



Een onderzoek naar het verband tussen kenmerken van de PA en werkprestaties van werknemers in zelfsturende teams bij KPN

Lindsay Faijdherbe – 5734576

Departement: Bestuurs- en Organisatiewetenschap

Master: Strategisch Human Resource Management

Aantal woorden: 17.392

Begeleider USBO: Wouter Vandenabeele

Tweede lezer: Paul Boselie

Opdrachtgever: KPN

Begeleiders KPN: Fleur de Nijs en Alessia Padalino

24-10-2016

Een onderzoek naar het verband tussen kenmerken van de PA en werkprestaties van werknemers in zelfsturende teams bij KPN

Lindsay Faijdherbe – 5734576

Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master: Strategisch Human Resource Management

Aantal woorden: 17.392

Begeleider USBO: Wouter Vandenabeele

Tweede lezer: Paul Boselie

Opdrachtgever: KPN

Begeleiders KPN: Fleur de Nijs en Alessia Padalino

24-10-2016



Universiteit Utrecht



kpn

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie; de afronding van mijn master Strategisch Human Resource Management. In 2009 ben ik begonnen aan mijn mbo-4 opleiding Directiesecretaresse, nu zeven jaar later, sluit ik mijn studieperiode af. Iets om trots op te zijn!

Deze scriptie gaat over de relatie tussen de kenmerken van performance appraisals (PA) en werkprestaties van werknemers binnen zelfsturende teams. De keuze van dit onderwerp komt voort uit mijn interesse over PA's in de veranderende omgeving. Veel organisaties hanteren nog steeds de traditionele PA, ondanks dat de omgeving in beweging is. Ik ben benieuwd hoe de percepties van werknemers zijn over de huidige vorm en wat dit voor effect heeft op hun werkprestaties.

Het onderwerp heb ik zelf bewust gekozen en ik heb doelgericht een organisatie gezocht via LinkedIn. Dit maakte het traject voor mij extra spannend. Al snel werd ik benaderd door KPN S&I Digital. Door de timing van het onderzoek bleek later dat mijn onderzoek niet uitgevoerd kon worden op deze afdeling. Een aantal mensen binnen KPN hebben mij geholpen om afdelingen te verkrijgen die werkten met zelfsturende teams. Ik wil met name Malou Evers en mijn zus Kimberley Faijdherbe heel erg bedanken voor al hun hulp, zodat ik genoeg respondenten heb kunnen verzamelen.

Daarnaast wil ik vanuit de Universiteit Utrecht mijn begeleider Wouter Vandenabeele bedanken. Jouw kritische blik en tips hebben mij geholpen om mijn masterscriptie tot een goed resultaat te brengen. Als ik het even niet meer zag zitten, gaf jij me weer een steuntje in de rug. Ondanks ik nog geen ervaring had met kwantitatief onderzoek, heb ik mede dankzij jouw hulp de resultaten kunnen analyseren.

Ik wil tot slot de werknemers bedanken die hebben geparticipeerd in het onderzoek. Dankzij jullie bereidheid en eerlijkheid heb ik inzichtelijk gekregen wat de percepties momenteel zijn van de PA en wat eventueel beter kan. Ik waardeer dat jullie mij wilden helpen en hiervoor de tijd namen.

Het was een moeizaam en lang proces, maar nu in mooi afgerond hoofdstuk van mijn leven.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Lindsay Faijdherbe

Samenvatting

In toenemende mate is het succes van een organisatie afhankelijk van werknemers en hun capaciteiten. HR-praktijken hebben de meest directe invloed op het menselijk kapitaal van een organisatie. In dit onderzoek staat de HR-praktijk performance appraisal (PA) centraal. Veel organisaties zijn de laatste decennia overgegaan tot het invoeren van zelfsturende teams en hebben daarbij moeite om een gepaste PA te ontwikkelen. Doordat de wereld van werk voortdurend in beweging is, zullen PA-systemen zich moeten aanpassen aan deze veranderende organisatorische omstandigheden (Keown & Sulsky, 1998). De huidige onvrede en ontwikkelingen in het werk zijn aanleiding geweest voor deze studie. Tot op heden is weinig aandacht voor werknemersreacties. Werknemersreacties op PA kunnen nuttige informatie voor organisaties verschaffen voor een geaccepteerd PA-systeem (Cleveland & Murphy, 1995; Keeping & Levy, 2000). Dit geeft dit onderzoek zowel haar theoretische als praktische relevantie. Dit onderzoek vindt plaats bij KPN. Om aan de doelstelling te voldoen is de volgende centrale vraag geformuleerd:

Wat is de relatie tussen de kenmerken van de performance appraisal en werkprestaties van werknemers in zelfsturende teams?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is gestart met een wetenschappelijke literatuurstudie. Aan de hand van de literatuur zijn hoofdconcepten beschreven, en vervolgens hypothesen opgesteld. Om de hypothesen te toetsen, is gebruik gemaakt van een websurvey. Deze is verspreid onder werknemers van KPN waarvan 107 werknemers deelnamen aan het onderzoek. Verschillende analyses hebben de percepties van respondenten in kaart gebracht.

Uit de resultaten is gebleken dat werkprestaties worden beïnvloed door kenmerken van de PA. Op het moment werknemers het idee hebben te kunnen participeren en zij de PA als rechtvaardig ervaren, zijn zij meer tevreden met de PA. Deze invloed is in veel mindere mate het geval op autonome motivatie. De tevredenheid en autonome motivatie hebben op hun beurt maar een zeer klein effect op werkprestaties. Dit onderzoek verrijkt de wetenschappelijke literatuur omtrent kenmerken van de PA, tevredenheid over de PA, autonome motivatie en werkprestaties van werknemers binnen zelfsturende teams. Uit dit onderzoek is gebleken dat het belangrijk is dat werknemers de mogelijkheid krijgen om te participeren voor en tijdens de PA. Bovendien is het van belang dat werknemers de PA als rechtvaardig ervaren. De organisatorische rechtvaardigheid zorgt er namelijk in grote mate voor dat werknemers tevreden zijn over de PA.

