

HR-interpretatie, organisatie steun en stress als factoren van werktevredenheid



Masterthesis

Door: R. Splinter

Studentnummer: 6018076

Begeleider: Prof. dr. M. van der Velde

2^e Begeleider: Dr. W. Vandenabeele

Datum: 30-8-2017

Opleiding: SHRM

Afdeling: Bestuurs- en

Organisatiewetenschap



HR-interpretatie, organisatie steun en stress als factoren van werktevredenheid

-Masterthesis-

Door: R. Splinter

Studentnummer: 6018076

Begeleider: Prof. dr. M. van der Velde

2^e Begeleider: Dr. W. Vandenabeele

Opleiding: SHRM

Afdeling: Bestuurs- en Organisationswetenschap

Datum en plaats: 30-8-2017, Utrecht

Abstract

In deze thesis is onderzoek gedaan naar de invloed van HR-interpretatie, organisatie steun en werkstress op werktevredenheid. Het doel hiervan is om meer inzicht krijgen in de relatie tussen HR-interpretatie en werktevredenheid. In de wetenschappelijk literatuur is al aangetoond dat er een relatie tussen HR-interpretatie en werktevredenheid bestaat, er is echter nog weinig aandacht besteedt aan de rol die organisatie steun en werkstress in deze relatie hebben. In dit onderzoek is een kwantitatieve onderzoeksopzet gebruikt. De data voor dit onderzoek is afkomstig uit een online vragenlijst. De doelgroep die de vragenlijst hebben ingevuld zijn mensen in Nederland met een baan. De vragenlijst is ingevuld door 98 personen. De analyse is gedaan door middel van het berekenen van de correlaties tussen de verschillende variabelen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van regressieanalyse om de mediërende effecten te onderzoeken. Er wordt in dit onderzoek geconcludeerd dat HR-interpretatie via organisatiesteun stress niet kan mediëren. Daarnaast valt er uit de data af te leiden dat HR-interpretatie een relatie heeft met de mate van organisatiesteun en werkstress die de respondenten ervaren. Er wordt in het onderzoek geconcludeerd dat organisatie steun en werkstress de relatie tussen HR-interpretatie en werktevredenheid niet mediëren. Dit onderzoek draagt hiermee bij aan de literatuur over werkstress en organisatiesteun. Tot slot voegt dit onderzoek kennis toe over het gebruik van organisatiesteun in onderzoeksmodellen als mediërende variabele en over het gebruik van single item meetschalen van werktevredenheid.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding en probleemstelling	6
1.1	Inleiding	6
1.2	Maatschappelijk relevantie	7
1.3	Wetenschappelijke relevantie	7
1.4	Onderzoeksvragen	8
1.5	Leeswijzer.....	8
2.	Theoretisch kader, hypothesen en onderzoeksmodel.....	9
2.1	Werktevredenheid.....	9
2.1.1	Voorspellers van werktevredenheid	9
2.1.2	Uitkomsten van werktevredenheid.....	10
2.2	Interpretaties van HR-maatregelen.....	10
2.2.1	Soorten HR-attributies	11
2.3	Wat is werkstress?	12
2.4	Perceived organizational support	13
2.5	De relatie tussen HR-interpretatie en werktevredenheid.....	14
2.6	Het mediërend effect van POS en stress	14
2.6.1	De relatie tussen HR-interpretatie en POS.....	14
2.6.2	Het mediërend effect van POS.....	16
2.6.3	Het mediërend effect van stress.....	16
2.7	Invloed van de controlevariabelen.....	17
2.8	Onderzoeksmode l.....	18
3.	Methode.....	19
3.1	Procedure en Respondenten.....	19
3.1.1	Procedure.....	19
3.1.2	Respondenten.....	20
3.2	Analysemethode	21
3.3	Meetinstrumenten	21

3.3.1 Werktevredenheid	21
3.3.2 HR-attributies	22
3.3.3 Werkstress.....	22
3.3.4 POS.....	24
3.3.5 Controlevariabelen	24
4. Resultaten.....	26
4.1 Beschrijvende statistiek.....	26
4.2 De relatie tussen HR-interpretatie en werktevredenheid.....	28
4.3 De relatie tussen Stress en werktevredenheid	28
4.4 De relatie tussen POS en stress	28
4.5 De relatie tussen HR-interpretatie en POS.....	28
4.6 De mediërende werking van POS en Stress	29
4.6.1 POS als mediërende variabele	29
4.6.2 Stress als mediator.....	32
4.7 Controlevariabelen.....	32
4.7.1 Correlaties van de controlevariabelen	32
4.7.1 Controle van hoofdeffecten.....	33
5. Conclusie & Discussie	34
5.1 Discussie.....	34
5.1.1 Beantwoording onderzoeksvragen	34
5.1.2 Toevoeging aan literatuur	36
5.1.3 Praktische implicaties	36
5.1.4 Tekortkomingen	37
5.1.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	38
5.2 Conclusie	40
Literatuurlijst.....	41
Bijlage 1: Vragenlijst	47
Bijlage 2: Regressietabellen.....	49

1. Inleiding en probleemstelling

1.1 Inleiding

De manier waarop mensen HR-maatregelen interpreteren kan invloed hebben op het gedrag van het personeel en effectiviteit van de organisatie (Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Boon, Den Hartog, Boselie, Paauwe, 2011). Het is daarom voor organisaties van belang om inzicht te krijgen in de manier waarop personeel reageert op HR-maatregelen. Dat de mate van werktevredenheid afhankelijk is van de manier waarop personeel HR-maatregelen interpreteert hebben Nishii et al. (2008) al eerder aangetoond. Werktevredenheid is een waardeoordeel dat iemand heeft over zijn/haar werk (Weiss, 2002, p.175). Werktevredenheid is voor veel medewerkers bepalend in een keuze om voor een organisatie te blijven werken of te vertrekken. Medewerkers die een lage tevredenheid rapporteren vertrekken vaak eerder bij organisaties. Voor organisaties is het dan ook van belang dat hun werknemers tevreden zijn over het werk zodat ze voor dezelfde organisatie blijven werken.

Volgens Weiss (2002) is een van de onderdelen van werktevredenheid subjectief *well-being*. Dat *well-being* een voorspeller is van werktevredenheid blijkt uit het onderzoek van Nishii et al. (2008), zij tonen in hun onderzoek namelijk aan dat HR-maatregelen die geïnterpreteerd worden als zijnde gericht op het verbeteren van *well-being* en het verbeteren van de kwaliteit van service een positief effect hebben op werktevredenheid. HR-maatregelen die negatief geïnterpreteerd worden hebben een negatieve relatie met werktevredenheid.

De hierboven beschreven relatie is aangetoond door Nishii et al. (2008). Het doel van dit onderzoek is om te inzicht te krijgen in de relatie tussen HR-interpretatie en werktevredenheid. Er zijn naast HR-interpretatie nog meer variabelen die invloed hebben op werktevredenheid. Naast subjectief *well-being* is werkstress een voorspeller van werktevredenheid. “*Werkstress is het proces waarin werkgerelateerde psychologische ervaringen en verkeisen, korte- en langetermijn effecten hebben op de mentale en fysieke gezondheid van een medewerker*” (Ganster & Rosen, 2013, p.1088). Werkstress is een actueel thema voor organisaties. In Nederland zijn de uitgaven van bedrijven aan werknemers die met stress of een burn-out te maken hebben zeer hoog. Stress heeft een negatief effect op organisaties door bijvoorbeeld hogere ziektekosten en een lagere performance (Stamper & Johlke, 2003). Wanneer blijkt dat werkstress beïnvloed wordt door een van de in dit onderzoek onderzochte factoren, kunnen organisaties hier voordeel uit halen.

Werkstress kan beïnvloed worden door de mate van steun die medewerkers vanuit organisatie ervaren. Ervaren organisatie steun is de mate waarin medewerkers denken dat de organisatie de inspanningen van het personeel waardeert en geeft om het welzijn van het personeel (Eisenberger & Rhoades, 2002). Aan de andere kant de steun van de organisatie die een medewerker ervaart gezien worden als een onderdeel van het psychologisch contract tussen medewerker en organisatie (Aselage & Eisenberger, 2003). In dit onderzoek zal onderzocht worden of de interpretatie van een HR-

maatregelen via ervaren organisatie steun en werkstress invloed heeft op werktevredenheid. Via dit onderzoek wordt geprobeerd meer inzicht te geven in de relatie tussen HR-interpretatie en werktevredenheid.

1.2 Maatschappelijk relevantie

Doordat werktevredenheid en werkstress twee maatschappelijke relevante onderwerpen zijn, kan dit onderzoek een bijdrage doen aan de maatschappij omdat er wordt getracht inzicht te verkrijgen in hoe de interpretatie van HR-maatregelen, organisatie steun en werkstress werktevredenheid beïnvloeden. Zoals eerder al besproken heeft werktevredenheid een aantal individuele en organisatie uitkomsten. Uit dit onderzoek zou voor organisaties waardevolle informatie verkregen kunnen worden. Deze informatie kan gebruikt worden om de werktevredenheid van het personeel te verhogen. Een hogere werktevredenheid van het personeel kan voordelen voor de organisatie opleveren. Medewerkers die meer tevreden zijn op het werk blijven vaak langer voor een organisatie werken (Falkenburg & Sychs, 2007). Daarnaast hebben medewerkers vaak minder last van psychologische of fysieke klachten (Williams et al, 2001). Organisaties besteden zijn veel geld kwijt aan ziektekosten. Een hogere werktevredenheid zorgt er ook voor dat medewerkers harder willen werken voor de organisatie (Nishii et al., 2008).

Voor de gehele maatschappij zitten er ook voordelen in dit onderzoek, door stress te verminderen en werktevredenheid te verhogen zitten er minder mensen thuis in de ziektewet.

Daarnaast is er in dit onderzoek onderzocht of de interpretatie van HR-maatregelen via organisatie steun invloed heeft op werkstress. Wanneer deze relatie wordt aangetoond, kunnen organisaties deze kennis gebruiken om de werkstress van medewerkers te verminderen. Voor organisaties die het belangrijk vinden dat het personeel zich gesteund voelt door de organisatie is dit onderzoek ook van belang. Er wordt in dit onderzoek namelijk onderzocht of organisatie steun beïnvloed wordt door de interpretatie van HR-maatregelen.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Naast de maatschappelijke relevantie is dit onderzoek relevant voor de wetenschap. Uit het artikel van Nishii et al. (2008) wordt duidelijk dat de interpretatie van HR-maatregelen de mate van werktevredenheid beïnvloedt. Er wordt uit het onderzoek van Nishii et al. (2008) echter niet precies duidelijk hoe de interpretatie van HR-maatregelen leidt tot een hogere mate van werktevredenheid. In dit onderzoek zal hier dieper op ingegaan worden. Zou de interpretatie van een HR-maatregel iets zeggen over de mate van steun vanuit de organisatie die medewerkers ervaren. En leidt deze hogere mate van steun tot een lagere mate van stress. Vanuit de literatuur komt naar voren dat ervaren organisatiesteun stress kan verminderen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Daarnaast is al aangetoond dat stress een invloed heeft op de werktevredenheid. Voor de relatie tussen ervaren organisatie steun

en stress is nog weinig empirisch bewijs (Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997), ook hierin kan dit onderzoek ook een bijdrage leveren door te onderzoeken of er een verband bestaat tussen organisatie steun en stress.

1.4 Onderzoeksvragen

In dit onderzoek zal de volgende hoofdvraag centraal staan: *In hoeverre leidt de interpretatie van de HR-maatregelen tot ervaren werktevredenheid bij de medewerker via ervaren organisatie steun en stress?*

De hoofdvraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende deelvragen:

- *Leidt de interpretatie van HR-maatregelen tot een hogere werktevredenheid?*
- *Leidt de interpretatie van HR-maatregelen tot een hogere mate van ervaren organisatie steun?*
- *In hoeverre medieert ervaren organisatie steun de relatie tussen de interpretatie van HR-maatregelen en stress?*
- *In hoeverre medieert stress de relatie tussen ervaren organisatie steun en werktevredenheid?*

1.5 Leeswijzer

Na deze inleiding zal eerst dieper worden ingegaan op de verschillende variabelen in het theoretisch kader en zal er een onderzoeksmodel gepresenteerd worden. Daarna volgt er een uitgebreide beschrijving en motivatie van de gekozen methode. Hierin worden onder andere de meetschalen en methode van dataverzameling besproken. Na het methode hoofdstuk zullen de resultaten gepresenteerd worden. Het onderzoeksverslag zal afgesloten worden met een discussie & conclusie hoofdstuk. In dit laatste hoofdstuk zullen de resultaten besproken worden, waarna de deel- en hoofdvragen beantwoord zullen worden. Daarnaast worden de praktische en theoretische implicaties besproken en worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader, hypothesen en onderzoeksmodel

In de inleiding is beschreven wat het doel van dit onderzoek is en wat de aanleiding voor het onderzoek is. In dit hoofdstuk zal de theorie die ten grondslag ligt aan de hoofdvraag, deelvragen en hypothesen behandeld worden. Dit zal uiteindelijk leiden tot het onderzoeksmodel zoals weergegeven op pagina achtien. Het onderzoeksmodel dat in dit onderzoek gebruikt zal worden bevat de volgende variabelen: Interpretatie van HR-maatregelen, ervaren organisatie steun, stress, en werktevredenheid. Deze variabelen en de relaties ertussen zullen in het komende hoofdstuk verder uitgewerkt worden.

