

University of Groningen

Is een tevreden werknemer ook een produktieve werknemer?

Van Yperen, Nico W.; de Jong, I.J. Annemarie

Published in:
 Gedrag en Organisatie

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
 Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
 1997

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
 Van Yperen, N. W., & de Jong, I. J. A. (1997). Is een tevreden werknemer ook een produktieve werknemer? *Gedrag en Organisatie*, 10, 69 - 77.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Is een tevreden werknemer ook een productieve werknemer?

Nico W. VanYperen en I.J. Annemarie de Jong*

Uitgangspunt van het onderhavige onderzoek was het gebrek aan empirische aanwijzingen voor de intuïtief aansprekende relatie tussen werktevredenheid en werkprestaties. Verondersteld wordt dat dit te maken heeft met de wijze, waarop werkprestaties in het algemeen worden gedefinieerd en gemeten. De hypothese in het onderhavige onderzoek is dat werktevredenheid samengaat met meer 'Organizational Citizenship Behavior' (OCB), en in veel mindere mate met traditionele 'in-role'-werkprestaties. De steekproef bestaat uit 26 medewerkers van een adviesbureau. OCB blijkt inderdaad gerelateerd te zijn aan werktevredenheid, vooral aan tevredenheid met de leiding en het salaris. Echter, er blijkt ook een duidelijk verband te bestaan tussen tevredenheid en een min of meer 'objectieve' maat die de formele werkprestaties representeert. Bovendien hangen formele werkprestaties en OCB, beide gemeten aan de hand van oordelen van leidinggeevenden, sterk met elkaar samen. Wellicht heeft dit te maken met de specifieke onderzoeksgroep die relatief veel vrijheidsgraden heeft met betrekking tot de werkuitvoering, waardoor het onderscheid tussen OCB en de formele werkprestaties vervaagt. Geconcludeerd wordt dat het erop lijkt dat in de hogere functie-groepen die meer ruimte hebben om taken zelf in te vullen, de kans toeneemt dat een tevreden werknemer tevens een productieve werknemer is, met betrekking tot zowel de formele functie-eisen als OCB.

Trefwoorden: prestatie, arbeidssatisfactie, functievervulling

1 Inleiding

Veel theorieën en modellen in de Arbeids- en Organisationspsychologie gaan uit van het adagium dat een tevreden werknemer een productieve werknemer is (Staw, 1986). Daarbij valt te denken aan leiderschapstheorieën die beweren dat een coachende leider, die gebruik maakt van participatieve besluitvorming, meer tevreden werknemers heeft wat resulteert in een betere productie. Een voorbeeld uit de sociotechniek is het werken met autonome taakgroepen; een taakgroep is dan verantwoordelijk voor het proces van ontwikkeling tot aflevering van één product. Het idee erachter is dat wanneer werknemers zelf verantwoordelijk worden gesteld voor het tot stand komen en goed afleveren van een afgerond en herkenbaar product, men zich veel meer betrokken voelt bij zijn werk en meer geneigd is inzet te vertonen. Ook in de praktijk volgen managers intuïtief de gedachte dat wanneer hun werknemers zich prettig voelen in hun werk, zij betere werkprestaties zullen leveren.

* N.W. VanYperen en Annemarie de Jong zijn verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. Correspondentieadres: Rijksuniversiteit Groningen, Sectie Sociale en Organisatie Psychologie, Grote Kruisstraat 2/1, 9712 TS Groningen.

Echter, er is weinig empirische evidentie voor het in eerste instantie zo voor de hand liggende verband tussen werktevredenheid en werkprestaties. Enige decennia geleden vond Vroom (1964) een gemiddelde correlatie van $r = .14$. Recenter vonden Iaffaldano en Muchinsky (1985) in een meta-analyse praktisch dezelfde gemiddelde correlatie ($r = .15$). De mate, waarin werknemers tevreden zijn met hun werk blijkt vrijwel los te staan van de werkprestaties die zij leveren.

