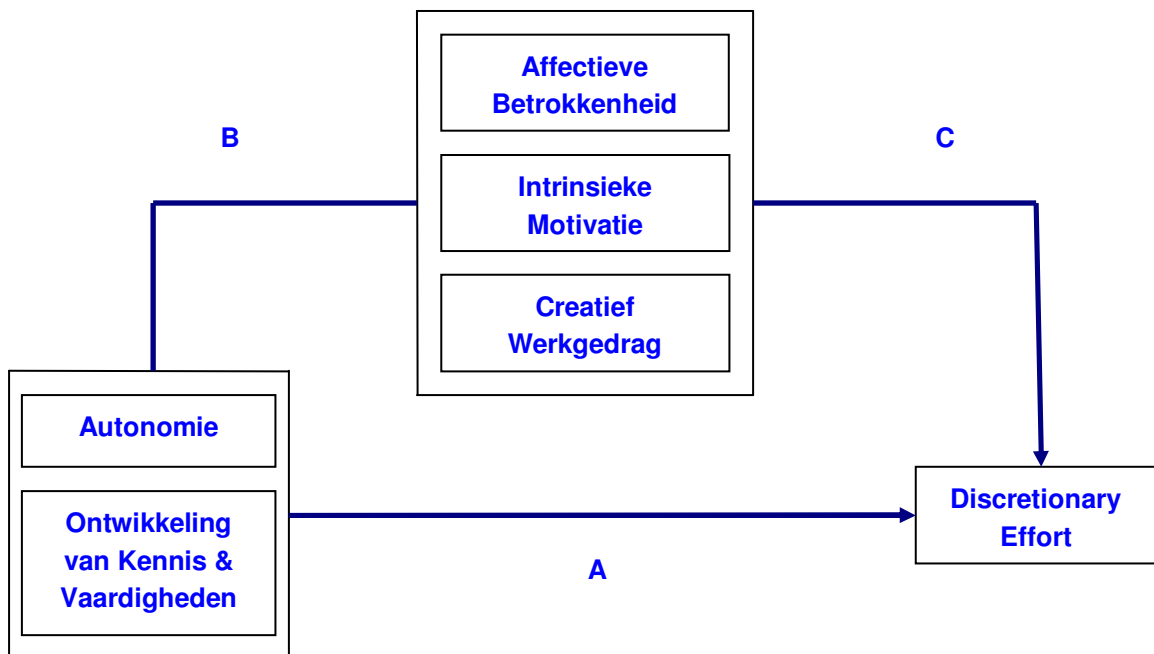
De eerste hypothese wordt bevestigd aangezien er een significant positieve samenhang aangetoond wordt tussen affectieve betrokkenheid en DE ($r = .43; p < .01$). Naarmate men zich dus meer bij de organisatie betrokken voelt, zullen zij meer DE vertonen. Ook hypothese twee wordt bevestigd met de correlatieanalyse ($r = .60; p < .01$). Werknemers die meer intrinsiek gemotiveerd zijn, zullen meer DE vertonen. Tussen creatief werkgedrag en DE wordt wederom een positief verband aangetoond ($r = .33; p < .01$) waarmee ook hypothese drie wordt bevestigd. Wanneer er gekeken wordt naar de correlatie tussen autonomie en DE, moet er geconcludeerd worden dat hier geen verband kan worden aangetoond ($r = .15; n.s.$) wat ook geldt voor de samenhang tussen de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en DE ($r = -.11; n.s.$). Dit betekent dat de hypothesen vier en vijf op basis van de correlatieanalyse verworpen moeten worden.

Hypothese zes bestaat uit drie subhypothesen. Ten eerste wordt er verondersteld dat autonomie positief samenhangt met betrokkenheid. Deze hypothese moet worden verworpen ($r = .16; n.s.$). De tweede subhypothese kan wel worden aangenomen omdat autonomie positief correleert met intrinsieke motivatie ($r = .26; p < .01$). En ook de derde subhypothese kan worden aangenomen aangezien er een positief verband bestaat tussen autonomie en creatief werkgedrag ($r = .39; p < .01$). Hypothese zeven bestaat wederom uit drie subhypothesen. De eerste subhypothese kan worden aangenomen maar de tweede en derde zullen verworpen moeten worden. Dit omdat de ontwikkeling van kennis en vaardigheden enkel positief samenhangt met betrokkenheid ($r = .19; p < .05$) maar niet met intrinsieke motivatie ($r = -.09; n.s.$) en ook niet met het vertonen van creatief werkgedrag ($r = .02; n.s.$).