2.1 Werktevredenheid

Werktevredenheid is de afhankelijke variabele in dit onderzoeksmodel. In deze paragraaf zal het begrip werktevredenheid verder beschreven worden. De traditionele visie op werktevredenheid bestaat uit alle gevoelens die een individu heeft over zijn/ haar werk. Iemands werktevredenheid hangt daarnaast af van de verwachtingen die het individu heeft over wat het werk op zou moeten leveren (Hong, Alison, While & Louise Barriball, 2005). Werktevredenheid is een waardeoordeel dat iemand heeft over zijn/haar werk (Weiss, 2002, p.175). Werktevredenheid wordt volgens Farragher, Cass en Cooper (2005) bepaald door meerdere intra organisationele factoren. Zij stellen dat werktevredenheid voor een groot gedeelte bepaald wordt door het *well-being* van werknemers.

Werktevredenheid is de tevredenheid die iemand heeft over zijn werk en wordt meestal uitgewerkt aan de hand van drie constructen; tevredenheid met het werk, tevredenheid met collega's en tevredenheid over de supervisie (Wright & Bonett, 2007). Naast deze facetten benadering is er een algemene schaal waaraan werktevredenheid gemeten wordt, deze bestaat uit minder items en is sneller in te vullen (Macdonald & Macintyre, 1997). Doordat er meerdere manieren zijn om werktevredenheid te onderzoeken, is er veel discussie in de literatuur over de manier waarop werktevredenheid gemeten wordt (Farragher, Cass en Cooper, 2005).

2.1.1 Voorspellers van werktevredenheid

Nu er een definitie is geformuleerd van werktevredenheid kunnen we gaan kijken welke factoren werktevredenheid voorspellen. Wanneer de medewerkers vinden dat de werkgever bepaalde voorwaarden niet waarmaakt leidt dit tot ontevredenheid.

Uit het onderzoek van Nishii et al. (2008) is gebleken dat HR-attributies invloed hebben op de mate van werktevredenheid van een medewerker. Vanwege het belang van deze relatie in dit onderzoek zal hier in paragraaf 2.5 verder op ingegaan worden.

Organisatiefactoren zijn niet de enige factoren die invloed hebben op werktevredenheid. Judge en Bono (2001) hebben vastgesteld dat persoonlijke factoren zoals zelfvertrouwen en emotionele

stabiliteit invloed hebben op werktevredenheid. De factoren die in dit onderzoek onderzocht zijn, zijn dus niet de enige voorspellers van werktevredenheid.

2.1.2 Uitkomsten van werktevredenheid

Werktevredenheid heeft invloed op verscheidene organisatie uitkomsten en het gedrag van personeel, dit zal in deze paragraaf besproken worden. Uit het onderzoek van Farragher, Cass en Cooper (2005) komt naar voren dat een lage mate van werktevredenheid een negatieve invloed heeft op algemene gezondheid. Dit betekent dat wanneer mensen tevreden zijn over hun werk ze gezonder zijn dan mensen die niet tevreden zijn over hun werk.

Werktevredenheid heeft een sterke samenhang met *commitment*. Zo wordt in het onderzoek van Falkenburg en Synchs (2007) geconcludeerd dat de *turnover intention* van een medewerker bepaald wordt door werktevredenheid met toewijding als moderator. Zo'n zelfde soort relatie wordt gezien als het gaat om de relatie tussen werktevredenheid en afwezigheid op het werk. Werknemers zijn sneller geneigd om naar een andere werkgever te gaan wanneer zij een lage werktevredenheid ervaren. Medewerkers die meer *committed* zijn aan een organisatie, zijn meer tevreden over het werk dan medewerkers die een andere werkgever zoeken. Een lagere werktevredenheid kan dus leiden tot een hogere turnover. Daarnaast stellen zij ook dat *job involvement* samenhangt met werktevredenheid. Mensen die tevredener zijn op het werk zullen ook meer betrokken zijn in hun werk (Westover, Westover & Westover, 2009). Werktevredenheid kan leiden tot een hogere mate van *organizational citizenship behaviour*. Dit houdt in dat wanneer medewerkers meer tevreden zijn over het werk de medewerkers bereid zijn om zich extra in te zetten voor de organisatie. Dit is een van de relaties die in het onderzoek van Nishii et al. (2008) wordt aangetoond.

Uit de verschillende literatuur wordt duidelijk dat werktevredenheid invloed heeft op de mate van afwezigheid en turnover van medewerkers. Daarnaast kan een hoge werktevredenheid ervoor zorgen dat mensen bereid zijn om wat extra's te doen voor hun organisatie. Vanuit dit oogpunt is het interessant om dit onderzoek uit te voeren, omdat dit onderzoek inzicht geeft in hoe interpretaties van HR-maatregelen invloed hebben op de mate van werktevredenheid.

2.2 Interpretaties van HR-maatregelen

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven is *well-being* een belangrijke voorspeller van werktevredenheid. Een van de factoren die samenhangt met *well-being* is de manier waarop medewerkers HR-maatregelen interpreteren. Daarnaast heeft de interpretatie van een HR-maatregel invloed op werktevredenheid. In de komende paragraaf zal deze variabele verder besproken worden.

Nishii, Lepak en Schneider (2008) gebruiken de attributietheorie als basis in hun onderzoek. Attributietheorie houdt zich bezig met de causale principes die gebruikt worden om gedrag van mensen of gebeurtenissen te verklaren. Zij maken een onderscheid tussen de attributietheorie en de

attributionele theorie, waarbij de attributional theory meer ingaat op attributies die mensen maken over bepaalde onderdelen van hun leven. In dit onderzoek zal onderzocht worden welke attributies medewerkers toeschrijven aan bepaalde HR-maatregelen, dat wil zeggen dat zij aangeven waarom zij denken dat een organisatie bepaalde maatregelen neemt.

In dit onderzoek zijn HR-attributies gedefinieerd als: “*causale verklaringen die medewerkers hebben om de reden die het management heeft voor het gebruik van bepaalde HR-maatregelen te verklaren*” (Nishii et al., 2008, p.507)

HR-attributies zijn belangrijk omdat ze gedrag van personeel en organisatie/HR-uitkomsten kunnen beïnvloeden. Guest en Conway (2011) stellen dat HR-maatregelen als effectief gezien moeten worden door medewerkers om een effect te hebben op organisatie performance. Uit een ander onderzoek komt naar voren dat als medewerkers tevreden zijn over HR-management ze meer *committed* zijn aan de organisatie zijn (Purcell & Hutchinson, 2007). Volgens Woodrow en Guest (2014) kunnen goede HR-maatregelen leiden tot slechte resultaten, volgens hen gaat het mis in de implementatie fase van HR-maatregelen. Dit komt volgens hen onder andere door de manier waarop werknemers HR-maatregelen interpreteren.

In het artikel van Makecha (2013) worden verschillende redenen genoemd waarom er gaten bestaan tussen de verschillende levels van HR-maatregelen (intended, actual en perceived). In dit artikel worden meerdere redenen genoemd waarom lijnmanagers een andere interpretatie kunnen geven aan een HR-maatregel dan dat de HR-maatregel bedoeld is. Oorzaken hiervan kunnen zijn de onduidelijke communicatie van de HR-afdeling, instrumentale motieven van lijnmanagers en de framing van lijnmanagers. Daarnaast kunnen medewerkers HR-maatregelen anders interpreteren, dit heeft ook te maken met een gebrek aan communicatie, instrumentele motieven en onbegrip bij het lijnpersoneel.

Wanneer werknemers maatregelen negatief ervaren geven zij vaak een negatieve reactie op die maatregel (Eisenberger, Lynch, Aselage & Rohdieck, 2004). Vanuit dit oogpunt is dit onderzoek interessant, omdat het mede antwoord geeft op de vraag of medewerkers van een organisatie lagere organisatie steun ervaren wanneer ze de motivatie achter maatregelen negatief interpreteren en of dat leidt tot een verhoogde mate van stress.

2.2.1 Soorten HR-attributies

Na het bespreken van wat HR-attributies zijn en waarom het van belang is hier onderzoek naar te doen is het nodig om HR-attributies verder te operationaliseren zodat HR-attributies onderzocht kunnen worden.

HR-maatregelen kunnen volgens Nishii en Lepak op vier verschillende manieren geïnterpreteerd worden (2008). In dit onderzoek wordt voortgebouwd op de bestaande theorie over interpretaties van HR die Nishii, Lepak en Schneider ontwikkeld hebben.

Nishii, Lepak en Schneider maken een onderscheid tussen interne en externe attributies van HR-maatregelen. De externe attributie zal in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten worden, aangezien er geen effect werd gemeten van de overeenstemming met vakbonden op medewerkerstevredenheid. Hiernaast maken Nishii, Lepak en Schneider een verschil tussen de medewerkersgerichtheid van de organisatie en bedrijfsvoering. Bij beide categorieën horen eigenlijk twee interpretaties, één negatieve en één positieve. De positieve interpretaties zijn HR-maatregelen die geïnterpreteerd worden als zijnde gericht op het verbeteren van het welzijn van de medewerkers en het verbeteren van de kwaliteit van service. De twee negatieve interpretaties van HR-maatregelen zijn uitbuiten van medewerkers en het besparen van kosten.

2.3 Wat is werkstress?

Naast de interpretatie van HR-maatregelen heeft stress een grote invloed op werktevredenheid (Sullivan & Bhagat, 1992). *“Werkstress is het proces waarin werkgerelateerde psychologische ervaringen en werkeisen, korte- en langetermijn effecten hebben op de mentale en fysieke gezondheid van een medewerker”* (Ganster & Rosen, 2013, p.1088)

Naar stress is veel onderzoek gedaan in de wetenschappelijke literatuur. Zo onderscheiden Frew en Bruning (1987) twee verschillende soorten stress, namelijk fysieke en psychologische stress. In dit onderzoek zal de psychologische stress onderzocht worden, het gaat hier namelijk om de mate van stress die mensen ervaren. Daarnaast geven zij in hun artikel ook een categorisering van verschillende stressoren. Dit onderzoek heeft vooral betrekking op organisatie stress factoren, omdat de mate van de ondersteuning vanuit de organisatie, wordt gebruikt om het verschil in stress te verklaren.

De manier waarop stress ervaren wordt kan per stressor verschillen (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000). Er is een verschil tussen uitdagende en hinderde stressoren, deze stressoren hebben een verschillende invloed op werkuitkomsten. Uitdagende stressoren hebben een positief effect op werktevredenheid, maar hinderende stressoren hebben daarentegen een negatieve invloed op werktevredenheid. Om deze reden stellen Sullivan en Bhagat (1992) dat stress en werktevredenheid omgekeerd gecorreleerd zijn.

Stress brengt onwenselijke effecten met zich mee. Stress kan leiden tot een burn-out en depressiviteit of andere fysieke problemen (Ganster & Schaubroeck, 1991). Voor organisaties leidt dit tot hoge kosten en uitval van personeel. Zoals in bovenstaande alinea beschreven hebben echter niet alle stressoren een negatief effect, sommige kunnen juist leiden tot een hogere werktevredenheid doordat ze werknemers uitdagen.

Twee concepten die vaak gebruikt wordt met betrekking tot stress zijn rol ambiguïteit en rolconflict. Rol ambiguïteit betekent dat er onduidelijkheid bestaat over de verwachtingen die bij de rol horen. Rolconflict houdt in dat er in een rol meerdere taken bestaan die met elkaar conflicteren (Stamper & Johlke, 2002). In dit onderzoek is de Job Stress Survey van Caplan, Cobb en French

(1975) gebruikt. In deze schaal worden naast rol ambiguïteit en rolconflict ook de items werkdruk en het kunnen gebruiken van opgedane vaardigheden en kennis gebruikt.

2.4 *Perceived organizational support*

Na het bespreken van stress zal nu de andere mediërende variabele, perceived organizational support (ervaren organisatie steun) (vanaf nu: POS) besproken worden. POS is de mate waarin medewerkers denken dat de organisatie de inspanningen van het personeel waardeert en geeft om het welzijn van het personeel (Eisenberger & Rhoades, 2002).

De POS-theorie komt voort uit de social exchange theorie (Eisenberger, 1986). In de social exchange theorie wordt verondersteld dat mensen teruggeven wat ze krijgen. Wanneer mensen veel ondersteuning van de organisatie ondervinden hebben ze een grote bereidheid om wat terug te doen voor de organisatie. Wanneer werknemers het gevoel heeft dat de keuzes die de organisatie maakt vrijwillig zijn en niet opgelegd door overheid of vakbonden, leidt dit tot een hogere mate van ervaren organisatie steun (Rhoades & Eisenberger, 2002).