Inhoud

Inleiding	1
1.1. Aanleiding	1
1.2. KPN	3
1.3. Vraagstelling.....	4
1.4. Relevantie	4
1.4.1. Wetenschappelijke relevantie.....	4
1.4.2. Praktische relevantie	6
1.5. Leeswijzer.....	7
Theoretisch kader	8
2.1. Werkprestaties	8
2.2. Performance appraisal	10
2.3. Participatie van werknemers.....	10
2.4. Reacties van werknemers	12
2.4.1. Organisatorische rechtvaardigheid.....	13
2.4.2. Tevredenheid	14
2.5. Motivatie.....	16
2.6. Conclusie en hypothesen	18
Methoden	21
3.1. Onderzoeksmethode en dataverzameling	21
3.2. Organisatie en respondenten.....	22
3.3. Meetinstrumenten	22
3.3.1. Variabelen	23
3.4. Analysetechnieken.....	26
Resultaten	27
4.1. Beschrijvende analyses.....	27
4.1.1. Werkprestaties	27
4.1.2. Participatie.....	28
4.1.3. Organisatorische rechtvaardigheid	28

4.1.4.	Tevredenheid	28
4.1.5.	Motivatie	29
4.1.6.	Hoofdvariabelen	29
4.2.	Correlatiematrix	31
4.3.	Regressieanalyses	32
4.3.1.	Regressieanalyses op werkprestaties	32
4.3.2.	Regressieanalyses met mediatoren	34
4.3.3.	Regressieanalyse tevredenheid met de PA	36
4.3.4.	Regressieanalyses autonome motivatie	37
4.4.	Mediatieanalyses	38
4.4.1.	De mediërende rol van tevredenheid op de relatie tussen participatie en werkprestaties	38
4.4.2.	De mediërende rol van motivatie op de relatie tussen participatie en werkprestaties	39
4.4.3.	De mediërende rol van tevredenheid op de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en werkprestaties	41
4.4.4.	De mediërende rol van motivatie op de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en werkprestaties	44
Discussie en conclusie		47
5.1.	Hypotheses en bevindingen	47
5.2.	Implicaties en aanbevelingen	50
5.2.1.	Theoretische implicaties en aanbevelingen	50
5.3.	Beperkingen van onderzoek	52
5.3.1.	Implicaties en aanbevelingen voor de praktijk	53
5.4.	Conclusie	54
Referentielijst		56
Bijlage 1. Mail enquête		60
Bijlage 2. Meetschalen		61

Inleiding

1.1. Aanleiding

In toenemende mate is het succes van een organisatie afhankelijk van de werknemers en hun capaciteiten. Werknemers zijn hiermee van grote waarde voor een organisatie (Boselie, 2010). Volgens Delery en Shaw (2001) bestaat een algemene overeenstemming dat het menselijk kapitaal een bron van concurrentievoordeel kan zijn, en dat HR-praktijken de meest directe invloed hebben op het menselijk kapitaal van een organisatie. HR-praktijken spelen hiermee een belangrijke rol in het bereiken van organisatieprestaties (Boselie, Den Hartog & Paauwe, 2004): het is de manier waarop een organisatie werknemers managet, teneinde de prestaties te beïnvloeden.

In dit onderzoek staat de HR-praktijk performance appraisal (PA) centraal. PA is het “proces van systematisch evalueren van prestaties en het verstrekken van feedback, teneinde de prestaties te verbeteren” (Armstrong & Baron, 2000, p. 71). Het is één van de meest essentiële HR-praktijken en een onmisbaar onderdeel van elke organisatie (Shrivastava & Purang, 2011). De PA wordt beschouwd als het belangrijkste middel voor het managen van de prestaties van werknemers (Keeping & Levy, 2000). Door terug te kijken op hoe de werknemer heeft gepresteerd in het verleden, wordt informatie verkregen die nuttig is voor de ontwikkeling van de werknemer. De PA moet volgens Carroll en Schneier (1982) worden gekoppeld aan prestatieverbetering en kan worden gebruikt om opleidingsbehoeften en -mogelijkheden te identificeren, en overeenstemming te krijgen over toekomstige doelstellingen.

Dit onderzoek vindt plaats bij afdelingen met zelfsturende teams binnen telecom-organisatie KPN. Er wordt onderzocht wat de percepties zijn over de huidige PA. Het doel is om inzichtelijk te krijgen hoe werknemers in zelfsturende teams kijken naar de huidige PA en hoe dit doorwerkt in hun werkprestaties.

PA-systemen bestaan niet in een vacuüm. De organisatie stelt een context met een aantal dimensies die elk een afzonderlijke werking hebben op het PA-systeem. De belangrijkste contextuele dimensies zijn kenmerken van de baan en de functionele gebieden van werknemers, en het structurele karakter van de organisatie (Lawler & Mohrman, 1981, p. 8). Telecom-organisaties worden geconfronteerd met een toenemend tempo van veranderingen als gevolg van revolutionaire technologieën. De aanhoudende onzekerheid en snelle veranderingen in zakelijke en technologische omgevingen hebben ertoe geleid dat het reactievermogen van een team op veranderende eisen van de klant steeds belangrijker is

geworden. Om concurrentievoordeel te behalen dient een organisatie te beschikken over een tijdige reactiesnelheid, en snelle en flexibele product-innovatie, in combinatie met het vermogen om effectief te coördineren (Drazin & Gresov, 1997). In veel organisaties vinden daarom structurele en procesmatige veranderingen plaats. De structurele veranderingen hebben geleid tot downsizing, fusies en decentralisatie (Keown & Sulsky, 1998). In termen van proces, vervagen de lijnen tussen het management en de werknemers waarbij steeds meer wordt gewerkt in zelfsturende teams. Een zelfsturend team is “een verzameling individuen die van elkaar afhankelijk zijn in hun taken, en die de verantwoordelijkheid voor resultaten delen” (Bailey & Cohen, 1997, p. 241). Het team is zelf verantwoordelijk voor besluiten die voorheen lagen in het domein van de manager (Bailey & Cohen, 1997).

Er kan dus gesteld worden dat de wereld van werk voortdurend in beweging is. Als gevolg hiervan dienen PA-systemen aangepast te worden aan deze veranderende organisatorische omstandigheden (Keown & Sulsky, 1998). Zoals eerder vermeld wordt de PA beschouwd als het belangrijkste middel voor het managen van de prestaties van werknemers (Keeping & Levy, 2000). Tot op heden uiten veel organisaties echter onvrede over hun PA (Fletcher, 2001). De PA blijft ontevredenheid onder werknemers genereren en wordt vaak beschouwd als oneerlijk en inefficiënt (Shrivastava & Purang, 2011). Er dient dus rekening te worden gehouden met de reacties van werknemers voor een efficiënte PA.