Een mogelijke verklaring voor deze lage correlatie tussen werktevredenheid en werkprestaties is de wijze waarop werkprestaties worden gedefinieerd en gemeten (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Organ, 1988a; VanYperen, 1995). Als indicator voor werkprestaties worden namelijk veelal maten gebruikt die het in de functiebeschrijving voorgeschreven werkgedrag weerspiegelen. Probleem met dit soort indicatoren is ten eerste dat dit gedrag per definitie een gelegitimeerde en gesanctioneerde bedding heeft, waardoor werknemers wanneer zij niet voldoen aan de formele eisen, zichzelf op directe wijze (ernstig) benadelen. Ten tweede wordt veelal impliciet uitgegaan van de assumptie dat werknemers te allen tijde in staat zijn harder of minder hard te werken of de mogelijkheid hebben de kwaliteit van hun werk te verhogen of te verlagen. Echter, vaak is dat niet het geval. Kenmerken van het individu spelen namelijk een niet te verwaarlozen rol in de totstandkoming van werkprestaties (Staw, 1986). Hierbij moet men denken aan de gelimiteerde capaciteiten van het individu (wat met name saillant is bij professionele 'performers' als musici, acteurs, en sporters) en de persoonlijkheid en constitutie van de werknemers (bijvoorbeeld: niet van hard werken houden, recalcitrante persoonlijkheid, lage eigenwaarde, gering activatie-niveau, slaapbehoefte, enz.).

Ook andere factoren kunnen bij het leveren van prestaties min of meer vastliggen, of althans moeilijk te beïnvloeden of te veranderen zijn, zoals de wijze, waarop het productieproces is georganiseerd (bijv. lopende bandwerk), de afhankelijkheid van andere personen of afdelingen voor de aanvoer van producten, het tekort schieten van technische apparatuur, de bureaucratische rigiditeit, een gebrek aan materiaal of financiële middelen, zodat men niet vooruit kan, enz. Verondersteld kan dus worden dat een sterker verband tussen werktevredenheid en werkprestaties zal worden aangetroffen wanneer de indicatoren van de werkprestaties in sterkere mate worden bepaald door motivationele overwegingen in plaats van door één of meerdere van bovengenoemde factoren. Verwacht wordt dat dit het geval is bij werkzaamheden die geen onderdeel uitmaken van de formele functieomschrijving, door Bateman en Organ (1983) 'Organizational Citizenship Behavior' (OCB) genoemd¹. Onder dit aspect van de werkprestatie wordt spontaan gedrag verstaan dat geen onderdeel uitmaakt van de formele taakomschrijving, op basis van vrijwilligheid wordt vertoond en noodzakelijk is voor het effectief functioneren van de organisatie (Katz, 1964). Voorbeelden van OCB zijn het (op vrijwillige basis) inwerken van nieuwe collega's, het helpen van collega's die het druk hebben en het constructief meedenken over mogelijke veranderingen in de organisatie.

In vergelijking met de eerder genoemde $r = .15$ van Iaffaldano en Muchinsky (1985) laat een recente meta-analyse van Organ en Ryan (1995) inderdaad hogere correlaties zien tussen werktevredenheid en werkprestaties, met werkprestaties geoperationaliseerd als altruïsme en inschikkelijkheid². De gemiddelde correlaties die Organ en Ryan (1995) vonden waren $r = .24$ voor altruïsme en $r = .22$ voor inschikkelijkheid, met 95% betrouwbaarheidsintervallen van .20 tot .27 en .18 tot .25, respectievelijk. Deze intervallen overlappen niet met het 95% betrouwbaarheidsinterval (.12 tot .17) van Iaffaldano en Muchinsky (1985), zodat geconcludeerd kan worden dat het verschil tussen de gemiddelde correlaties substantieel is. Derhalve is in het onderhavige onderzoek de volgende hypothese geformuleerd: *Werktevredenheid correleert hoger met OCB dan met de werkprestaties die formeel van werknemers wordt gevraagd.*

2 Methode

2.1 Steekproef

De steekproef bestaat uit 26 medewerkers (12 mannen en 14 vrouwen) van een adviesbureau: adviseurs en administratief medewerkers. Slechts één medewerker heeft niet aan het onderzoek meegedaan. De leeftijd loopt uiteen van 26 tot 46 jaar ($M = 37$ jaar).