De POS-theorie veronderstelt dat medewerkers op twee manieren een beeld vormen over het werk en werkgever. Het vormen van een beeld gebeurt op twee manieren. Medewerkers proberen de werkgever te personifiëren. Hierbij is het belangrijk of de werkgever menselijk overkomt (Loi, Yang-Fue & Foley, 2006). In POS-theorie wordt ervan uit gegaan dat medewerkers de organisatie beoordelen op drie onderdelen, namelijk de steun die ze ontvangen van supervisors, beloningen en werkomstandigheden en procedurele gerechtigheid (Aselage & Eisenberger, 2003). Wanneer medewerkers een organisatie beoordelen als eerlijk tegenover de medewerkers leidt dit tot een hogere mate van ervaren organisatie steun. De manier waarop leidinggevend personeel met de medewerkers omgaat is andere indicator van ervaren organisatie steun. Medewerkers vinden het belangrijk dat een leidinggevende geeft om het *well-being* van medewerkers en de medewerkers waardeert (Rhoades & Eisenberger, 2002).

POS heeft volgens Garg en Dahl (2014) een positief effect op *organizational commitment*. Wanneer er een hoge mate van POS is hebben medewerkers het gevoel dat ze steun van de organisatie kunnen verwachten als ze dat nodig hebben. Hierdoor voelen werknemers zich erkend door de organisatie en hebben ze het gevoel dat ze gerespecteerd worden door de organisatie. Werknemers voelen zich gesteund door de organisatie en hebben daardoor het gevoel dat ze iets terug moeten doen voor de organisatie. Daarnaast heeft POS niet alleen het effect dat het ervoor zorgt dat medewerkers zich extra inzetten voor de organisatie, maar ook dat de medewerkers zelf meer tevreden zijn (Chiang & Hsieh, 2012). Tot slot kan POS de performance van een medewerker vergroten. Dit komt doordat medewerkers die een hogere mate van POS ervaren eerder extra werk uit zullen voeren. Werknemers die een hogere mate van POS ervaren zullen dus eerder *extra role behaviour* tentoonspreiden (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Volgens Rhoades en Eisenberger (2002) is het aannemelijk om te stellen dat POS-stress reduceert. Wanneer mensen minder organisatie steun ervaren, hebben ze vaker te maken met een hoge werkdruk. De mate van ervaren organisatie steun heeft ook invloed op de stressoren rol ambiguïteit en conflict. Een lagere mate van stress kan ervoor zorgen dat medewerkers zich meer tevreden voelen op het werk. POS zorgt er ook voor dat mensen een positievere gemoedstoestand hebben op het werk.

2.5 De relatie tussen HR-interpretatie en werktevredenheid

De percepties die medewerkers hebben bij bepaalde maatregelen hebben invloed op de manier hoe medewerkers zich gedragen in organisaties. De percepties die medewerkers hebben over HR-maatregelen heeft invloed op de mate van werktevredenheid die ze rapporteren (Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013). Uit het artikel van Nishii, Lepak en Schneider (2008) komt naar voren dat HR-attributies gericht op *well-being* en het verbeteren van de kwaliteit van service leiden tot een hogere werktevredenheid. Daartegenover staat dat de HR-attributies, verminderen van kosten en uitbuiten van personeel leiden tot een lagere werktevredenheid.

H1a: Medewerkers die HR-maatregelen interpreteren als gericht op well-being, zijn meer tevreden op het werk.

H1b: Medewerkers die HR-maatregelen interpreteren als gericht op het verbeteren van de service, zijn meer tevreden op het werk.

H1c: Medewerkers die HR-maatregelen interpreteren als uitbuiting, zijn minder tevreden op het werk.

H1d: Medewerkers die HR-maatregelen interpreteren als gericht op het verminderen van kosten, zijn minder tevreden op het werk.

2.6 Het mediërend effect van POS en stress

Naast de directe relatie tussen HR-interpretatie en werktevredenheid, zal er in dit onderzoek het mediërend effect van POS en stress tussen HR-interpretatie en werktevredenheid onderzocht worden. In de volgende paragrafen zullen de verschillende verbanden tussen de variabelen verder toegelicht worden.

2.6.1 De relatie tussen HR-interpretatie en POS

De eerste relatie die besproken moet worden om het mediërend effect te kunnen verklaren is de relatie tussen de interpretatie van HR-maatregelen en POS. Volgens Alfes et al. (2013) zijn er meerdere onderzoeken gedaan naar de mediërende werking van POS. Hier zijn echter in verschillende onderzoeken verschillende resultaten uitgekomen. Dit onderzoek kan aan deze discussie nieuw empirisch bewijs toevoegen. De link tussen HR-interpretatie en ervaren organisatie steun kan gelegd worden aan de hand van het psychologisch contract. Het psychologisch contract en ervaren organisatie

steun zijn beide theorieën over sociale uitwisseling (Aselage & Eisenberger, 2003).

De 4 HR-attributies zoals geformuleerd in het artikel van Nishii, Lepak en Schneider (2008), en gebruikt zullen worden in dit onderzoek sluiten hierop aan. Het uitbuiten van personeel kan gezien worden als procedurele onrechtvaardigheid. Personeel krijgt uiteindelijk niet de beloning die hoort bij het werk dat ze gaan verrichten (Schaubroeck, May & Brown, 1994). Procedurele rechtvaardigheid heeft volgens Moorman, Blakely en Niehoff (1998) een positieve relatie met POS. Daarnaast impliceren twee van de HR-interpretaties (uitbuiting van medewerkers en het reduceren van kosten) dat medewerkers het gevoel hebben dat het management weinig steun geeft aan de medewerkers. Wanneer maatregelen gericht zijn op het uitbuiten van personeel zou dit ook gezien kunnen worden als een werkomstandigheid. Mensen moeten veel meer werk gaan doen in kortere tijd of voor een mindere beloning waardoor ze zich minder gesteund kunnen voelen door de organisatie. Het besparen op kosten kan gezien als een vorm van zelfinteresse door de organisatie, wanneer personeel denkt dat dit ten koste gaat van de organisatie of het belonen van personeel kan dit leiden tot een lagere mate van organisatie steun (Aselage & Eisenberger, 2003) In het algemeen komt uit het artikel van Cropanzo, Howes, Grandy en Tott naar voren dat politiek in organisaties invloed heeft op de mate van steun en stress die mensen ervaren (1997). Dit gaat alleen over de wijze waarop organisatie maatregelen interpreteren en niet direct over interpretaties aangaande HR-beleid of de interpretatie van het waarom achter HR-maatregelen.

Wanneer medewerkers directer te maken hebben met HR-maatregelen leidt dit tot een beter psychologisch contract. Hierdoor zijn mensen tevredener op het werk en rapporten ze een lagere mate van werkdruk (Guest, 1999). Het psychologisch contract kan overtreden worden wanneer een van de partijen de verwachtingen van de ander niet waarmaakt. Wanneer het psychologisch contract wordt overtreden leidt dit tot ontevredenheid onder werknemers (Guest, 1998; Rayton & Yalibak, 2014). Volgens Aselage en Eisenberger (2003) zijn het psychologisch contract en POS twee vergelijkbare begrippen.

De hypothesen die hieruit geformuleerd kunnen worden zijn de volgende:

H2a: Wanneer medewerkers HR-maatregelen interpretern als gericht op well-being, zullen een hogere mate van POS ervaren

H2b: Werknemers die HR-maatregel ervaren als gericht op het verbeteren van de kwaliteit van service, zullen een hogere mate van POS ervaren.

H2c: Werknemers die HR-maatregelen ervaren als gericht op uitbuiting zullen een lagere mate van POS ervaren

H2d: Werknemers die HR-maatregelen ervaren als gericht op het drukken van kosten, zullen een lagere mate van POS ervaren.

2.6.2 Het mediërend effect van POS.

Nu de directe relatie tussen POS en HR-interpretatie is beschreven is het van belang om te verklaren op welke wijze POS een rol kan spelen in de relatie tussen HR-interpretatie en stress. In de komende paragraaf zal dan ook de relatie tussen POS en stress toegelicht worden.

Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat de politiek die mensen in een organisatie ervaren invloed heeft op de mate van stress die werknemer ervaren (Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997). Er is niet veel empirisch bewijs dat POS-invloed heeft op stress. Maar uit algemeen oogpunt heeft social support invloed op stress. Volgens Stamper en Johlke (2002) heeft POS sterke effecten op rolambigüiteit en rolconflict, twee stressoren. Zij stellen dat social support een van de manieren is om met stress om te gaan. Daarnaast stellen zij dat POS zowel als buffer werkt om de negatieve effecten van stress tegen te gaan.

Een andere reden die Cropanzano et al. noemen is dat wanneer medewerkers meer steun van de organisatie ervaren, ze het gevoel hebben dat ze meer controle hebben over hun leven. Dit zorgt ervoor dat ze een minder hoge mate van stress ervaren. Tot slot concluderen Cropanzano et al. dat support ervoor zorgt dat mensen een minder hoge mate van stress ervaren. Dit brengt ons tot de volgende hypothese over de relatie tussen HR-interpretaties, POS en stress.

H3: HR-interpretaties hebben via POS een effect op werkstress.

2.6.3 Het mediërend effect van stress.

Uit een ander onderzoek komt naar voren dat werkstress een negatieve impact heeft op job satisfactie (Chao, Jou, Liao & Kuo, 2015). Dit wil zeggen dat wanneer een medewerker een hogere mate van stress rapporteert hij/zij een lagere tevredenheid zal rapporteren. Wanneer het stressniveau van een werknemer lager is leidt dit tot een hogere mate van werktevredenheid en daardoor tot een toename in organizational citizenship behaviour (Miao, 2011).

Jamal (1990) heeft in zijn onderzoek onder andere aangetoond dat job stress een negatieve correlatie heeft met werktevredenheid. Hij stelt dat als mensen hun werk zien als fysiek en psychologisch schadelijk, ze minder tevreden zijn met hun werk. Dit kan de relatie zoals gevonden door Nishii, Lepak en Schneider verklaren. Wanneer medewerkers uitgebuit worden zou dit gezien kunnen worden als schadelijk en kunnen leiden tot de negatieve relatie met werktevredenheid.

Sullivan en Bhagat (1992) stellen dat uit verschillende onderzoeken naar voren is gekomen dat stress en werktevredenheid omgekeerd gecorreleerd zijn. Dit wil zeggen dat een bepaalde mate van stress leidt tot een afname van werktevredenheid maar ook een punt is waarop stress een positief effect kan hebben op werktevredenheid. Volgens Sullivan en Bhagat heeft stress via werktevredenheid een effect op turnover. Als we deze en alle voorgaande paragrafen van het theoretisch kader bij elkaar voegen kunnen we de volgende hypothese formuleren:

H4: Interpretaties van HR-maatregelen hebben via pos en stress effect op werktevredenheid

2.7 Invloed van de controlevariabelen

In de voorgaande paragrafen zijn alle variabelen en relaties in dit onderzoek beschreven. Er kunnen echter nog meer variabelen zijn die de uitkomsten van het onderzoek hebben beïnvloed. Dit is gecontroleerd door middel van controlevariabelen, de mogelijke invloed van controlevariabelen wordt in deze paragraaf uitgewerkt. De controlevariabelen zijn, leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, functie in de organisatie, de sector waarin de organisatie werkzaam is, het beroep van de respondent en of de organisatie een HR of P&O afdeling heeft.

Werktevredenheid heeft een sterke samenhang met leeftijd. Uit het onderzoek van Wright en Hamilton (1978) komt naar voren dat naarmate medewerkers ouder zijn ze een hogere mate van werktevredenheid rapporteren. Dit komt met name doordat oudere werknemers betere banen hebben, wat tot een hogere werktevredenheid leidt.

Jick en Mitz (1985) stellen dat geslacht invloed heeft op de manier waarop stress ervaren wordt. Zij stellen dat stress bij vrouwen hoger is dan bij mannen, daarom wordt in dit onderzoek onderzocht of geslacht verschil maakt in de mate van stress die een respondent ervaart.

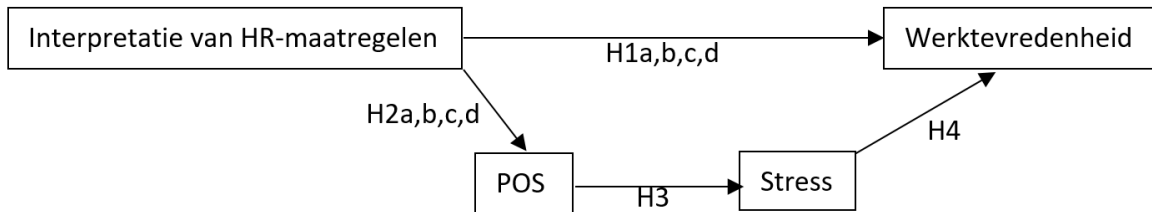
Uit het artikel van Steffy en Jones (1999) komt naar voren dat er geen verschil is tussen mensen die parttime of fulltime werken wanneer het gaat om werktevredenheid. Andere onderzoeken over dit thema geven echter wel verschillen aan tussen mensen die parttime of fulltime werken, er valt dus niet uit te sluiten het soort dienstverband invloed heeft op werktevredenheid. Om deze reden wordt in dit onderzoek gecontroleerd of het aantal gewerkte uren niet verantwoordelijk is voor bepaalde correlaties.

