

Vitaal op het werk door HR?

De invloed van Leader-Member Exchange op de relatie
tussen HR-praktijken en vitaliteit van medewerkers.
Een studie onder gemeenteambtenaren



Open Universiteit Nederland

Naam E. (Eva) Visser – Achtereekte

Faculteit Management, Science & Technology

Opleiding Master of Science in Management

Begeleider Dr. Gert van Brussel

Examinator/Medebeoordelaar Prof. Dr. Judith Semeijn

Mei, 2017

Voorwoord

Dit onderzoek had niet kunnen plaatsvinden zonder respondenten: gemeenteambtenaren, hartelijk bedankt voor jullie deelname! Ook Gert van Brussel en Judith Semeijn, begeleiders van de Open Universiteit, bedank ik. Dankzij jullie snelle en constructieve feedback en inhoudelijke kennis kon ik de energie en vaart in het scriptieproces houden. Dit heeft geresulteerd in een product dat bijdraagt aan de al aanwezige kennis over vitaliteit en daar ben ik trots op.

Met het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek en de verslaglegging hiervan, rond ik de master Managementwetenschappen aan de Open Universiteit af. Samen met mijn toen kersverse studiegenoot (en inmiddels goede vriendin!) Marijke Eggengoor, ging ik met enthousiasme en drive aan de slag met de Premaster. Het werd daarna nóg interessanter met de inhoudelijke modules van Advanced Studies of Management en Strategic Human Resource Management. Als mens en als HR-professional groeide mijn interesse voor het onderwerp vitaliteit. Ik waardeer het dat ik bij de Open Universiteit zelf een afstudeeronderwerp mocht kiezen en me hierdoor verder kon verdiepen in dat thema. Het belang van vitaliteit en de mogelijkheden hiervoor boeien mij nu, na afronding van dit onderzoek, nog meer! Sociale steun kan een hulpbron zijn op het werk, maar zeker ook bij het volgen van een master. Dat heb ik in de praktijk mogen ervaren. Daarom: bedankt lieve familie & vriendinnen, ASM-studiegenoot /mede-scriptant Petra Garlich en in het bijzonder Maarten, voor jullie onvoorwaardelijke support!

Eva Visser - Achtereekte

Mei 2017

Summary

The need for increasing vitality of employees is rising: retirement age is climbing, and both the speed of career changes, as well as work demands, are changing at a rapid pace. Vitality in employees is described as an energetic, strong and fit feeling; being untiringly; able to work long hours; and having mental resilience and perseverance. Several factors and practices in the organizational context can affect vitality, however, little research has been done concerning the relationship between HR practices and employee vitality. Neither has this relationship been linked to the relationship between management and employee (Leader-Member Exchange, or LMX). This is a shame, as managers have proven to be an important factor in implementing HR practices. This study therefore aims to gain insight into the relationship between HR practices and vitality, and examines the moderation role of LMX, based on the following research question: *To what extent do HR practices contribute to the vitality of employees, and what in this context is the role of LMX?* To answer this question, quantitative research was conducted among employees of Dutch municipalities by means of a survey (356 completed questionnaires). Seven HR practices were tested. Vitality has been measured by the Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Regression analysis shows a positive relation between the tested HR-practices combined, in relation to employees' vitality. The separately tested HR-practices argue that Employee Participation and Autonomy & Work Content is positively related to employees' vitality. LMX is also positively related to vitality, however, LMX negatively effects the relation between the set of HR-practices / Employee Participation and Autonomy & Work Content and vitality. The more positive the employee is about the relationship with his supervisor, the less positive he has to be about HR-practices / possibilities for participating, having autonomy and work content to feel vital. In that case LMX will compensate. These results imply LMX has great importance for the vitality of employees, both in a direct way as through HR practices. When employees are less positive about the relationship with their supervisor, HR practices turn out to be a more important influence on vitality. Age has a limited positive influence on vitality, while education level, sex (maleness) and type of contract (permanent) are negatively related. The set of HR-practices / Employee Participation and Autonomy & Work Content account for almost one third of the vitality of employees. Further research is required to explain unconfirmed relations, as well as test other control variables, and other sectors. Leaders and employees are advised to discuss and make concrete arrangements about increasing vitality. Particular attention can be paid to increasing possibilities for participation, autonomy and job diversity.

Samenvatting

De noodzaak om de vitaliteit van medewerkers te vergroten neemt toe. Mensen moeten tot op hogere leeftijd werken en de loopbanen van en de werkeisen die aan medewerkers worden gesteld, veranderen. Vitaliteit wordt omschreven als: het zich energiek, sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar door kunnen werken en het beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Factoren in de organisatiecontext kunnen vitaliteit beïnvloeden, er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar het verband tussen HR-praktijken en vitaliteit van medewerkers. Ook de invloed hierop van de werkrelatie tussen leidinggevende en medewerker (Leader-Member Exchange, LMX) is nog niet onderzocht, terwijl leidinggevendens belangrijk zijn in de toepassing van HR-praktijken. Dit onderzoek heeft daarom als doel om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen HR-praktijken en vitaliteit en de modererende rol van LMX hierin. De volgende onderzoeksvraag is daarbij het uitgangspunt: *In welke mate dragen HR-praktijken bij aan de vitaliteit van medewerkers en wat is in dit verband de rol van Leader-Member Exchange?* De daarin betrokken HR-praktijken zijn: Training & Ontwikkeling, Werving & Selectie, Beloning, Werkzekerheid, Werk-privé balans, Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud en Teamwerk en -autonomie. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder gemeenteambtenaren. De dataverzameling heeft plaatsgevonden via een survey (356 volledig ingevulde vragenlijsten). Vitaliteit is gemeten met de Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES).

Uit de resultaten van regressieanalyses blijkt dat alle HR-praktijken samen een positief verband hebben op de vitaliteit van medewerkers. Van de afzonderlijk getoetste HR-praktijken heeft Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud een positief verband met vitaliteit. Ook LMX is positief gerelateerd aan vitaliteit, maar blijkt een negatieve invloed te hebben op het verband tussen HR-praktijken / Medewerkerparticipatie en - autonomie & Werkinhoud en vitaliteit. Hoe positiever de medewerker is over de werkrelatie met zijn leidinggevende, hoe minder positief hij hoeft te zijn over HR-praktijken / mogelijkheden tot participatie, autonomie en werkinhoud om zich vitaler te voelen: LMX speelt een compenserende rol. Dit betekent dat het belang van LMX groot is voor de vitaliteit van medewerkers, zowel direct als via HR-praktijken. Voor medewerkers die minder positief zijn over de relatie met hun leidinggevende, geldt dat hun ervaringen met HR-praktijken belangrijker worden voor de mate van vitaliteit. Leeftijd is positief gerelateerd aan vitaliteit en aanstelling (vast), sexe (man) en opleidingsniveau negatief. HR-

praktijken / Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud bepalen bijna een derde van de vitaliteit van medewerkers. Om de niet gevonden verbanden te kunnen verklaren, is vervolgonderzoek nodig. Daarin kunnen ook andere controlevariabelen worden getoetst en andere sectoren. Leidinggevenden en medewerkers wordt aangeraden om vitaliteit te bespreken en samen concrete afspraken te maken over hoe dit kan worden vergroot. Er kan hierin specifieke aandacht worden besteed aan het vergroten van de mogelijkheden voor participatie, autonomie en afwisseling in werk.

Voorwoord	1
Summary	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	11
2.1 Vitaliteit	11
2.2 Relatie ervaren HR-praktijken en vitaliteit	13
2.3 Invloed LMX op het verband tussen HR-praktijken en vitaliteit.....	18
2.4 Conceptueel model.....	21
3. Methodologie	22
3.1 Methode van onderzoek	22
3.2 Dataverzameling en respons	22
3.3 Operationalisatie	23
3.3.1 Vitaliteit	24
3.3.2 HR-praktijken	24
3.3.3 Leader-Member Exchange	26
3.4 Controlevariabelen	26
3.5 Data-analyse	27
3.6 Methodologische issues	27

4. Resultaten	28
4.1 Beschrijvende statistiek en correlatieanalyse	28
4.2 Regressieanalyse.....	31
4.3 Schematische weergave resultaten.....	36
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen	37
5.1 Conclusies	37
5.2 Discussie	38
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk.....	41
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek	42
Literatuur	44

Bijlage I. Uitnodiging en vragenlijst

Bijlage II. Deelnemende gemeenten, teams en respons

Bijlage III. Factoranalyses

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De levensverwachting van mensen is de afgelopen decennia doorlopend toegenomen waardoor vergrijzing ontstaat (Stoeldraijer, Van Duin, & Huisman, 2016). Tegelijkertijd is er sprake van ontgroening als een tegengestelde demografische ontwikkeling (Reijnders, De Reuver, & Tellegen, 2008). De bevolkingssamenstelling wordt hierdoor in toenemende mate onevenwichtiger (Reijnders et al., 2008) waardoor de verhouding tussen het aantal AOW-gerechtigden en de potentiële beroepsbevolking aanzienlijk verandert: van 1 op 3,7 in 2012 naar 1 op 2,6 in 2040 (CBS, 2012). Als gevolg van de gestegen levensverwachting is de AOW-leeftijd verhoogd en zal deze naar verwachting in de toekomst nog verder stijgen. De consequentie hiervan is dat mensen langer moeten doorwerken en de groep oudere medewerkers in omvang toeneemt. Daarnaast worden medewerkers in toenemende mate geconfronteerd met veranderende werkeisen (OECD, 2007; Van der Heijden, 2005). De positie van werk als onderdeel van het leven (Baruch, 2004), de arbeidsmarkt en loopbanen zijn de afgelopen decennia sterk gewijzigd en aan steeds snellere veranderingen onderhevig. Bovendien worden medewerkers geacht zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun ontwikkeling en loopbaan (Guichard, 2005). Kortom: om sociale zekerheid, zorg en pensioenen veilig te stellen en tegelijkertijd om te kunnen gaan met de veranderende werkeisen die aan mensen worden gesteld, zijn initiatieven gericht op verbetering van de 'duurzame inzetbaarheid' van mensen van belang (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). *Duurzame inzetbaarheid* houdt in dat medewerkers in hun werkend leven doorlopend beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om in huidig en toekomstig werk (blijvend) te functioneren met behoud van gezondheid en welzijn (Van der Klink, et al., 2010). In het concept duurzame inzetbaarheid worden de volgende componenten onderscheiden: 'employability', 'werkvermogen' en 'vitaliteit' (SER, 2009). *Employability* is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in de eigen organisatie als in een andere organisatie of sector (De Vries, Gründemann, & Van Vuuren, 2001). *Werkvermogen* gaat om de mate waarin iemand fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005). Onder *vitaliteit* wordt verstaan: het zich energiek, sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar door kunnen werken en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2004). Dit onderzoek richt zich op de vitaliteit van medewerkers.

Vitale medewerkers zijn goud waard voor een organisatie: ze zijn effectiever (Van Scheppingen et al., 2015; Dorenbosch, 2009) en creatiever (Kark & Carmeli, 2009) dan hun minder vitale collega's. Ze komen opgewekt over, lijken dingen moeiteloos voor elkaar te krijgen, hebben nauwelijks klachten, herstellen snel en hebben 's avonds nog volop energie (Diehl & Stoffelen, 2007). Bovendien werken vitale medewerkers (Van Vuuren, 2011) proactief aan hun duurzame inzetbaarheid (Van Scheppingen et al., 2015; Dorenbosch, 2009). Vitaliteit helpt medewerkers om aan de veranderende eisen in het werk te voldoen én om beter te kunnen omgaan met de kansen en uitdagingen van een nieuwe baan (Hildebrandt, Ooijendijk, & Hopman-Rock, 2008). Er zijn volop mogelijkheden om vitaliteit te vergroten: bijvoorbeeld door gebruik te maken van werkgerelateerde hulpbronnen zoals sociale steun van collega's en leidinggevendenden, feedback over prestaties, afwisseling in het werk en ontplooiingsmogelijkheden (Bakker, 2009). Ook de werkcontext is belangrijk (Van der Klink, et al.). De rol van Human Resource Management (HRM) is in voorgenoemde zaken van belang. Volgens het AMO-model komt HRM-beleid dat gericht is op het vergroten van de 'Ability', 'Motivation' en 'Opportunity' van medewerkers om te presteren, ten goede aan de organisatieprestaties (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). Onder *Ability* wordt verstaan: de kennis, vaardigheden en bekwaamheden die iemand nodig heeft om het werk te doen (Boxall & Purcell, 2011). *Motivation* heeft betrekking op voldoende interesse en stimulans van medewerkers om het werk te doen. *Opportunity* heeft te maken met de werkstructuren en de werkomgeving die de medewerker moeten ondersteunen en mogelijkheden geven om het werk te doen.

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar het verband tussen HR-praktijken (als onderdeel van HRM-beleid) en vitaliteit van medewerkers (Semeijn, Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2015; Van Vuuren, 2011). Een uitzondering hierop is Dorenbosch (2009) die aantoonde dat de vitaliteit van medewerkers positief kan worden beïnvloed door de combinatie van drie HR-praktijken: interngerichte personeelsbezetting, training en loopbaanontwikkeling. De organisatie heeft hier ook baat bij, want deze HR-praktijken zorgen tegelijkertijd ook voor betere afdelingsprestaties. In veel organisaties wordt HRM geïmplementeerd door het lijnmanagement (Sikora & Ferris, 2014; Boxall & Purcell, 2011). De wijze waarop zij het HRM-beleid zien en vertalen is dus van belang. In de praktijk blijkt dat leidinggevendenden dit verschillend zien en uitvoeren (Van Iddekinge et al., 2009). Ook de stijl van leidinggeven is van invloed. *Leader-Member Exchange* (hierna: LMX) is een leiderschapstijl die ervan uitgaat dat leidinggevendenden met elke medewerker een andere sociale uitwisselingsrelatie ontwikkelen (Liden & Maslyn, 1998).

Volgens Li, Sanders en Frenkel (2012) is LMX van invloed op de vitaliteit van medewerkers en zorgt een hogere mate van consistentie in HRM-boodschappen, die wordt ervaren door medewerkers, voor een sterker verband tussen LMX en vitaliteit. Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar de invloed van LMX op het verband tussen HR-praktijken en vitaliteit.

Kortom: de vitaliteit van medewerkers kan worden vergroot door HR-praktijken, maar naar het daadwerkelijke effect hiervan op de vitaliteit van medewerkers is nog weinig onderzoek gedaan. De rol van de leidinggevende in de toepassing van die HR-praktijken is hierbij van belang. Specifiek is LMX van invloed gebleken op de vitaliteit van medewerkers. Of en hoe LMX het verband tussen HR-praktijken en vitaliteit beïnvloedt is nog niet onderzocht. Gezien het toenemende belang van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de maatschappij, voor organisaties en voor medewerkers zelf, is het belang van onderzoek naar dat verband evident.

1.2 Probleemstelling

Verschillende onderzoekers of auteurs geven aan dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar het verband tussen HR-praktijken en vitaliteit, als onderdeel van duurzame inzetbaarheid (Semeijn et al. 2015; Van Vuuren, 2011). Onderzoek dat hiernaar heeft plaatsgevonden gaat uit van HR-praktijken als geheel (Li, Frenkel, Sanders, 2011; Li et al. 2012), terwijl juist het onderzoeken van de individuele en gecombineerde effecten van HR-praktijken van belang zijn (Van Iddekinge et al. 2009; Boxall & Purcell, 2011). Dorenbosch (2009) en Kooij (2010) vormen hierop een uitzondering. Dorenbosch (2009) toonde aan dat interngerichte personeelsbezetting, training en loopbaanontwikkeling de vitaliteit van medewerkers positief kan beïnvloeden. Hij ging echter niet uit van de definitie van vitaliteit van Schaufeli & Bakker (2004) die door veel onderzoekers wordt gebruikt in het kader van duurzame inzetbaarheid en bevlogenheid (Semeijn et al. 2015; Van Scheppingen et al 2015). Kooij (2010) richtte zich op bundels van HR-praktijken die de motivatie van oudere medewerkers vergroten en stelde vast dat HR-praktijken gericht op leren en ontwikkelen indirect (via organisatie betrokkenheid en baantevredenheid) dit effect hebben op alle medewerkers, ondanks hun leeftijd. Omdat 'motivatie' in de literatuur vaak wordt gezien als een belangrijk onderdeel van vitaliteit (Van Scheppingen et al. 2015; Brouwers, Engels, Heerkens & Van der Beek, 2015) zullen deze HR-praktijken naar verwachting de vitaliteit ten goede komen. Kooij (2010) richt zich in haar onderzoek op de oudere medewerker en onderzoekt alleen afzonderlijke bundels van HR-praktijken in relatie tot organisatiebetrokkenheid,

baantevredenheid en motivatie. Li et al. (2012) toonden aan dat LMX van invloed is op de vitaliteit van medewerkers en dat de consistentie van de ontvangen HRM-boodschap hierop een modererende invloed heeft. In hun onderzoek werd de HR-bundel meegenomen bestaande uit de HR-praktijken: training, interne promotie, medezeggenschap en prestatiegerichte beloningen.