3.2 Regressieanalyse

De mediatiehypothesen acht en negen veronderstellen dat de factoren uit het tweede blok (affectieve betrokkenheid, intrinsieke motivatie en creatief werkgedrag) de relatie tussen de factoren in het eerste blok (autonomie en/ of de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden) en Discretionary Effort beïnvloedt. Het effect van de mediators op dit verband kan volledig of gedeeltelijk zijn (Baron & Kenny, 1986) en wordt getoetst aan de hand van lineaire regressieanalyses.

Voordat het effect van de mediator bepaald kan worden, moeten er een aantal voorwaarden worden getoetst om te bepalen of er überhaupt sprake kan zijn van een mediatoreffect (Baron & Kenny, 1986). Dit wordt schematisch weergegeven in Figuur 3.



Figuur 3: Schematische weergave voor de toetsing van de mediatie-effecten

Met behulp van regressieanalyses moet er ten eerste worden aangetoond dat de factoren uit het eerste blok samenhangen met de afhankelijke variabele Discretionary Effort (pad A). Ten tweede moet er aangetoond worden dat de factoren uit het eerste blok samenhangen met de mediator (pad B). En ten derde moet er aangetoond worden dat de mediator significant samenhangt met Discretionary Effort (pad C). Wanneer er niet aan alle voorwaarden wordt voldaan, moet er geconcludeerd worden dat de mediator geen invloed heeft op de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijk variabele wat betekent dat er dus geen mediatie-effect kan bestaan (Baron & Kenny, 1986). Bij het uitvoeren van de analyse is het belangrijk dat er gecontroleerd wordt voor de invloed van de controlevariabelen, deze worden dus constant gehouden. Voor de continue variabelen (leeftijd, aantal jaren werkzaam en het aantal uur dat men werkt per week) is er direct gecontroleerd. Voor de categorische variabelen (organisatie, geslacht, opleidingsniveau en het soort contract) zijn er dummyvariabelen gemaakt (Miles & Shevlin, 2004).

Uit de regressieanalyses blijkt dat autonomie en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden geen significante voorspellers zijn voor het vertonen van Discretionary Effort ($r = -.09$; *n.s.* en $r = -.00$; *n.s.*). Omdat er dus niet aan de voorwaarde van pad A wordt voldaan, moet er geconcludeerd worden dat er geen sprake kan zijn van een mediatie-effect. Hypothesen acht en negen zullen dan ook beiden worden verworpen. Aan de hand van de correlatieanalyse was dit in principe al te verwachten. Hypothese vier en vijf komen namelijk overeen met de toetsing van pad A en deze werden allebei verworpen.

Uiteindelijk is er nog een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd om de bijdrage van elke factor afzonderlijk te bepalen. In eerste instantie is er gekeken welke van de controlevariabelen er een significante bijdrage leveren aan het vertonen van Discretionary Effort. Dit bleek alleen 'leeftijd' te zijn. Vervolgens zijn de bijdragen van de onafhankelijke variabelen bepaald waarbij autonomie en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden niet meegenomen zijn in deze analyse. Uit de eerdere analyses is namelijk gebleken dat zij geen significante invloed hebben op het vertonen van Discretionary Effort. De resultaten staan vermeld in Tabel 3

Tabel 3: *Unieke bijdrage voor DE volgens hiërarchische regressie*

		B	Beta	Sign	R	R ²	R ² change
Controle var.	Leeftijd	0.01	.31	.00*	.31	.09	.09
Onafhankelijke var.	Betrokkenheid	.09	.14	.15	.55	.31	.13
	Intrinsieke Motivatie	.21	.44	.00*	.66	.43	.13
	Creatief Werkgedrag	.12	.13	.18	.67	.44	.01

* $p < .05$

De R² change geeft de toename weer van de verklaarde variantie binnen Discretionary Effort per variabele (Voeten & Van de Bercken, 2003). In totaal (R² totaal) wordt 44% van de variantie in Discretionary Effort verklaard door de variabelen die zijn meegenomen. Uit Tabel 3 kan geconcludeerd worden dat intrinsieke motivatie (13%) en affectieve betrokkenheid (13%) het meest bijdragen. Creatief werkgedrag neemt maar een klein aandeel voor zijn rekening (1%). Hierbij levert alleen intrinsieke motivatie een significante

bijdrage ($p < .05$). Uit bovenstaande tabel is ook te herleiden dat de controlevariabelen samen met betrokkenheid zorgen voor 31% van de verklaarde variantie. Gezien betrokkenheid hiervan 13% voor zijn rekening neemt, betekent dit dat de controlevariabelen tezamen 18% van de variantie binnen Discretionary Effort verklaren. Hiervan levert alleen leeftijd een significante bijdrage van 9% ($p < .05$).