Boselie (2010) suggereert dat percepties en attitudes van werknemers worden beïnvloed door HRM. Deze percepties en attitudes beïnvloeden vervolgens de prestaties (Boselie, et al., 2004). Cawley et al. (1998) stellen dat reacties op PA-systemen net zo veel (of zelfs meer) invloed hebben op het succes en de effectiviteit van een PA-systeem als de meer technische aspecten. Men kan technisch het meest geavanceerde, accurate PA-systeem ontwikkelen, maar als het systeem niet wordt geaccepteerd en gesteund door de werknemers, zal de effectiviteit worden beperkt (Carroll & Schneier, 1982; Cleveland & Murphy, 1995). In dit onderzoek worden naar aanleiding van eerder onderzoek twee kenmerken van de PA onderzocht, namelijk: participatie en organisatorische rechtvaardigheid. Uit eerder onderzoek van Colquitt (2001) is gebleken dat organisatorische rechtvaardigheid resulteert in verbeterde resultaten van de organisatie. Tevens is gevonden dat de mogelijkheid om te participeren bij de PA zorgt voor de acceptatie van het PA-systeem (Scott & Einstein, 2001). De mogelijkheid tot participatie en organisatorische rechtvaardigheid hebben beiden impact op de tevredenheid met de PA (Folger & Skarlicki, 1997, geciteerd in Walsch; Roberts & Reed, 1996, geciteerd in Levy & Williams, 2004). Tevredenheid is de meest onderzochte werknemersreactie (Giles

& Mossholder, 1990). Deze reactie wordt daarom ook in dit onderzoek onderzocht. Percepties en attitudes kunnen mogelijk een mediërende of moderende rol spelen in de relatie tussen HR-praktijken en prestaties van werknemers (Boselie et al., 2004). De tevredenheid leidt volgens Roberts en Reed (1996, geciteerd in Levy & Williams, 2004) tot motivatie. Motivatie is van belang omdat dit leidt tot goede werkprestaties (Deci & Ryan, 2000). Gemotiveerde werknemers presteren namelijk beter (Pinder, 2008).

1.2. KPN

KPN is de grootste telecommunicatie en IT-dienstverlener van Nederland. Via meerdere merken bedient KPN een breed scala van consumenten thuis en in het buitenland met een uitgebreid aanbod van producten en services. Het doel van KPN is om technologie zo eenvoudig mogelijk te maken.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij afdelingen van KPN die met zelfsturende teams werkzaam zijn. KPN is één van de eerste telecom-organisaties in Europa die een manier van werken in zelfsturende teams heeft geïmplementeerd. Een belangrijk principe bij KPN is de erkenning dat tijdens een project consumenten van gedachten kunnen veranderen over wat ze willen en nodig hebben, en dat onvoorziene uitdagingen niet gemakkelijk kunnen worden aangepakt op een traditioneel geplande wijze. De nadruk ligt op het maximaliseren van het vermogen van het team om snel te leveren en te reageren op nieuwe eisen.

De transformatie waarbij wordt gewerkt in zelfsturende teams is sinds een jaar bij diverse afdelingen ingezet. KPN wil hiermee verspilling elimineren en de toegevoegde waarde van processen tijdens de productontwikkeling vergroten. Op deze manier gelooft KPN dat een betere kans van slagen is zonder grote hoeveelheden van externe financiering, gedetailleerde businessplannen, of een perfect product. Er wordt geïnoveerd aan de hand van behoeften van klanten. Feedback van klanten tijdens de productontwikkeling staat centraal, zodat niet onnodig wordt geïnvesteerd in het ontwerpen van functies of diensten die de consument niet wil.

Om hoge prestaties te bevorderen, zijn de teams zelfsturend en autonoom. De teams hebben controle over hun taken, tijd en technieken. De teams bestaan uit multidisciplinaire mensen met verschillende, maar verwante en overlappende terreinen van deskundigheid. Elk team is verantwoordelijk voor een deel van het eindproduct voor de klant.

Tot op heden hebben deze afdelingen een traditioneel PA-systeem, bestaande uit drie evaluatiemomenten en de eindbeoordeling door de manager. De wendbare en flexibele manier

van werken sluit niet aan bij de deze vorm van PA. KPN is om deze reden op zoek naar een juiste inrichting van PA teneinde de prestaties van werknemers in zelfsturende teams te bevorderen. Door inzicht te verkrijgen in de percepties van werknemers over de huidige PA, wordt kennis opgedaan over hoe goed het huidige PA-systeem aansluit bij de werkomgeving waarin de werknemers van zelfsturende teams binnen KPN werkzaam zijn. Afhankelijk van de uitkomsten van dit onderzoek zal bekeken worden wat mogelijke vervolgacties zijn bij de inrichting van het PA-systeem.

1.3. Vraagstelling

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Wat is de relatie tussen de kenmerken van de performance appraisal en werkprestaties van werknemers in zelfsturende teams?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, is een aantal deelvragen opgesteld:

Deelvragen omtrent de participatie:

- Welke rol speelt tevredenheid met de PA in de relatie tussen participatie en werkprestaties?
- Welke rol speelt de autonome motivatie in de relatie tussen participatie en werkprestaties?

Deelvragen omtrent de organisatorische rechtvaardigheid:

- Welke rol speelt tevredenheid met de PA in de relatie tussen de organisatorische rechtvaardigheid en werkprestaties?
- Welke rol speelt de autonome motivatie in de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en werkprestaties?

1.4. Relevantie

In deze paragraaf zal zowel de wetenschappelijk als praktische relevantie van het onderzoek beschreven worden.

1.4.1. Wetenschappelijke relevantie

Boon, Boselie, Den Hartog en Paauwe (2011) stellen dat weinig bekend is over hoe werknemers HR-praktijken waarnemen en interpreteren. Guest (1999, geciteerd in Boselie et al., 2004) suggereert dat de impact van HR-praktijken op prestaties afhangt van werknemerspercepties van deze praktijken. Percepties en attitudes kunnen een mediërende of moderende rol spelen in de relatie tussen HR-praktijken en werkprestaties van werknemers

(Boselie et al., 2004). Het belang van werknemersreacties specifiek op PA en de impact op de effectiviteit van het PA-systeem is erkend (Cawley, Keeping & Levy, 1998; Levy & Williams, 2004; Cleveland & Murphy, 1995; Keeping & Levy, 2000). Onderzoekers hebben gesuggereerd dat werknemersreacties op PA een belangrijke rol spelen in het PA-proces, omdat dit essentieel is voor de acceptatie van het gebruik van een PA-systeem (Cleveland & Murphy, 1995; Keeping & Levy, 2000). Het is aannemelijk dat reacties van werknemers op een PA net zo veel van invloed zijn op het succes en de effectiviteit van een PA-systeem als de meer technische aspecten van het systeem (Cawley et al., 1998). Beatty en Bernardin (1984, geciteerd in Cawley et al., 1998) suggereren dat reacties meestal betere indicatoren zijn van de algehele levensvatbaarheid van een PA-systeem. Curdy and Dobbins (1994, geciteerd in Keeping & Levy, 2000) stellen dat ontevredenheid en het gevoel van onrechtvaardigheid in het proces ertoe leiden dat het systeem tekortschiet. Ook Cleveland en Murphy (1995) stellen dat reacties relevant zijn, en een ongunstige reactie het zorgvuldig opgebouwde PA-systeem kan laten falen.