Samengevat kan gesteld worden dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar het effect van HR-praktijken op de vitaliteit van medewerkers en de modererende rol hierin van LMX. Vanuit wetenschappelijk, maatschappelijk en praktisch oogpunt is dat wel gewenst en dus relevant. Het doel van dit onderzoek is om hieraan bij te dragen door middel van aanvullend, empirisch onderzoek. Hiertoe is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

In welke mate dragen HR-praktijken bij aan de vitaliteit van medewerkers en wat is in dit verband de rol van Leader-Member Exchange?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is eerst onderzocht of er een relatie is tussen HR-praktijken en vitaliteit. Vervolgens is onderzocht wat de invloed is van LMX op de relatie tussen HR-praktijken en vitaliteit. Het onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van een survey bij tien Nederlandse gemeenten. In deze sector is al jaren sprake van een toenemende onevenwichtige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand (Gardeniers et al., 2016). Ook is er een stijgende trend in externe inhuur van personeel: van 10% in 2012 naar 15% in 2015. De meerderheid van de gemeenten is hiermee bezig door onder meer de inzet van het eigen personeel en hun mobiliteit in de organisatie te vergroten. Dit lukt ook in de praktijk: de interne mobiliteit steeg van 3,9% in 2013 naar 4,6% in 2015. Ook de uitgaven aan opleiding per persoon stegen de afgelopen jaren. Als meest voorkomende vormen van leren binnen gemeenten worden beschouwd: training, coaching, tijdelijke projecten, wisselen van functie of taak, training on the job. Waar landelijk gezien sinds 2012 sprake is van een dalende trend van het ziekteverzuim, is dit niet het geval bij de lokale overheid (Garderniers et al., 2016). Het verzuimpercentage is relatief hoog met circa 5%.

Kortom, de keuze voor de lokale overheid is op de eerste plaats gemaakt vanwege de praktische relevantie voor organisaties in die sector: de onevenwichtige samenstelling van het personeelsbestand en het hoge verzuim. Tegelijkertijd kan dit onderzoek inzicht geven of en hoe HR-praktijken helpen bij het vasthouden van de positieve trend rond inzetbaarheid van

medewerkers en ontwikkeling. Daarnaast bieden de gemeenten toegang tot een grote variatie aan medewerkers, dat gunstig is voor de uitvoering van kwantitatief onderzoek en de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 vormt het theoretisch kader die de onderzoeksvraag onderbouwt. Hierin zijn de kernbegrippen toegelicht en wordt de relatie tussen de verschillende variabelen uiteengezet en weergegeven in een conceptueel model. In hoofdstuk 3 staat de methodologie van dit onderzoek centraal: onderzoeksdesign, respondenten, wijze van data verzameling en data-analyse.

Hoofdstuk 4 geeft de resultaten weer en in hoofdstuk 5 volgen de conclusies, discussie en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

2.1 Vitaliteit

In de literatuur worden verschillende benaderingen van het begrip vitaliteit gehanteerd. Naast de visie dat vitaliteit kan worden beschouwd als dimensie van 'bevlogenheid' (Schaufeli & Bakker, 2007), 'self-rated wellbeing' (Marques et al., 2016) en 'duurzame inzetbaarheid' (onder andere Semeijn et al., 2015), is het een op zichzelf staand concept. Ryan en Frederick (1997) beschouwen vitaliteit als de mate waarin iemand zich levendig en energiek voelt. Zij stellen dat vitaliteit bestaat uit 'mentale' en 'fysieke energie'. *Mentale energie* omvat het gevoel zinvol bezig te zijn en *fysieke energie* als het zich fysiek levendig voelen door zich gezond, energiek en bekwaam te voelen. Ook Schaufeli en Bakker (2007) achten 'energie' van belang: 'uitputting' (dimensie van burn-out) en vitaliteit vormen de wederzijdse eindpunten van energie. Van Vuuren (2011) noemt vitaliteit een combinatie van energie en motivatie. Strijk et al. (2015) voegen hieraan 'veerkracht' toe. Dorenbosch (2009) legt in zijn vier dimensies van vitaliteit de link met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers: energie hebben, het willen investeren van die energie, proactief gedrag hebben richting werk en proactiviteit richting de eigen inzetbaarheid. De definitie van vitaliteit door Schaufeli en Bakker (2007) omvat de voorgaande elementen: vitaliteit is het zich energiek, sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar door kunnen werken en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Bovendien is deze definitie gericht op

arbeidsorganisaties (Strijk et al., 2015) en veelgebruikt, ook in het kader van duurzame inzetbaarheid (Van Scheppingen et al., 2015; Semeijn et al., 2015). Op grond van de inhoudelijke uitgebreidheid, de toepassingscontext en de gebruiksfrequentie wordt in deze scriptie voor het begrip vitaliteit de definitie van Schaufeli en Bakker gekozen. Ook hun meetinstrument hiervoor, de Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES), wordt gehanteerd.

Uit onderzoek blijkt dat vitale medewerkers waardevol zijn voor organisaties. Medewerkers die zich vitaal voelen presteren beter (Salanova, Agut, & Peiró, 2005), zijn effectiever (Van Scheppingen et al., 2015; Dorenbosch, 2009), creatiever (Kark & Carmeli, 2009) en werken proactief aan hun duurzame inzetbaarheid (Van Scheppingen et al., 2015; Dorenbosch, 2009). Vitale medewerkers kunnen beter omgaan met veranderende eisen in het werk en met de kansen en uitdagingen van een nieuwe baan (Hildebrandt, et al. 2008). Strijk et al. (2015) gaan er in hun vitaliteitsmodel vanuit dat vitaliteit (via zelfredzaamheid, eigen regie en sociale participatie) maatschappelijke kosten zoals zorggebruik, productiviteit en verzuim beïnvloedt. Vitaliteit als onderdeel van bevlogenheid kan leiden tot arbeidstevredenheid, organisatiebetrokkenheid, geringe neiging tot verloop, persoonlijk initiatief, leermotivatie en proactief gedrag (Schaufeli & Bakker, 2004).

Onderzoeksresultaten laten zien dat de vitaliteit van medewerkers samenhangt met verschillende factoren. Medewerkers met een gezondere leefstijl bestaande uit lichaamsbeweging en gezonde eetgewoonten zijn vitaler dan hun collega's (Van Scheppingen et al., 2015). Ook Ryan en Frederick (1997) toonden aan dat gezondheid vitaliteit bevordert. Schaufeli en Bakker (2004) onderschrijven dit. Net als mentale (Strijk et al., 2015) of persoonlijke hulpbronnen (Bakker, 2009) dragen hoop, veerkracht, optimisme en 'self-efficacy' (geloof in eigen kunnen) bij aan indicatoren van vitaliteit (Avey, Luthans, & Jensen, 2009). Ook werkgerelateerde hulpbronnen kunnen iemands vitaliteit positief beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn: sociale steun van collega's en leidinggevende, feedback over prestaties, coaching door leidinggevende, afwisseling in het werk, regelmogelijkheden en leer- en ontwikkelmogelijkheden (Bakker, 2009; Schaufeli & Bakker, 2007). Kenmerken van de organisatiecultuur zoals balans in werkstijl en het sociale kapitaal van de organisatie, leiden volgens Van Scheppingen et al. (2015) eveneens tot een grotere mate van vitaliteit bij de medewerker.

Kortom: zowel leefstijlfactoren als persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen en de organisatiecultuur kunnen de vitaliteit van medewerkers vergroten. Deze factoren horen volgens

het AMO-model thuis in het HRM-beleid van organisaties (Appelbaum et al., 2000). Onderzoek toont aan dat de vitaliteit van medewerkers, als onderdeel van bevlogenheid, hoger is wanneer zij positieve ervaringen hebben met HR-praktijken (Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013; Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby, 2013; Li et al., 2011; Li et al., 2012). De volgende paragraaf gaat hier verder op in.

2.2 Relatie ervaren HR-praktijken en vitaliteit

Wright en Nishii (2007) onderscheiden in het verband tussen HRM en organisatieprestaties de volgende stappen: 'intended' (intentionele) HR-praktijken, 'actual' (geïmplementeerde) HR-praktijken, 'perceived' (ervaren) HR-praktijken, 'employee reactions' (medewerkers reacties) en 'organization performance' (organisatie prestaties). *Intentionele* HR-praktijken komen voort uit de overkoepelende HR-strategie, het is een bepaalde set (bundel) van HR-praktijken waarvan wordt verwacht dat deze het best bijdragen aan organisatiesucces. *Geïmplementeerde* HR-praktijken zijn, zoals het begrip al aangeeft, de HR-praktijken die daadwerkelijk in de organisatie worden geïmplementeerd. Deze kunnen verschillen van de intentionele HR-praktijken en bovendien zullen deze onmogelijk door de 'vertalers' op precies dezelfde manier worden toegepast. Tussen intentionele en geïmplementeerde HR-praktijken staat daarom implementatie centraal. Bij *ervaren* HR-praktijken gaat het om de interpretatie van de geïmplementeerde HR-praktijken door de medewerker. Tussen geïmplementeerde en ervaren HR-praktijken is hierdoor communicatie van belang. Vervolgens reageren medewerkers op een bepaalde manier op de door hen geïnterpreteerde HR-praktijken en leidt dit gedrag naar organisatieprestaties. Dit onderzoek richt zich op de HR-praktijken zoals deze door medewerkers worden ervaren. Hiermee wordt volgens Gilbert, De Winne en Sels (2011) gehoor gegeven aan de oproep van diverse onderzoekers om onderzoek te doen naar ervaren HR-praktijken in plaats van de intentionele HR-praktijken.

Er is volgens Alfes (2013) nog geen onderzoek gedaan naar het verband tussen ervaren HR-praktijken en vitaliteit, als dimensie van bevlogenheid. Ook Semeijn et al. (2015) en Van Vuuren (2011) stellen dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar het verband tussen HR-praktijken en vitaliteit, als onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Onderzoek dat hierover ging, nam HR-praktijken als geheel (Li et al. 2011; Li et al. 2012) of richtte zich op een component van het AMO-model: capaciteiten, motivatie of mogelijkheden om te presteren (Kooij, 2010). De laatste deed specifiek onderzoek naar vier afzonderlijke bundels van HR-praktijken die onder meer de

motivatie van oudere medewerkers vergroten: ontwikkel-, behoud-, ontzie- en benutinstrumenten. Het onderzoeken van afzonderlijke én gecombineerde effecten van HR-praktijken is juist van belang (Van Iddekinge et al., 2009; Boxall & Purcell, 2011; Boon, 2008). Een combinatie van HR-praktijken gericht op het versterken van medewerkers capaciteiten, motivatie en mogelijkheden om te presteren zou het meest effectief zijn (Boxall & Purcell, 2011). Dorenbosch (2009) deed onderzoek naar de bundel van high performance HR-praktijken die zowel de vitaliteit van medewerkers als de organisatieprestaties positief beïnvloedt. Zijn onderzoek leidde tot een 'management-by-vitality-model' waarin de bundel van HR-praktijken interngerichte personeelsbezetting, training en loopbaanontwikkeling tegelijkertijd de vitaliteit van medewerkers en de afdelingsprestaties verhoogt. Ook professionele vakliteratuur toont aan dat bepaalde HR-praktijken de vitaliteit van medewerkers ten goede komen: Van Vuuren, Caniëls en Semeijn (2011) deden onderzoek onder docenten in het basisonderwijs en stelden het verband vast tussen een leven lang leren enerzijds en vitaliteit, werkvermogen en employability anderzijds. Het is overigens niet vanzelfsprekend dat HRM zowel de organisatieprestaties verhoogt als het welbevinden van medewerkers vergroot (optimistisch perspectief) (Peccei, 2004; Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). Voor de HR-praktijken attractieve arbeidsvoorwaarden en werk-privé maatregelen geldt bijvoorbeeld wel een positief verband met beleving van het werk, maar niet met betere afdelingsprestaties (Dorenbosch, 2009).

Boon (2008) onderscheidt in haar proefschrift zeven HR-praktijken die zijn gebaseerd op eerder onderzoek: 'Training & Ontwikkeling', 'Werving & Selectie', 'Prestatiebeoordeling/beloning', 'Werkzekerheid', 'Werk-privé balans', 'Medewerkerparticipatie en –autonomie & Werkinhoud' en 'Teamwerk en -autonomie'. Ze onderzocht zowel het effect van deze bundel van HR-praktijken als ook de effecten van de afzonderlijke HR-praktijken op de fit tussen medewerker en organisatie (P-O fit), medewerker en baan (P-J fit) en medewerkerattitudes en –gedrag. In deze scriptie worden eveneens deze zeven HR-praktijken onderzocht omdat dit de meest voorkomende HR-praktijken zijn (Boon, 2008) en de betrouwbare vragenlijst (zie verder 3.3.2) in het Nederlands beschikbaar is. Bij *Training & Ontwikkeling* horen enerzijds de mogelijkheden tot het volgen van trainingen, cursussen en workshops en het ontvangen van coaching. Anderzijds de mogelijkheden voor uitbreiding van werkzaamheden en het vervullen van een andere functie. *Werving & Selectie* omvat de mate van selectiviteit in het aannemen van nieuwe medewerkers. *Prestatiebeoordeling/beloning* gaat in op een eerlijke beoordeling van prestaties en het salaris wat hierbij hoort. *Werkzekerheid* heeft betrekking op de mate waarin de medewerker werk c.q. een contract heeft

dat hem zekerheid biedt. *Werk-privé balans* omvat de mogelijkheden en ruimte van de organisatie om het werk af te stemmen op de privé-situatie. *Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud* gaat in op de mate van autonomie die een medewerker heeft in zijn werk, de variatie en uitdaging die hij hierin heeft en inspraakmogelijkheden. *Teamwerk en -autonomie* omvat de mogelijkheden om in een team te werken en de mate van verantwoordelijkheid van het team.

Zoals eerder aangegeven is het van belang om het effect van afzonderlijke HR-praktijken én HR-praktijken als bundel op vitaliteit te onderzoeken (Van Iddekinge et al., 2009; Boxall & Purcell, 2011; Boon, 2008). Li et al. (2012) toonden aan dat de HR-bundel bestaande uit de HR-praktijken training, interne promotie, medewerkerparticipatie, resultaatgerichte beloning en werkzekerheid de vitaliteit van medewerkers positief beïnvloedden. Dorenbosch (2009) kwam tot de HR-bundel interngerichte personeelsbezetting, training en loopbaanontwikkeling die als kern HR-praktijken gunstig zijn voor iemands vitaliteit. En ondanks dat Kooij (2010) vier bundels van HR-instrumenten (ontwikkel-, behoud-, ontzie- en benutinstrumenten) niet als geheel toetst, toont haar onderzoek wel aan dat een combinatie van HR-instrumenten (ontwikkelinstrumenten) indirect leidt tot een grotere motivatie bij medewerkers van alle leeftijden. Vanuit het optimistisch perspectief bezien zou volgens het AMO-model een combinatie van HR-praktijken gericht op het versterken van medewerkers capaciteiten, motivatie en mogelijkheden om te presteren het meest effect zijn voor de organisatieprestaties en medewerkers welzijn (Boxall & Purcell, 2011). Op basis van voorgaande is de verwachting dat de genoemde zeven HR-praktijken als bundel een positieve invloed hebben op de vitaliteit van medewerkers.

Hypothese 1: De HR-praktijken Training & Ontwikkeling, Werving & Selectie, Prestatiebeoordeling/beloning, Werkzekerheid, Werk-privé balans, Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud en Teamwerk en -autonomie als bundel zijn positief gerelateerd aan vitaliteit; een positievere ervaring met deze HR-praktijken zorgt voor een hogere vitaliteit.

Dorenbosch' (2009) 'management-by-vitality-model' toont aan dat de HR-praktijken training en loopbaanontwikkeling de vitaliteit van medewerkers vergroten. Ook Schaufeli en Bakker (2004) bevestigen dit voor vitaliteit als onderdeel van bevlogenheid evenals Li et al. (2012). Kooij (2010) toonde aan dat HR-praktijken gericht op leren en ontwikkelen de motivatie van medewerkers vergroten, ongeacht hun leeftijd. In de literatuur wordt 'motivatie' gezien als een belangrijk

onderdeel van vitaliteit (Van Scheppingen et al., 2015; Brouwers et al., 2015; Van Vuuren, 2011; Dorenbosch, 2009; Strijk et al., 2015). Ook Van Vuuren et al. (2011) toonden aan dat hoe meer een medewerker een leven lang leert, hoe groter zijn vitaliteit is. Op basis van voorgaande wordt daarom een positieve relatie verwacht tussen de HR-praktijk Training & Ontwikkeling en vitaliteit.

Hypothese 1A: Training & Ontwikkeling is positief gerelateerd aan vitaliteit; een positievere ervaring met Training & Ontwikkeling zorgt voor een hogere vitaliteit.