De groep van 26 medewerkers bestaat uit 21 adviseurs, een 'office manager', een financieel administrateur, een secretaresse, een systeembeheerder en een telefoniste/receptioniste. Drie adviseurs hebben naast hun advieswerkzaamheden een managementfunctie binnen de organisatie.

De organisatie is verdeeld over twee vestigingen. In de ene vestiging zijn negen mensen werkzaam, in de andere zeventien. Beide vestigingen hebben een locatie-manager. De eindregie ligt bij de algemeen directeur.

2.2 Procedure

De vragenlijsten zijn uitgedeeld aan alle medewerkers van het adviesbureau. Om medewerkers zo onbevooroordeeld en naïef mogelijk de vragenlijst te laten invullen, is vooraf geen nadere informatie over het onderzoek verstrekt. In ingevulde vragenlijsten werden in een dichtgeplakte enveloppe in een daarvoor bestemde doos gedeponerd. De gegevens zijn vertrouwelijk en volstrekt anoniem verwerkt.

2.3 Meetinstrumenten

Werktevredenheid is gemeten aan de hand van de meest gebruikte maat voor werktevredenheid, namelijk de 'Job Descriptive Index' (JDI) (Hanisch, 1992; Smith, Kendall & Hulin, 1969). Dit instrument bevat items over de werkinhoud (18 items), de leiding (18 items), het salaris (9 items), promoties (9 items) en collega's (18 items). De items van de JDI zijn gesteld in de vorm van typering, zoals frustrerend, zinvol en saai bij de schaal *werkinhoud*. De interne consistentie (Cronbachs α) van werkinhoud is, na het weglaten van twee items met een negatieve inter-item correlatie³, .64. Voorbeelden van items over *de leiding* zijn: vol lof over goed werk, tactisch, gril- lig, duidelijk ($\alpha = .73$); *het salaris*: genoeg voor normale uitgaven, minder dan ik recht op heb, kan er in weelde van leven ($\alpha = .75$); *promotie*: goede mogelijkheden om vooruit te komen, oneerlijk promotiebeleid, goede promotie mogelijkheden bij goed functioneren ($\alpha = .82$); *collega's*: stimulerend, betrouwbaar, intelligent, loyaal ($\alpha = .69$). De vijf dimensies bij elkaar opgeteld en gedeeld door vijf, vormen de 'overall' tevredenheidsmaat. De drie antwoord-alternatieven bij de items zijn 'ja', '?' of 'nee'. Uit onderzoek van Smith et al. (1969) bleek dat het antwoord-alternatief '?' een meer negatieve dan positieve lading heeft. Derhalve werd de volgende scoringspro- cedure voor positief geformuleerde items gehanteerd: 'nee' = 1, '?' = 2 en 'ja' = 4. Bij negatief geformuleerde items wordt het 4, 2 en 1, respectievelijk. Een hogere score representeert dus meer tevredenheid. Ook recente analyses met behulp van geavan- ceerde methoden laten zien dat deze asymmetrische scoringsmethode de voorkeur verdient boven een symmetrische scoringsmethode (Hanisch, 1992).

Werkprestaties zijn in de eerste plaats gemeten door middel van een 'harde', min of meer 'objectieve' prestatie maat. Bij het adviesbureau wordt gewerkt met *declarabiliteitstargets*. Dit houdt in dat alle medewerkers een vastgesteld percentage van hun dienstverband declarabel moeten zijn (i.e. moeten kunnen declareren bij klan- ten). In het jaar van het onderzoek was dit percentage vastgesteld op 69%. Deze prestatie maat is op de volgende wijze gescoord. De verhouding tussen het gereali- seerde en het gestelde 'target' wordt uitgedrukt in een percentage. Het exact realiseren van het gestelde 'target' wordt uitgedrukt met een 0% score. Overschrijden van het 'target' leidt tot een positief percentage, onderschrijden tot een negatief percen-

tage. Alle medewerkers ontvangen maandelijks de overzichten, waarin deze percentages staan vermeld. De cijfers die voor dit onderzoek zijn gebruikt zijn de 'targets' over het jaar, waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. De vragenlijsten zijn in de maand december van dat jaar ingevuld (door enkelen in januari van het volgende jaar).