4. DISCUSSIE

In het vorige hoofdstuk zijn beknopt de uitkomsten van de data-analyses besproken. In dit hoofdstuk zal dieper op die resultaten worden ingegaan. Met behulp van een kritische blik zal getracht worden verklaringen te vinden voor de naar voren gekomen verbanden en de voorspelde relaties die niet aangetoond konden worden. Daarnaast zullen de sterke en zwakke kanten van het onderzoek worden besproken en wordt er getracht een aanzet te geven voor eventueel vervolgonderzoek.

4.1 Conclusie

Uit de eerste analyse is gebleken dat zowel affectieve betrokkenheid, intrinsieke motivatie en creatief werkgedrag positief samenhangen met Discretionary Effort. Werknemers die zich dus verbonden voelen en kunnen identificeren met de organisatie, zij die zich intrinsiek weten te motiveren en de werknemers die potentiële ideeën weten te genereren, blijken het meest geneigd Discretionary Effort te vertonen. Deze resultaten zijn in overeenstemming met de literatuur en leveren een empirische bijdrage aan de theoretische veronderstellingen. Wel moet er opgemerkt worden dat het hier niet gaat om causale verbanden maar om gevonden samenhang. Aangezien er geen longitudinaal onderzoek is uitgevoerd, kan er niet bepaald worden wat de oorzaak en wat het gevolg is van het verband (Goodwin, 2003). Het kan dus zomaar zijn dat de getoetste factoren niet leiden tot Discretionary Effort, maar dat DE op zijn beurt ertoe leidt dat werknemers zich bijvoorbeeld meer betrokken voelen bij de organisatie of zichzelf beter weten te motiveren.

De mate waarin werknemers ervaren autonomie te hebben in het uitvoeren van hun functie blijkt niet direct van invloed te zijn op het vertonen van discretionair gedrag. Ook de mate waarin werknemers zich kunnen ontwikkelen lijkt geen invloed te hebben. Dat autonomie geen verband vertoont met Discretionary Effort, kan veroorzaakt worden door de functies die de werknemers vervullen. Zo blijkt dat autonomie enkel gerelateerd is aan prestatie wanneer het betrekking heeft op een veelzijdige functie (Dodd & Ganster, 1996). De werknemers die de vragenlijst hebben ingevuld, hebben niet allen een even veelzijdige functie wat het verband van autonomie op Discretionary Effort beïnvloed kan hebben. Ook Huselid (1995) verwacht dat naarmate een functie meer gestructureerd is er minder ruimte bestaat om daaraan voorbij te gaan en dus minder snel tot discretionair gedrag zal leiden.

De twee organisaties die zijn meegenomen in dit onderzoek verschillen erg qua verscheidenheid in functie en daarvoor is niet gecontroleerd tijdens het uitvoeren van de correlatieanalyse. De werknemers die de vragenlijst bij de TNT Post hebben ingevuld, bestaan deels uit 1^e Lijns Service Medewerkers terwijl het bij Berenschot voornamelijk om consultants gaat. De functieomschrijving van een consultant is meer abstract, de voorafgestelde doelen moeten behaald worden maar het maakt minder uit hoe dat gedaan wordt, terwijl 1^e Lijns telefoonmedewerkers zich eerder aan een strak protocol moeten houden. Op basis hiervan kan dus verondersteld worden dat de werknemers van Berenschot meer autonomie ervaren in hun uit te voeren werkzaamheden wat het vertonen van Discretionary Effort stimuleert, terwijl (een deel van) de medewerkers van TNT zich aan een strakker protocol moet houden wat betekent dat zij minder autonomie ervaren en dus minder snel aan hun functieomschrijving voorbij kunnen gaan. Uit Tabel 4 blijkt dit inderdaad. De werknemers van Berenschot scoren niet alleen hoger op autonomie, er wordt ook een significante samenhang gevonden met Discretionary Effort voor Berenschot en niet voor de TNT.