Dorenbosch (2009) stelde vast dat de HR-praktijk interngerichte personeelsbezetting de vitaliteit van medewerkers verhoogt. Hieronder verstaat hij: het minimale gebruik van uitzendkrachten, het opvangen van fluctuaties in de personeelsvraag door vaste bezetting en de eis van functionele flexibiliteit. Volgens Compton, Morrissey en Nankervis (2009) is werving en selectie de meest cruciale van de HR-strategieën. Boxall en Purcell (2011) stellen dat organisaties medewerkers moeten aantrekken met de bekwaamheden die nodig zijn voor het presteren van de organisatie. Hoe beter de matches tussen medewerker en organisatie en medewerker en werk, hoe groter de mate van vitaliteit als onderdeel van bevlogenheid (Hamid & Yahyaa, 2010). Een goede inzet van de HR-praktijk Werving & Selectie zou daarom naar verwachting de vitaliteit van medewerkers positief beïnvloeden.

Hypothese 1B: Werving & Selectie is positief gerelateerd aan vitaliteit; een positievere ervaring met Werving & Selectie zorgt voor een hogere vitaliteit.

De HR-praktijken Prestatiebeoordeling/beloning en Werkzekerheid worden belangrijk gevonden als extrinsieke motivatoren (Boxall & Purcell, 2011). Zoals eerder benoemd, wordt motivatie gezien als een belangrijk onderdeel van vitaliteit (onder meer Van Scheppingen et al., 2015). Verder toonde Dorenbosch (2009) aan dat attractieve arbeidsvoorwaarden (waaronder concurrerende salarissen in de markt en ruimte voor het kunnen aantrekken en behouden van gekwalificeerde werknemers) leiden tot een positief verband met de beleving van het werk. Li et al. (2012) toonden aan dat zowel resultaatgerichte beloning als werkzekerheid, als onderdeel van een grotere HR-bundel, gunstig is voor iemands vitaliteit. Gebrek aan werkzekerheid hangt sterk samen met een slechte gezondheid (bestaande uit mentale gezondheid, vitaliteit en algemene gezondheid) (Cheng, Chen, Chen, & Chiang, 2005). Op basis van voorgaande wordt verwacht dat de HR-praktijken Prestatiebeoordeling/ beloning en Werkzekerheid een positief effect hebben op

de vitaliteit van medewerkers.

Hypothese 1C: Prestatiebeoordeling/beloning is positief gerelateerd aan vitaliteit; een positievere ervaring met Prestatiebeoordeling/beloning zorgt voor een hogere vitaliteit.

Hypothese 1D: Werkzekerheid is positief gerelateerd aan vitaliteit; een positievere ervaring met Werkzekerheid zorgt voor een hogere vitaliteit.

Een onevenwichtige werk-privé balans is een van de belangrijkste oorzaken van burn-out (Schaufeli & Bakker, 2007). Burn-out is het tegenovergestelde van bevlogenheid, waarvan vitaliteit onderdeel uitmaakt (Bakker, 2009). Waar bevlogenheid positief samenhangt met energiebronnen, hangt burn-out hier juist negatief mee samen (Schaufeli & Bakker, 2007). Ook andersom gaat dit op: waar bevlogenheid positief bijdraagt aan tevredenheid en binding met de organisatie, draagt burn-out hier negatief aan bij. De aanname is dan ook dat een evenwichtige werk-privé balans positief bijdraagt aan de vitaliteit van een medewerker. Daarnaast houden HR-praktijken gericht op werk-privé balans in positieve zin verband met de beleving van het werk (Dorenbosch, 2009). Er wordt daarom een positieve relatie verwacht tussen HR-praktijken gericht op Werk-privé balans en vitaliteit.

Hypothese 1E: Werk-privé balans is positief gerelateerd aan vitaliteit; een positievere ervaring met Werk-privé balans zorgt voor een hogere vitaliteit.

Autonomie is als werkgerelateerde hulpbron gerelateerd aan vitaliteit, als onderdeel van bevlogenheid (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Daarnaast laten Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe (2011) zien dat de ervaringen van medewerkers met de HR-praktijk medewerkerparticipatie en –autonomie van positieve invloed is op de ‘person-job fit’: de match tussen iemands capaciteiten en de eisen van het werk. Person-job fit is van positieve invloed op iemands vitaliteit, als onderdeel van bevlogenheid (Hamid & Yahyaa, 2010). Afwisseling in het werk (Bakker, 2009) en regelmogelijkheden (Schaufeli & Bakker, 2007) worden als werkgerelateerde hulpbronnen gezien die ten goede kunnen komen aan iemands vitaliteit. Li et al. (2012) toonden aan dat medewerkerparticipatie, als onderdeel van een set van HR-praktijken, gunstig is voor iemands vitaliteit. Vanwege voorgaande uitkomsten wordt verwacht dat de HR-praktijk Medewerkerparticipatie en –autonomie & Werkinhoud de vitaliteit van medewerkers

positief beïnvloedt.

Hypothese 1F: Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud is positief gerelateerd aan vitaliteit; een positievere ervaring met Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud zorgt voor een hogere vitaliteit.

Uit een onderzoek onder verpleegkundigen in Australië en de Verenigde Staten blijkt dat teamwerk leidt tot een hogere vitaliteit, als onderdeel van bevologenheid (Brunetto, et al., 2013). Ook Montgomery, Spânu, Băbab en Panagopoulou (2015) laten zien dat effectieve samenwerking leidt tot onder meer vitaliteit. Sociale steun van collega's wordt ook genoemd als werkgerelateerde hulpbron die de vitaliteit van medewerkers vergroot (Bakker, 2009). Daarom wordt er een positieve relatie verwacht tussen de HR-praktijk Teamwerk en -autonomie en de vitaliteit van een medewerker.

Hypothese 1G: Teamwerk en -autonomie is positief gerelateerd aan vitaliteit; een positievere ervaring met Teamwerk en -autonomie zorgt voor een hogere vitaliteit.

Wright en Nishii (2007) benadrukken in de implementatie tussen daadwerkelijk geïmplementeerde en ervaren HR-praktijken de rol van degene die de HR-praktijken toepast. In veel organisaties heeft het lijnmanagement deze rol (Sikora & Ferris, 2014; Larsen & Brewster, 2003; McConcille, 2006; Boxall & Purcell, 2011). De stijl van leidinggeven is hierop van invloed. In de volgende paragraaf staat de leiderschapsstijl LMX centraal en de invloed van LMX met betrekking tot HR-praktijken en vitaliteit.

2.3 Invloed LMX op het verband tussen HR-praktijken en vitaliteit

LMX staat voor Leader-Member Exchange. Hieronder wordt de werkrelatie tussen leidinggevende en medewerker verstaan. De LMX-theorie gaat er van uit dat een leidinggevende met elke medewerker een andere sociale uitwisselingsrelatie heeft, variërend van een 'high LMX relationship' tot een 'low LMX relationship' (Liden & Maslyn, 1998). *High LMX relationships* kenmerken zich door wederzijdse beïnvloeding en respect en steun van de leidinggevende naar de medewerker door het geven van vertrouwen (Li et al. 2012; Liden & Maslyn, 1988). Bij een *low LMX relationship* is er sprake van een strikte contractuele uitwisseling en invloed van

leidinggevende naar medewerker, in dit type uitwisseling doen medewerkers niets meer dan staat omschreven in hun functie omschrijving (Li et al., 2012; Liden & Maslyn, 1988). De uitwisselingsrelatie wordt bepaald door de volgende dimensies: 'contribution' (bijdrage), 'loyalty' (loyaliteit), 'affect' en 'professional respect' (professioneel respect) (Liden & Maslyn, 1998). Onder *bijdrage* wordt verstaan: de perceptie van elkaars werkactiviteiten gebaseerd op verantwoordelijkheid nemen voor en taken afronden (Liden & Maslyn, 1998). *Loyaliteit* wordt omschreven als: de mate waarin zowel leidinggevende als medewerker publiekelijk elkaars acties en karakter steunen. *Affect* heeft betrekking op de wederzijdse genegenheid voor elkaar die is gebaseerd op interpersoonlijke aantrekkelijkheid in plaats van het werk of professionele waarden. Met *professioneel respect* wordt bedoeld: de mate waarin leidinggevende en medewerker elkaar een bepaalde reputatie toekennen gebaseerd op bijvoorbeeld persoonlijke ervaring, opmerkingen over de persoon door anderen en prijzen.

Het type uitwisselingsrelatie is van invloed op de vitaliteit van medewerkers: hoe meer LMX tussen leidinggevende en medewerker, hoe vitaler een medewerker (Li et al., 2012). De onderzoekers gebruikten hierbij de definitie van vitaliteit door Schaufeli en Bakker (2007). Ook toonden zij aan dat in dit verband tussen LMX en vitaliteit de consistentie van de HRM-boodschap een modererende rol speelt. Hierbij werd een HR-bundel meegenomen bestaande uit: training, interne promotie, medezeggenschap en prestatiegerichte beloningen. Eerder onderzoek laat ook zien dat een 'high quality LMX relationship' verband houdt met een hoger niveau van leren, motivatie en gezondheid (Gerstner & Day, 1997). Medewerkers in een 'high quality' LMX krijgen de gelegenheid om te leren en te presteren (Bezuijen, Van den Berg, Van Dam, & Thierry, 2009). Schaufeli & Bakker (2007) noemen coaching door en sociale steun van de leidinggevende één van de energiebronnen die de vitaliteit, als onderdeel van bevlogenheid, bevordert. Daarnaast heeft LMX positieve associaties met onder meer prestatie en werktevredenheid (Gerstner & Day, 1997).

Samengevat laat eerder onderzoek zien dat LMX van invloed is op de vitaliteit van medewerkers en op de motivatie van medewerkers, een belangrijk onderdeel van vitaliteit. Daarnaast versterkt de consistentie van HR-boodschappen deze relatie. De verwachting is dan ook dat LMX een modererende invloed heeft op het verwachte verband tussen HR-praktijken afzonderlijk en als geheel enerzijds en vitaliteit anderzijds.

Hypothese 2: LMX heeft een modererende invloed op het verband tussen de HR-praktijken Training & Ontwikkeling, Werving & Selectie, Prestatiebeoordeling/beloning, Werkzekerheid, Werk-privé balans, Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud en Teamwerk en -autonomie en vitaliteit; een hoge LMX versterkt het verband tussen deze HR-praktijken en vitaliteit.

Hypothese 2A: LMX heeft een modererende invloed op het verband tussen Training & Ontwikkeling en vitaliteit; een hoge LMX versterkt het verband tussen Training & Ontwikkeling en vitaliteit.

Hypothese 2B: LMX heeft een modererende invloed op het verband tussen Werving & Selectie en vitaliteit; een hoge LMX versterkt het verband tussen Werving & Selectie en vitaliteit.

Hypothese 2C: LMX heeft een modererende invloed op het verband tussen Prestatiebeoordeling/beloning en vitaliteit; een hoge LMX versterkt het verband tussen Prestatiebeoordeling/beloning en vitaliteit.

Hypothese 2D: LMX heeft een modererende invloed op het verband tussen Werkzekerheid en vitaliteit; een hoge LMX versterkt het verband tussen Werkzekerheid en vitaliteit.

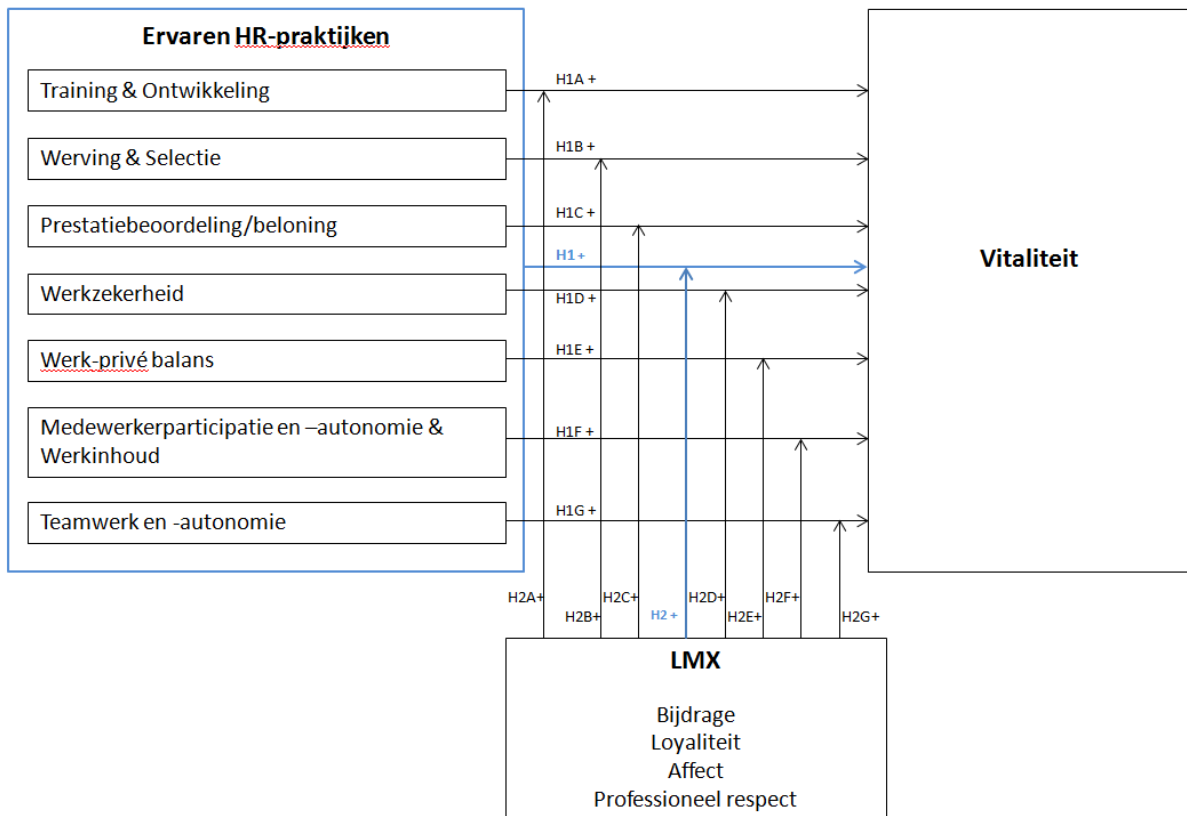
Hypothese 2E: LMX heeft een modererende invloed op het verband tussen Werk-privé balans en vitaliteit; een hoge LMX versterkt het verband tussen Werk-privé balans en vitaliteit.

Hypothese 2F: LMX heeft een modererende invloed op het verband tussen Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud en vitaliteit; een hoge LMX versterkt het verband tussen Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud en vitaliteit.

Hypothese 2G: LMX heeft een modererende invloed op het verband tussen Teamwerk en -autonomie en vitaliteit; een hoge LMX versterkt het verband tussen Teamwerk en -autonomie en vitaliteit.

2.4 Conceptueel model

De hypothesen worden hieronder weergegeven in een conceptueel model (figuur 1). De afhankelijke variabele is vitaliteit. De pijlen in het conceptueel model geven een positief verband weer tussen de onafhankelijke variabelen HR-praktijken en vitaliteit (hypothesen 1, 1A tot en met G). LMX is opgenomen als modererende variabele (hypothesen 2, 2A tot en met G).



Figuur 1. Conceptueel model met verwachte relaties tussen HR-praktijken, Vitaliteit en LMX

3. Methodologie

3.1 Methode van onderzoek

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag en de daaruit afgeleide hypothesen te toetsen, is er kwantitatief, verklarend onderzoek uitgevoerd. Hierbij zijn de variabelen bij een groot aantal respondenten gemeten om de relaties, zoals verondersteld in het conceptueel model, statistisch te kunnen toetsen. Het onderzoek is cross-sectioneel van aard: er is op een moment in de tijd gemeten. De data zijn verzameld middels een survey (bijlage I).

3.2 Dataverzameling en respons

Het doel van dit onderzoek is om vast te stellen of er een relatie is tussen de door medewerkers ervaren HR-praktijken en hun vitaliteit, daarbij wordt bekeken of LMX hierop van invloed is. Er is gekozen voor de onderzoeksgroep gemeenten waar vitaliteit, als onderdeel van duurzame inzetbaarheid, een actueel thema is. Dit komt onder meer door de hoge gemiddelde leeftijd en de onevenwichtige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand waarvan sinds jaren sprake is en die verder toeneemt (Gardeniers, et al., 2016). De laatste jaren slagen Nederlandse gemeenten er steeds beter in om de inzet van het eigen personeel en hun mobiliteit in de organisatie te vergroten. Om deze trend vast te houden is het nodig om meer inzicht te krijgen in de werking tussen HR-praktijken, vitaliteit en LMX.