Dit zijn krachtige uitspraken die het belang van werknemersreacties op de PA benadrukken. Tot op heden is echter weinig aandacht voor werknemersreacties als criterium. Gezien het groeiende belang van deze reacties, is het van belang dat dit verder wordt onderzocht. Keeping en Levy (2000) pleiten ervoor dat de kwestie omtrent werknemersreacties op PA blijvend worden onderzocht om de kloof tussen wetenschap en praktijk omtrent PA te dichten. Dit onderzoek beoogt meer kennis te verschaffen over de percepties van werknemers over het PA-systeem.

Kijkend naar de relatie tussen PA en autonome motivatie, richt het huidig wetenschappelijk onderzoek zich tot oorzakelijke elementen binnen PA-systemen (Kuvaas, 2006; Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Groen, 2012). Echter, er wordt niet gekeken naar de participatie van werknemers bij de inrichting en uitvoering van PA en welke invloed dit kan uitoefenen op de autonome motivatie van werknemers. Dit onderzoek beoogt hier meer kennis over te verschaffen.

Omdat de PA een belangrijke HR-praktijk is die gevolgen heeft voor toewijzingen van o.a. individuele beloningen, zijn rechtvaardigheidspercepties in dit kader van belang. Erdogan (2002) pleit daarom om de oorzaken en gevolgen van rechtvaardigheidspercepties van PA's te onderzoeken (Erdogan, 2002). In dit onderzoek wordt onderzocht wat het effect is van organisatorische rechtvaardigheid van de PA op werkprestaties.

Tot slot stelt Kuvaas (2006) dat verder onderzoek gedaan moet worden naar de relatie tussen de PA en de verschillende soorten prestaties. Terwijl tevredenheid met PA de taak-prestatie niet kan beïnvloeden, is het mogelijk dat het wel de prestatie kan beïnvloeden wanneer deze minder worden bepaald door de individuele capaciteiten en vaardigheden, te weten contextuele prestaties. Dit onderzoek zal naar aanleiding van Kuvaas' (2006) bevinding onderscheid maken tussen verscheidende werkprestaties.

In dit onderzoek wordt naar aanleiding van de bovenstaande bevindingen beoogd om de participatie van werknemers tijdens het PA-proces, de percepties van het PA-systeem, en de autonome motivatie in relatie te brengen met de werkprestaties.

1.4.2. Praktische relevantie

Vanwege de actualiteit rondom PA binnen organisaties is dit onderzoek ook praktisch relevant. Veel organisaties zijn de laatste decennia overgegaan tot het invoeren van zelfsturende teams en hebben daarbij moeite om een gepast PA-proces te ontwikkelen. De PA-systemen dienen aangepast te worden aan deze veranderende organisatorische omstandigheden (Keown & Sulsky, 1998). De bevindingen uit dit onderzoek kunnen gebruikt worden ter verrijking van kennis over PA binnen deze organisaties.

Dit onderzoek beoogt kennis te verschaffen over werknemerspercepties omtrent de PA, om deze binnen een organisatie te optimaliseren. De PA blijft ontevredenheid onder werknemers genereren en wordt vaak beschouwd als oneerlijk en inefficiënt (Fletcher, 2001; Shrivastava & Purang, 2011). Er dient dus rekening te worden gehouden met de reacties van werknemers voor een efficiënte PA. Het belangrijkste doel van het huidige onderzoek is om voort te bouwen op de kennis over de percepties over PA-systemen. In het bijzonder zal dit onderzoek de relaties onderzoeken tussen de kenmerken van de PA en werkprestaties. Een tweede doel van de studie is om te achterhalen of tevredenheid met de PA en autonome motivatie de relatie tussen de kenmerken van de PA en werkprestaties kunnen beïnvloeden.

Er wordt binnen dit onderzoek gekeken naar de situatie bij KPN. KPN heeft geen aanpassingen gemaakt op de PA voor afdelingen die werken met zelfsturende teams. Werknemers worden dus nog op dezelfde wijze beoordeeld als voorheen. Er is echter veel veranderd in de manier van werken. Daarop is de huidige PA niet aangepast. Binnen KPN verwacht men dat de huidige PA niet past in een omgeving met zelfsturende teams. In dit onderzoek is bekeken wat de percepties van werknemers in zelfsturende teams zijn over de PA, en wat dit voor invloed heeft op de werkprestaties. Uit deze bevindingen zullen

aanbevelingen volgen voor het inrichten van een passend PA in een omgeving van zelfsturende teams.

1.5. Leeswijzer

Om de behandelde hoofdvraag te beantwoorden is dit onderzoeksrapport als volgt opgebouwd: allereerst worden in hoofdstuk 2 de uitkomsten van een uitgebreide literatuurstudie besproken. Aan de hand van deze literatuurstudie zijn hypothesen opgesteld die verwachtingen uitspreken over de resultaten. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethoden besproken en verantwoord die gebruikt zijn in dit onderzoek. Daarna worden in hoofdstuk 4 de resultaten besproken aan de hand van de hypothesen. In hoofdstuk 5 worden de resultaten geanalyseerd en bediscussieerd, er wordt tot slot afgesloten met een conclusie over dit onderzoek.

Theoretisch kader

Op basis van het doel van dit onderzoek dat is gepresenteerd in hoofdstuk 1, zal dit hoofdstuk relevante theorieën over de PA behandelen. Voordat wordt ingegaan op het begrip PA, worden de definities van werkprestatie beschreven die in dit onderzoek worden aangehouden. Tevens zal in dit hoofdstuk worden ingegaan op participatie, werknemersreacties op de PA en werknemersmotivatie, en hoe dit is gerelateerd aan werkprestaties. De verzamelde theorie zal worden weergegeven in het conceptueel model dat leidend is voor dit onderzoek.