Mensen met een hoger opleidingsniveau hebben vaker betere banen en kunnen van daaruit een hogere mate van tevredenheid rapporteren. Dit hangt sterk samen met de functie die iemand in een organisatie vervult. Mensen met een hogere functie krijgen vaak meer betaald en voelen zich meer betrokken met de organisatie dit kan ertoe leiden dat deze groep een hogere werktevredenheid rapporteert.

Volgens Hochwater, Kacmar, Perrewé en Johnson (2003) speelt POS een belangrijke rol tussen de manier waarop medewerkers politiek in de organisatie ervaren en organisatie uitkomsten. Zij stellen ook dat de mate van POS per level van de organisatie verschilt. Zij concluderen dat de POS op een hoger level in de organisatie dan dat van de medewerker anders wordt beoordeeld. Er is gecontroleerd voor het niveau waarop een respondent werkzaam is om er zo achter te komen of niveau een rol speelt in de gevonden correlaties.

2.8 Onderzoeksmodel

Vanuit het theoretisch kader zijn verschillende hypothesen geformuleerd, voor de duidelijkheid is hieronder het model schematisch weergegeven met de verschillende hypothesen bij de pijlen.



3. Methode

3.1 Procedure en Respondenten

In de komende paragrafen zal besproken worden welke manier van onderzoeken in dit onderzoek gebruikt is. Daarnaast zal het gebruik van de vragenlijst besproken worden en zal er een beschrijving gegeven worden van de onderzochte doelgroep.

3.1.1 Procedure

In dit onderzoek is een kwantitatieve manier van dataverzameling en analyse gebruikt. De vorm van dit onderzoek is namelijk een toetsend/verklarend onderzoek, dit omdat het eerder geïntroduceerde onderzoeksmodel getest is. Het model zal geanalyseerd worden door te onderzoeken of er een relatie bestaat tussen de interpretatie van HR-maatregelen en werktevredenheid door middel van POS en stress.

Voor de dataverzameling is er een onlinevragenlijst gebruikt. Door middel van een vragenlijst kunnen de verschillende variabelen makkelijk gemeten worden en kan er gekeken worden in hoeverre de verschillende variabelen invloed op elkaar hebben. De geoperationaliseerde variabelen en de relatie ertussen zijn bevestigd. Een vragenlijst past goed bij dit onderzoek omdat het een kwantitatieve manier van onderzoeken is waarbij er een goed en gemeten inzicht gevormd kan worden over de relatie tussen de verschillende concepten. Met een vragenlijst zijn ook de verschillende concepten goed meetbaar en in cijfers uit te drukken. Dit heeft in dit onderzoek een voordeel ten opzichte van kwalitatieve manieren van onderzoeken zoals interviewen, omdat er met kwantitatieve methoden inzicht kan worden verkregen over de sterkte van de verschillende relaties. Via interviews kan wel onderzocht worden of de relatie bestaat, maar kunnen er geen inzichten opgedaan worden over de sterkte van de relatie.

De vragenlijst is samengesteld aan de hand van bestaande vragenlijsten, hier zal in de paragrafen over de meetinstrumenten dieper op ingegaan worden. Voor een aantal van de vragenlijsten was het nodig ze te vertalen via back/forward translatie. Dit is gedaan voor alle items over HR-interpretatie en voor de Job stress questionnaire, omdat van deze vragenlijsten geen Nederlandse versie beschikbaar was. Na het vertalen van de vragenlijsten is de survey door twee mensen getest en zijn er fouten uitgehaald. De online vragenlijst is uitgezet op donderdag 18 mei 2017. Via een Facebook oproep is geprobeerd respondenten te werven. Dit leverde echter onvoldoende respons op. Hierdoor is de onderzoeker mensen zelf gaan benaderen met de vraag of ze de vragenlijst in wilden vullen. De vragenlijst heeft opengestaan tot 23 Juli 2017.

Een van de nadelen van de gekozen manier van dataverzameling is dat de kans bestaat dat er veel op elkaar lijkende respondenten in opgenomen worden. Aangezien veel van de respondenten uit het

netwerk van de onderzoeker komen. In een netwerk zitten mensen die op elkaar lijken of iets met elkaar gemeen hebben (Kadushin, 2012). Dit kan ervoor zorgen dat de data niet representatief is voor de hele Nederlandse bevolking.

Daarnaast levert het invullen van de vragenlijst *common method bias* op omdat de respondenten de vragenlijst zelf in moesten vullen. Het was hierdoor voor respondenten mogelijk om sociaal wenselijke antwoorden te geven waardoor de data minder betrouwbaar is.

De twee variabelen organisatie steun en HR-interpretaties kunnen problemen hebben doordat ze veel op elkaar lijken. Hierdoor kan er sprake zijn van omgekeerde causaliteit. Dat wil in dit geval zeggen dat de verwachting dat HR-interpretaties POS beïnvloeden andersom blijkt te werken en dat POS HR-interpretaties beïnvloedt.

3.1.2 Respondenten

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van mensen die werkzaam zijn bij een organisatie. Dit is een vereiste, omdat mensen zonder organisatie niet met HR-maatregelen te maken hebben. Er is voor gekozen om het onderzoek niet in een specifieke sector of beroepsgroep uit te voeren, waardoor veel mensen de vragenlijst in konden vullen. Aan een deel van de respondenten is gevraagd om de vragenlijst in te vullen via sociaal media. Aangezien dit niet genoeg respons opleverde om een analyse uit te voeren is de onderzoeker zelf respondenten gaan benaderen, via mail, WhatsApp en persoonlijke gesprekken. Mensen die eigen baas zijn, zijn uitgesloten in dit onderzoek. Dit heeft als reden dat deze doelgroep de gegevens kunnen beïnvloeden, omdat ze niet echt met een HR-beleid te maken hebben. Met de gegevens van de respondenten is vertrouwelijk om gegaan, dat wil zeggen dat de gegevens alleen voor de onderzoeker bekend zijn. Daarnaast was het voor respondenten ook niet nodig om persoonlijke gegevens in te vullen.

Het aantal respondenten dat de vragenlijst heeft ingevuld is 98. Twee hiervan zijn uit de dataset verwijderd met als reden dat ze op elke vraag hetzelfde hadden ingevuld. Van de respondenten was 57,3% man en de gemiddelde leeftijd van de steekproef was 35 jaar. De standaarddeviatie hierbij was 12,4 jaar. De minimumleeftijd die is ingevuld is 18 en de maximumleeftijd is 57. Van de respondenten is het grootste aantal werkzaam als medewerker (78,1%), 21,9% procent van de respondenten is werkzaam op managementniveau. In deze steekproef zit geen enkele respondent die werkzaam is op het niveau van het topmanagement. Het grootste gedeelte van de respondenten heeft een hbo-opleiding afgerond (50%). Daarnaast heeft 14,6% van de respondenten alleen een diploma van het voortgezet onderwijs, 11,5% heeft een mbo-diploma en 24% een wo-diploma. De gemiddelde respondent is 7,5 jaar werkzaam voor zijn huidige organisatie. Met een minimum van 2 maanden en een maximum van 33 jaar. De standaarddeviatie is 7,5. Het gemiddeld aantal dat respondenten werken ligt rond de 32,5 uur per week.

Na het sluiten van de vragenlijst is begonnen met de analyse van de data. Voor de analyse is gebruik gemaakt van het programma Spss. Door middel van dit programma is het mogelijk om de statistische relatie tussen de verschillende constructen te meten.

3.2 Analysemethode

De data-analyse is begonnen met het opschonen en bruikbaar maken van de data. Verschillende items zijn hierbij andersom gecodeerd, dit om ervoor te zorgen dat de betrouwbaarheidsanalyse goed uitgevoerd kon worden. Door middel van de betrouwbaarheidsanalyse in Spss is de betrouwbaarheid van de verschillende constructen gemeten. Een Cronbach's alfa op de betrouwbaarheidstest van een .7 of hoger wordt in dit onderzoek als betrouwbaar beschouwd.

Na de betrouwbaarheidsanalyse zijn de verschillende schalen berekend. Voor het berekenen van de gemiddeldes per schaal zijn er descriptieve gegevens berekend, deze staan vermeld in het begin van het volgende hoofdstuk.

Na het berekenen van de schalen zijn er correlatieanalyse uitgevoerd. Via de correlatieanalyse is er gekeken naar de onderlinge relaties tussen variabelen, hierin zijn alle variabelen meegenomen. Uiteindelijk is er via een regressieanalyse gekeken of stress en POS de relatie tussen de interpretatie van HR-maatregelen en werktevredenheid mediëren. Dit is gedaan aan de hand van de methode van Baron en Kenny (1986). Aan de hand van deze methodes van analyseren zijn de hypothesen getest. Tot slot zijn de gevonden correlaties gecontroleerd door middel van een partiële correlatieanalyse.

3.3 Meetinstrumenten

Naast de manier waarop de data geanalyseerd is, is het van belang hoe de data gemeten is. In de volgende paragrafen zal daarom verder ingegaan worden op de manier hoe de verschillende variabelen gemeten zijn. Alle variabelen zijn gemeten aan de hand van bestaande vragenlijsten, bij sommige was het nodig om deze vanuit het Engels naar het Nederlands te vertalen. De volledige vragenlijst is terug te vinden in de bijlage aan het einde van dit onderzoek. Van de schalen is de betrouwbaarheid gemeten, de betrouwbaarheid waarden staan in de volgende paragrafen vermeld. De betrouwbaarheid is gemeten aan de hand van betrouwbaarheidsanalyse in Spss. Schalen met een Cronbach's alfa van .7 of hoger worden in dit onderzoek als betrouwbaar beschouwd.

3.3.1 Werktevredenheid

Werktevredenheid wordt vaak gemeten aan de hand van drie pijlers, namelijk de tevredenheid met het werk zelf, de tevredenheid met supervisie en de tevredenheid met collega's (Wright & Bonett, 2007). Deze manier van meten kost echter veel tijd en daarom is er een single item meetschaal ontwikkeld (Wanous, Reichers & Hudy, 1997). In het Nederlands is deze vraag onder andere gebruikt door Ybema (2007). De vraag luidt als volgt: In welke mate bent u, alles bij elkaar genomen, tevreden met

uw werk? Er kon geantwoord worden op een vijf punts-likertschaal met (1) Zeer ontevreden tot (5) Zeer tevreden.

Het probleem met een single item measure is dat de interne betrouwbaarheid van deze meetschalen niet bepaald kan worden. Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat een single item measure voor werktevredenheid toch een acceptabele manier is om werktevredenheid te meten (Wanous et al., 1997; Dolbier, Webster, McCalister, Mallon & Steinhardt, 2005).

3.3.2 HR-attributies

Voor het meten van de HR-attributies is er gebruik gemaakt van de vragenlijst zoals gebruikt in het artikel van Nishii et al. (2008). Deze vragenlijst was alleen in het Engels te vinden en daarom was het nodig de vragen te vertalen naar het Nederlands. Dit item bestaat uit vier keer vier stellingen. Een van de stelling is: De HR-afdeling van deze organisatie voorziet in training op de manier zoals ze dat nu doet om een betere service naar de klanten kunnen leveren. Respondenten werden gevraagd om aan te geven in welke mate zij het eens waren met de stelling. De antwoordschaal bestaat uit een vijf punt Likertschaal met een range van: (1) Helemaal mee oneens tot (5) Helemaal mee eens.

De vier factor structuur was niet voldoende betrouwbaar. De schaal met alle HR-interpretaties gericht op het verbeteren van kwaliteit van service haalde een betrouwbaarheid van .62. De schaal met HR-interpretaties gericht op het verlagen van kosten scoorde .76. Interpretaties gericht op *well-being* scoorden een betrouwbaarheid van .67 en HR-interpretaties over het uitbuiten van personeel .64. In eerste instantie hadden deze schalen dus een te lage betrouwbaarheid.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat deze schaal bestaat uit twee verschillende factoren (Nishii et al., 2008). Dit komt doordat de HR-attributies elkaar deels overlappen, omdat medewerkers die goede service naar de klant moeten leveren zich goed behandeld moeten voelen door de organisatie. Aan de andere kant zorgt een focus van een organisatie op het besparen op kosten voor minder aandacht voor het personeel en wordt er vaak minder personeel aangenomen waardoor er meer werk door minder personeel uitgevoerd wordt. Hierdoor zijn de variabelen uitbuiting van het personeel en het besparen op kosten samengenomen tot een schaal. Deze schaal heeft een α van .79. De andere twee (het verbeteren van service voor de klant en het verbeteren van het *well-being* van het personeel) zijn ook samengenomen en deze schaal heeft een α van .79.