Aan dit onderzoek namen gemeenteambtenaren van tien Nederlandse gemeenten deel. Bij de deelnemende teams is sprake van model waarin een leidinggevende een team aanstuurt en het lijnmanagement de HR-praktijken vertaalt naar de werkvloer. Het inwoneraantal van de gemeenten varieert van 10.000 - 20.000 inwoners (één gemeente), 20.000 - 50.000 inwoners (vijf gemeenten), > 100.000 inwoners (drie gemeenten) en een gemeente die behoort tot de G4 (indeling conform A+O Fonds Gemeenten). Per gemeente doen medewerkers van een of meerdere teams op vrijwillige basis mee. De aard van de teams is uiteenlopend: zowel meer operationeel gerichte (buitendienst, servicepunt) als beleidsvormende medewerkers (strategie en regie, ruimtelijk programmeren en beleid). Er is gekozen om medewerkers te benaderen die in vaste of tijdelijke dienst zijn van de gemeente omdat, gelet op hun rechtspositie, de HR-praktijken grotendeels op hen zijn gericht. Medewerkers die bij de gemeente werkzaam zijn via een

uitleenconstructie of worden ingehuurd als ZZP'er, zijn uitgesloten van deelname. Ook stagiairs maken geen deel uit van de doelgroep. In bijlage II wordt een overzicht gepresenteerd van de deelnemende gemeenten en teams inclusief de respons. In de periode van 22 januari tot en met 10 februari 2017 zijn er in totaal 689 medewerkers (meerdere malen) via hun direct leidinggevende benaderd om deel te nemen aan de online vragenlijst. De medewerkers van één team hebben een papieren versie van de vragenlijst ingevuld, zij beschikten op het werk niet over een computer.

In totaal zijn er 366 vragenlijsten ingevuld. Het responspercentage is hierdoor 53%. Bijna evenveel mannen als vrouwen vulden de vragenlijst in: 50.5% (185) mannen tegenover 49.5% (181) vrouwen. Dit komt praktisch overeen met de verhouding die de laatste jaren gewoon is binnen de lokale overheid (Gardeniers et al., 2016). De gemiddelde leeftijd van de deelnemers is 46.7 jaar. Dit is lager dan de gemiddelde leeftijd van alle Nederlandse gemeenten, namelijk 48.3 jaar. De leeftijdsopbouw van de deelnemersgroep is wel grotendeels gelijk aan die van de Nederlandse gemeenten in 2015: de groepen 45 tot 55-jarigen en ouder dan 60 zijn kleiner ten opzichte van alle Nederlandse gemeenten, de groep jonger dan 25 jaar is juist drie keer zo groot (3% in plaats van 1% bij alle Nederlandse gemeenten). De verdeling respondenten met een vaste (92%) of tijdelijke (8%) aanstelling past bij die van alle Nederlandse gemeenten (96% vast versus 4% tijdelijk). Het grootste gedeelte van de respondenten heeft als opleidingsniveau HBO (40.7%), WO (26.5%) of MBO (18.6%). De rest is VMBO/MAVO (10.4%) opgeleid of heeft een HAVO/VWO diploma (3,6%). Een respondent heeft het opleidingsniveau niet ingevuld. Meer dan de helft van de respondenten (71.6%) werkt bij een gemeente met meer dan 100.000 inwoners. Een kwart (25.7%) is werkzaam bij gemeenten tussen de 20.000 en 50.000 inwoners en de resterende 2.7% is in dienst van een gemeente met 10.000 tot 20.000 inwoners.

3.3 Operationalisatie

In de samengestelde vragenlijst zijn alle variabelen uit het conceptueel model opgenomen. Vitaliteit is de afhankelijke variabele. De onafhankelijke variabelen zijn de HR-praktijken Training & Ontwikkeling, Werving & Selectie, Prestatiebeoordeling/beloning, Werkzekerheid, Werk-privé balans, Medewerkerparticipatie en - autonomie & Werkinhoud en Teamwerk en -autonomie. LMX is de modererende variabele. De vragenlijst is valide omdat deze is gebaseerd op eerdere,

uitsluitend valide gebleken, vragenlijsten. In de volgende subparagrafen wordt de operationalisatie van elke variabele besproken.

3.3.1 Vitaliteit

Zoals in paragraaf 2.1 is toegelicht, wordt in dit onderzoek onder vitaliteit verstaan: het zich energiek, sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar door kunnen werken en het beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2007). De vitaliteit van een medewerker is gemeten met de vitaliteitschaal, die onderdeel uitmaakt van de zelfrapportage bevlogenheidsvragenlijst, de Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES). De UBES is ontwikkeld door Schaufeli en Bakker (2007) en omvat drie aspecten van bevlogenheid: vitaliteit, toewijding en absorptie. De UBES is gericht op vitaliteit in de arbeidsetting (Strijk et al., 2015) en volgens Bernaards en Meurs (2009) de enige vragenlijst over vitaliteit die volledig wetenschappelijk is onderbouwd. De UBES wordt ook vaak internationaal ingezet. Bovendien wordt deze (of de verkorte versie hiervan, de UBES-9) veelvuldig gebruikt in onderzoek naar vitaliteit als onderdeel van duurzame inzetbaarheid (onder meer Van Scheppingen et al., 2015; Semeijn et al., 2015). De UBES-15 kent zes items voor het meten van vitaliteit. Deze worden gemeten op een 7-punts Likert-schaal (Nooit, Sporadisch, Af en toe, Regelmatig, Dikwijls, Zeer dikwijls, Altijd) wat variatie biedt in antwoordmogelijkheden. Voorbeelden van items zijn: “Op mijn werk bruis ik van energie” en “Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.”

De confirmatieve factoranalyse bevestigt dat er voor de zes items van Vitaliteit in dit onderzoek één factor is met een eigenvalue > 1. Deze verklaart 67,4% procent van de variantie (zie verder bijlage III). Op basis van eerder onderzoek wordt een Cronbach's alpha verwacht van boven de .8 (Schaufeli & Bakker, 2004). De betrouwbaarheid van Vitaliteit is in het huidige onderzoek .90. Dit betekent dat de items in voldoende mate meten wat wordt beoogd (Verhoeven, 2011).

3.3.2 HR-praktijken

Boon (2008) stelde op basis van eerder onderzoek een vragenlijst samen voor het meten van HR-praktijken. Deze vragenlijst bestaat uit 38 stellingen die zeven HR-praktijken meten: Training & Ontwikkeling (9 items: HR 12 t/m 20), Werving & Selectie (2 items: HR 10 en 11), Prestatiebeoordeling/beloning (oorspronkelijk 8 items, nu 7 items: HR 27 t/m 33), Werkzekerheid (2 items: HR 21 en 22), Werk-privé balans (4 items: HR 34 t/m 37), Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud (9 items: HR 1 t/m 9) en Teamwerk en -autonomie (4 items: HR 23 t/m

26). Gemeenten zijn als non-profit organisaties niet gericht op het maken van winst, daarom is het item “De organisatie biedt (mij) een bonus die afhankelijk is van de winstgevendheid van de organisatie” bij de HR-praktijk Prestatiebeoordeling/beloning weggelaten. Alle items worden gemeten op een 5-punts Likert-schaal (Totaal niet, Enigzins, In redelijke mate, Voor een groot deel, Volkomen). Voorbeelden van items zijn: “De organisatie biedt (mij) de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen” (Training & Ontwikkeling) en “De organisatie biedt (mij) een contract dat mij werkzekerheid biedt” (Werkzekerheid).

De confirmatieve factoranalyse om de zeven HR-praktijken van Boon (2008) te onderzoeken voor de dataset, toont tien factoren met een eigenvalue > 1. Er wordt gekozen om de zeven factoren van Boon (2008) te hanteren, deze verklaren gezamenlijk 63.6% van de variantie. De items HR27, HR28 en HR29 meten Prestatiebeoordeling en laadden het hoogst op een andere factor dan Boon's proefschrift. Daarbij lieten ze ook factorladingen van vergelijkbare hoogte zien op een of meerdere andere factoren. Daarom is besloten om deze items te verwijderen. De factoren uit de factoranalyse zonder deze drie items, verklaren gezamenlijk bovendien meer variantie dan met de drie items, uiteindelijk 66.3%. De HR-praktijk 'Prestatiebeoordeling/beloning' meet nu alleen nog de ervaringen van medewerkers met 'Beloning', de variabele heet vanaf nu dan ook zo. De uitkomsten van de factoranalyse zijn te vinden in bijlage III.

De betrouwbaarheid van deze vragenlijst op basis van eerder onderzoek is goed: voor alle HR-praktijken samen geldt een Cronbach's alpha van 0.95 (Boon, 2008). Ook de betrouwbaarheid van de afzonderlijke HR-praktijken is in orde: Training & Ontwikkeling ($\alpha = .94$), Werving & Selectie ($\alpha = .92$), Beloning ($\alpha = .87$), Werkzekerheid ($\alpha = .87$), Werk-privé balans ($\alpha = .77$), Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud ($\alpha = .90$) en Teamwerk en -autonomie ($\alpha = .88$). De betrouwbaarheid in het huidige onderzoek levert voor de afzonderlijke HR-praktijken de volgende alpha's op: .92 (Training & Ontwikkeling), .94 (Werving & Selectie), .73 (Beloning), .87 (Werkzekerheid), .79 (Werk-privé balans), .90 (Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud) en .82 (Teamwerk en -autonomie). Voor alle HR-praktijken samen is Cronbach's alpha .93. De HR-praktijken meten dus in voldoende mate wat wordt beoogd te meten (Verhoeven, 2011).

3.3.3 Leader-Member Exchange

De sociale uitwisselingsrelatie tussen leidinggevende en medewerker wordt in dit onderzoek bepaald aan de hand van LMX (Liden & Maslyn, 1998). De gevalideerde vragenlijst van Liden & Maslyn (1998) is gebruikt om dit te meten. Deze bestaat uit 12 items, die worden ingevuld door de medewerker over zijn leidinggevende. De items worden gemeten op een 7-punts Likert-schaal oplopend van 'Volledig oneens' tot en met 'Volledig eens'. Er is hierdoor variatie in antwoorden mogelijk. Voorbeelditems zijn "Het is leuk om met mijn leidinggevende te werken" en "Ik vind het niet erg om hard te werken voor mijn leidinggevende".

Er is een confirmatieve factoranalyse uitgevoerd om te zien of de items, conform de literatuur, laden op één factor. Drie factoren hebben een eigenvalue > 1. Om de bestaande schaal 'LMX' te volgen en de omvang van het regressiemodel compact te houden, wordt er gekozen om één factor te hanteren. Deze verklaart 58.1% van de variantie. In bijlage III zijn de uitkomsten van de factoranalyse opgenomen. De betrouwbaarheid van de vragenlijst is op basis van eerder onderzoek goed: $\alpha = .89$ (Liden & Maslyn, 1998; Srivastava & Dhar, 2015), deze geldt voor een vragenlijst bestaande uit 11 items. In het huidige onderzoek blijkt de betrouwbaarheid voor LMX eveneens goed: $\alpha = .93$. Dit betekent dat de items meten wat is beoogd te meten (Verhoeven, 2011).

3.4 Controlevariabelen

Controlevariabelen zijn onafhankelijke variabelen die de afhankelijke variabele (vitaliteit) mogelijk beïnvloeden (Schoupe, 2006). Om eventuele alternatieve verbanden uit te sluiten zijn in dit onderzoek de volgende controlevariabelen meegenomen: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, aanstelling en grootte gemeente. Uit onderzoek blijkt dat leeftijd, geslacht en aanstelling beïnvloeden hoe medewerkers HR-praktijken ervaren (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005). Ook leeftijdgerelateerde veranderingen kunnen iemands vitaliteit beïnvloeden (Semeijn et al., 2015). Strijk et al. (2015) verwachten dat naast leeftijd, ook geslacht en opleidingsniveau van invloed zijn op vitaliteit. Leeftijd zou kunnen samenhangen met vitaliteit, als onderdeel van bevoegenheid (Schaufeli & Bakker, 2007). Volgens Ryan en Frederick (1997) en Van Vuuren et al. (2011) is er geen verband tussen leeftijd en vitaliteit. Van Vuuren, Neessen, UitdeWilligen en Marcellisen (2016) toonden aan dat leeftijd en vitaliteit wel significant met

elkaar samenhangen: hoe ouder de medewerker, hoe vitaler. Er is ook naar organisatie gevraagd, hiermee kan de eventuele invloed van de grootte van de gemeente op basis van het aantal inwoners worden meegenomen. De controlevariabelen geven tevens inzicht in de generaliseerbaarheid van de resultaten, zie hiervoor 3.2. 'Leeftijd' is gemeten in volledige kalenderjaren. 'Geslacht' is categorisch van aard en daarom als dummyvariabele onderverdeeld in 'man' (1) en 'vrouw' (0). 'Type aanstelling' is ook een categorische variabele en daarom een dummyvariabele (1 = vast). Opleidingsniveau is gemeten conform de indeling van het Nederlandse onderwijsstelsel: Geen, Basisonderwijs (lagere school), VMBO/MAVO, HAVO/VWO, MBO, HBO, WO. 'Aanstelling' is gemeten als dummy: 'Vast' (1) en 'Tijdelijk' (0). 'Grootte gemeente' is als dummyvariabele onderverdeeld in '> 100.000 inwoners' (1) en '< 100.000 inwoners' (0).

3.5 Data-analyse

De data-analyse geeft inzicht in de manier waarop en met welke analyses de data is bekeken. Het analyse-programma is SPSS versie 20. In de subparagrafen 3.3.1 tot en met 3.3.3 zijn de uitkomsten van de uitgevoerde factor- en betrouwbaarheidsanalyses vermeld. Er wordt vervolgens een correlatieanalyse uitgevoerd (4.1) tussen de variabelen om te zien of deze met elkaar correleren en in welke mate. Daarna worden regressieanalyses uitgevoerd (4.2), de uitkomsten hiervan geven inzicht in de mate waarin de afhankelijke variabele (vitaliteit) kan worden voorspeld door de waarden van een of meer onafhankelijke variabelen (de zeven HR-praktijken) en in welke mate (verklaarde variantie) (Wijnne, 2016). In de regressieanalyse wordt tot slot ook de modererende werking van LMX op het verband tussen HR-praktijken en vitaliteit onderzocht door het opnemen van interactievariabelen.

3.6 Methodologische issues

In deze scriptie zijn diverse maatregelen genomen om de 'betrouwbaarheid' en de 'interne validiteit' en 'externe validiteit' te verhogen. *Betrouwbaarheid* heeft betrekking op de mate waarin de methoden van dataverzameling consistente resultaten zullen geven en of dezelfde waarnemingen zullen worden gedaan c.q. dezelfde conclusies worden getrokken door andere onderzoekers (Saunders, Lewis, Thornhill, Booij, & Verckens, 2011). Om de kans op sociaal-

wenselijke antwoorden te verkleinen is in de introductietekst van de vragenlijst de anonimiteit en vertrouwelijkheid van de vragenlijst benadrukt. Naast de voordelen van een online vragenlijst (groot bereik, in te vullen wanneer het de deelnemer uitkomt), zijn er ook nadelen: onder meer de kans op onduidelijke antwoordinstructies en het onpersoonlijke karakter (Evans & Mathur, 2005). Om die nadelen zoveel mogelijk te voorkomen, is de vragenlijst voorafgaand aan het openstellen voorgelegd aan diverse mensen en is de medewerker benaderd door zijn leidinggevende om deel te nemen. Bovendien is de mogelijkheid geboden om in het geval van vragen contact op te nemen met de onderzoeker en was er aan het eind van de vragenlijst de mogelijkheid om opmerkingen te plaatsen. In verband met een optimale respons zijn medewerkers meerdere malen benaderd om de vragenlijst in te vullen. Onder *interne validiteit* wordt verstaan: de mate waarin is gemeten wat werd beoogd te meten (Saunders et al., 2011). Er is, na controle door factoranalyses, gebruik gemaakt van bestaande schalen die zijn gemeten door bestaande vragenlijsten die in eerder onderzoek een Cronbach's alpha hadden hoger dan 0.70 (Pallant, 2013). Met effect: de Cronbach's alpha's in dit onderzoek liggen tussen de 0.73 (HR-praktijk Beloning) en 0.94 (HR-praktijk Werving & Selectie). *Externe validiteit* gaat over de mate waarin de resultaten van het onderzoek naar andere relevante contexten te generaliseren zijn (Saunders et al., 2011). De resultaten van dit onderzoek zijn op basis van de kenmerken leeftijdsopbouw, geslacht, type aanstelling en grootte gemeente gebaseerd op aantal inwoners generaliseerbaar voor Nederlandse gemeenten.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende statistiek en correlatieanalyse

Er is een correlatieanalyse uitgevoerd om te zien of en in welke mate de variabelen met elkaar correleren. Hierin zijn uitsluitend de respondenten meegenomen die de vragenlijst volledig hebben ingevuld ('exclude cases listwise'). In tabel 1 worden de uitkomsten hiervan gepresenteerd, evenals per variabele het gemiddelde en de standaarddeviatie. De waarde van de correlatiecoëfficiënt r ligt tussen -1 en 1: hoe dichterbij 1 of -1, hoe sterker de associatie (Smits & Edens, 2011). De controlevariabele Leeftijd heeft een significant positieve correlatie met vitaliteit ($r = .17, p < 0.01$). Dit wil zeggen dat, op basis van de correlatieanalyse, naarmate de leeftijd stijgt, de vitaliteit van een medewerker stijgt. Ditzelfde geldt voor LMX ($r = .11, p < 0.01$). Leeftijd kan hierdoor van invloed zijn op het regressiemodel en wordt daarom toegevoegd. De

controlevariabele Geslacht laat een significante correlatie zien met Leeftijd ($r = .17, p < 0.01$) en wordt op basis hiervan meegenomen in het regressiemodel. De controlevariabele Opleidingsniveau heeft met HR-praktijken als geheel en vier afzonderlijke HR-praktijken een significante associatie en wordt hierom meegenomen bij het uitvoeren van de regressieanalyses. De associaties met Opleidingsniveau zijn positief met Werk-privé balans ($r = .22, p < 0.01$) en Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud ($r = .38, p < 0.01$). Dit wil zeggen dat wordt verwacht dat naarmate het opleidingsniveau toeneemt, de tevredenheid over de HR-praktijken Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud én Werk-privé balans ook toeneemt. De correlatieanalyse toont geen significante samenhang tussen Opleidingsniveau enerzijds en Vitaliteit of LMX anderzijds. De controlevariabele Aanstelling correleert significant met Werkzekerheid ($r = .27, p < 0.01$) en wordt hierom toegevoegd aan het regressiemodel. De resterende controlevariabele Grootte van de gemeente wordt tot slot ook toegevoegd aan het regressiemodel. Deze hangt namelijk met verschillende HR-praktijken significant samen. Met de meeste HR-praktijken in positieve zin en met Werkzekerheid op negatieve wijze ($r = -.15, p < 0.01$).