2.1. Werkprestaties

Prestaties bestaan op verschillende niveaus, namelijk op individueel, groeps- en organisatieniveau (DeNisi, 2000). DeNisi (2000) stelt dat prestaties een cross-level fenomeen zijn, omdat prestaties op het ene niveau de prestaties op andere niveaus beïnvloeden.

Cleveland en Murphy (1995) betogen dat organisaties niet presteren; het zijn de individuen of teams van een organisatie die prestaties leveren, wat een organisatie in staat stelt om resultaten te bereiken. Het bereiken van deze resultaten wordt door Cleveland en Murphy (1995) organisatieprestatie genoemd. Alle prestaties in organisaties, ongeacht het niveau, zijn uiteindelijk afhankelijk van individueel gedrag (DeNisi, 2000).

In bijna alle gevallen wordt taakprestatie als eerste dimensie van individuele werkprestaties vermeld (Van der Beek et al., 2011). Kahya (2007) omschrijft taakprestaties als “patronen van gedragingen die direct betrokken zijn bij het produceren van goederen of diensten die een indirecte ondersteuning bieden aan de fundamentele processen van de organisatie” (p. 515). Een andere term die in de literatuur wordt gebruikt is in-rol gedrag. Dit betreft volgens Riketta (2002, p. 258) “het verplichte gedrag conform de functieomschrijving”. Het kan volgens Van der Beek et al. (2011) geassocieerd worden met het voltooien van taken, kwaliteit en kwantiteit van het werk, en het oplossen van problemen.

Waar in het verleden individuele prestaties voornamelijk werden opgevat als eenvoudige taakprestaties, wordt dit meer recentelijk aangevuld met gedragsconcepten (Van der Beek, Bernaards, Hildebrandt, Koopmans, Schaufeli, & De Vet Henrica, 2011). Van der Beek et al. (2011) stellen dat het behalen van prestaties meer is dan enkel het slagen in voorgeschreven rollen. De taakprestatie, ofwel in-rol gedrag, wordt aangevuld met de contextuele prestatie die verwijst naar “het gedrag dat de organisatorische, sociale of psychologische omgeving ondersteunt” (Van der Beek et al., 2011, p. 858). Dit komt overeen met het extra-rol gedrag. Extra-rol gedrag beschrijft Riketta (2002, p. 258) als “het gedrag dat verder gaat dan de

formele functie-eisen en dat bevorderlijk is voor de organisatie”. Een specifieke vorm van extra-rol gedrag is Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB wordt door Organ (1988, p. 4) gedefinieerd als “het individuele gedrag dat niet formeel is opgenomen in de functieomschrijving, maar wel een bijdrage levert aan het effectief functioneren van de organisatie”. Het is het individuele gedrag dat de grenzen van formele benodigdheden van het werk overschrijdt. Anderson en Williams (1991) onderscheiden twee vormen van OCB: ‘Organizational Citizenship Behavior towards the Organization’ (OCB-O) en ‘Organizational Citizenship Behavior towards Individuals’ (OCB-I). OCB-O betreft het gedrag van de werknemer dat direct bevorderlijk is voor het welzijn van de organisatie, zoals de aanwezigheid op het werk (Anderson & Williams, 1991, p. 602). OCB-I is het gedrag dat direct bevorderlijk is voor individuen in de organisatie en indirect bevorderlijk is voor de organisatie, zoals het helpen van collega’s (Anderson & Williams, 1991, p. 602).

In zelfsturende teams zijn naast individuele prestaties, ook de teamprestaties van belang. Gilson, Mathieu, Maynard en Rapp (2008) stellen dat de teamprestaties afhankelijk zijn van verscheidende factoren zoals de taak van het team en de context waarin een team werkt. Dit heeft als gevolg dat relevante criteria voor het meten van teamprestaties per team verschillen (Gilson et. al., 2008). Volgens Bailey en Cohen (1997) is teamprestatie een factor die de effectiviteit van een team kan beïnvloeden. Beal, Burke, Cohen en McLendon (2003) maken onderscheid tussen prestaties als gedrag en prestaties als resultaat.

Teamprestaties als gedrag beschrijven Beal et al. (2003, p. 993) als “acties of gedragingen gerelateerd aan de doelstellingen van de organisatie”. Voorbeelden van prestaties als gedrag zijn onder andere teamprocesverbetering, het leren van gedrag en cognitieve taakuitvoering.

Teamprestaties als resultaat betreft “de gevolgen of het resultaat van de prestatiegedragingen” (Beal et al., 2003, p. 995). De beoordeling van teamprestaties als resultaat bestaat uit het vergelijken van het niveau van de daadwerkelijk behaalde taakuitkomsten en de vooraf opgestelde teamdoelstellingen (Aubé & Rousseau, 2005). Hoe meer het niveau van de taakuitkomst overeenkomt of beter is dan het vastgestelde doel, des te beter de prestaties van het team.

In dit onderzoek wordt onder werkprestaties verstaan: in-rol gedrag (“het verplichte gedrag conform de functieomschrijving” – Riketta, 2002, p. 258), extra-rol gedrag volgens de definitie van Organ (1998, p4): “het individuele gedrag dat niet formeel is opgenomen in de functieomschrijving, maar wel een bijdrage levert aan het effectief functioneren van de

organisatie”, en tot slot teamprestatie welke bestaat uit het vergelijken van het niveau van de daadwerkelijk behaalde taakuitkomsten en de vooraf opgestelde teamdoelstellingen (Aubé & Rousseau, 2005).

2.2. Performance appraisal

PA is een onderdeel van performance management (Fletcher, 2001). Performance management heeft als doel om organisatorische effectiviteit te verbeteren, en wordt als cruciaal gezien voor de ontwikkeling en overleving van organisaties (Boselie, Van Hartog & Paauwe, 2004). Het is een HR-proces bestaande uit een set activiteiten gericht op het verkrijgen van de beste prestaties van zowel individuen, teams als de gehele organisatie (Armstrong & Baron, 2000; DeNisi & Pritchard, 2006).