3.3.3 Werkstress

Werkstress is gemeten aan de hand van de Job Stress Survey van Caplan et al. (1975). Deze schaal bestaat uit vier dimensies zoals beschreven in het artikel van Hamel en Bracken (1986). De dimensies zijn, werkdruk, rolconflict, rol ambiguïteit en het niet gebruiken van vaardigheden. Een voorbeelditem van deze schaal is: Hoe vaak wordt er van u verwacht dat u erg hard moet werken? Voor de beantwoording van de vragen is gebruik gemaakt van een zevenpunt likert-schaal met (1)nooit en

(7)altijd. Door middel van een betrouwbaarheidsanalyse is de betrouwbaarheid van de verschillende subdimensies gemeten. Voor de dimensie werkdruk is er een betrouwbaarheid van α .87 gemeten. De dimensie die ingaat op het gebruiken van vaardigheden leverde in eerste instantie een betrouwbaarheid van .60 op. Dit is onvoldoende betrouwbaar, het verwijderen van item 7 uit deze schaal leidde tot een betrouwbaarheid .84.

De andere twee dimensies scoorden laag op de betrouwbaarheidstoets, want de dimensie rolconflict scoorde een Cronbach's alfa.44. Rol ambiguïteit scoorde een α van .22. Hamel en Bracken (1986) stellen in hun artikel echter dat de factor structuur van de JSQ kan verschillen per doelgroep, er zou volgens hen een verschil bestaan tussen *blue* en *white collar* werknemers en professionals. Om deze reden is er ook een betrouwbaarheidstoets uitgevoerd met drie dimensies, hierin zijn een aantal subschalen bij elkaar genomen. De dimensies die passen bij een *blue collar* sample zijn getest op betrouwbaarheid maar hierop scoorden twee dimensies te laag. Bij *white collar* medewerkers stellen Hamel en Bracken een drie factor structuur voor, hier scoorde een van de dimensies ook te laag met een Cronbach's alfa van .52. De structuur die Hamel en Bracken voorstellen bij professionals toont ook geen voldoende betrouwbaarheid op de subdimensies.

Zoals hierboven te lezen is gaven de andere structuren die Hamel en Bracken voorstellen geen voldoende betrouwbaarheid op de subdimensies. Uiteindelijk is ervoor gekozen om toch vier subdimensies te hanteren, omdat dat volgens het artikel van Hamel en Bracken (1986) het best bij de drie verschillende soorten werknemers past en er aan dit onderzoek allerlei soorten werknemers deel hebben genomen.

Aangezien er op een aantal van de subdimensies een te lage Cronbach's alfa is gemeten, is er besloten om uit een aantal schalen items te verwijderen om op die manier de betrouwbaarheid te verhogen. Dit betekent dat subdimensie 1 (werkdruk) compleet blijft aangezien deze subdimensie voldoende betrouwbaarheid toont. Subdimensie 2 (niet gebruiken van vaardigheden) heeft een te lage betrouwbaarheid, hierom is besloten om item 7 uit deze subdimensie te laten. Door het weglaten van item 7 stijgt de Cronbach's alfa naar .84. Uit subdimensie drie (rolconflict) is één item gekozen die de subdimensie het best representeert, want met twee items was het niet mogelijk om voldoende betrouwbaarheid te creëren. Voor deze subdimensie geeft item 11 de beste weergave van deze schaal, item 11 gaat duidelijk over rolconflict en gaat in tegenstelling tot de andere vragen van deze subdimensie over alle mensen op het werk. Dit geeft dus een algemeen beeld van tegenstrijdigheid die mensen ervaren op het werk. Op de vierde dimensie (rol ambiguïteit) is er ook een item gekozen die deze stelling het best representeert, dit is item 6. Dit item is het meest representatief, er wordt gevraagd naar onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en dat vat de drie items van deze schaal het best samen. Ter verduidelijking van de gebruikte schaal is in de tabel hieronder de schaal weergegeven.

Tabel 1: Werksstress schaal zoals gebruikt in analyse

Item	Betrouwbaarheid
Werkdruk	
	.87
1	Hoe vaak wordt er van u verwacht dat u in een hoog tempo uw werk moet afronden?
2	Hoe vaak wordt er van u verwacht dat u erg hard moet werken?
3	Hoe vaak komt het voor dat u binnen uw functie weinig tijd hebt om dingen gedaan te krijgen?
4	Hoe vaak komt het voor dat er veel werk gedaan moet worden?
5	Hoe vaak ervaart u een verhoogde werkdruk?
Niet kunnen gebruiken van vaardigheden	
	.84
12	Hoe vaak gebruikt u binnen uw functie vaardigheden en kennis die u geleerd heeft tijdens een opleiding of training?
13	Hoe vaak kunt u gebruikt maken van uw vaardigheden die u geleerd heeft uit voorgaande ervaringen of trainingen?
Rolconflict	
11	Hoe vaak vragen mensen aan u een opdracht te doen die af moet, terwijl dit botst met het andere werk wat u moet doen?
Rol ambiguïteit	
6	Hoe vaak is het onduidelijk wat uw verantwoordelijkheden zijn?

3.3.4 POS

Voor POS is de survey *perceived organizational support* zoals ontwikkeld door Eisenberger (1986) bruikbaar. Een verkorte versie (acht items) daarvan zoals gebruikt in het artikel van Eisenberger et al. (2001) is al eerder vertaald naar het Nederlands en wordt daarom gebruikt in dit onderzoek. Ten opzichte van deze Nederlandstalige vragenlijst (Ketelslegers, Peferoen & Vanderstraeten, 2013) is alleen het onderwerp van de vragen veranderd, zodat de vragen in te vullen waren voor alle respondenten. Een voorbeeld van een stelling in de survey is: mijn werkgever houdt in zekere mate rekening met mijn waarden en doelstellingen. De respondenten hadden de mogelijkheid om antwoord te geven op een zevenpunt-likertschaal variërend van: (1) Helemaal mee oneens tot (7) Helemaal mee eens. De Cronbach's alfa van deze schaal is: .86.

3.3.5 Controlevariabelen

Leeftijd is bevraagd aan de hand van de open vraag: wat is uw leeftijd? Een andere controlevariabele die in dit onderzoek is bevraagd is het geslacht van de respondent. Deze vraag kon beantwoord worden aan de hand van twee categorieën, namelijk (1) man of (2) vrouw.

Het gemiddeld aantal werk uur per week is gevraagd in een open vraag waarbij de respondent zelf een antwoord in kon vullen. Daarnaast is er ook gevraagd naar het opleidingsniveau van de respondenten. Hierbij was (1) Voortgezet onderwijs en (4) WO. Tot slot is er ook aan respondenten gevraagd of de organisatie waar ze werkzaam zijn beschikt over een HR-afdeling hierbij kon gekozen worden uit de categorieën (1) nee of (2) ja. Na feedback is er een vraag toegevoegd over de sectoren waarin de respondenten werkzaam zijn. Deze vraag is later toegevoegd en niet door iedereen ingevuld. Vanwege de verschillende sectoren waarin personen werkzaam kunnen zijn is dit via een open vraag aan de respondenten gevraagd.

4. Resultaten

In het vorige hoofdstuk is beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd is. In dit hoofdstuk zullen de resultaten besproken worden. Eerst zal begonnen worden met het beschrijven van de scores op verschillende schalen. Daarna zal de correlatiematrix worden weergegeven. Aan de hand van deze correlatiematrix zullen de verschillende hypothesen getoetst en behandeld worden. Dit zal dezelfde opbouw hebben als het theoretisch kader. Eerst worden de variabelen behandeld in volgorde van het model, van achter naar voren. Daarna zal verder ingegaan worden op mediërende effecten en tot slot zullen de controlevariabelen besproken worden.

4.1 Beschrijvende statistiek

Op het gebied van werktevredenheid scoren de respondenten een gemiddelde van 4,05 op een schaal van vijf. Dit wil zeggen dat het grootste respondenten tevreden is met hun huidige werk en een klein gedeelte van de respondenten is zelfs zeer tevreden is met het huidige werk. De gemeten standaarddeviatie is .31. Deze is laag waaruit blijkt dat veel respondenten hetzelfde ingevuld hebben. Dit is terug te zien in de frequenties van de minimale en maximale scores. Op deze schaal is drie de laagst ingevulde score, dit is twee keer ingevuld. De maximum score van vijf is zeven keer ingevuld.

Het gemiddelde op de schaal van HR-interpretatie waarbij het verbeteren van kwaliteit van service en *well-being* samen zijn genomen heeft een gemiddelde van 3,35 dit betekent dat de meeste mensen HR-maatregelen ervaren als zijnde gericht op het verbeteren van *well-being* of het verbeteren van de kwaliteit van de service. De standaarddeviatie was hier .56. Het gemiddelde van deze schaal met de twee negatieve interpretaties, namelijk uitbuiting van personeel en het besparen op kosten heeft een gemiddelde van 2,6 met een standaarddeviatie van .60. Over HR-interpretatie in het algemeen kunnen we concluderen dat de respondenten over het algemeen HR-maatregelen positiever beoordelen.

Op de POS schaal is een gemiddelde berekend van 4,97 op een schaal van zeven. De meeste respondenten voelen zich gesteund door de organisatie waar ze voor werken. De standaarddeviatie is .93, dit houdt in dat er een aanzienlijk verschil is tussen de respondenten en veel variatie in de antwoorden die zijn gegeven door de respondenten.

Werkstress, de andere mediërende variabele heeft als gemiddelde 4,09. Dit betekent dat de respondenten zich gemiddeld niet gestrest voelen. De standaarddeviatie is .65, ondanks dat het gemiddelde aangeeft dat de respondenten niet gestrest zijn, zijn er veel mensen die bovengemiddelde stress ervaren maar ook mensen die minder stress ervaren.

Tabel 2: Correlatie tabel en descriptieve gegevens

Meetschaal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Werktevredenheid	-											
2. HR kosten en uitbuiting	.08	-										
3. HR verbeteren service en well-being	.11	-.62**	-									
4. POS	.03	-.59**	.56**	-								
5. Werkstress	.06	.45**	-.38**	-.31**	-							
6. Aantal jaren werkzaam	.07	-.18	.17	.01	.18	-						
7. Leeftijd	-.06	-.32**	.19	-.03	.04	.76**	-					
8. Geslacht	.13	.13	-.15	.01	.21*	-.09	-.01	-				
9. Aanwezigheid HR-afdeling	.01	.02	-.05	-.16	-.04	.21*	-.19	-.21*	-			
10. Niveau in organisatie	.08	.07	.04	-.16	.07	.53**	.49**	-.15	.16	-		
11. Opleiding	-.08	-.04	.01	-.09	.13	.13	.12	-.01	-.05	.13	-	
12. Gemiddeld aantal uren per Week	-.06	-.21**	.23**	.14	-.02	.12	.22**	-.08	.05	.27**	.09	-
M	4.05	2.6	3.35	4.97	4.09	7.5	35	-	-	-	-	32.5
SD	.31	.60	.56	.93	.65	7.5	12.4	-	-	-	-	10.6
Range	1-5	1-5	1-5	1-7	1-7	0.2-33	18-57	1-2	1-2	1-3	1-4	5-50
A	-	.79	.79	.86	-	-	-	-	-	-	-	-

** correlatie is significant bij 0.05

*correlatie is significant bij 0.01

4.2 De relatie tussen HR-interpretatie en werktevredenheid

Om de eerste Hypothesen te testen is er gebruik gemaakt van een correlatieanalyse, de correlatietabel is weergegeven op de voorgaande pagina in tabel 2. Er is een correlatie berekend tussen de twee verschillende soorten HR-interpretatie en werktevredenheid, om inzicht te krijgen in de relatie tussen deze twee variabelen. Uit bovenstaande gegevens kunnen we concluderen dat hypothesen 1a, b, c en d niet bevestigd worden. Dit is opvallend aangezien deze relatie in eerder onderzoeken wel is aangetoond.

Uit de correlatie wordt wel duidelijk dat HR-attributies gericht op verbeteren van service en *well-being* negatief gecorreleerd zijn met beleid gericht op het terugdringen van kosten en het uitbuiten van personeel. Dit valt logisch te verklaren omdat de twee positieve manieren van het interpreteren van HR-maatregelen het tegenovergestelde zijn van de twee negatieve manieren van het interpreteren van HR-maatregelen.

4.3 De relatie tussen Stress en werktevredenheid

Hypothese 4 de relatie tussen stress en werktevredenheid, wordt vanuit deze data niet bevestigd. Er wordt, zoals te zien is in de correlatietabel, geen significantie correlatie te meten. Op basis van deze data moet hypothese 4 dus verworpen worden.

4.4 De relatie tussen POS en stress

Door middel van de correlatieanalyse is er onderzocht of POS een relatie heeft met stress. Hypothese 3 kan bevestigd worden want uit de correlatietabel komt naar voren dat POS een negatieve correlatie heeft met stress van -0.31 . Deze waarde is significant en dat betekent dat als een respondent een hogere mate van POS rapporteerde hij/zij ook minder stress rapporteerde. Vanuit deze gegevens kunnen we nog niet stellen dat het om een mediërend effect gaat, dit zal in paragraaf 4.6 verder onderzocht worden.