Vitaliteit heeft een positief significant verband met de HR-praktijken als geheel ($r = .43, p < 0.01$), alle afzonderlijke HR-praktijken en LMX ($r = .37, p < 0.01$). De correlatie met Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud is het sterkst: $r = .50, p < 0.01$). Gebaseerd op de correlatieanalyse zou dit betekenen dat naarmate de tevredenheid met deze HR-praktijk stijgt, de vitaliteit ook toeneemt. De HR-praktijken tonen onderling een positief significante samenhang, met uitzondering van Werving & Selectie en Werkzekerheid ($p < 0.05$). De samenhang tussen de HR-praktijken onderling blijkt tussen Training & Ontwikkeling en de andere HR-praktijken erg sterk ($r > .40$ in de meeste gevallen). Dit geldt ook voor de samenhang tussen Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud met de andere HR-praktijken. Ook tussen de HR-praktijken als geheel en afzonderlijk enerzijds en LMX anderzijds zijn er uitsluitend significante correlaties. Het is met het oog op de regressieanalyses van belang om multicollineariteit uit te sluiten. Dit is een statistisch verschijnsel waarin variabelen in een te hoge mate met elkaar correleren (Koop, 2009, p. 100): dan meten ze hetzelfde terwijl hun onderscheid van belang is. Er lijkt op basis van de correlatieanalyse hiervan geen sprake te zijn. Dit wordt bevestigd door de VIF-scores in de uitkomsten van de regressieanalyses: $VIF < 10$ bij HR-praktijken als geheel en HR-praktijken afzonderlijk (Midi, Sarkar, & Rana, 2010).

Tabel 1. Gemiddelden, standaard deviaties en correlaties voor alle variabelen (N = 356)

Variabele	Gem.	St.dev.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Leeftijd	46.74	10.70	-													
2. Geslacht (1 = man)	49.7%		.17**	-												
3. Opleidingsniveau	5.70	1.19	-.12*	.02	-											
4. Aanstelling (1 = vast)	91.9%		.42**	.01	.03	-										
5. Grootte gemeente (1 = > 100.000 inw.)	72.5%		-.09	.01	-.25**	-.12*	-									
6. Vitaliteit	5.44	.98	.17**	-.04	-.07	.00	.05	-								
7. HR-praktijken	3.53	.55	.04	.01	-.26**	.08	.14**	.43**	-							
8. Training & Ontwikkeling	3.33	.81	-.05	-.07	-.12*	-.01	.19**	.31**	.86**	-						
9. Werving & Selectie	2.77	1.08	.03	.01	-.17**	.05	.07	.19**	.54**	.43**	-					
10. Beloning	2.99	.78	.09	.10	.09	.05	.15**	.21**	.60**	.46**	.28**	-				
11. Werkzekerheid	3.68	.93	.08	-.01	.10	.27**	-.15**	.12**	.35**	.16**	.10	.14**	-			
12. Werk-privé balans	3.71	.80	-.03	-.05	.22**	.08	.10	.20**	.61**	.40**	.16**	.31**	.21**	-		
13. Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud	3.82	.68	.07	.09	.38**	.03	.10*	.50**	.83**	.59**	.41**	.36**	.23**	.42**	-	
14. Teamwerk en -autonomie	4.00	.67	.10	.00	.09	.10	.02	.33**	.70**	.50**	.33**	.32**	.33**	.39**	.56**	-
15. LMX	5.25	1.04	.11**	-.01	-.01	.01	-.04	.37**	.44**	.38**	.24**	.25**	.21**	.22**	.34**	.40**

* = p < 0,05 (2-tailed) ** = p < 0,01 (2-tailed)

4.2 Regressieanalyse

In dit onderdeel wordt met hiërarchische regressieanalyses onderzocht of en in welke mate de afhankelijke variabele vitaliteit kan worden verklaard door de onafhankelijke HR-praktijken als geheel en de HR-praktijken afzonderlijk. Daarbij wordt, gebaseerd op de uitkomsten van de correlatieanalyse in 4.1, gekeken naar de invloed van de controlevariabelen Leeftijd, Geslacht, Opleidingsniveau, Aanstelling en Grootte gemeente. De eventuele invloed van LMX op het verband tussen HR-praktijken en vitaliteit wordt eveneens getoetst. Een hiërarchische regressieanalyse geeft de mogelijkheid om sets van variabelen in verschillende stappen (hiërarchisch) toe te voegen, waardoor hun invloed zichtbaar wordt aan de hand van verschillende modellen. In dit onderzoek vormen de controlevariabelen de eerste set, HR-praktijken als geheel of de HR-praktijken afzonderlijk en LMX de tweede set en bestaat de derde set uit de vijf interactievariabelen. De determinatiecoëfficiënt ('Adjusted R²') geeft aan welk gedeelte van de variatie in vitaliteit door de HR-praktijken en LMX wordt verklaard (Voeten & Van den Bercken, 2004). De waarde van R² varieert tussen 0 en 1: hoe dichter bij 1, hoe sterker het verband (Smits & Edens, 2011; Saunders et al., 2011). De geschatte regressiecoëfficiënten (B) geven informatie over de sterkte van de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele (Ghuri & Grønhaug, 2005). De waarde van B ligt tussen -1 en 1: hoe dicht bij -1 hoe negatiever het effect en hoe dicht bij 1 hoe positiever het effect van die onafhankelijke variabele op de afhankelijke. De waarden van de onafhankelijke variabelen zijn gestandaardiseerd (Z-score), zodat de regressiecoëfficiënten beter te interpreteren zijn.

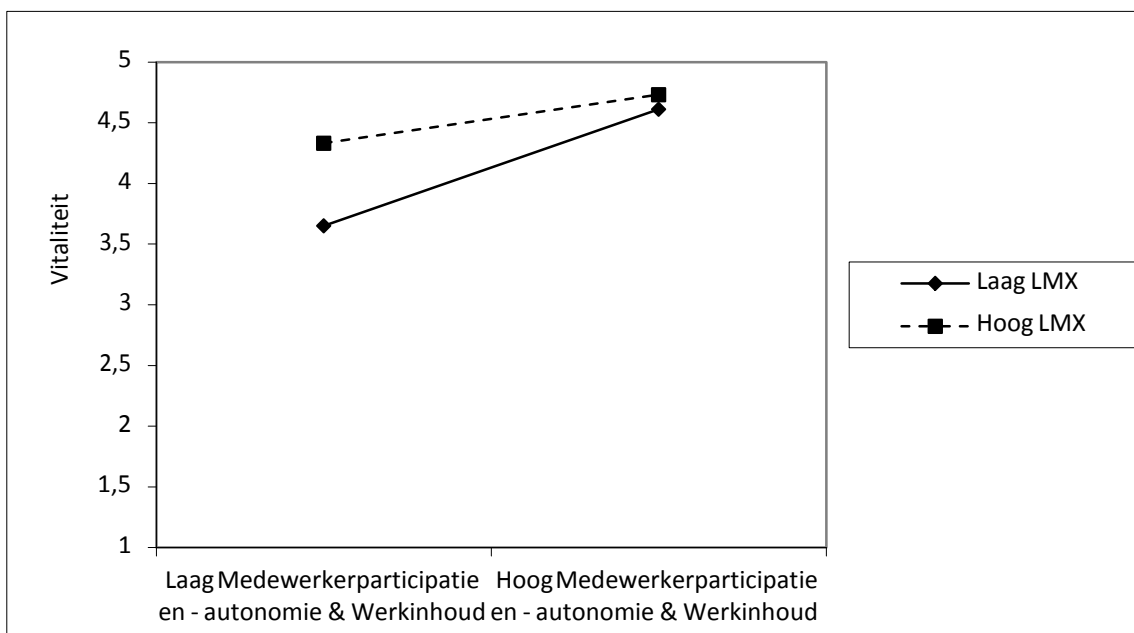
Conform Boon (2008) is er eerst een regressieanalyse uitgevoerd voor de HR-praktijken gezamenlijk (onafhankelijke) en vitaliteit (afhankelijke). De resultaten van deze hiërarchische regressieanalyse zijn te zien in tabel 2. Model 1a laat een significant effect ($p < 0.05$) zien voor de controlevariabele Leeftijd ($B = .02$, $p < 0.01$). Dit houdt in dat naarmate de medewerker ouder is, zijn vitaliteit (in geringe mate, want $B = .02$) toeneemt. Deze controlevariabele verklaart 4% van de variantie in vitaliteit ($F = 3.78$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.04$). Wanneer de variabele HR-praktijken en LMX aan het model worden toegevoegd (model 1b), neemt de verklarende waarde toe tot 25% ($F = 17.60$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.25$). Te zien is dat de controlevariabele Leeftijd hetzelfde effect blijft hebben en er nu ook een effect geldt voor Aanstelling ($B = -.37$, $p < 0.05$) op vitaliteit: het hebben van een vaste aanstelling verlaagt de vitaliteit. HR-praktijken hebben een significant positieve relatie met vitaliteit ($B = .34$, $p < 0.01$); hoe positiever de medewerker is over de HR-praktijken die zijn werkgever biedt, hoe hoger zijn vitaliteit. *Hypothese 1* wordt hiermee bevestigd. Ook LMX

heeft een significant positieve relatie met vitaliteit ($B = .20, p < 0.01$): naarmate de medewerker positiever is over de relatie met zijn leidinggevende, neemt zijn vitaliteit toe. In model 1c is te zien dat opnieuw de verklarende waarde toeneemt ($R^2 = .27$), dit keer door het toevoegen van de interactievariabele HR-praktijken x LMX. In dit model blijft van de controlevariabelen alleen Leeftijd significant ($B = 0.02, p < 0,01$). Te zien is dat de interactievariabele HR-praktijken x LMX als uitkomst heeft $B = -.14, p < 0.01$, dit betekent dat LMX een negatief modererende invloed heeft op de relatie tussen HR-praktijken en vitaliteit. De schematische weergave in figuur 2 illustreert dit. De relatie tussen HR-praktijken en vitaliteit wordt sterker naarmate de medewerker de werkrelatie met zijn leidinggevende negatiever beoordeelt. Dit betekent dat voor medewerkers die de werkrelatie met hun leidinggevende positief beoordelen, geldt dat hun ervaring met de geboden HR-praktijken minder uitmaken voor hun vitaliteit dan medewerkers die de werkrelatie met hun leidinggevende als negatief beoordelen. *Hypothese 2* wordt hiermee niet bevestigd.

Tabel 2. Hiërarchische regressieanalyse voor HR-praktijken als geheel en vitaliteit

Vitaliteit	Model 1a (Controle variabelen)		Model 1b (alle HR-praktijken + LMX)		Model 1c (alle HR-praktijken * LMX)	
	B	SE	B	SE	B	SE
Leeftijd	.02**	.01	.02**	.00	.02**	.01
Geslacht_Man	-.17	.10	-.15	.09	-.15	.09
Opleidingsniveau	.07	.05	-.00	.04	-.01	.04
Aanstelling_Vast	-.31	.21	-.37*	.19	-.34	.18
Grootte gemeente_ >100.000 inw.	.09	.12	.04	.11	.09	.11
HR-praktijken			.34**	.05	.33**	.05
LMX			.20**	.05	.18**	.05
HR-praktijken * LMX					-.14**	.04
Model F	3.78		17.60		17.06	
Adj. R ²	.04		.25		.27	

* = $p < 0,05$ (2-tailed). ** = $p < 0,01$ (2-tailed). B zijn niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten.



Figuur 2. Relatie tussen HR-praktijken en vitaliteit, weergegeven voor Low en High LMX

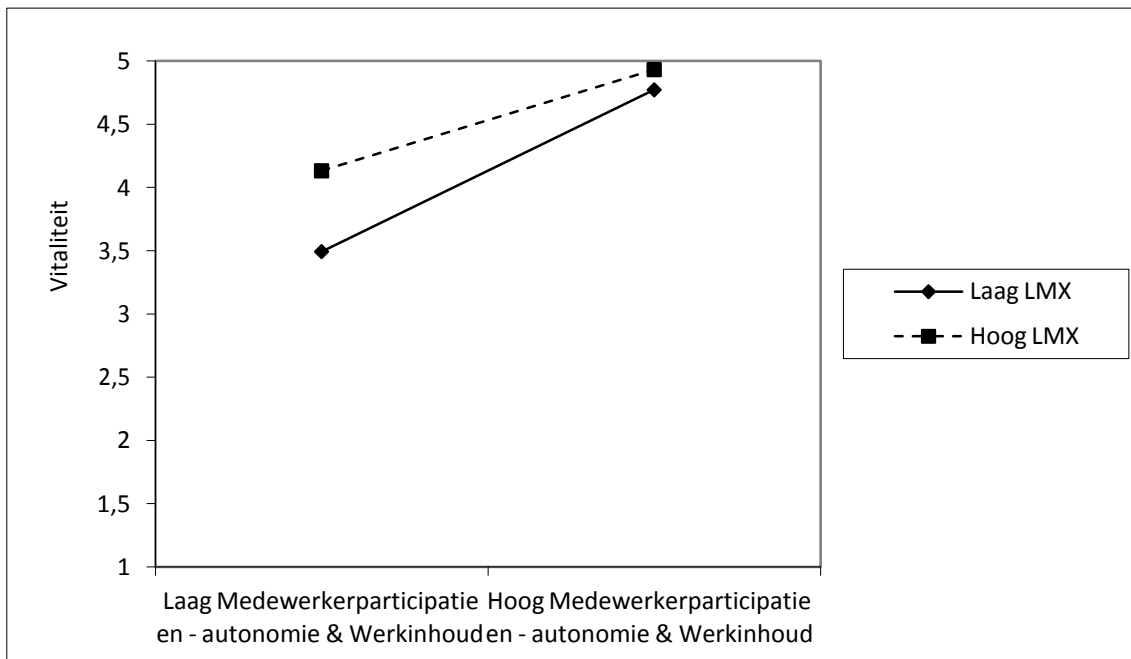
Vervolgens is een regressieanalyse uitgevoerd voor de zeven HR-praktijken afzonderlijk en vitaliteit. Tabel 3 toont hiervan de resultaten. Opnieuw toont model 1a significante effecten ($p < 0.05$) voor de controlevariabele Leeftijd ($B = .02$, $p < 0.05$). Deze verklaart 4% van de variantie in vitaliteit ($F = 3.78$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.04$). Toevoeging van de zeven HR-praktijken en LMX in model 1b zorgt voor een toename van 28% van de verklaarde variantie ($R^2 = .32$). Naast het positieve significante verband van Leeftijd ($B = .02$, $p < 0.01$), hebben nu Geslacht ($B = -.24$, $p < 0.01$) en Opleidingsniveau ($B = -.09$, $p < 0.01$) een significant negatief verband met vitaliteit. Dit betekent dat de vitaliteit van een mannelijke medewerker negatief wordt beïnvloed door het feit dat hij een man is, voor vrouwen geldt dit negatieve effect op hun vitaliteit niet. Voor Opleidingsniveau betekent dit in beperkte mate ($B = -.09$): hoe lager het opleidingsniveau, hoe lager de vitaliteit. Van de zeven HR-praktijken is alleen Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud ($B = .51$, $p < 0.01$) significant van invloed op vitaliteit: hoe positiever de medewerker is over de mogelijkheden die door zijn werkgever worden geboden ten aanzien van participatie, autonomie en werkinhoud, hoe hoger zijn vitaliteit. *Hypothese 1F* wordt hiermee bevestigd en de *hypothesen 1A tot en met 1E en 1G* worden hiermee niet bevestigd. LMX heeft eveneens een positief effect op vitaliteit ($B = .21$, $p < 0.01$). In model 1c zijn de interactievariabelen toegevoegd: elke HR-praktijk x LMX. Dit leidt opnieuw tot een verhoging van de verklarende waarde van het model: $R^2 = .34$. De controlevariabelen Leeftijd ($B = .01$, $p < 0.01$), Geslacht (Man) ($B = -.22$, $p < 0.05$) en Opleidingsniveau ($B = -0.10$, $p < 0.05$) blijven een significante invloed hebben op vitaliteit, evenals de HR-praktijk Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud ($B = .52$, $p < 0.01$) en LMX ($B = .20$, $p < 0.01$). Van de zeven interactievariabelen is alleen Medewerkerparticipatie en -

autonomie & Werkinhoud x LMX significant ($B = -.12, p < 0.05$). De *hypothesen 2A, B, C, D, E en G* worden hiermee niet bevestigd. LMX heeft een negatief modererende invloed op de relatie tussen Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud en vitaliteit. Zie ook figuur 3. Deze relatie wordt sterker naarmate de medewerker de werkrelatie met zijn leidinggevende negatiever beoordeelt. Dit betekent dat voor medewerkers die de werkrelatie met hun leidinggevende als positief ervaren geldt dat hun ervaring met de HR-praktijk Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud minder uitmaakt voor hun vitaliteit dan medewerkers die de werkrelatie met hun leidinggevende als negatief beoordelen. *Hypothese 2F* wordt hiermee niet bevestigd.