Het evalueren van werkprestaties is een belangrijk onderdeel van performance management (Armstrong & Baron, 2000). De prestatiebeoordeling is een vorm van evalueren die vaak jaarlijks of halfjaarlijks voorkomt. Dit wordt ook wel de performance appraisal (PA) genoemd (Boselie, 2010). PA wordt gedefinieerd als “een proces van systematisch evalueren van prestaties en het verstrekken van feedback, teneinde de prestaties te verbeteren” (Armstrong & Baron, 2000, p. 71). Het verbeteren van de individuele prestaties is volgens DeNisi en Pritchard (2006) het primaire doel van PA. Door terug te kijken op hoe de werknemer heeft gepresteerd in het verleden, wordt informatie verkregen die nuttig is voor de ontwikkeling van werknemers. De PA moet volgens Carroll en Schneier (1982) worden gekoppeld aan prestatieverbetering en kan worden gebruikt om opleidingsbehoeften en -mogelijkheden te identificeren, en overeenstemming te krijgen over toekomstige doelstellingen.

Boselie (2010) stelt dat de definitie van PA lijkt op de definitie van performance management. Echter, er is een wezenlijk verschil: performance management is het gehele strategische proces om organisatieprestaties te verbeteren aan de hand van verschillende initiatieven, waarvan de PA slechts één van deze initiatieven is (Boselie, 2010). In dit onderzoek wordt specifiek gericht op de PA.

2.3. Participatie van werknemers

“Participatie is een proces waarbij invloed wordt verdeeld onder personen die in feite hiërarchisch ongelijk zijn” (Locke & Schweiger, 1979, geciteerd in Wagner & Gooding, 1987). Het is van belang om werknemers in het begin van het proces te betrekken om de acceptatie van het PA-systeem te waarborgen (Scott & Einstein, 2001). Roberts en Reed (1996, geciteerd in Levy & Williams, 2004) stellen dat participatie impact heeft op de

tevredenheid van de PA, wat een effect heeft op de motivatie en uiteindelijk op de werkprestaties van werknemers. Een meta-analyse uitgevoerd door Cawley et al. (1998) toont voordelen van het betrekken van werknemers in het PA-proces: werknemers ervaren de PA eerlijker, zien het nut en zijn gemotiveerd om te werken aan hun prestaties na de beoordeling. Ook Dipboye en De Pontbriand (1981) hebben ontdekt dat werknemers de PA positiever ervaren indien ze in staat zijn om te participeren in het proces en hun eigen mening kunnen uiten.

Cawley et al. (1998) noemen twee vormen van participatie, namelijk: instrumentele participatie (participatie om het eindresultaat te beïnvloeden) en waarde-expressieve participatie (participatie omwille van het hebben van inbreng).

In het geval van *instrumentele participatie* wordt de inbreng gewaardeerd, en daarmee wordt de mogelijke mate van invloed die men heeft op beslissingen verhoogd. In deze benadering zijn de attitudes ten opzichte van een beslissing beïnvloed door de kans om indirect invloed te hebben op de beslissing (Tyler, 1987, geciteerd in Cawley et al., 1998). Deze vorm van participatie is van invloed op de attitude van werknemers ten opzichte van een besluit, omdat ze het gevoel hebben dat ze een kans krijgen om indirect invloed uit te oefenen (Korsgaard & Roberson, 1995).

De *waarde-expressieve participatie* suggereert dat werknemers de kans op zelfexpressie als procedureel rechtvaardig beschouwen, ongeacht de uiteindelijke beslissing (Tyler et al., 1985, geciteerd in Cawley et al., 1998). Dit wordt ook wel non-instrumentele participatie genoemd (Korsgaard & Roberson, 1995). Volgens deze verklaring worden attitudes beïnvloed door de mogelijkheid om een mening te geven. De participatie wordt intrinsiek gewaardeerd, ongeacht de daadwerkelijke invloed op de beslissing. Dit wekt een positieve attitude, omdat het een gewenst doel op zich is (Korsgaard & Roberson, 1995).

Cawley et al. (1998) hebben beschreven waarbij werknemers betrokken kunnen worden in het PA-proces:

- de mogelijkheid om hun mening te laten horen;
- de mogelijkheid om de PA te beïnvloeden door middel van het uiten van hun mening;
- de mogelijkheid om zichzelf te beoordelen;
- de mogelijkheid om te participeren in de ontwikkeling van het PA-systeem;
- de mogelijkheid om deel te nemen aan het stellen van doelen in het PA-proces.

Werknemersparticipatie kan direct invloed hebben op de motivatie van werknemers. Vanuit de goal setting theorie zijn er twee mechanismen die ertoe leiden dat participatie van invloed is op de motivatie (Latham, Locke, Saari & Shaw, 1981). Ten eerste kan participatie leiden tot het stellen van hogere doelen. Dit is van belang omdat de goal setting theorie stelt dat hogere doelen leiden tot betere werkprestaties. Daarnaast kan participatie in sommige gevallen leiden tot een grotere acceptatie van het doel dan toegewezen doelstellingen (Latham et al., 1981, p. 40). Beide uitkomsten leiden tot meer motivatie. Tevens heeft autonomie, waar participatie een vorm van is, een direct positief effect op de motivatie (Deci & Ryan, 2000). Tot slot stelt Leventhal (1980) dat indien werknemers de mogelijkheid hebben om hun mening te uiten bij de bepaling van het proces – en dit ook in overweging wordt genomen – de procedurele rechtvaardigheid wordt versterkt.

Op basis van bovenstaande theorie is de verwachting dat wanneer werknemers het gevoel hebben te kunnen participeren voor en tijdens de PA, dit een positieve invloed heeft op de geleverde werkprestaties. In dit onderzoek wordt de definitie van Locke en Schweiger (1979, geciteerd in Wagner & Gooding, 1987) gevolgd, waarbij participatie wordt omschreven als “een proces waarbij invloed wordt verdeeld onder personen die in feite hiërarchisch ongelijk zijn”. Hierbij worden de twee vormen participatie van Cawley et al. (1998) aangehouden. Hij maakt onderscheid tussen participatie om het eindresultaat te beïnvloeden (instrumenteel) en participatie omwille van het hebben van inbreng (waarde-expressief). De eerste hypothese luidt:

H1: Participatie heeft een positief effect op de werkprestaties - in-rol gedrag (H1a), extra-rol gedrag (H1b), en teamprestatie (H1c).