Tabel 4: *Aantal respondenten, gemiddelde, standaarddeviatie en de correlatie van autonomie met Discretionary Effort, per organisatie*

	N	Gemiddelde	SD	Correlatie met Discretionary Effort
Berenschot	77	3.9	.54	.32**
TNT	41	3.0	.91	.09

** p < .01

Daarnaast blijkt uit de correlatieanalyse dat autonomie wel samenhang vertoont met intrinsieke motivatie en met creatief werkgedrag. En aangezien deze twee variabelen een positieve samenhang vertonen met Discretionary Effort, kan er geconcludeerd worden dat autonomie wel een indirect effect heeft op het vertonen van Discretionary Effort.

Het feit dat de ontwikkeling van kennis en vaardigheden geen relatie vertoont met Discretionary Effort kan gezocht worden in de operationalisering van het construct. Deze bestaat namelijk uit slechts twee items en heeft een lage betrouwbaarheid. Door het construct te vertegenwoordigen met meer items zal de betrouwbaarheid

hoogstwaarschijnlijk toenemen (Baarda et al, 2003) en kan er met meer zekerheid uitspraak worden gedaan over de relatie tussen de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden bij medewerkers en de mate waarin zij discretionair gedrag vertonen.

Met behulp van regressieanalyse is er gekeken of er een mediatie-effect bestaat van de factoren uit het tweede blok op de relatie tussen de factoren uit het eerste blok en Discretionary Effort. Beide hypothetische veronderstellingen zijn in dit onderzoek niet bevestigd. Dit houdt in dat de relatie tussen autonomie of de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden met Discretionary Effort, niet wordt beïnvloed door de mate waarin de werknemer zich betrokken voelt bij de organisatie, zichzelf kan motiveren of de hoeveelheid creatief werkgedrag hij produceert. Omdat uit de correlatieanalyse al bleek dat zowel autonomie als de persoonlijke ontwikkeling geen samenhang vertoonden met Discretionary Effort, is het niet vreemd dat er geen mediatie-effecten zijn gevonden. De theoretische veronderstellingen van Appelbaum et al. (2000), Bailey (1993) en Huselid (1995) dat de factoren uit het tweede blok meer van invloed zouden zijn op het vertonen van Discretionary Effort dan de factoren uit het eerste blok, zijn wel in overeenstemming met de bevindingen binnen dit onderzoek. Tot slot is er nog een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd waaruit bleek dat intrinsieke motivatie zorgt voor de meeste variantie binnen Discretionary Effort en dat ook de leeftijd van de werknemer een belangrijke voorspeller blijkt te zijn.

4.2 Kanttekeningen en implicaties

Ten eerste moet er vermeld worden dat er zeer weinig empirisch onderzoek bestaat met betrekking tot het construct Discretionary Effort. Dit maakt het niet alleen moeilijk de hypothesen goed te onderbouwen, ook het vergelijken van de resultaten met eerder onderzoek wordt erg lastig. Meer empirisch onderzoek naar dit construct, en de aanverwante theoretische veronderstellingen, is geen overbodige luxe. De tweede kanttekening betreft de mogelijkheid om de resultaten te generaliseren. Omdat het onderzoek bij slechts twee verschillende organisaties is uitgevoerd, kunnen de resultaten beïnvloed zijn door de specifieke kenmerken van deze organisaties (Goodwin, 2003). Een voorbeeld hiervan is het verschil in de samenhang tussen autonomie en Discretionary Effort tussen TNT Post en Berenschot. Dit maakt het noodzakelijk dat het onderzoek breder

uitgezet moet worden om de resultaten te kunnen generaliseren. Dit geldt uiteraard wel alleen voor de resultaten uit de correlatieanalyse en niet voor de regressieanalyse waar er wel is gecontroleerd voor de kenmerken van de onderzoeksgroep. Ten derde is er de betrouwbaarheid van het construct ontwikkeling van de kennis en vaardigheden. Het ligt voor de hand dat dit begrip opnieuw geoperationaliseerd moet worden. Naast het feit dat twee items erg weinig zijn om een construct mee vorm te geven, is de betrouwbaarheid eigenlijk te laag om dit als volwaardig construct mee te nemen in de statistische analyse. Verder ligt het voor de hand om longitudinaal onderzoek te verrichten zodat er uitspraak gedaan kan worden over de causaliteit van de gevonden verbanden. En dan als vierde, maar misschien wel het belangrijkste discussiepunt is de manier waarop Discretionary Effort is gemeten.