Tabel 3. Hiërarchische regressieanalyse voor afzonderlijke HR-praktijken en vitaliteit

Vitaliteit	Model 1a (Controle variabelen)		Model 1b (alle HR-praktijken + LMX)		Model 1c (alle HR-praktijken * LMX)	
	B	SE	B	SE	B	SE
Leeftijd	.02**	.01	.01**	.01	.01**	.01
Geslacht_Man	-.17	.10	-.24**	.09	-.22*	.09
Opleidingsniveau	.07	.05	-.09*	.04	-.10*	.04
Aanstelling_Vast	-.32	.21	-.25	.18	-.23	.18
Grootte gemeente_> 100.000 inw.	.09	.12	.10	.10	.18	.11
Training & Ontwikkeling			-.06	.06	-.07	.06
Werving & Selectie			-.04	.05	-.01	.05
Beloning			.02	.05	.03	.05
Werkzekerheid			-.01	.05	.00	.05
Werk-privé balans			-.02	.05	-.00	.05
Medewerkerparticipatie en - autonomie & Werkinhoud			.51**	.07	.52**	.07
Teamwerk en -autonomie LMX			-.01	.06	-.04	.06
Training & Ontwikkeling * LMX			.21**	.05	.20**	.05
Werving & Selectie * LMX					-.06	.06
Beloning * LMX					-.02	.05
Werkzekerheid * LMX					.05	.05
Werk-privé balans * LMX					.05	.05
Medewerkerparticipatie en - autonomie & Werkinhoud * LMX					-.10	.05
Teamwerk en -autonomie * LMX					-.12*	.06
Model F	3.78		13.72		10.17	
Adj. R ²	.04		.32		.34	

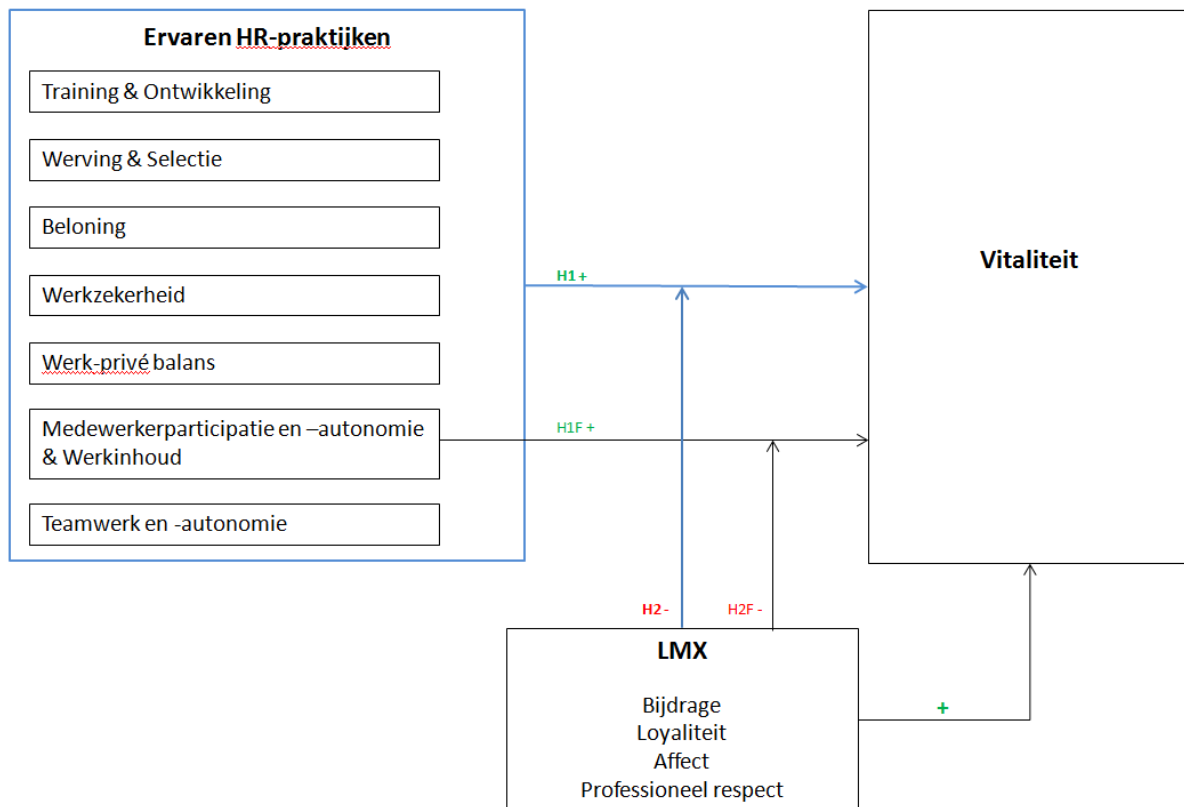
* = $p < 0,05$ (2-tailed). ** = $p < 0,01$ (2-tailed). B zijn niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten.



Figuur 3. Relatie tussen HR-praktijken en vitaliteit, weergegeven voor Low en High LMX

4.3 Schematische weergave resultaten

Figuur 4 geeft de resultaten van de regressieanalyses schematisch weer. De gevonden relaties zijn weergegeven met een pijl: de HR-praktijken als geheel beïnvloeden in positieve zin de vitaliteit van medewerkers (*hypothese 1*) en de HR-praktijk Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud afzonderlijk is positief gerelateerd aan vitaliteit (*hypothese 1F*). LMX heeft een negatieve modererende invloed op voorgaande verbanden. De niet bevestigde hypothesen zijn verwijderd uit het model.



Figuur 4. Schematische weergave van de resultaten van de regressieanalyses

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Vanwege het feit dat mensen tot op hogere leeftijd moeten doorwerken en er in toenemende mate veranderingen plaatsvinden in loopbanen en werkeisen die aan medewerkers worden gesteld, is er noodzaak voor het vergroten van hun vitaliteit, als onderdeel van hun duurzame inzetbaarheid. Vitaliteit is door meerdere factoren binnen de werkomgeving te verhogen. HR-praktijken maken hier in belangrijke mate deel van uit, evenals de werkrelatie tussen leidinggevende en medewerker (LMX) aangezien vaak de leidinggevende HR toepast. In dit onderzoek staat daarom de volgende onderzoeksvraag centraal: *In welke mate dragen HR-praktijken bij aan de vitaliteit van medewerkers en wat is in dit verband de rol van Leader-Member Exchange?* Uit de resultaten blijkt dat positief ervaren HR-praktijken als geheel zorgen voor een hogere vitaliteit van de medewerker (*hypothese 1 bevestigd*). Van de afzonderlijk getoetste HR-praktijken blijkt dat Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud positief gerelateerd is aan vitaliteit (*hypothese 1F bevestigd*), voor de andere HR-praktijken geldt dit niet (*hypothesen 1A, B, C, D, E en G niet bevestigd*). Ook LMX is positief gerelateerd aan vitaliteit, maar blijkt een negatieve invloed te hebben op het verband tussen HR-praktijken / Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud en vitaliteit. Een hoge LMX leidt tot een zwakker verband, een lage LMX tot een sterker verband. Voor medewerkers die positief zijn over de werkrelatie met hun leidinggevende (hoge LMX) geldt dat tevredenheid over HR-praktijken / Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud minder van belang is voor de hoogte van hun vitaliteit dan medewerkers die negatief zijn over de werkrelatie met hun leidinggevende (lage LMX). De *hypothesen 2, 2A, B, C, D, E, F en G* worden dus niet bevestigd. De leeftijd van een medewerker is in beperkte mate positief voor zijn vitaliteit: hoe ouder, hoe vitaler. In het regressiemodel met HR-praktijken als geheel blijkt het hebben van een vaste aanstelling van negatieve invloed op vitaliteit. Dit geldt niet in het regressiemodel met de HR-praktijken afzonderlijk, waar mannelijke medewerkers minder vitaal blijken dan hun vrouwelijke collega's en hogeropgeleiden (in beperkte mate) minder vitaal dan lageropgeleide collega's. De grootte van de gemeente is niet van invloed op de vitaliteit van medewerkers. De twee getoetste regressiemodellen met controlevariabelen, onafhankelijke variabelen en interactievariabelen verklaren met 27% (HR-praktijken als geheel) en 34% (HR-praktijken afzonderlijk) ongeveer een derde van de variantie in vitaliteit. Dit betekent dat er nog andere factoren zijn die de resterende variantie in vitaliteit verklaren.

5.2 Discussie

De uitkomst dat positieve ervaringen met een bundel van HR-praktijken zorgen voor een hogere vitaliteit van medewerkers, bevestigt eerdere onderzoeksresultaten (Li et al., 2012; Dorenbosch, 2009) en vult deze ook aan. De in dit onderzoek bekeken bundel van HR-praktijken omvat ook Werving & Selectie, Werk-privé balans, Medewerkerautonomie & Werkinhoud en Teamwerk en -autonomie: deze waren door Li et al. (2012) en Dorenbosch (2009) nog niet positief in verband gebracht met vitaliteit. De uitkomst dat positieve ervaringen met mogelijkheden voor Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud zorgen voor een hogere vitaliteit, is eveneens aanvullend. Ondanks dat dit werd verwacht gebaseerd op eerder onderzoek (Hakanen et al., 2006; Boon et al., 2011; Hamid & Yahyaa, 2010; Li et al., 2012), was dit nog niet eerder aangetoond. Deze uitkomst is daarmee relevant. Voorgaande twee uitkomsten bevestigen het belang van het onderzoeken van de gecombineerde én afzonderlijke effecten van HR-praktijken (Van Iddekinge et al., 2009; Boxall & Purcell, 2011; Boon, 2008). Het toont aan dat HR-praktijken als geheel een grotere invloed hebben op de vitaliteit van medewerkers dan een afzonderlijke HR-praktijk, Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud in dit geval. Een synergetisch effect. Dit is ook de kern van 'High Performance Work Systems' (in Van der Voorde et al., 2012). De andere zes HR-praktijken laten afzonderlijk geen significant effect zien op de vitaliteit van een medewerker. Dit is tegen de verwachting in gebaseerd op eerder onderzoek en de significant positieve correlaties met vitaliteit in dit onderzoek. Voor Training & Ontwikkeling zou dit mogelijk verklaard kunnen worden doordat er pas sinds 2013 een stijgende trend van interne mobiliteit is in de sector gemeenten (Gardeniers et al., 2016). Bovendien zijn de respondenten positiever over de geboden mogelijkheden voor Training (deelname aan trainingen, cursussen, workshops, coaching) dan de mogelijkheden voor Ontwikkeling (uitbreiding van werkzaamheden, vervullen andere functie). Dit komt overeen met cijfers: in 2015 werd meer dan de helft van de vacatures (62%) ingevuld door nieuwe medewerkers (Gardeniers et al., 2016). Het ontbreken van het verband met Beloning zou kunnen worden verklaard doordat het salaris van overheidspersoneel in het algemeen lager is dan in het bedrijfsleven (CBS, 2017) en dit algemeen bekend is. Waar Cheng et al. (2005) en Li et al. (2012) voor Taiwanese respectievelijk Chinese medewerkers een positief verband vonden tussen Werkzekerheid en vitaliteit, gaat dit niet op voor Nederlandse medewerkers (bij gemeenten). Los van nationaliteit zouden de bezuinigingen van rijkswege in verband met de economische recessie van 2008, hierbij betrokken kunnen zijn. Maatregelen als selectieve vacaturestops, de uitvoering van sociale plannen, formatiereductie en ontslag vanwege bezuinigingen kunnen een gevoel van werkzekerheid verlagen. De Witte (1999) stelt dat op basis

van literatuurstudie werkonzekerheid samenhangt met een lager mate van 'well-being', waarvan vitaliteit een dimensie is (Marques et al., 2016). De bezuinigingen kunnen mogelijk ook een verklaring bieden voor Teamwerk en -autonomie: de span of control is toegenomen en daarmee de grootte van de teams (Gardeniers et al., 2016), dit zou ten koste kunnen gaan van het teamgevoel en -autonomie. Dat Werk-privé balans niet positief gerelateerd is aan vitaliteit lijkt verrassend. Enerzijds vanwege eerder onderzoek (Schaufeli & Bakker, 2007; Bakker, 2009; Dorenbosch, 2009). Anderzijds omdat de CAO gemeenten veel verlofmogelijkheden kent en in het algemeen te boek staat als een goede werkgever. Een verklaring kan worden gevonden in het feit dat er meer vrouwen zijn gaan werken (Smits & De Vries, 2013), wat voor een uitdagender werk-privé situatie kan zorgen en daarmee een lagere vitaliteit. Er is tevens een groot aantal mantelzorgers (1,2 miljoen in 2015) (CBS, 2017), waardoor medewerkers mogelijk meer of andere behoeften hebben aan faciliteiten voor werk-privé balans dan de werkgever biedt. Ook de toename in het aantal burn-outs (CBS & TNO, 2015), waarbij de werk-thuis-interferentie door Schaufeli en Bakker (2007) wordt beschouwd als een van de belangrijkste mogelijke oorzaken van burn-out kan bijdragen aan een verklaring. Het gevonden positieve verband tussen LMX en vitaliteit sluit aan bij eerder onderzoek onder medewerkers van een andere nationaliteit in een andere sector (Li et al., 2012). Dat vormt een aanvulling in de kennis over LMX en vitaliteit, wat van belang is gezien veel medewerkers een directe werkrelatie hebben met hun leidinggevende. De rol van de leidinggevende is dus belangrijk in de toepassing van HR-praktijken, de tevredenheid hierover van de medewerker (Sanders, Moorkamp, Torck, Groeneveld, & Groeneveld, 2010), de consistentie van HRM-boodschappen (Li et al., 2012) en voor de vitaliteit van medewerkers, als onderdeel van hun duurzame inzetbaarheid. De rol van LMX in relatie tot het verband tussen HR-praktijken als geheel c.q. de HR-praktijk Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud afzonderlijk is van belang, geeft dit onderzoek aan. Dit is niet eerder aangetoond. Waar gebaseerd op eerder onderzoek de verwachting was dat LMX het geschetste verband versterkt (Li et al., 2012; Schaufeli & Bakker, 2007; Gerstner & Day, 1997; Bezuijen et al., 2009), blijkt juist het tegenovergestelde het geval. Deze bevinding lijkt haaks te staan op de directe positieve invloed van LMX op vitaliteit en HR-praktijken (Sanders et al., 2010). Volgens Purcell en Hutchinson (2007) hebben HR-praktijken en leidinggevendens elkaar nodig: 'slecht' ontworpen HR-praktijken kunnen worden 'gered' door (goede) leidinggevendens en goed geformuleerde HR-praktijken kunnen slecht uitgevoerd worden door leidinggevendens. Een verklaring kan dus zijn dat HR-praktijken, in het geval van een lage LMX, een compenserende werking hebben op vitaliteit. En dat een hoge LMX, HR-praktijken compenseert in dit verband: er zijn in dat geval namelijk minder positieve ervaringen nodig met HR-praktijken voor een hogere

vitaliteit van de medewerker. Dit past bij de veronderstelling van Den Hartog, Boon, Verburg en Croon (2013) dat een medewerker die tevreden is over de werkrelatie met zijn leidinggevende, meer doet met het gedrag en de communicatie van zijn leidinggevende. Mannelijke gemeenteambtenaren zijn iets minder vitaal dan hun vrouwelijke collega's. Schaufeli en Bakker (2007) kwamen in hun onderzoeken geen effect van geslacht tegen. Een verklaring zou kunnen zijn dat persoonlijke eigenschappen meer effect hebben op iemands vitaliteit, dan het feit dat iemand man of vrouw is (Schaufeli & Bakker, 2007). Voorgaande kan ook een verklaring bieden voor de beperkte positieve invloed van leeftijd op vitaliteit, waarvoor in eerder onderzoek tegenstrijdige bevindingen en verwachtingen zijn (Semeijn et al., 2015; Strijk et al., 2015; Schaufeli & Bakker, 2007; Van Vuuren et al., 2016; Ryan & Frederick, 1997; Van Vuuren et al., 2011). Medewerkers met een vaste aanstelling zijn minder vitaal. Het zou kunnen dat zij zich, in tegenstelling tot hun collega's met een tijdelijke aanstelling, minder bezighouden met wat zij leuk vinden om te doen in relatie tot het vinden van ander werk / een nieuwe baan. Door hun vaste aanstelling worden zij hiervoor wellicht minder getriggerd, wat hun vitaliteit verkleint. Gezien het grote aandeel medewerkers met een vast contract (92%) in dit onderzoek (en bij gemeenten in het algemeen (Gardeniers et al., 2016)) is dit geen positieve uitkomst. De trend van nieuwe flexibele vormen van arbeid zou hierin kunnen helpen: in 2017 is ongeveer 1 op de 3 personen op flexibele basis aan het werk, tegenover 1 op de 4 in 1996 (Dekker, 2017). Het feit dat HR-praktijken als geheel / afzonderlijk samen met de controlevariabelen, LMX en de interactievariabele ongeveer een derde van de variantie in vitaliteit verklaren, wordt bevestigd door eerder onderzoek. Naast HR-praktijken kunnen andere factoren invloed hebben op iemands vitaliteit. Bijvoorbeeld gezondheid (Van Scheppingen et al., 2015; Ryan & Frederick, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004), mentale (Strijk et al., 2015) en persoonlijke hulpbronnen (Bakker, 2009) zoals hoop, veerkracht, optimisme en geloof in eigen kunnen (Avey et al., 2009).