Voor het onderzoek heeft deze maat de beperking dat het alleen van toepassing is op adviseurs in loondienst bij het adviesbureau. Zeven personen, i.e. ondersteunend personeel en adviseurs die volgens een individueel vastgestelde constructie werkzaam zijn bij het adviesbureau, werken niet met 'targets' en zijn bij de berekening van de correlaties met *uitsluitend* deze maat niet meegenomen.

Belangrijk onderdeel van werkprestaties is de mate, waarin medewerkers voldoen aan de formele eisen die de functie aan hen stelt. Een manier om dit vast te stellen is het oordeel te vragen van leidinggevend. In het onderhavige onderzoek is gebruik gemaakt van de OCB-lijst van Podsakoff en MacKenzie (1989). Naast een vijftal OCB dimensies (zie later) worden in deze vragenlijst *formele werkprestaties* (5 items) en *algehele werkprestatie* (4 items) gemeten. Voorbeelden van items die betrekking hebben op formele werkprestaties zijn: 'Vervult alle formele verantwoordelijkheden die zijn/haar functie met zich meebrengt' en 'Voldoet aan alle formele functie-eisen van de baan'. Voorbeelden van items betreffende de algehele werkprestatie zijn: 'Functioneert over het algemeen goed binnen de organisatie' en 'Ben over het algemeen tevreden over zijn/haar werkprestaties'. Op een zevenpuntsschaal, variërend van (1) helemaal mee oneens, tot (7) helemaal mee eens, konden de leidinggevenden aangeven in hoeverre zij het eens waren met deze uitspraken. Een hoge score betekent dat men voldoet aan respectievelijk de formele functie-eisen en dat men over het algemeen goede werkprestaties aflevert.

De werknemers zijn door hun leidinggevenden (i.c. de algemeen directeur en één locatiemanager) beoordeeld op deze dimensies. De schaal 'formele werkprestaties' heeft een hoge interne consistentie: $\alpha = .81$ (beoordelaar 1) en $\alpha = .93$ (beoordelaar 2). Voor de dimensie 'algehele werkprestatie' zijn de Cronbachs α 's respectievelijk .96 en .97. De beoordelingen van de twee beoordelaars blijken sterk met elkaar samen te hangen: algehele werkprestaties $r = .76$ ($p < .001$), en formele werkprestaties $r = .73$ ($p < .001$).

Naast het voldoen aan de formele functie-eisen wordt OCB als onderdeel van de werkprestatie onderscheiden. In de 'OCB Questionnaire' van Podsakoff en MacKenzie (1989) worden in navolging van Organ (1988b) vijf dimensies van OCB onderscheiden: hulpvaardigheid, hoffelijkheid, sportiviteit, deugzaamheid en plichtsgetrouwheid. Deze dimensies maken deel uit van dezelfde vragenlijst als van de dimensies algehele werkprestatie en formele werkprestaties (zie eerder). Antwoorden zijn op eenzelfde zevenpuntsschaal aangekruist. Elke OCB dimensie is gemeten aan de hand van vijf items. De eerste dimensie is *Hulpvaardigheid* ofwel de bereidheid om collega's te helpen bij het werk. Voorbeelden van items zijn: 'Maakt nieuwe collega's wegwijs, ook al maakt dat geen onderdeel uit van zijn/haar functie', 'Helpt een ander die kampt met een hoge werklast' ($\alpha = .90$ (beoordelaar 1) en $\alpha = .87$ (beoordelaar 2)). *Hoffelijkheid* geeft aan in hoeverre men bij het eigen handelen rekening houdt met collega's. Voorbeelden van items zijn: 'Overweegt de impact van zijn/haar acties alvorens actie te ondernemen', 'Probeert te voorkomen dat collega's in de problemen geraken' ($\alpha = .76$ (beoordelaar 1) en $\alpha = .79$ (beoordelaar 2)). *Sportiviteit* heeft betrekking op de mate, waarin men zich positief opstelt en niet zeurt over allerlei triviale zaken, bijvoorbeeld: 'Maakt van elke mug een olifant' en 'Heeft altijd kritiek op de organisatie' ($\alpha = .80$ (beoordelaar 1) en $\alpha = .79$ (beoordelaar 2)). *Plichtsgetrouwheid* geeft aan in hoeverre een werknemer uitsteekt boven het minimum vereiste niveau wat betreft aanwezigheid, stiptheid en netheid. Voorbeelden van items zijn: 'Beantwoordt telefoontjes, vragen en verzoeken voor informatie vrij-