2.4. Reacties van werknemers

PA wordt steeds meer gezien als een belangrijk onderdeel van de strategische aanpak van het managen, teneinde de samenhang tussen de competenties en het gedrag van de werknemer, en de strategische doelstellingen van een organisatie te bevorderen. Het succes van de PA is uiterst belangrijk bij het stimuleren van de ontwikkeling en motivatie van werknemers (Kuvaas 2006; Fletcher 2001). Volgens Keeping en Levy (2000) kan de PA het beste geëvalueerd worden aan de hand van reacties van de beoordeelden. Als werknemers het proces als onrechtvaardigheid ervaren en ontevreden zijn, zullen ze het waarschijnlijk niet aanvaarden en niets doen met de uitkomsten van de beoordeling (Keeping & Levy 2000). Hiermee zou de PA ineffectief zijn.

Tevredenheid is de meest onderzochte werknemersreactie (Giles & Mossholder, 1990). Een voordeel van tevredenheid als maatstaf voor individuele reacties is dat het zowel rechtvaardigheidscongnities als eenvoudige effecten meet (Organ, 1988b), en is hiermee een bredere indicator van werknemersreacties dan meer specifieke criteria zoals gepercipieerde nut (Giles & Mossholder, 1990). Onderstaand wordt allereerst ingegaan op de organisatorische rechtvaardigheid die werknemers ervaren, vervolgens zal de tevredenheid met de PA worden besproken.

2.4.1. Organisatorische rechtvaardigheid

Organisatorische rechtvaardigheid wordt door Greenberg (1987) omschreven als percepties over rechtvaardigheid in organisaties. Distributieve, procedurele, interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid worden beschouwd als de vier factoren die het construct van organisatorische rechtvaardigheid vormen (Colquitt, 2001).

Distributieve rechtvaardigheid wordt volgens Erdogan (2003) bepaald door het vergelijken van inspanningen die werknemers leveren voor hun werk en de uitkomsten die ze hiervoor krijgen. In het PA-proces vergelijken werknemers hun inspanningen met de waardering die ze ontvangen, en de eerlijkheid van deze waardering (Erdogan, 2003).

Procedurele rechtvaardigheid wordt door Erdogan (2003, p. 557) omschreven als “de rechtvaardigheid van procedures waarmee prestaties worden geëvalueerd”. Procedurele rechtvaardigheid betreft de wijze waarop werknemers worden behandeld en de mate waarin bij beslissingen rekening wordt gehouden met de belangen en wensen van werknemers. Bij procedurele rechtvaardigheid van de PA zullen de oordelen volgens Leventhal (1980) afhangen van de relatieve weging van de gepercipieerde eerlijkheid van de structurele componenten van de PA-procedure, zoals het toewijzen van de beoordelaars en de vaststelling van criteria.

Interpersoonlijke rechtvaardigheid betreft de rechtvaardigheid van de interpersoonlijke behandeling tijdens het PA-proces en benadrukt het belang van oprechtheid, respect en verantwoording (Bies & Moag, 1986, geciteerd in McNall & Thurston, 2010). Het is belangrijk dat werknemers met waarde en respect behandeld worden en dat de voor hen relevante informatie wordt gedeeld. De rechtvaardigheid van de interpersoonlijke communicatie tijdens het PA-proces vormt interactionele rechtvaardigheidspercepties (Erdogan, 2003).

Tot slot heeft *informatieve rechtvaardigheid* betrekking op de informatie en uitleg over het verloop en de uitkomst van de procedure. Het gaat om percepties van rechtvaardigheid op basis van de verduidelijking van verwachtingen en normen van prestaties, ontvangen feedback en verantwoording van beslissingen (McNall & Thurston, 2010).

Samenvattend kan gesteld worden dat werknemers waarde hechten aan de rechtvaardigheid van de uitkomsten (distributief), de procedures waaraan ze worden onderworpen (procedureel), en een eerlijk verloop van de interpersoonlijke behandeling en communicatie (interpersoonlijk en informatief). Colquitt (2001) stelt dat organisatorische rechtvaardigheid resulteert in verbeterde resultaten van de organisatie. In dit onderzoek is ervoor gekozen om organisatorische rechtvaardigheid te conceptualiseren aan de hand van vier verschillende dimensies: procedurele rechtvaardigheid, distributieve justitie, interpersoonlijke rechtvaardigheid, en informatieve rechtvaardigheid. Deze keuze is gemaakt aan de hand van het onderzoek van Colquitt (2001). Voor zijn onderzoek heeft hij twee onafhankelijke studies gebruikt. Hij stelt dat samenvoeging van procedurele en interactionele rechtvaardigheid belangrijke verschillen zouden verbergen. Daarnaast dient interactionele rechtvaardigheid volgens Colquitt (2001) te worden onderverdeeld in interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid, omdat deze ook verschillende effecten hebben.

Verwacht wordt dat indien werknemers de PA als rechtvaardig ervaren, dit van positieve invloed is op de werkprestaties. Hieruit vloeit de tweede hypothese:

H2: Organisatorische rechtvaardigheid heeft een positief effect op de werkprestaties – in-rol gedrag (H2a), extra-rol gedrag (H2b) en teamprestatie (H2c).

2.4.2. Tevredenheid

Werknemerspercepties van rechtvaardigheid van de PA zijn volgens Walsh (2003) gekoppeld aan de tevredenheid met de PA. Folger en Skarlicki (1997, geciteerd in Walsh, 2003) stellen dat het PA-proces een bron van extreme ontevredenheid kan worden indien werknemers het idee hebben dat het systeem bevooroordeeld, politiek of irrelevant is.

Werktevredenheid verwijst naar hoe werknemers zich voelen over hun baan of rol en de verschillende aspecten hiervan (Hulin, 1991, geciteerd in Dijkers, Jansen, Kooij & De Lange, 2010). Locke (1976, p. 1304) definieert werktevredenheid als “de aangename of positieve emotionele toestand als gevolg van de beoordeling van iemands baan of werkervaringen”. Het kan worden beschouwd als een globaal gevoel over de baan of als een verwante constellatie van opvattingen over de verschillende aspecten of facetten van de baan (Spector, 1997). Bij

de globale benadering staat de algemene of onderliggende houding van de werknemers centraal. Bij de facet benadering wordt gekeken naar afzonderlijke delen van het werk, zoals de aard van het werk zelf, collega's of bepaalde praktijken die (on)tevredenheid veroorzaken. De facet benadering kan volgens Spector (1997) zeer nuttig zijn bij het achterhalen van wat ontevredenheid veroorzaakt, doordat het een completer beeld geeft van de tevredenheid ten opzichte van de globale benadering. Een werknemer kan namelijk heel uiteenlopende gevoelens hebben over de verschillende facetten.