Een beperking van dit onderzoek is het cross-sectionele karakter: één momentopname sluit de mogelijkheid uit om onderscheid te maken tussen oorzaak en gevolg (Mann, 2003). Hierdoor is het onduidelijk of positieve ervaringen met HR-praktijken als geheel / Medewerkerparticipatie en -autonomie & Werkinhoud afzonderlijk LMX en vitaliteit beïnvloeden of dat medewerkers met een hogere vitaliteit juist positievere ervaringen hebben met HR-praktijken en LMX. Op basis van eerder onderzoek ligt de eerste route het meest voor de hand. De meting van vitaliteit door zelfbeoordeling zorgt voor het risico op mono-method bias: het kan een vertekend beeld geven van de aanwezige verbanden (Spector, 2006). LMX is eenzijdig gemeten, alleen door de medewerker. Het perspectief van de leidinggevende zou informatie kunnen geven over de mate

van samenhang tussen LMX door leidinggevende en LMX door medewerker. De factoranalyse voor HR-praktijken toont tien factoren met een eigenvalue > 1 (zie 3.3.2), terwijl in dit onderzoek is gekozen om in navolging van Boon (2008) zeven HR-praktijken te onderscheiden. Het meenemen van tien HR-praktijken had mogelijk specifiekere informatie gegeven over de relatie HR-praktijken en vitaliteit. Ook de verklaarde variantie van de tien factoren was hoger: 72.6% tegenover 66.6%. Dit geldt ook voor LMX: de factoranalyse laat drie factoren zien met een eigenvalue > 1. Naast dat de verklaarde variantie van drie factoren hoger is (77% tegenover 58.1% voor een factor) is er ook geen gehoor gegeven aan de oproep van Li et al. (2012) om te kijken naar welke aspecten van LMX het meest belangrijk zijn voor medewerkers. Zeventien respondenten gaven aan de optie 'niet van toepassing' te hebben gemist. Dit kan een beperking vormen voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. De regressieanalyse is opnieuw uitgevoerd zonder deze respondenten en dit blijkt geen verschil te maken voor de sterkte van de verbanden.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Aangezien HR-praktijken voor bijna eenderde de mate van vitaliteit van medewerkers kunnen verklaren, is een eerste aanbeveling om te zorgen dat HR-praktijken (blijvend) als bundel worden ervaren. Dit kan door HR zelf: naast een concreet aanbod voor training/coaching ook duidelijkheid geven over bijvoorbeeld werkzekerheid en mogelijkheden bieden voor de werk-privé balans. De leidinggevende kan hierin ook een belangrijke rol in spelen. Bijvoorbeeld door in het gesprek met zijn medewerker of in teamverband aandacht te besteden aan meerdere zaken dan alleen werkinhoudelijk. Ook aan zaken als de werk-privé balans, de mogelijkheden tot ontwikkeling, afwisseling in het werk. De rol van de leidinggevende en de werkrelatie tussen leidinggevende en medewerker is van belang gebleken. Het is daarom aan te bevelen om hier als leidinggevende én als medewerker bij stil te staan. Wat heeft de medewerker nodig van zijn leidinggevende en wat verwacht de leidinggevende van zijn medewerker? Om de autonomie te vergroten kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de mate waarin de leidinggevende stuurt op output. In welke mate heeft de medewerker vrijheid (en behoefte) om zelf, als professional, het 'hoe' te bepalen? Voor welke werkzaamheden geldt dit meer en voor welke minder? En hoe kan zijn (behoefte aan) participatie / inbreng passend worden vormgegeven? Wat werkt hierin wel en niet stimulerend? Ook persoonlijke hulpbronnen kunnen onderwerp van gesprek zijn, hoe kan een medewerker bijvoorbeeld zijn zelfvertrouwen vergroten? En hoe kan hij zijn energie beter verdelen over de dag / werkzaamheden? Voor leidinggevendens als 'professional' zijn er ook aanbevelingen. Wat heeft

hij zelf nodig van zijn leidinggevende om vitaal te blijven? Op welke manier kan hij het best zijn voorbeeldfunctie vervullen als het gaat om vitaliteit? Vitaliteit / duurzame inzetbaarheid kan als onderwerp worden opgenomen in een Management Development programma, zodat leidinggevend en hierover meer leren en met elkaar kunnen uitwisselen hoe ze hier vorm aan geven. Medewerkers zelf kunnen zich (nog) bewuster worden van het belang van hun vitaliteit en hun eigen aandeel hierin. Heb je 's ochtends zin om aan het werk te gaan? Hoe komt dat? Wat zou je hierbij helpen? Hoe ga je om met onverwachte dingen / tegenslagen op het werk? Wat zou je hierbij helpen? Ook het investeren in de hulpbronnen die je als medewerker hebt, is sterk aan te bevelen. Evenals het bespreken en beperken van stressbronnen. Hulpbronnen buiten de medewerker zijn bijvoorbeeld steun van en gezelligheid met collega's, betrokkenheid en constructieve feedback van leidinggevende. Hulpbronnen van de medewerker zelf zijn onder andere: optimisme, stressbestendigheid en geloof in eigen kunnen (Schaufeli & Dijkstra, 2011).

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Een aantal niet-bevestigde hypothesen worden in de discussie in beperkte mate of niet verklaard vanuit de theorie. Daar zou vervolgonderzoek naar kunnen plaatsvinden. Concreet gaat het dan om verklaringen waarom (aspecten van) de HR-praktijken Training & Ontwikkeling, Werving & Selectie, Beloning, Werkzekerheid, Werk-privé balans en Teamwerk en -autonomie niet (direct) gerelateerd zijn aan vitaliteit van medewerkers of hoe zij juist wel zouden kunnen bijdragen hieraan. Ook vervolgonderzoek gericht op andere doelgroepen kan hier meer inzicht in geven. Een andere onderzoeksrichting kan de combinatie tussen HR-praktijken en persoonlijke hulpbronnen zijn, aangezien zo'n 70 procent van de variantie in vitaliteit niet door HR-praktijken wordt verklaard. In dat vervolgonderzoek is het aan te raden ook aandacht te besteden aan de eventuele invloed van factoren als functieniveau, de omvang van het dienstverband in uren, het aantal jaren werkervaring en privé factoren als het al dan niet hebben van een gezin en mantelzorg. Ten aanzien van meetinstrumenten verdient het aanbeveling om bij voorgenoemde suggesties meerdere meetinstrumenten te gebruiken (bijvoorbeeld interviews of objectieve testen) en over een langere periode meerdere keren te meten, dan kan causaal verband worden getoetst. Er zou dan ook gekeken kunnen worden naar een andere sector, zodat sector als factor kan worden meegenomen. Voor bevlogenheid blijkt dit namelijk van invloed (Schaufeli & Bakker, 2007). Tevens is het, gezien de trend van meer flexibele vormen van arbeid, aan te bevelen om ook medewerkers die op andere wijze dan in loondienst werk verrichten in opdracht

van de organisatie, mee te nemen. Ter vergelijking zou er ook gekeken kunnen worden naar medewerkers in een zelfsturend team. Tot slot verdient het aanbeveling om, in navolging van Dorenbosch (2009), ook de (afdelings)prestaties van de organisatie te betrekken. Op die manier kan worden bijgedragen aan de kennis over de werking van HR-praktijken op zowel de prestaties van de organisatie als het welzijn van medewerkers. Dit is van belang om meer inzicht te krijgen in hoe HR-praktijken bijdragen aan organisatieprestaties en het welzijn van medewerkers.

Literatuur

- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (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.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52 (6), 839-859.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
- Bakker, A. B. (2009). *Bevlogen van Beroep*. Den Haag: Basement Graphics.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Organizational Career Development International*, 9 (1), 58-73.
- Bernaards, C., & Meurs, T. (2009). *Vergelijksonderzoek vragenlijsten leefstijl, gezondheid en vitaliteit*. Leiden: TNO.
- Bezuijen, X. M., Van den Berg, P. T., Van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors. *Journal of Management*, 35 (5), 1248-1267.
- Boon, C. (2008). *HRM and Fit: Survival of the Fittest!?* Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 138-162.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3e ed.). Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Brouwers, L. A., Engels, J. A., Heerkens, Y. F., & Van der Beek, A. J. (2015 16-June). Development of a Vitality Scan related to workers' sustainable employability: a study assessing its internal consistency and construct validity. *BMC Public Health*, 1-8.
- Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., et al. (2013). The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of advanced nursing*, 69 (12), 2786-2799.
- CBS. (2012 13-December). *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Opgeroepen op Februari 7 2017 van Potentiële beroepsbevolking blijft straks op peil dankzij 65-plussers: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2012/50/potentiele-beroepsbevolking-blijft-straks-op-peil-dankzij-65-plussers>

- CBS. (2017, Mei 11). *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Opgeroepen op Mei 11, 2017, van Werknemer met vaste baan zorgt vaker dan flexwerker: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/19/werknemer-met-vaste-baan-zorgt-vaker-dan-flexwerker>
- CBS. (2017 4-Mei). *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Opgeroepen op Mei 9, 2017 van Cao-lonen, contractuele loonkosten en arbeidsduur; indexcijfers (2010=100): <http://statline.cbs.nl/statweb/publication/?vw=t&dm=slnl&pa=82838ned&la=nl>
- CBS, & TNO. (2015, November 16). *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Opgeroepen op Mei 11, 2017, van CBS en TNO: Een op de zeven werknemers heeft burn-outklachten: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/47/cbs-en-tno-een-op-de-zeven-werknemers-heeft-burn-outklachten>
- Cheng, Y., Chen, C.-W., Chen, C.-J., & Chiang, T.-I. (2005). Job insecurity and its association with health among employees. *Social Science & Medicine*, 61 (1), 41-52.
- Compton, R., Morrissey, W., & Nankervis, A. (2009). *Effective Recruitment and Selection Practices* (5 ed.). Australia: McPherson's Printing Group.
- De Vries, S., Gründemann, R., & Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource*, 12 (7), 1193-1202.
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 155-177.
- Dekker, F. (2017). 3. Flexibilisering in Nederland: trends, kansen en risico's. In M. Kremer, R. Went, & A. Knottnerus, *Voor de Zekerheid* (pp. 69-88). Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance. A Cross-Level Test. *Journal of Management*, 39 (6), 1637-1665.
- Diehl, P., & Stoffelen, J. (2007). *Vitaliteit en arbeid in 100 vragen* (1e ed.). Kluwer.
- Dorenbosch, L. (2009). *Management by vitality: Examining the "active" well-being and performance outcomes of high performance work practices at the work unit level*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15 (2), 195-219.
- Gardeniers, J., Poeth, M., De Quilletes, J., Van Zandvoort, I., Loozen, E., & Jansen, F. (2016). *Personeelsmonitor Gemeenten 2015*. Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.

- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies. A Practical Guide* (3e ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1618 - 1637.
- Guichard, J. (2005). Life-Long Self-Construction. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5 (2), 111-124.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43 (6), 495 – 513.
- Hamid, S. N., & Yahyaa, K. K. (2010). Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees'. *International Journal of Finance and Management*, 1 (3), 184-254.
- Hildebrandt, V., Ooijendijk, W., & Hopman-Rock, M. (2008). *Trendrapport Bewegen en Gezondheid 2006/2007*. Leiden: TNO.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3-7.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6), 785-804.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 9-29.
- Kooij, D. (2010). *Motivating Older Workers. A Lifespan Perspective on the Role of Perceived HR Practices*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Koop, G. (2009). *Analysis of Economic Data*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25 (3), 228-244.
- Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: how HR system and. *The International Journal of Human Resource*, 22 (9), 825–1842.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4), 1059-1066.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.

Mann, C. (2003). Observational research methods. Research design II: cohort, cross sectional, and case-control studies. *Emergency Medicine Journal*, 20 (1), 54-60.

Marques, A., Peralta, M., Martins, J., Catunda, R., Gaspar de Matos, M., & Saboga Nunes, L. (2016). Associations between physical activity and self-rated wellbeing in European adults: A population-based, cross-sectional study. *Preventive Medicine*, 91, 18-23.

Midi, H., Sarkar, S., & Rana, S. (2010). Collinearity diagnostics of binary logistic regression model. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 13 (3), 253–267.

Montgomery, A., Spânu, F., Baban, A., & Panagopoulou, E. (2015). Job demands, burnout, and engagement among nurses: A multi-level analysis of ORCAB data investigating the moderating effect of teamwork. *Burnout Research*, 2 (2-3), 71-79.

OECD. (2007). Opgeroepen op Februari 7 2017 van Qua lifications systems: bridges to lifelong learning: <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/38465471.pdf>

Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. (5e ed.). New York: Two Penn Plaza.

Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace. Inaugural Address*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.

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.

Reijnders, L., De Reuver, B., & Tellegen, E. (2008). *Toekomst in het Groot. Van aarde tot zingeving* (Tweede druk ed.). Amsterdam: Amsterdam University Press.

Ryan, R., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65 (3), 529 - 565.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1217-1227.

Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment*, 1 (1), 59-68.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek* (5e editie ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17 (2), 89-112.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). H17: Burnout en bevlogenheid. In W. Schaufeli, & A. Bakker, *De psychologie van arbeid en gezondheid* (2e ed., pp. 342-358). Houten: Bohn, Stafleu, van Loghum.

- Schaufeli, W., & Dijkstra, P. (2011). *Bevlogen aan het werk* (2e ed.). Zaltbommel: Thema.
- Schoupe, H. (2006). *Algemene psychologie. Een inleiding in de functieleer*. Assen: Van Gorcum.
- Semeijn, J. H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. (2015). Sustainable labour participation and sustainable careers. In A. De Vos, & B. I. Van der Heijden, *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 146 - 160). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- SER. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: the critical role of line managers. *Human Resource Management Review*, 24 (3), 271-281.
- Smits, J., & Edens, R. (2011). *Onderzoek met SPSS en Excel* (3e ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Smits, W., & De Vries, R. (2013). *Sociaaleconomische trends 2013. Veranderende beroepsloopbanen van mannen en vrouwen*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Spector, P. E. (2006). Method Variance in Organizational Research. Truth or Urban Legend? *Organizational Research Methods*, 9 (2), 221-232.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2015). Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances. The mediating role of organisational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65 (3), 351-377.
- Stoeldraijer, L., Van Duin, C., & Huisman, C. (2016). *Bevolkingstrends. Kernprognose 2016-2060: 18 miljoen inwoners in 2034 voorzien*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Strijk, J., Wendel-Vos, G., Picavet, H., Hofstetter, H., & Hildebrandt, V. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 93 (1), 32-40.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14 (4), 391-407.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45 (3), 449-476.
- Van der Heijden, B. (2005). *No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., Van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S., et al. (2010). *Duurzaam Inzetbaar, werk als waarde. Rapport in opdracht van ZonMW t.b.v. het programma Participatie en Gezondheid*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Van Iddekinge, C. H., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Perryman, A. A., Blass, F. R., & Heetderks, T. D. (2009). Effects of Selection and Training on Unit-Level Performance Over Time: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 829-843.

Van Scheppingen, A. R., De Vroome, E. M., Ten Have, K. C., Zwetsloot, G. I., Wiezer, N., & Van Mechelen, W. (2015). Vitality at work and its associations with lifestyle, self-determination, organizational culture, and with employees' performance and sustainable employability. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 52 (1), 45-55.

Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Open Universiteit Nederland.

Van Vuuren, T., Caniels, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4), 357-374.