4.5 De relatie tussen HR-interpretatie en POS

Uit de correlatieanalyse blijkt dat HR-interpretatie en POS een significante correlatie hebben. De HR-interpretaties die gaan over het verbeteren van service en het verbeteren van het *well-being* van het personeel zijn namelijk positief gecorreleerd met POS. Andersom blijkt dat als mensen denken dat bedrijven maatregelen nemen om kosten te besparen of het personeel uit te buiten dat negatief gecorreleerd is met POS.

Hieruit kunnen we hypothese 2 bevestigen. HR-attributies gericht op het verbeteren van service en *well-being* zijn namelijk positief gecorreleerd met POS, terwijl de andere twee HR-interpretaties negatief gecorreleerd zijn met POS. Mensen die HR-maatregelen als positief ervaren, voelen zich meer gesteund door de organisatie.

4.6 De mediërende werking van POS en Stress

Uit de correlatieanalyse kunnen we afleiden dat er een significante relatie bestaat tussen POS en stress. Om inzicht te krijgen of het hier gaat om een mediërende variabele is de methode van Baron en Kenny (1986) gebruikt om de werking van POS te testen.

4.6.1 POS als mediërende variabele

In de literatuur bestaat vaak discussie over het gebruik van POS in modellen. Soms wordt POS als mediërende variabele gezien, maar meestal wordt POS als moderator gebruikt. In dit onderzoek wordt POS gezien als mediërende variabele en dat zal in de komende paragraaf getest worden. Eerst zal getest worden of POS de relatie tussen HR-interpretaties gericht op het verbeteren van kwaliteit van service en het *well-being* van medewerkers werkstress medieert. Dit is gedaan door middel van regressie. In de methode van Baron en Kenny (1986) worden drie regressieanalyses gedaan om mediatie te testen. Als eerste moet de onafhankelijke variabele een correlatie hebben met de afhankelijke variabele. Uit de correlatie tabel valt af te leiden dat er correlatie bestaat tussen HR-interpretatie en werkstress. Uit de regressieanalyse blijkt ook dat deze relatie significant is de significantie waarde is .00 dit is lager dan .05 en dus significant.

Tabel 3: Regressietabel HR-interpretaties kwaliteit en well-being – Werkstress

Samenvatting Model

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F
1	.38 ^a	.15	.14	.60	15.6

a. Voorspellers: (Constant), HR-interpretatie kwaliteit service *well-being*

Tabel 4: Coëfficiënten regressie HR-interpretaties kwaliteit en well-being – Werkstress

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.57	.38		14.68	.00
	HR-Interpretatie kwaliteit en well-being	-.44	.11	-.38	-3.95	.00

a. Afhankelijke variabele: Werkstress

Na het berekenen van het effect van de afhankelijke op de onafhankelijke variabele moet gemeten worden of de onafhankelijke variabele effect heeft op mediator. Hiervoor is een regressieanalyse gedaan met HR-interpretatie als onafhankelijke variabele en POS als afhankelijke variabele. Deze relatie had een p-waarde van .00 en is dus significant.

Hierna is de relatie tussen de mediator en de afhankelijk variabele getest. Hier kwam een p-waarde van .00 uit, deze relatie is dus significant.

Tot slot is er een regressie uitgevoerd met daarin de onafhankelijke variabele, POS en werkstress.

Hieruit blijkt dat de Bèta coëfficiënt van HR-interpretaties gericht op well being en het verbeteren van service wel lager is geworden maar geen nul, is er dus sprake van partiële regressie. Wat opvalt is dat POS niet meer significant is in deze relatie want de p-waarde is gestegen naar .23 dit is hoger dan .05 en dus niet meer significant. Ondanks dat de invloed van de HR-interpretaties op werkstress iets is afgenomen lijkt POS geen mediërende werking te hebben omdat POS zelf niet meer significant is.

Tabel 5: Regressietabel HR-interpretaties kwaliteit en well-being – POS - Werkstress**Samenvatting model**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F
1	.40 ^a	.16	.14	.60	8.58

a. Voorspellers: (Constant), HR-interpretatie kwaliteit van service en well-being, POS

b. Afhankelijke variabele: Werkstress

Tabel 6: Coëfficiënten regressie HR-interpretaties kwaliteit en well being – POS - Werkstress

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.75	.41		14.16	.00
	POS	-.09	.08	-.14	-1.22	.23
	HR kwaliteit en well-being	-.35	.14	-.30	-2.59	.01

a. Afhankelijke variabele: Werkstress

In het voorgaande stuk is de mediërende werking van POS in de relatie tussen HR-interpretaties gericht op het verbeteren van kwaliteit van service en het *well-being* van het personeel en werkstress uitgewerkt. In het komende stuk zal de andere HR-interpretatie uitgewerkt worden. De tabellen hiervan zijn terug te vinden in bijlage 2. Voor het berekenen van deze relatie zijn dezelfde stappen gebruikt als bij de vorige analyse. Eerst is de relatie tussen HR-interpretaties gericht op het terugbrengen van kosten en het uitbuiten van personeel en werkstress berekend, hieruit kwam een p-waarde van .00 wat betekent dat de relatie significant is. De bèta van .45 betekent dat de relatie positief is, dit houdt in dat wanneer mensen HR-interpretaties negatiever ervaren ze meer stress ervaren. Hierna is gekeken of HR-interpretaties gericht op het reduceren van kosten en uitbuiten van personeel invloed hebben op POS. De bèta coëfficiënt is negatief dit betekent dat als medewerkers HR-maatregelen negatiever ervaren ze zich minder gesteund voelen door de organisatie. De relatie is ook significant met een p-waarde van .00. De derde stap is de invloed van de mediator (POS) op werktevredenheid. Deze stap is bij de andere HR-interpretatie ook berekend en de p-waarde hiervan is .00 en de relatie is negatief. Dit betekent dat wanneer mensen zich meer gesteund voelen door de organisatie ze minder stress ervaren. Tot slot is er een regressieanalyse gedaan met alle drie de variabelen, hiervan zijn de statistieken te vinden in bijlage 2. In deze regressie daalt de significantie van POS naar .59 hierdoor is POS niet meer significant. Daarnaast neemt de invloed van POS op werkstress af van -.31 naar -.06. Daarnaast daalt de p-waarde van HR-interpretaties gericht op het verlagen van kosten en het uitbuiten van personeel naar .001, maar deze variabele blijft significant. Er is dus wel een kleine afname van de onafhankelijke variabele maar de afnamen van de invloed van POS is groter er lijkt dus geen sprake te zijn van een mediërende werking van POS. Hypothese drie kan niet bevestigd worden want er wordt geen sterk mediërende werking van POS aangetoond in de analyse.

4.6.2 Stress als mediator

In de correlatietabel was al af te lezen dat er geen correlatie was tussen stress en werktevredenheid. Dit duidt er op dat stress in dit model geen significante mediator is van werktevredenheid. Daarnaast is er geen correlatie gemeten in de directe relatie tussen HR-interpretatie en werktevredenheid. Om deze redenen kunnen we stellen dat stress geen mediator is in dit model. Via regressieanalyse is dit nogmaals gecontroleerd. De regressieanalyse bevestigt dat er geen significante relatie is tussen stress en werktevredenheid, hierdoor kan de eerste voorwaarde van Kenny en Baron niet bevestigd worden en kan er ook geen mediatie gemeten worden. Hypothese vier kan dus niet bevestigd worden.

4.7 Controlevariabelen

In dit onderzoek zijn naast de hierboven al behandelde variabelen en relaties een aantal controlevariabelen onderzocht. In het eerst gedeelte van deze paragraaf zullen de correlaties van de controlevariabelen besproken worden. Daarna zullen de hoofdeffecten gecontroleerd worden door middel van een partiële correlatieanalyse.

4.7.1 Correlaties van de controlevariabelen

Zoals in het methode hoofdstuk besproken is, zijn er ook een aantal controlevariabelen gebruikt in dit onderzoek. De significante correlaties zullen in deze paragraaf verder toegelicht worden. Uit de correlatieanalyse blijkt dat leeftijd samenhangt met het aantal gewerkte uren en ook met de positie die een respondenten heeft in de organisatie waar hij zij werkt. Dit is een logische correlatie want mensen die ouder zijn hebben vaak al meer carrière gemaakt en komen dan vaker in managementposities terecht. Daarnaast hebben oudere mensen, tot op bepaalde hoogte, vaker een fulltimebaan dan jongere mensen. Leeftijd is in dit onderzoek significant gecorreleerd met de negatieve HR-interpretatie. Deze correlatie is negatief. Dit wil zeggen dat naarmate mensen ouder worden ze HR-maatregelen minder negatief beoordelen. Opvallend hierbij is dat leeftijd geen correlatie heeft met de positieve vormen van HR-interpretatie.

Het aantal uren dat iemand werkt heeft een correlatie met HR-interpretatie. De positieve vormen van HR-interpretatie vormen een positieve correlatie met het aantal uren dat iemand werkt. De negatieve HR-interpretatie is negatief gecorreleerd met het aantal uren dat iemand werkt. Dit betekent dat iemand die meer uren per week werkt HR-maatregelen positiever zal beoordelen.

Tot slot is er in dit onderzoek is gecontroleerd voor geslacht. Geslacht blijkt een significante relatie te hebben met stress. Dit betekent dat vrouwen in deze vragenlijst op stress hoger scoren dan mannen

4.7.1 Controle van hoofdeffecten

Via partiële correlatie in SPSS zijn de relatie tussen HR-interpretaties en POS, de relatie tussen POS en stress en de relatie tussen HR-interpretaties en POS gecontroleerd. In de partiële correlatieanalyse zijn bovenstaande variabelen allemaal ingevoerd om alle correlaties tussen deze variabele weer te geven. Daarna is er telkens één controlevariabele aan toegevoegd om te onderzoeken of dat verschil in significantie en correlatie opleverde. Eerst is er gekeken of de relatie tussen HR-interpretaties gericht op het verbeteren van de kwaliteit van service en *well-being* bepaald wordt door de controlevariabelen, hieruit kwamen geen significante verschillen.

Het aantal uren per week dat een respondent werkt blijkt geen veroorzaker te zijn van correlatie in bovenstaande relaties. Daarnaast blijken de leeftijd en het geslacht van een respondent geen veroorzaker te zijn van correlaties tussen de hoofdvariabelen. De aanwezigheid van een HR-afdeling binnen een organisatie heeft ook geen invloed op de correlaties tussen de variabelen. Het niveau waarop iemand werkzaam was in de organisatie en het opleidingsniveau leidde ook niet tot verschillen in de partiële correlatieanalyse.

5. Conclusie & Discussie

5.1 Discussie

In de komende paragraaf zullen de resultaten uit het vorige hoofdstuk kritisch besproken worden. Eerst zullen de antwoorden op de deelvragen worden geformuleerd, dit zal uitmonden in het beantwoorden van de hoofdvraag. Daarnaast worden er in dit hoofdstuk de tekortkomingen, praktische en theoretische implicaties van dit onderzoek en voorstellen voor toekomstig onderzoek gegeven.

5.1.1 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf zal aan de hand van de beantwoording van de verschillende deelvragen antwoord gegeven worden op de hoofdvraag.

De eerste deelvraag luidt: *Leidt de interpretatie van HR-maatregelen tot een hogere werktevredenheid?* Op basis van de literatuur zouden we kunnen zeggen dat dit het geval is. In tegenstelling tot de literatuur blijkt uit de data van dit onderzoek dat er geen significante relatie bestaat de interpretatie van HR-maatregelen en werktevredenheid. De theorie en het onderzoek van Nishii, Lepak en Schneider (2008) wordt in dit onderzoek niet bevestigd. Dat er geen effect is gemeten van HR-interpretatie op werktevredenheid kan komen door de gebruikte meetschaal. De meetschaal van werktevredenheid is door een grote meerderheid (89,6%) van de respondenten met een vier ingevuld, dat wil zeggen dat ze zeer tevreden zijn met hun huidige baan. Wanneer er weinig verschillen zijn tussen de respondenten kan er ook bijna geen correlatie berekend worden.

De tweede deelvraag ging in op de relatie tussen HR-maatregelen en POS;

Leidt de interpretatie van HR-maatregelen tot een hogere mate van POS?

Uit de correlatietabel blijkt dat dat verschilt per soort HR-maatregel. De HR-maatregelen die te maken hebben met het verbeteren van de kwaliteit van service en het *well-being* van het personeel hebben een positieve correlatie met POS. De HR-maatregelen die te maken hebben met het besparen op kosten en uitbuiten met personeel hebben een negatieve correlatie met POS. Dit lijkt logisch want medewerkers die het gevoel hebben dat de werkgever om hen geeft zullen zich eerder gesteund voelen door de organisatie dan medewerkers die het gevoel hebben dat ze worden uitgebuit.

Volgend op de tweede deelvraag behandelt deelvraag drie de mediërende effecten van POS. De vraag luidt: *In hoeverre medieert ervaren organisatie steun de relatie tussen de interpretatie van HR-maatregelen en stress?*

In het resultaten hoofdstuk is ter beantwoording van deze vraag de methode van Baron en Kenny (1986) gebruikt. Uit de regressieanalyses blijkt dat voor beide vormen van HR-interpretatie hetzelfde

geldt. Wanneer POS wordt toegevoegd in de relatie tussen HR-interpretatie en werkstress leidt dat tot een kleinere invloed van POS dan wanneer POS de enige voorspeller van werkstress is. Daarnaast wordt de invloed van HR-interpretaties niet veel kleiner. Deze gegevens duiden er dus op dat werkstress geen mediator is in de relatie tussen HR-interpretatie en werkstress.