wel onmiddellijk', 'Neemt nooit lange lunch- of andere pauzes' ($\alpha = .67$ (beoordelaar 1) en $\alpha = .89$ (beoordelaar 2)). *Deugdzaamheid* heeft betrekking op de inzet van medewerkers voor het voortbestaan van de organisatie, bijvoorbeeld: 'Denkt constructief mee over veranderingen die mogelijk worden doorgevoerd bij de organisatie' en 'Blijft op de hoogte van ontwikkelingen binnen de organisatie' ($\alpha = .60$ (beoordelaar 1) en $\alpha = .68$ (beoordelaar 2)). De correlaties tussen de beoordelingen van OCB door de twee beoordelaars zijn: hulpvaardigheid $r = .60$ ($p < .01$); hoffelijkheid $r = .58$ ($p < .01$); sportiviteit $r = .34$ ($p < .10$); plichtsgetrouwheid $r = .49$ ($p < .01$) en deugdzaamheid $r = .35$ ($p < .10$). Om tot één score per prestatiedimensie te komen zijn de scores van beide beoordelaars per dimensie gemiddeld.

3 Resultaten

De gemiddelde scores op de vijf dimensies van werktevredenheid, de standaarddeviaties en de onderlinge correlaties zijn weergegeven in Tabel 1⁴. Opmerkelijk is dat de werkinhoud het minste gewicht in de schaal legt van de 'overall' tevredenheid met het werk.

Tabel 1 *Dimensies van werktevredenheid: gemiddelden, standaard deviaties en intercorrelaties*

	M	SD	Werkinhoud	Leiding	Salaris	Promoties	Collega's	Overall
Werkinhoud	3.11	.29	1.0					
Leiding	3.49	.40	-.00	1.0				
Salaris	3.26	.60	.09	.29*	1.0			
Promoties	2.59	.70	.26	.37**	.20	1.0		
Collega's	3.75	.27	.39**	.58***	.25	.40**	1.0	
Overall	3.25	.29	.35**	.67***	.69***	.74***	.66***	1.0

* $p < .10$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

De gemiddelde scores, de standaarddeviaties en de onderlinge correlaties van de beoordelingen van de leidinggevenden op de dimensies formele werkprestaties en algehele werkprestatie, de OCB dimensies en het 'target' zijn weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2 *Indicatoren van werkprestaties: gemiddelden, standaard deviaties en intercorrelaties*

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Hulpvaardigheid	4.95	.70	1.0							
2 Hoffelijkheid	5.45	.58	.70***	1.0						
3 Sportiviteit	5.59	.72	.50***	.42**	1.0					
4 Plichtsgetrouwheid	5.38	.65	.67***	.50***	.44**	1.0				
5 Deugdzaamheid	5.20	.48	.50***	.35*	.37*	.73***	1.0			
6 Algehele werkprestatie	4.93	1.14	.54***	.55***	.41**	.86***	.65***	1.0		
7 Formele werkprestaties	5.24	.82	.59***	.64***	.36**	.85***	.56***	.94***	1.0	
8 Target	-4.11	15.61	.43**	.28	.41*	.64***	.33	.50**	.48**	1.0