Van Vuuren, T., Neessen, P., Uitdewilligen, S., & Marcelissen, F. (2016). *Duurzame inzetbaarheid in logistiek Limburg. Eindrapport*.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (4e druk ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Voeten, M., & Van den Bercken, J. (2004). *Regressieanalyse met SPSS. Een handleiding voor lineaire regressieanalyse met SPSS*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

Wijnne, H. (2016). *Kennisbank Statistiek*. Opgeroepen op Maart 3 2017 van <http://www.wynneconsult.com/root/HomePageKB012.htm>

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). HRM: What's Next? *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*. Rotterdam & New York: Erasmus University & Cornell University.

Bijlage I. Uitnodiging en vragenlijst

Beste deelnemer,

Welkom bij deze vragenlijst. Fijn dat je deelneemt!

De vragenlijst maakt onderdeel uit van een wetenschappelijk onderzoek dat plaatsvindt in het kader van de master Strategic Human Resource Management aan Open Universiteit Nederland.

Het invullen van de vragen duurt ongeveer 10 minuten. Eerst krijg je enkele algemene vragen, daarna volgt er een aantal vragen over vitaliteit, de HR-praktijken van jouw werkgever en hoe je de werkrelatie met jouw leidinggevende ervaart*. Lees alsjeblieft de instructies zorgvuldig en vul alle vragen naar waarheid in. Het invullen van dit onderzoek is volledig anoniem en vertrouwelijk. Er is dus geen koppeling tussen jou en de antwoorden die je geeft. De antwoorden worden gebruikt om bij te dragen aan wetenschappelijk onderzoek naar deze onderwerpen.

Aan het eind van de vragenlijst vind je drie tips voor jouw vitaliteit!

Als je een vraag of opmerking hebt over de vragenlijst of interesse in de uiteindelijke resultaten (rapport), stuur dan een e-mail naar eh.achtereekte@studie.ou.nl.

Alvast hartelijk bedankt voor jouw deelname!

Met vriendelijke groet,

Eva Visser

* heb je geen leidinggevende? Volg de vragenlijst en je slaat dit gedeelte automatisch over.

1. Wat is je geslacht?

Man
Vrouw

2. Wat is je leeftijd?

... jaar

3. Wat is je hoogstgenoten opleiding?

Geen
Basisonderwijs (lagere school)
VMBO/MAVO
MBO
HBO
WO

4. Ben je in vaste of tijdelijke dienst van een gemeente?

Toelichting: in vaste of tijdelijke dienst zijn, betekent dat je voor onbepaalde of bepaalde tijd een aanstelling hebt bij de gemeente. Wanneer je bijvoorbeeld ZZP'er bent, wordt ingehuurd via uitzend- en detachingsbureau, een stage- of afstudeerplek vervult of in dienst ben van een andere werkgever dan waarvoor je nu werkt, antwoord dan 'Nee'.

Ja, in tijdelijke dienst

Ja, in vaste dienst

Nee*

**De vragenlijst eindigt voor de medewerker.*

5. Bij welke gemeente werk je?

Gemeente Amsterdam

Gemeente Apeldoorn

Gemeente Bunschoten

Gemeente Dronten

Gemeente Haarlemmermeer

Gemeente Oldebroek

Gemeente Olst-Wijhe

Gemeente Zutphen

Gemeente Zwartewaterland

Gemeente Zwolle

Anders*

** Vervolgens wordt de respondent gevraagd bij welke organisatie en welk organisatieonderdeel*

6. Bij welk organisatieonderdeel van de gemeente Amsterdam* werk je?

Ben je leidinggevende? Kies dan hieronder voor het organisatieonderdeel waartoe je als leidinggevende behoort. Bijvoorbeeld het MT waarvan je onderdeel uitmaakt. Mocht dit team er niet bij staan, kies dan voor 'Anders'.

Afdeling Handhaving Openbare Ruimte

Team Bestuurs- en Managementondersteuning

Team Gebiedspool

Team Informatie, Advies en Verbinden

Team Veiligheid

Anders**

** Aan de respondent wordt gevraagd het organisatieonderdeel te kiezen van de gemeente waar hij werkt, de vraag voor gemeente Amsterdam is om te laten zien hoe vraag 6 er uit ziet*

*** Vervolgens wordt de respondent gevraagd het betreffende organisatieonderdeel in te vullen*

7. De volgende zes stellingen gaan over jouw vitaliteit. Geef per stelling aan hoe vaak dit van toepassing is op jou door te kiezen voor Nooit (0), Sporadisch (1), Af en toe (2), Regelmatig (3), Dikwijls (4), Zeer dikwijls (5) of Altijd (6).

	0. Nooit	1. Sporadisch (een paar keer per jaar)	2. Af en toe (eens per maand of minder)	3. Regelmatig (een paar keer per maand)	4. Dikwijls (eens per week)	5. Zeer dikwijls (een paar keer per week)	6. Altijd (Dagelijks)
V 1. Op mijn werk bruis ik van energie							
V 2. Als ik werk voel ik me fit en sterk							
V 3. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan							
V 4. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan							
V 5. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht*							
V 6. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit							

* Onder veerkracht wordt verstaan: het vermogen om te herstellen van stress en tegenslag

8. De volgende stellingen gaan over wat jouw werkgever jou aan HR-praktijken biedt. Geef per stelling aan in welke mate jouw werkgever deze zaken jou biedt, door te kiezen voor een van de volgende opties: Totaal niet (1), Enigzins (2), In redelijke mate (3), Voor een groot deel (4) of Volkomen (5).

Het gaat om jouw mening en specifieke situatie.

Mijn werkgever biedt (mij) ...

	1. Totaal niet	2. Enigzins	3. In redelijke mate	4. Voor een groot deel	5. Volkomen
HR 1. Divers en afwisselend werk					
HR 2. Uitdagend werk					
HR 3. Werk dat me de mogelijkheid geeft om mezelf te onderscheiden					
HR 4. De mogelijkheid om betrokken te zijn bij besluitvorming					
HR 5. Inspraak in het opstellen van beleidsplannen voor de organisatie					
HR 6. De mogelijkheid om zelf te bepalen hoe ik mijn taken uitvoer					
HR 7. De mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen over mijn werk					
HR 8. De mogelijkheid om zelf de verantwoordelijkheid te dragen over mijn taken					
HR 9. De mogelijkheid om mijn mening te geven over werkgerelateerde zaken					
HR 10. Streng selectie van nieuwe werknemers					
HR 11. Selectiviteit in het aannemen van nieuwe collega's					
HR 12. De mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen					

HR 13. De mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor mijn huidige of toekomstige baan					
14. Coaching, gericht op mijn ontwikkeling					
15. Ondersteuning bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling					
16. De mogelijkheid om voor een andere afdeling te werken als ik dat wil					
17. De mogelijkheid om een andere functie te vervullen binnen de organisatie					
18. Goede carrièremogelijkheden binnen de organisatie					
19. Uitbreiding van mijn verantwoordelijkheden als ik goed presteer					

8 (vervolg). De volgende stellingen gaan over wat jouw werkgever jou aan HR-praktijken biedt. Geef per stelling aan in welke mate jouw werkgever deze zaken jou biedt, door te kiezen voor een van de volgende opties: Totaal niet (1), Enigszins (2), In redelijke mate (3), Voor een groot deel (4) of Volkomen (5).

Het gaat om jouw mening en specifieke situatie.

Mijn werkgever biedt (mij) ...

	1. Totaal niet	2. Enigszins	3. In redelijke mate	4. Voor een groot deel	5. Volkomen
HR 20. De mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie binnen de organisatie					
HR 21. De zekerheid dat ik mijn baan kan houden					

HR 22. Een contract dat mij werkzekerheid biedt					
HR 23. De mogelijkheid om in een team te werken					
HR 24. De mogelijkheid om nauw samen te werken met mijn collega's					
HR 25. De mogelijkheid om als team zelf beslissingen te nemen					
HR 26. De mogelijkheid om met mijn team verantwoordelijk te zijn voor onze resultaten					
HR 27. Periodieke evaluatie van mijn prestaties					
HR 28. Eerlijke beoordeling van mijn prestaties					
HR 29. Een beloning die afhankelijk is van mijn prestaties					
HR 30. Een goed salaris ten opzichte van soortgelijke organisaties					
HR 31. Een bovengemiddeld salaris voor deze functie					
HR 32. Een eerlijk beloningssysteem					
HR 33. Aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden					
HR 34. Flexibele werktijden					
HR 35. Ondersteuning van werkende ouders					
HR 36. De mogelijkheid om parttime te werken als dat nodig zou zijn					
HR 37. De mogelijkheid om mijn werkschema aan te passen aan mijn thuissituatie					

9. Heb je een leidinggevende?

Toelichting: onder een leidinggevende wordt degene verstaan die jouw functioneren beoordeelt.

Ja

Nee*

** De vragenlijst eindigt voor de medewerker.*

10. De volgende stellingen gaan over hoe je de relatie met jouw leidinggevende ervaart.

Geef per stelling aan in welke mate je het hiermee eens bent door te kiezen voor een van de antwoordmogelijkheden uiteenlopend van 1 (Volledig oneens) tot en met 7 (Volledig eens).

Net als voor de hele vragenlijst geldt dat ook voor dit gedeelte dat jouw antwoorden anoniem zijn.

	1. Volledig oneens	2.	3.	4. Niet eens / niet oneens	5.	6.	7. Volledig eens
LMX 1. Ik vind mijn leidinggevende als persoon leuk							
LMX 2. Mijn leidinggevende is het soort mens dat men graag als vriend heeft							
LMX 3. Het is leuk om met mijn leidinggevende te werken							
LMX 4. Mijn leidinggevende verdedigt mijn werkgerelateerde acties tegenover een hogere leidinggevende, zelfs zonder complete kennis te hebben van de betreffende kwestie							
LMX 5. Mijn leidinggevende zal mij verdedigen wanneer ik door anderen wordt 'aangevallen'							
LMX 6. Mijn leidinggevende zal mij verdedigen tegenover anderen in de organisatie als ik een fout heb begaan							

10 (vervolg). De volgende stellingen gaan over hoe je de relatie met jouw leidinggevende ervaart.

Geef per stelling aan in welke mate je het hiermee eens bent door te kiezen voor een van de antwoordmogelijkheden uiteenlopend van 1 (Volledig oneens) tot en met 7 (Volledig eens).

	1. Volledig oneens	2.	3.	4. Niet eens / niet oneens	5.	6.	7. Volledig eens
LMX 7. Ik doe werkzaamheden voor mijn leidinggevende die verder gaan dan in mijn functieomschrijving zijn opgenomen							
LMX 8. Ik ben bereid extra moeite te doen om de belangen van mijn leidinggevende te behartigen							
LMX 9. Ik vind het niet erg om hard te werken voor mijn leidinggevende							
LMX 10. Ik ben onder de indruk van de kennis die mijn leidinggevende heeft van zijn/haar taken							
LMX 11. Ik heb respect voor de kennis en competenties van mijn leidinggevende met betrekking tot zijn/haar taken							
LMX 12. Ik bewonder de professionele vaardigheden van mijn leidinggevende							

Je bent klaar met het invullen van de vragenlijst. Hartelijk bedankt voor je deelname! Ben je benieuwd naar de resultaten? Stuur dan een e-mail naar eh.achtereekte@studie.ou.nl.

Hoe vitaal je ook bent, hierbij drie tips om (nog) vitaler te worden!*

1. Ga na welke energiebronnen jou op je werk helpen en intensiveer deze.

Voorbeelden van energiebronnen zijn:

- energiebronnen buiten jezelf: steun van en gezelligheid met je collega's / betrokkenheid en constructieve feedback van je leidinggevende / (meer) vrijheid om zelf te bepalen hoe je je werk doet of indeelt
- energiebronnen uit jezelf: optimisme, stressbestendigheid, zelfvertrouwen, geloof in eigen kunnen

2. Bespreek eventuele stressbronnen thuis, met collega's en/of je leidinggevende. Voorbeelden van stressbronnen zijn: routine, conflicten en onduidelijkheid over prioriteiten.

3. Doe werk waarvoor je intrinsiek gemotiveerd bent en waar je voldoening uit haalt!

*uit 'Bevlogen aan het werk' van Wilmar Schaufeli en Pieterneel Dijkstra, 2011

Heb je opmerkingen, suggesties of vragen over of naar aanleiding van deze vragenlijst? Geef dit hieronder aan.

Bijlage II. Deelnemende gemeenten, teams en respons

Gemeente / team	Aantal respondenten	Aantal respondenten in percentage van totaal
Amsterdam (833.624 inwoners) <i>Afdeling Handhaving Openbare Ruimte</i> <i>Team Bestuurs- en Managementondersteuning</i> <i>Team Gebiedspool</i> <i>Team Informatie, Advies en Verbinden</i> <i>Team Veiligheid</i>	63	17.7%
Apeldoorn (159.025 inwoners) <i>Eenheid Strategie & Regie</i> <i>MT Organisatie</i> <i>MT Veiligheid & Recht</i> <i>Team Communicatie</i> <i>Team Documentaire Informatie</i> <i>Team HRM</i> <i>Team Informatie- & Gegevensdiensten</i> <i>Team Inkoop & Administratie</i> <i>Team Managementbureau</i> <i>Team Ruimtelijk Programmeren en Beleid (nb. in vragenlijst 'Team Programmeren')</i> <i>Team Projectmanagement</i> <i>Team Rechtsbescherming, Advies en Veiligheid</i> <i>Team Risicosturing en Controle</i> <i>Team Servicepunt</i>	164	46.1%
Bunschoten (20.823 inwoners) <i>Afdeling Bestuur- en Management Ondersteuning</i>	4	1.1%
Dronten (40.592 inwoners) <i>Team HRM</i>	4	1.1%
Haarlemmermeer (144.518 inwoners) <i>Cluster Gebieds- en Relatiemanagement</i>	12	3.4%
Oldebroek (23.104 inwoners) <i>MT Oldebroek</i> <i>Team Buitendienst</i> <i>Team Facilitair</i> <i>Team KCC & Backoffice</i> <i>Team Toezicht, Handhaving en Beheer openbare ruimte</i> <i>Team Uitvoering Sociaal Domein</i>	52	14.6%
Olst-Wijhe (17.886 inwoners) <i>Team Burgerzaken</i> <i>Team Klantcontactcentrum</i>	10	2.8%
Zutphen (46.997 inwoners) <i>Team HRM</i>	11	3.1%

<i>Team Veiligheid</i>		
Zwartewaterland (22.278 inwoners) <i>Eenheid Ontwikkeling</i>	17	4.8%
Zwolle (124.896 inwoners) <i>MT Fysieke Leefomgeving</i> <i>Sectie Bouw- en Milieutoezicht</i> <i>Sectie Vergunningen</i> <i>Team HRM</i>	19	5.3%
	356	100%

Bijlage III. Factoranalyses

In deze bijlage zijn de uitkomsten van de factoranalyses te zien.

Vitaliteit

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,046	67,433	67,433	4,046	67,433	67,433
2	,635	10,580	78,013			
3	,446	7,440	85,454			
4	,397	6,625	92,078			
5	,295	4,919	96,997			
6	,180	3,003	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

LMX

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,969	58,074	58,074	6,969	58,074	58,074
2	1,248	10,397	68,471			
3	1,017	8,476	76,947			
4	,764	6,364	83,311			
5	,611	5,089	88,400			
6	,284	2,365	90,766			
7	,245	2,045	92,811			
8	,229	1,910	94,720			
9	,191	1,593	96,313			
10	,172	1,433	97,746			
11	,138	1,153	98,899			
12	,132	1,101	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

HR-praktijken

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	12,114	32,741	32,741	12,114	32,741	32,741	8,131
2	2,705	7,312	40,052	2,705	7,312	40,052	7,824
3	2,288	6,184	46,237	2,288	6,184	46,237	5,050
4	1,844	4,984	51,221	1,844	4,984	51,221	2,997
5	1,759	4,755	55,975	1,759	4,755	55,975	4,013
6	1,435	3,878	59,853	1,435	3,878	59,853	4,350
7	1,369	3,701	63,554	1,369	3,701	63,554	4,563
8	1,193	3,225	66,779				
9	1,117	3,020	69,799				
10	1,020	2,756	72,555				
11	,816	2,204	74,760				
12	,789	2,132	76,892				
13	,751	2,030	78,922				
14	,644	1,739	80,661				
15	,624	1,688	82,349				
16	,576	1,558	83,906				
17	,520	1,407	85,313				
18	,491	1,327	86,640				
19	,486	1,314	87,954				
20	,406	1,097	89,050				
21	,391	1,057	90,107				
22	,365	,987	91,095				
23	,362	,978	92,073				
24	,318	,860	92,933				
25	,300	,811	93,744				
26	,270	,730	94,474				
27	,255	,689	95,163				
28	,231	,625	95,788				
29	,221	,597	96,385				
30	,216	,583	96,968				
31	,208	,562	97,529				
32	,186	,502	98,032				
33	,175	,474	98,505				
34	,164	,443	98,948				
35	,155	,420	99,368				
36	,146	,394	99,762				
37	,088	,238	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.