De laatste deelvraag die beantwoord moet worden alvorens er antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag is de volgende: *In hoeverre medieert stress de relatie tussen POS en werktevredenheid?*

De vorige deelvragen geven aan dat er een relatie bestaat tussen stress en POS. Er is echter geen significante relatie gevonden tussen stress en werktevredenheid. Vanuit deze data moeten we concluderen dat er geen significante mediërende werking is van stress. Door het ontbreken van variantie in werktevredenheid is het echter niet ondenkbaar dat in een andere steekproef, waar meer variantie is in werktevredenheid, stress wel een significante mediator is.

Nu alle deelvragen zijn beantwoord, kan er antwoord gegeven op de hoofdvraag. De hoofdvraag in dit onderzoek is: *In hoeverre leidt de interpretatie van de HR-maatregelen tot ervaren werktevredenheid bij de medewerker via POS en stress?*

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er een relatie bestaat tussen HR-interpretatie en POS en tussen POS en werkstress. Het is wel opvallend dat POS met beide significant gecorreleerd is, het zou zo kunnen zijn dat POS op een andere manier de relatie beïnvloedt. Er blijkt in tegenstelling tot eerder onderzoek (Nishii et al. 2008) geen relatie te bestaan tussen HR-interpretatie en werktevredenheid. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat stress geen invloed heeft op werktevredenheid, maar dit valt te verklaren door de gehanteerde meetschaal.

De rol van de controlevariabelen in het model is in de meeste gevallen terug te leiden naar de literatuur. Dat leeftijd samenhangt met gewerkte uren, komt doordat mensen die ouder zijn vaker fulltime werken dan jonge mensen. De positie die iemand inneemt in de organisatie is gecorreleerd met leeftijd, omdat mensen naarmate ze ouder worden promotie maken en daardoor op hogere posities terecht komen. Het is wel opvallend dat leeftijd negatief gecorreleerd is met negatieve HR-interpretaties en niet positief met positieve HR-interpretaties. Dit valt deels te verklaren doordat mensen die ouder worden meer werken en vaak al langer verbonden aan het bedrijf waar ze voor werken. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat ze zich meer verbonden voelen met de organisatie waardoor deze medewerkers HR-maatregelen positiever interpreteren. Tot slot werd door middel van de controlevariabelen het onderzoek van Jick en Mitz (1985) bevestigd, zij stellen dat vrouwen meer stress ervaren dan mannen. Uit de resultaten kwam naar voren dat vrouwen in deze steekproef meer stress ervaren.

De hoofdeffecten in dit onderzoek zijn gecontroleerd voor bovenstaande controlevariabelen aan de hand van een partiele correlatieanalyse. Uit deze analyse bleek dat geen van de controlevariabelen verantwoordelijk is voor de correlatie tussen de andere variabelen.

5.1.2 Toevoeging aan literatuur

Dit onderzoek voegt aan de literatuur toe dat er verbanden bestaan tussen HR-interpretatie en POS. En POS en stress. Daarnaast bevestigt dit onderzoek dat HR-interpretatie invloed heeft op stress. In de literatuur is al veel geschreven over de relatie tussen POS en stress. Er is nog geen consensus over hoe deze variabelen precies samenhangen. Uit dit onderzoek wordt duidelijk dat POS invloed heeft op stress.

Daarnaast voegt dit onderzoek veel toe aan de literatuur wat betreft de controlevariabelen. Zo heeft leeftijd een belangrijke invloed op de rol die iemand vervult in de organisatie en het aantal uren dat iemand werkt in een week. Geslacht blijkt invloed te hebben op de stress en het aantal jaren dat iemand bij een organisatie werkt blijkt een indicator voor de manier waarop HR-maatregelen geïnterpreteerd worden.

Vanuit de data-analyse voegt dit onderzoek kennis toe aan de literatuur over meetschalen. Van een single item meetinstrument voor werktevredenheid kan je de interne betrouwbaarheid lastig bepalen. Daarnaast heeft werktevredenheid in dit onderzoek weinig variantie opgeleverd, dit zou kunnen komen door de gehanteerde meetschaal.

Aan de literatuur kunnen we toevoegen dat een aantal subdimensies van de JSQ zeer zwak lijken te zijn in betrouwbaarheid. In het geval van dit onderzoek maakte het niet uit of er nu drie of vier dimensies waren, de betrouwbaarheid bleef laag. Onderzoekers moeten dus oppassen met het gebruik van de JSQ en goed uitzoeken of het wel goed bij hun onderzoek past.

5.1.3 Praktische implicaties

Naast de theoretische implicaties heeft dit onderzoek ook implicaties voor de praktijk, deze implicaties zullen in deze paragraaf behandeld worden.

Uit dit onderzoek blijkt dat HR-interpretatie een relatie heeft met POS en stress. Zoals in het theoretisch kader te lezen was hebben HR-interpretatie, POS en stress invloed op verschillende organisatie uitkomsten. Het is voor organisaties van belang dat ze deze relaties begrijpen en hier aandacht aan besteden in hun beleid. Nu blijkt dat HR-interpretatie en POS met elkaar gecorreleerd zijn. Daarnaast is het voor organisaties van belang dat werknemers tevreden zijn. Ondanks dat in dit onderzoek de relatie met werktevredenheid niet is aangetoond is het niet uitgesloten dat in een ander onderzoek deze relatie wel wordt aangetoond. Uiteindelijk is het voor organisaties belangrijk om tevreden personeel te hebben, omdat dit ook voor de organisatie voordelen met zich meebrengt.

Naast de praktisch relevantie van de uitkomsten van het onderzoek hebben ook de methodologisch aspecten van dit onderzoek een praktische relevantie. In onderzoeken met een kleine onderzoekspopulatie dient men op te passen met het gebruik van de single item meetschaal voor werktevredenheid, aangezien deze schaal weinig variatie in antwoorden kan veroorzaken.

Een andere praktische implicatie met betrekking tot de methodologie van dit onderzoek is dat onderzoekers voorzichtig moeten zijn met het gebruik van de Job Stress Questionnaire. In dit onderzoek is gebleken dat verschillende subdimensies onvoldoende betrouwbaarheid hebben, dit maakt het gebruik van deze schaal moeilijk.

5.1.4 Tekortkomingen

Zoals in de voorgaande paragrafen al duidelijk werd, kent dit onderzoek een aantal tekortkomingen. Deze tekortkomingen zullen in deze paragraaf behandeld worden, in paragraaf 5.4.1 zullen aan de hand van deze tekortkomingen voorstellen gedaan worden voor toekomstig onderzoek.

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek is niet groot. Voor een onderzoek met een grotere betrouwbaarheid moet een grote populatie onderzocht worden. Meer respondenten in een steekproef is een representatievere weergave van de werkelijkheid. In dit onderzoek zijn wel allerlei verschillende soorten respondenten benaderd. Het is niet mogelijk om met deze hoeveelheid respondenten een representatieve weergave van de werkende bevolking in Nederland te geven.

Aan de dataverzamelingsstrategie van dit onderzoek zitten een aantal tekortkomingen die niet ten goede komen van de betrouwbaarheid. Een van de tekortkomingen is bias van respondenten. Door de manier waarop in dit onderzoek data is verzameld is de kans groter dat er dezelfde type mensen aan het onderzoek hebben deelgenomen. Dit geeft geen goede representatie van de Nederlandse beroepsbevolking en daarom heeft dit onderzoek een lage generaliseerbaarheid.

Het onderzoeksmodel van dit onderzoek kan problemen hebben met de causaliteit van de variabelen. Vooral de variabelen HR-interpretaties en POS lijken erg op elkaar. Uit het onderzoek blijkt ook dat de twee gecorreleerd zijn met elkaar en met werkstress. POS is, zoals in de analyse is aangetoond, geen mediator tussen HR-interpretatie en werkstress. Het zou zo kunnen zijn dat dit andersom wel het geval is, maar dat is in dit onderzoek niet getest.

Naast de eerdergenoemde tekortkomingen besteedt dit onderzoek geen aandacht aan verschillen tussen sectoren. Aan de respondenten is wel gevraagd in welke sector ze werkzaam zijn. Dit heeft veel verschillende antwoorden opgeleverd, waar geen significante relaties uit te halen zijn. Er kan zowel verschil zijn tussen bijvoorbeeld *for profit* en *non profit* organisaties. Maar er zouden ook verschillen kunnen bestaan tussen publiek en privaat. Binnen deze domeinen bestaan ook weer veel verschillende sectoren, de aard van deze sectoren zou ook kunnen leiden tot verschillen tussen sectoren. Het verschil in beroepen kan ook leiden tot andere uitkomsten. Hamel en Bracken (1986), geven in hun onderzoek aan dat de stress factoren verschillen tussen blue collar, white collar medewerkers en professionals. Daarnaast is het denkbaar dat iemand die de hele dag binnen in een

kantoor zit zich meer verbonden voelt met de organisatie waar hij/zij voor werkt en daar ook meer steun van ervaart dan iemand die fysiek minder verbonden is aan de organisatie.

De meetinstrumenten in dit onderzoek zijn vragenlijsten die respondenten zelf in moesten vullen. Het nadeel hiervan is dat de ingevulde gegevens niet objectief waarneembaar zijn. Het is voor respondenten hierdoor mogelijk om hun eigen interpretatie in de resultaten door te laten werken. Aan de ene kant kan je daar niet om heen bij dit soort onderzoeken, aan de andere kant kan het de gegevens beïnvloeden. Hierdoor kan er *common method bias* ontstaan. Dit ontstaat als varianties in antwoorden worden gecreëerd door de meetinstrumenten en niet door de antwoorden van de respondent. In dit onderzoek is de manier waarop werktevredenheid is gemeten onderhevig aan *common method bias*. De vraag over werktevredenheid leidt ertoe dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaan geven. Uit de data is duidelijk geworden dat er in het geval van werktevredenheid weinig verschil is tussen de respondenten. De meeste respondenten hebben op deze vraag ingevuld dat ze tevreden of zeer tevreden zijn met hun werk. Dit kan aan de ene kant komen doordat mensen het lastig vinden om in te vullen dat ze ontevreden zijn met hun werk. Het zou ook kunnen dat (bijna) iedereen in deze steekproef daadwerkelijk tevreden of zeer tevreden is met zijn/haar werk. Dit heeft ertoe geleid dat er geen significante correlatie is gemeten tussen de verschillende variabelen en werktevredenheid. De single item meetschaal van werktevredenheid heeft als bijkomend probleem dat interne betrouwbaarheid niet te controleren is. Bij meetschalen met meerdere items kan door middel van een betrouwbaarheidsanalyse de betrouwbaarheid gemeten worden, bij meetschalen met maar één item is dit niet mogelijk.

De schaal waarmee HR-interpretatie gemeten is ook een tekortkoming en kan *common method bias* hebben. Sommige stellingen lijken suggestief, dit kan ervoor zorgen dat respondenten de stellingen anders beoordelen dan wanneer de stelling op een minder suggestieve manier gepresenteerd zou worden. Hoewel deze vragenlijst eerder gebruikt is, is het een nog niet heel vaak gebruikte schaal. Hierdoor is het de vraag hoe betrouwbaar deze schaal is.

Een andere beperking van dit onderzoek is de manier waarop werkstress is gemeten. Op de schaal van werkstress is op een aantal dimensies een te lage betrouwbaarheid gemeten, hierdoor is het de vraag of deze schaal wel helemaal betrouwbaar is. Een algemene schaal of vraag was hier misschien beter op zijn plek geweest en makkelijker te gebruiken. De keuze die in dit onderzoek is gemaakt heeft geresulteerd in het schrappen van een aantal items uit de subdimensies. Dit zorgde in sommige gevallen wel voor een hogere Cronbach's alfa, maar het doet wel af aan de betrouwbaarheid van de complete schaal.

5.1.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van de voorgaande paragrafen, waarin de resultaten, implicaties en tekortkomingen van dit onderzoek besproken zijn, zullen er nu een aantal suggesties gedaan worden voor vervolgonderzoek.

Er moet dieper onderzoek gedaan worden naar de relatie tussen HR-interpretatie en POS. Want hierin kunnen verschillende factoren belangrijker zijn dan anderen. In dit onderzoek is de theoretische link gelegd via het psychologisch contract. Het psychologisch contract bestaat echter uit meerdere factoren, zoals procedurele rechtvaardigheid. Het kan interessant zijn om hier verdiepend onderzoek in te doen, zodat het duidelijker wordt hoe deze variabelen zich naar elkaar toe verhouden. In dit onderzoek is ondanks dat de link gelegd is door middel van het psychologisch contract, weinig onderzoek gedaan naar de rol van het psychologisch contract.