* $p < .10$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

De algehele werkprestatie blijkt sterk samen te hangen met alle OCB dimensies, vooral met plichtsgetrouwheid en deugdzaamheid en met het 'target'. Deze resultaten suggereren dat bij de beoordeling van werkprestaties OCB dimensies tenminste zoveel gewicht in de schaal leggen als het voldoen aan het 'target'⁵. Overigens vertonen de correlaties met de formele werkprestaties eenzelfde patroon, hetgeen niet verrassend is gezien het extreem sterke verband tussen formele werkprestaties en de algehele werkprestatie. Blijkbaar zijn de leidinggevendenden van mening dat medewerkers die in hun ogen voldoen aan de formele functie-eisen tevens in het algemeen goed presteren op het werk. Het is echter ook mogelijk dat zij bij de beoordeling van de algehele werkprestatie moeite hebben met het onderscheiden van de formele werkprestaties en OCB of dat men OCB als onderdeel van de formele werkprestaties beschouwt. Dit laatste is niet onwaarschijnlijk gezien de hoge correlaties tussen formele werkprestaties en de OCB dimensies (zie Tabel 2).

De belangrijkste vraag in dit onderzoek betreft de samenhang tussen werktevredenheid en werkprestaties. Tabel 3 geeft een overzicht van de verbanden tussen de dimensies van werktevredenheid en indicatoren van de werkprestatie.

Het significante verband tussen de 'overall' tevredenheid en het 'target' is terug te voeren op de relaties met de JDI dimensies 'leiding', 'salaris' en 'promotie'. Anders gezegd, tevredenheid met het salaris, promotiemogelijkheden en met de leiding gaat samen met goede prestaties in termen van het percentage van het dienstverband dat men declarabel is. Geen verband is aangetroffen tussen werktevredenheid en de mate, waarin men volgens de leidinggevendenden voldoet aan de formele functie-eisen.

De JDI dimensies 'leiding' en 'salaris' zijn eveneens het sterkst gerelateerd aan OCB, met name aan sportiviteit en deugdzaamheid en in iets mindere mate aan hulpvaardigheid. Daarnaast is tevredenheid met de leiding gerelateerd aan hoffelijkheid en tevredenheid met het salaris aan plichtsgetrouwheid. De tevredenheid met de leiding en het salaris lijkt dus een belangrijke facilitator te zijn voor OCB. Er is geen consistente samenhang gevonden tussen tevredenheid met het werk, collega's en promotiemogelijkheden enerzijds en OCB anderzijds.

De gemiddelde correlatie tussen 'overall' werktevredenheid en de vijf OCB dimensies is $(.36 + .31 + .76 + .27 + .50)/5 = .44$. Deze is niet significant hoger dan $r = .22$ tussen werktevredenheid en de formele werkprestaties (Fisher's $z = .94$, n.s.), en praktisch gelijk aan de correlatie tussen werktevredenheid en het declarabiliteits-target ($r = .45$). De hypothese dat werktevredenheid hoger correleert met OCB dan met de formele werkprestaties moet derhalve worden verworpen.

Tabel 3 Dimensies van werktevredenheid (rijen) en de indicatoren van werkprestaties (kolommen): de onderlinge verbanden

	Hulp- vaardigheid	Hoffe- lijkheid	Sporti- viteit	Plichts- getrouwheid	Deugd- zaamheid	Algehele werk- prestatie	Formele werk- prestaties	Target
Werkinhoud	.05	-.13	-.18	-.14	.10	-.13	-.23	.06
Leiding	.34*	.33*	.67***	.18	.51**	.35*	.25	.41*
Salaris	.32*	.23	.66***	.31*	.46**	.26	.27	.50*
Promoties	.12	.22	.34*	.18	.20	.20	.12	.35*
Collega's	-.08	-.00	.31*	-.18	.14	-.16	-.26	-.23
Overall	.36*	.31*	.76***	.27	.50**	.31*	.22	.45**

* $p < .10$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

4 Discussie

Overeenkomstig de verwachting hangt OCB samen met werktevredenheid, vooral met tevredenheid met de leiding en het salaris. Echter, hetzelfde geldt voor de 'harde' prestatie maat voor de formele werkprestaties: het declarabiliteitstarget. De relatie tussen werktevredenheid en de formele werkprestaties was weliswaar lager dan de gemiddelde correlatie tussen 'overall' werktevredenheid en de vijf OCB dimensies, maar dit verschil was niet significant. Op basis van deze gegevens moest de hypothese dat werktevredenheid hoger correleert met OCB dan met formele werkprestaties worden verworpen.