Zoals in de inleiding beschreven zijn er meerdere aan Discretionary Effort verwante begrippen in omloop. Naast Organizational Citizenship Behavior en extra-rol gedrag zijn er nog een aantal begrippen waarvan de definities, en de items om het construct te meten, elkaar veelvuldig overlappen (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995). Het grootste probleem met betrekking tot de OCB-vragenlijst is de verscheidenheid waarin men vindt of bepaald gedrag voorbij gaat aan de functieomschrijving of dat het erbinnen valt (Morrison, 1994). Dit verschilt niet alleen per werknemer maar verandert ook door de tijd heen (Van Dyne et al, 1995). Daarnaast rijst ook de vraag in hoeverre het mogelijk is een duidelijk scheidingslijn te trekken tussen wat er wel en wat er niet binnen de functieomschrijving valt (Organ, 1997). In dit onderzoek is er getracht om enkel de items mee te nemen die in directe lijn staan met de definitie zoals deze voor Discretionary Effort is gehanteerd, en waarvan het vrijwel zeker is dat zij gedrag impliceren waarbij er voorbij wordt gegaan aan de functieomschrijving. Deze zeven van de 16 items komen uit de OCB-vragenlijst van Goodman en Svyantek (1999) waarmee zij het construct altruïsme representeren. Dit neemt niet weg dat het construct Discretionary Effort en de items waarmee het is vormgegeven een kritische blik waardig blijft met het oog op de toekomst. Functieomschrijvingen worden namelijk steeds vaker abstract en algemeen vormgegeven in de plaats van dat zij bestaan uit specifieke taakomschrijvingen (Organ, 1997). Hierdoor valt bepaald gedrag van de werknemer eerder binnen de functieomschrijving en zal het dus niet als discretionair gedrag gelabeld worden.

De doelstelling van dit onderzoek was het verschaffen van meer inzicht in wat werknemers ertoe drijft vrijwillig voorbij te gaan aan hun functieomschrijving. We weten nu dat affectieve betrokkenheid en intrinsieke motivatie hier de meeste invloed op hebben en dat ook het vertonen van creativiteit op de werkvloer een steentje bijdraagt. Hiermee is ook de vraagstelling, of de factoren zoals genoemd in de literatuur positief gerelateerd zijn aan het vertonen van Discretionary Effort, beantwoord middels empirisch onderzoek. En als laatste worden er concrete handvatten geboden voor eventueel vervolgonderzoek.

Naast de genoemde kanttekeningen die meegenomen kunnen worden in eventuele vervolgonderzoeken, zijn er nog meerdere zaken waarop gelet kan worden. Zo bestaan er namelijk nog een aantal theoretische veronderstellingen binnen de literatuur die van invloed zouden zijn op het vertonen van Discretionary Effort. Een eerste toevoeging die meegenomen kan worden komt van Macduffie (1995). Werknemers zouden namelijk alleen Discretionary Effort vertonen naarmate de belangen van de werknemer in lijn zijn met de belangen van de organisatie. Wanneer deze erg van elkaar afwijken zal de werknemer niet gemotiveerd genoeg zijn om extra werk te verzetten. Ten tweede kan er gekeken worden naar de investering in het welzijn van de werknemers. Wanneer er geen sprake is van een gelijke wederzijdse investering, zal de werknemer zich eerder conformeren aan zijn functieomschrijving dan eraan voorbij gaan (Bailey, 1993) en is de intentie om van baan te veranderen groter (Macduffie, 1995).

Het moge duidelijk zijn dat er veel bij komt kijken voordat werknemers meer doen dan dat er formeel van hen wordt verwacht. Toch is Discretionary Effort een begrip dat volgens Aldag (1997) steeds meer in waarde zal toenemen omdat het een meer waardevolle prestatie maat voor de organisatie is dan bijvoorbeeld de productiviteit of de winst. Dit is namelijk dusdanig afhankelijk en beïnvloedbaar door systemen, technologieën en procedures binnen de organisatie dat het minder betrouwbaar is dan wanneer er een construct als Discretionary Effort wordt gehanteerd (Aldag, 1997).

We weten nu wat ertoe leidt dat werknemers meer werk verzetten, dat Discretionary Effort leidt tot betere organisatieprestaties en dat de kans op een win-win situatie voor de hand ligt. Werknemers zijn een dusdanig belangrijke factor voor de organisatie dat zij beschouwd moeten worden als belangrijke activa die de organisatie staande houden. Hierdoor zijn

werknemers het ten zeerste waard om in te investeren op welk vlak dan ook, helemaal wanneer je meer van ze terugkrijgt dan dat je van ze verwacht.