Dit onderzoek is uitgevoerd met weinig respondenten. In de toekomst moet dit onderzoek dan ook op grotere schaal uitgevoerd worden, om resultaten met een hogere generaliseerbaarheid te verkrijgen. Daarnaast kan de data in dit onderzoek beïnvloed zijn door de manier van dataverzameling, waardoor er veel gelijkende respondenten aan het onderzoek hebben deelgenomen. Bij een groter onderzoek is er minder kans op dit soort bias.

In dit onderzoek lijken POS en HR-interpretaties die gericht zijn op het verbeteren van *well-being* en het verbeteren van de kwaliteit van service naar de klanten veel met elkaar gemeen te hebben. In toekomstig onderzoek kan onderzocht worden of POS en HR-interpretatie niet hetzelfde zijn. Het zou ook zo kunnen zijn dat HR-interpretatie een onderdeel is van POS of andersom.

Zoals eerder al besproken in de tekortkomingen van dit onderzoek is er in dit onderzoek weinig aandacht besteed aan verschillen tussen sectoren. Het zou zo kunnen zijn dat HR-interpretatie in sommige sectoren meer invloed heeft op werktevredenheid dan in andere sectoren. Daarnaast kan er tussen sectoren verschil zitten tussen de ervaren organisatie steun, in sommige sectoren ondersteunen organisaties hun personeel veel meer dan in andere sectoren. In de toekomst moet er onderzocht worden of er verschil is tussen sectoren, zodat er op dit vlak meer kennis wordt opgedaan.

Daarnaast zou er in toekomstige onderzoeken meer aandacht besteed moeten worden aan verschillen tussen parttime en fulltime beroepen. Mensen die minder werken hebben namelijk minder verbinding met de organisatie dan iemand die fulltime werkt. Dit kan ervoor zorgen dat zij een andere mate van organisatie steun ervaren. Het uitzoeken hiervan kan voor organisaties voordelen opleveren in de relatie met het personeel.

In de toekomst is het nuttig om opnieuw onderzoek te doen waarbij meer mensen die ontevreden zijn over hun werk aan bod komen. Dit leidt tot grotere variantie waardoor er meer correlatie ontstaat tussen de variabelen. Hierop aansluitend kan het uitvoeren van eenzelfde onderzoek met een andere meetschaal voor werktevredenheid tot betere resultaten leiden. Het doel van dit onderzoek was het ontdekken van het mediator effect van POS en stress tussen HR-interpretatie en werktevredenheid. Door het ontbreken van variantie in werktevredenheid was het niet mogelijk om conclusies te trekken over de relaties met werktevredenheid.

Naar de Job stress Questionnaire moet nog verder onderzoek gedaan worden. In het geval van dit onderzoek boden de al onderzochte dimensie structuren geen uitkomst. In de toekomst moet meer onderzoek gedaan worden naar deze meetschaal om meer inzicht te krijgen in de dimensies.

Tot slot moet er onderzoek gedaan worden naar een goede meetschaal voor HR-interpretatie. In dit onderzoek is de meetschaal van Nishii, Lepak en Schneider gebruikt. Zoals in de tekortkomingen al gesteld zijn een aantal items hiervan suggestief. Sommige items zijn zo negatief dat bijna niemand daar een hoge score op zou invullen. Daarnaast is deze vragenlijst maar gebaseerd op een aantal HR-maatregelen, het kan nuttig zijn om een schaal te maken die meer in het algemeen op HR-maatregelen of HR-percepties toepasbaar is.

5.2 Conclusie

In deze thesis is onderzocht of de manier waarop medewerkers HR-maatregelen interpreteren via POS en stress invloed heeft op werktevredenheid. Concluderend kunnen we hierover stellen dat HR-maatregelen en POS een significante relatie hebben. Daarnaast hebben HR-maatregelen en POS een significante invloed op stress. Dat HR-maatregelen een invloed hebben op werktevredenheid is uit dit onderzoek niet naar voren gekomen, maar dit kan liggen aan methodologische beperkingen. De invloed van stress op werktevredenheid kon om dezelfde reden niet aangetoond worden. De mediërende werking van POS tussen HR-interpretatie en werkstress is in dit onderzoek niet aangetoond.

Kortom de mediërende werking van POS en stress in de relatie tussen HR-maatregelen en werktevredenheid kan in dit onderzoek niet aangetoond worden. Door de resultaten en beperkingen in dit onderzoek zijn er veel aanbevelingen voor vervolgonderzoek, zo moeten er andere schalen gebruikt worden die betrouwbaarder zijn of meer variatie opleveren. Daarnaast kan het ook relevant zijn om de relatie tussen HR-maatregelen en POS verder te onderzoeken.

Literatuurlijst

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings¹. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.
- Caplan, R. D., Cobb, S., & French, J. R. (1975). *Job demands and worker health; main effects and occupational differences*. Michigan: University of Michigan.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of applied psychology*, 85(1), 65-74.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational behavior*, 159-180.
- Chao, M. C., Jou, R. C., Liao, C. C., & Kuo, C. W. (2015). Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural Taiwan. *Asia-Pacific journal of public health*, 27(2), 1827-1836.

- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W., & Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and validity of a single-item measure of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 19(3), 194-198.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 500-507.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799.
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105-112.
- Frew, D. R., & Bruning, N. S. (1987). Perceived organizational characteristics and personality measures as predictors of stress/strain in the work place. *Journal of Management*, 13(4), 633-646.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of management*, 17(2), 235-271.

- Garg, S., & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human resource management journal*, 9(3), 5-25.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
- Hamel, K., & Bracken, D. (1986). Factor structure of the job stress questionnaire (JSQ) in three occupational groups. *Educational and Psychological Measurement*, 46(3), 777-786.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43(8), 727-738.
- Jick, T. D., & Mitz, L. F. (1985). Sex differences in work stress. *Academy of Management Review*, 10(3), 408-420.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kadushin, C. (2012) *Understanding social networks*. New York: Oxford University Press.
- Ketelslegers, S., Peferoen, C., & Vanderstraeten, A. (2013). *Onderzoek naar de implementatie van employee performance management in een social profit organisatie*. Geraadpleegd op: http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/062/089/RUG01-002062089_2013_0001_AC.pdf.

- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International journal of nursing studies*, 42(2), 211-227.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
- Makhecha, U. P., Srinivasan, V., Prabhu, G. N., & Mukherji, S. (2016). Multi-level gaps: a study of intended, actual and experienced human resource practices in a hypermarket chain in India. *The International Journal of Human Resource Management*, (27)(4) 1-39.
- Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management journal*, 41(3), 351-357.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008), 'Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction', *Personnel psychology*, 61 (3): 503-545.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.

- Schaubroeck, J., May, D. R., & Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 455-460.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Steffy, B. D., & Jones, J. W. (1990). Differences between full-time and part-time employees in perceived role strain and work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 321-329.
- Sullivan, S. E., & Bhagat, R. S. (1992). Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here?. *Journal of Management*, 18(2), 353-374.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of applied psychology*, 82(2)
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.
- Westover, J. H., Westover, A. R., & Westover, L. A. (2010). Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(4), 372-387.
- Williams, E. S., Konrad, T. R., Scheckler, W. E., Pathman, D. E., Linzer, M., McMurray, J. E., Gerrity, M. & Schwartz, M. (2001). Understanding physicians: Intentions to withdraw from practice: The role of job satisfaction, job stress, mental and physical health. In *Advances in Health Care Management* (pp. 243-262). Emerald Group Publishing Limited.
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38-56.
- Wright, J. D., & Hamilton, R. F. (1978). Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the Job Change Hypothesis. *Social Forces*, 56(4) 1140-1158.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.

Ybema, J. F. (2007). De invloed van rechtvaardigheid op werkuitkomsten: een longitudinaal perspectief. *Gedrag & Organisatie*, 20(4), 409-426.

Bijlage 1: Vragenlijst

Vragen:

1. Tevredenheid

In welke mate bent u, alles bij elkaar genomen, tevreden met uw huidige werk?

- (1) Zeer ontevreden (2) Ontevreden (3) Noch tevreden/Noch ontevreden (4) Tevreden
(5) Zeer tevreden

2. HR-attributies

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

1. De organisatie waar ik werk maakt de keuze voor het aannemen en huren van nieuw personeel zoals ze dat nu doet;
2. De organisatie waarin ik werkzaam ben, voorziet in de training van het personeel op de manier zoals ze nu doet;
3. Deze organisatie plant het personeel in op de manier zoals ze nu doet;
4. De organisatie waar ik werk betaalt het personeel op de manier zoals ze nu doet;
 - (1) Om medewerkers te helpen om goede service naar de klant te leveren
 - (2) Om de kosten laag te kunnen houden
 - (3) Omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en gewaardeerd voelen- om het well-being van medewerkers te vergroten
 - (4) Om het personeel uit te buiten

3. Organisatie steun (POS)

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

1. Mijn werkgever houdt in sterke mate rekening met mijn waarden en doelstellingen
 2. De organisatie waar ik werkzaam ben geeft echt om mijn welzijn
 3. Mijn organisatie is weinig met mij begaan
 4. Mijn werkgever zou mij vergeven wanneer ik een oprechte fout zou maken
 5. Mijn werkgever geeft om mijn meningen
 6. Wanneer de kans zich voordoet, zou mijn werkgever profiteren van mij
 7. Er is hulp van mijn werkgever beschikbaar als ik een probleem heb
 8. Mijn werkgever is bereid mij te helpen wanneer ik een bepaalde gunst nodig heb
- (1) Helemaal mee oneens (2) Mee oneens (3) Gedeeltelijk mee oneens (4) Noch eens/ Noch oneens (5) Gedeeltelijk eens (6) Mee eens (7) Helemaal mee eens

4. Job stress questionnaire (Werkstress)

Geef per vraag aan hoe vaak u te maken heeft met een dergelijke situatie:

1. Hoe vaak wordt er van u verwacht dat u in een hoog tempo u werk moet afronden
2. Hoe vaak wordt er van u verwacht dat u erg hard moet werken?
3. Hoe vaak komt het voor dat u binnen uw functie weinig tijd hebt om dingen gedaan te krijgen?
4. Hoe vaak komt het voor dat er veel werk gedaan moet worden?
5. Hoe vaak ervaart u een verhoogde werkdruk?
6. Hoe vaak is het onduidelijk wat uw verantwoordelijkheden zijn?
7. Hoe vaak krijgt u de kans om dingen te doen waar u goed in bent?
8. Hoe vaak zijn uw prestatiedoelen goed gedefinieerd?
9. Hoe vaak kunt u voorspellen wat anderen van u verwachten op het werk?
10. Hoe vaak vragen collega's met gelijke rang of autoriteit u om tegenstrijdige dingen te doen?
11. Hoe vaak vragen mensen aan u een opdracht te doen die af moet, terwijl dit botst met het andere werk wat u moet doen?
12. Hoe vaak gebruikt u binnen uw functie vaardigheden en kennis die u geleerd heeft tijdens een opleiding of training?
13. Hoe vaak kunt u gebruikt maken van uw vaardigheden die u geleerd heeft uit voorgaande ervaringen of trainingen?
(1) Nooit (2) Bijna nooit (3) Zelden (4) Soms (5) regelmatig (6) Bijna altijd (7) Altijd

5. Controlevragen

1. Wat is uw leeftijd?
2. Hoeveel jaar en maanden bent u werkzaam bij uw huidige organisatie?
3. Op welk niveau in de organisatie bent u werkzaam?
(1) Medewerker (2) Management (3) Topmanagement
4. Heeft de organisatie waar u werkt een Human Resource (HR) of een Personeel & Organisatie (P&O) afdeling?
(1) Nee (2) Ja
5. Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?
(1) Voortgezet onderwijs (2) mbo (3) hbo (4) wo
6. Wat is uw geslacht?
(1) Man (2) Vrouw
7. Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week?
8. In welke sector bent u werkzaam?

Bijlage 2: Regressietabellen

Tabel 7: Samenvatting model HR-interpretatie verlagen van kosten en uitbuiting - werkstress

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F
1	.45 ^a	.20	.19	.58	23.68

a. Voorspellers: (Constant), HR Interpretatie verlagen van kosten en uitbuiting medewerkers

b. Afhankelijke variabele: Werkstress

Tabel 8: Coëfficiënten regressie HR-interpretatie verlagen van kosten en uitbuiting - werkstress

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.82	.27		10.46	.00
	HR Interpretatie kosten en uitbuiting	.49	.10	.45	4.87	.00

a. Afhankelijke variabele: Werkstress

Tabel 9: Samenvatting model HR-interpretatie verlagen van kosten en uitbuiting – POS - werkstress

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F
1	.46 ^a	.21	.19	.58	11.89

a. Voorspellers: (Constant), POS, HR Interpretatie kosten en uitbuiting

b. Afhankelijke variabele: Werkstress

Tabel 10: Coëfficiënten regressie HR-interpretatie verlagen van kosten en uitbuiting - POS - werkstress

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.14	.66		4.79	.00
	HR Interpretatie	.45	.13	.42	3.57	.00
	kosten en uitbuiting					
	POS	-.04	.08	-.06	-.54	.59

a. Dependent Variable: WerkstressTOT