De bevindingen suggereren verder dat leidinggevenden bij 'overall' oordelen over werkprestaties van werknemers vooral denken aan formele functie-eisen, waaronder het declarabiliteitstarget. Aan de andere kant zijn er ook sterke relaties gevonden tussen de algehele werkprestatie en OCB. Ook gezien de sterke verbanden tussen formele werkprestaties en OCB (zie Tabel 2), hebben leidinggevenden in dit onderzoek blijkbaar moeite gehad om formele functie-eisen en OCB van elkaar te onderscheiden. Mogelijk heeft dit te maken met de specifieke onderzoeksgroep die relatief veel vrijheidsgraden heeft met betrekking tot de werkuitvoering. Het *gebrek* hieraan (i.e. afhankelijkheid van andere personen of afdelingen, het tekortschieten van technische apparatuur of veelvuldig gebrek aan materiaal of financiële middelen) is nu juist één van de verklaringen waarom er vaak zo'n laag verband wordt gevonden tussen werktevredenheid en formele werkprestaties (VanYperen, 1995). Wanneer de formele werkprestaties eveneens in belangrijke mate worden bepaald door motivationele overwegingen, dan wordt het onderscheid tussen formele werkprestaties en OCB minder duidelijk (cf. Organ, 1988a). Ook Petty, McGee en Caverder (1984) vonden een sterkere relatie tussen werktevredenheid en klassieke prestatie-indicatoren in de hogere functiegroepen in vergelijking met de lagere functiegroepen. Anders gezegd, het lijkt erop dat in de hogere functiegroepen die meer ruimte hebben om taken zelf in te vullen, de kans groter is dat een tevreden werknemer tevens een productieve werknemer is, met betrekking tot zowel de formele functie-eisen als OCB.

Verder is in het huidige onderzoek het belang van tevredenheid met de leiding en het salaris voor de werkprestatie een interessant resultaat. Onderzoek van anderen laat zien dat tevredenheid met de leiding samenhangt met *procedurele rechtvaardigheid* (Folger & Konovsky, 1989; Lind & Tyler, 1988), dat is de mate, waarin de in de arbeidsorganisatie gehanteerde procedures als rechtvaardig worden ervaren. Tevredenheid met het salaris is daarentegen gerelateerd aan percepties van *verdelende rechtvaardigheid* (Folger & Konovsky, 1989) ofwel de mate, waarin werknemers vinden dat uitkomsten eerlijk over de medewerkers worden verdeeld. Percepties van rechtvaardigheid en de daarmee gepaard gaande tevredenheid met salaris of leiding worden dan ook veelal beschouwd als antecedenten van OCB (voor een overzicht: zie Organ & Ryan, 1995). Immers, via het achterwege laten van OCB ('stiptheidsacties' zijn hiervan een extreem voorbeeld) kunnen werknemers de onrechtvaardige situatie aanpakken zonder dat zij direct bedreigd worden door sancties omdat ze niet aan de formele functie-eisen voldoen. Een mogelijke implicatie hiervan is dat de leiding van een arbeidsorganisatie werktevredenheid en daardoor werkprestaties direct kan beïnvloeden via het toepassen van principes van verdelende rechtvaardigheid en vooral het correct toepassen van procedures in de organisatie (Lind & Tyler, 1988; Moorman, 1991).

De rol van externe invloeden op werktevredenheid, i.e. de mogelijkheid om percepties van rechtvaardigheid bij werknemers te beïnvloeden, moet overigens niet overschat worden. Ten eerste is het minstens zo aannemelijk dat werkprestaties de werktevredenheid en percepties van rechtvaardigheid beïnvloeden in plaats van an-

dersom (e.g. Lock & Latham, 1990). Ten tweede is uit onderzoek gebleken dat er sprake is van een sterke consistentie van 'job attitudes' over de tijd, zelfs wanneer de persoon van baan of zelfs van beroep verandert (Staw, 1986). Kennelijk is de houding ten opzichte van het werk iets dat deels in de persoon zelf zit en niet altijd eenvoudig te beïnvloeden is met omgevingsfactoren. Volgens Staw (1986) interpreteren mensen die 'van nature' een positieve instelling hebben hun werk en alles daar omheen eerder als positief en zijn eerder tevreden dan mensen die meer negatief zijn gepredispositioneerd. Ten aanzien van het beïnvloeden van werktevredenheid als aangrijpingspunt voor het verbeteren van werkprestaties zijn realistische verwachtingen derhalve op hun plaats.