Welnu, moet een organisatie waarin Discretionary Effort de boventoon voert als een utopie worden gezien? Ervan uitgaand dat dit niet zo is schetst ons het beeld van ijverige werknemers die meer doen in minder tijd. Dit betekent dat er minder werknemers nodig zijn voor dezelfde hoeveelheid werk wat tot ontslagen kan leiden waardoor het werkloosheidspercentage vervolgens stijgt. Dit brengt ons dan tot de laatste vraag: ‘Wat nu als Discretionary Effort een negatieve uitwerking blijkt te hebben op het verloop van onze conjunctuur?’

REFERENTIELIJST

- Aldag, R. (1997). Employee value added: Measuring discretionary effort and its value to the organization. *Center for organization effectiveness, Inc.*
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage; Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy management of Journal, 37*, 670-687.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M., de, & Dijkum, C.J., van. (2003). *Basisboek statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Groningen/ Houten: Wolters-Noorhoff bv.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Working paper, New York: Columbia University.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personal and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Basu, R., & Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 477-499.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., & Spratt, M.F., (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management Journal, 31*, 39-47.
- Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., & Smith, R.K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *The Journal of Services Marketing, 17*, 357-378.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.

- Dodd, N.G., & Ganster, D.C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 329-347.
- Dubinsky, A.J., & Skinner, S.J. (2002). Going the extra mile. Antecedents of salespeople's discretionary effort. *Industrial marketing management*, 31, 589-598.
- Dyne, L. van., Cummings, L.L., & Parks, J.M. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in organizational behavior*, 17, 215-285.
- Elliot, A.J., & Thrash, T.M. (2001). Achievement goals and the hierarchical model of achievement motivation. *Educational Psychology Review*, 13, 139-156.
- Faber, N., Janssen, O., & Bartlema (2006). Leeroriëntatie van medewerkers als moderator in de relatie tussen transformationeel leiderschap en intrinsieke werkmotivatie. *Gedrag en Organisatie*, 19, 22-36.
- George, J.M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
- Gilder, D. de, Heuvel, H. van den, & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, 95-106.
- Goodman, S.C., & Svyantek, D.J. (1999). Person-Organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of vocational behaviour*, 55, 254-275.
- Goodwin, C.J. (2003). *Research in Psychology. Methods and Design*. Bembo: Hermitage Publishing Services.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of applied psychology*, 60, 159-170.
- Hartog, D.N. den, & Verburg, R.M. (2004). High performance work systems, organisation culture, and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14, 55-78.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jonge, J. de, Landeweerd, J.A., & Breukelen, G.J.P. van. (1994). De Maastrichtse Autonomielijst: achtergrond, constructie en validering. *Gedrag en Organisatie*, 7, 27-41.

- Karasek, R.A. Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kok, J. den, & Hartog, D. den. (2006). High performance work systems, performance and innovativeness in small firms. EIM, Business & Policy Research.
- Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen, D.J., & Ireland, R.D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, J., Shevlin, M. (2004). *Applying regression & Correlation. A guide for students and researchers*. London: SAGE Publications Ltd.
- Morris, L. (1996). Employees not encouraged to go extra mile. *Training & Development*, 4, 59-61.
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behaviour: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37, 1543-1567.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Needham, A. (2005). *Discretionary effort – every employer wants it. B-innovative*, Auckland: Chamber of Commerce professional journal. Retrieved July 18, 2006, from <http://www.bucketlaw.co.nz>, retrieved 18.7.2008
- Noordam, H. (2006). *Creatief werkgedrag en het DISC-Model. Een studie naar de invloed van de werkomgeving op creatief werkgedrag*. Utrecht, Universiteit Utrecht.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance* 10, 85-97.

- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual*. Maidenhead: Open University Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Runco, M.A. (2004). Creativity. *Annual Review Psychology*, 55, 657-687.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25, 54-67.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Voeten, M.J.M., & Bercken, J.H.L., van den. (2004). *Regressieanalyse met SPSS*. Received on 16-10-2008 from www.data-analyse.nl.
- Wall, T.D., & Wood, S.J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58, 429-462.
- Wasti, S.A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.
- Way, S.A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28, 765-785.