Noten

- 1 Andere termen voor extrarolgedrag die in de literatuur worden aangetroffen zijn 'organizational spontaneity', 'prosocial organizational behavior' en 'contextual performance' (George & Brief, 1992; Katz, 1964; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Schnake, 1991; Van Dyne, Cummings & McLean Parks, 1995).
- 2 Deze twee OCB dimensies zijn geïntroduceerd door Smith, Organ en Near (1983).
- 3 De Cronbachs α van deze schaal is in het algemeen ruim boven de .80. De oorzaak van het uitvallen van de twee items lijkt dus toeval.
- 4 Gezien de kleine N wordt in dit onderzoek $p < .10$ als significant beschouwd.
- 5 De gemiddelde correlatie tussen de algehele werkprestatie en de OCB-dimensies is $(.54 + .55 + .41 + .86 + .65)/5 = .60$. Deze correlatie verschilt niet significant van $r = .50$ (tussen de algehele werkprestatie en het 'target'; zie Tabel 2): Fisher's $z = .52$ (n.s.).

Literatuur

- Bateman, T.S. & D.W. Organ (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Folger, R. & M.A. Konovsky (1989). Effects of procedural and distributive justice of reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 851-866.
- George, J.M. & A.P. Brief (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Hanisch, K.A. (1992). The job descriptive index revisited: Questions about the question mark. *Journal of Applied Psychology*, 77, 377-382.
- Iaffaldano, M.T. & P.M. Muchinsky (1985). Jobsatisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Lind, E.A. & T.R. Tyler (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Locke, E.A. & G.P. Latham (1990). Work motivation: The high performance cycle. In: U. Kleinbeck, H.H. Quast, Hk. Thierry & H. Häcker (Eds.). *Work motivation* (pp. 3-25). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Ass.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Motowidlo, S.J. & J.R. van Scotter (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Organ, D.W. (1988a). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Organ, D.W. (1988b). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Organ, D.W. & K. Ryan (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Petty, M.M., G.W. McGee & J.W. Cavender (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.

- Podsakoff, P.M. & MacKenzie (1989). A second generation measure of organizational citizenship behavior. *Working paper*. Indiana university.
- Smith, P.C., L.M. Kendall & C.L. Hulin (1969). The measurement of *satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chigago, IL: Rand McNally & Company.
- Smith, C.A., DW. Organ & J.P. Near (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 7, 735-759.
- Staw, B.M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, 28, 40-53.
- Van Dyne, L., L.L. Cummings & J. McLean Parks (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- VanYperen, N.W. (1995). The pursuit of the fairly treated/productive worker. *De Psycholoog*, 30, 97-101.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Summary

Is a satisfied employee also a productive employee?

N.W. VanYperen and I.J.A. de Jong, *Gedrag en Organisatie*, volume 10, April 1997, nr. 2, p. 69

The starting point of the present study was the lack of empirical evidence for the intuitively appealing link between job satisfaction and job performance, which may be explained by the way job performance is generally defined and assessed. The hypothesis in this study is that job performance is related to 'Organizational Citizenship Behavior' (OCB), and to a much lesser extent to traditional conceptualizations of in-role job performance. The sample consists of 26 professionals working for an external management consultancy firm. Indeed, job satisfaction appears to be related to OCB, particularly to the scales assessing reactions to supervision and pay. However, a clear link also exists between satisfaction and a more or less 'objective' measure reflecting in-role requirements. In addition, in-role job performance and OCB, both assessed by judgments of supervisors, are strongly related. The reason for this finding may be the specific subject group of professionals whose job descriptions are relatively open-ended, which makes it more difficult to distinguish between OCB and in-role job performance. It is concluded that in higher level positions with more open-ended job descriptions, the chance seems to be greater that employees who are satisfied are productive too, with regard to both in-role requirements and OCB.