Uit het onderzoek van Dikkers et al. (2010) is gebleken dat positieve werknemersreacties op HR-praktijken – als facetten van een baan - leiden tot werknemerstevredenheid. Deze positieve reacties op HR-praktijken hebben een gunstige invloed op de organisatieprestaties (Boselie et al., 2004).

Werknemersreacties op de PA zoals tevredenheid zijn dus van doorslaggevend belang voor het uiteindelijke succes en de doelmatigheid van het PA-proces. Cawley et al. (1998) stellen dat tevredenheid met het PA-proces invloed heeft op variabelen zoals productiviteit, motivatie en betrokkenheid bij de organisatie. Werknemers die meer tevreden zijn met het proces zullen eerder instemmen met hun beoordeling en het als nuttig zien bij het verbeteren van hun prestaties en ontwikkeling.

Giles en Mossholder (1990) maken onderscheid tussen tevredenheid met het systeem en tevredenheid met de sessie. Tevredenheid met het systeem betreft tevredenheid met de aspecten van het PA-systeem die onafhankelijk zijn van de acties van de beoordelaars, en is hiermee objectief (p. 372). Tevredenheid met de sessie betreft de tevredenheid met gedragingen vertoond door de beoordelaar en is hiermee meer persoonlijk en subjectief (p. 372).

Op basis van deze theorie wordt verwacht dat tevredenheid met de PA (zowel het systeem als de sessie) leidt tot betere werkprestaties. Gezien het feit dat de tevredenheidscriteria geschikt moeten zijn voor de twee sets van onafhankelijke variabelen zijn in dit onderzoek tevredenheid met de sessie en tevredenheid over het systeem gebruikt als aparte variabelen (Giles & Mossholder, 1990). Zoals eerder vermeld, stellen Roberts en Reed (1996, geciteerd in Levy & Williams, 2004) dat participatie impact heeft op de tevredenheid van de PA.

Uitgaande van deze theorie, is de derde hypothese opgesteld:

H3: Het verband tussen de participatie en werkprestaties - in-rol gedrag (H3a), extra-rol gedrag (H3b) en teamprestatie (H3c) - wordt gemedieerd door de tevredenheid met de PA.

Daarnaast is gebleken dat positieve werknemerspercepties van rechtvaardigheid van de PA een positieve invloed hebben op de tevredenheid met de PA (Walsh, 2003). Aan de hand hiervan is de vierde hypothese geformuleerd:

H4: Het verband tussen de organisatorische rechtvaardigheid en werkprestaties - in-rol gedrag (H4a), extra-rol gedrag (H4b) en teamprestatie (H4c) - wordt gemedieerd door de tevredenheid met de PA.

2.5. Motivatie

Motivatie wordt door Pinder (2008) omschreven als een “set van actieve krachten die iemands gedrag sturen, en de vorm, richting, intensiteit en duur hiervan bepalen” (Pinder, 2008, p.11).

Motivatie is van belang omdat dit leidt tot goede prestaties (Deci & Ryan, 2000).

Gemotiveerde werknemers presteren beter en op deze manier draagt motivatie in belangrijke mate bij aan goede bedrijfsresultaten (Pinder, 2008).

Een bekende motivatietheorie die veel wordt gehanteerd is de zelfdeterminatie theorie van Deci en Ryan (Deci & Ryan, 2000; Deci & Gagné, 2005). Bevrediging van drie psychologische basisbehoeften vormt volgens deze theorie de basis voor motivationele mechanismen die energie en sturing geven aan menselijk gedrag. Deze basisbehoeften zijn: autonomie, verbondenheid en bekwaamheid (Gagné & Deci, 2005). *Autonomie* betreft de behoefte die een werknemer heeft om zelfstandig te kunnen opereren. De behoefte aan *verbondenheid* staat voor het verlangen van een werknemer om onderdeel te zijn van een groep. De behoefte aan *bekwaamheid* gaat ten slotte over de wil van een werknemer om het gevoel te hebben goed te functioneren. Deze drie psychologische behoeften worden door Deci en Gagné (2005) beschouwd als essentiële basisonderdelen die nodig zijn voor de persoonlijke ontwikkeling en het functioneren van een werknemer. De mate waarin deze behoeften worden bevredigd, beïnvloedt de motivatie van de werknemer.

De theorie maakt onderscheid tussen autonome en gecontroleerde motivatie (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Autonomie betreft het handelen uit eigen wil en het hebben van een keuze; controle heeft te maken met het gevoel van druk en het gevoel dat men acties moet uitvoeren (Gagné & Deci, 2005). Autonome motivatie omvat intrinsieke motivatie en geïnternaliseerde extrinsieke motivatie (Gagné & Deci, 2005). Autonomo gemotiveerd zijn betekent dat “iemand gemotiveerd is door iemands interesse in een activiteit (intrinsieke motivatie) en/of dat de waarde en de regulering van de activiteiten zijn geïntegreerd bij de werknemer (geïntegreerde extrinsieke motivatie)” (Gagné & Deci, 2005, p. 340).

Gecontroleerde motivatie bestaat uit externe regulatie en geïntrojecteerde extrinsieke motivatie (Gagné & Deci, 2005).

Intrinsieke motivatie is de meest autonome vorm van motivatie, waarbij activiteiten worden uitgevoerd omdat de activiteit op zich leuk of interessant wordt gevonden (Deci & Ryan, 2000; Deci & Gagné, 2005). Het individu wordt gedreven door de eigen persoonlijke waarden, zonder dat daar een beloning aan gekoppeld is.

Ondanks dat intrinsieke motivatie een belangrijke type motivatie is, zijn de meeste activiteiten die werknemers uitvoeren niet intrinsiek maar extrinsiek gemotiveerd (Ryan & Deci, 2000). Extrinsieke motivatie verwijst naar het uitvoeren van een activiteit om iets te bereiken dat losstaat van de activiteit zelf, en staat dus in contrast met intrinsieke motivatie dat verwijst naar het doen van een activiteit voor tevredenheid van de activiteit zelf (Deci & Ryan, 2000). Extrinsieke motivatie kan variëren in de mate waarin deze autonoom of gecontroleerd is (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Dit is afhankelijk van de mate van internalisering die heeft plaatsgevonden bij de werknemer. De zelfdeterminatie theorie onderscheidt vier vormen van extrinsieke motivatie, die onderstaand worden besproken.

De eerste vorm is *externe regulatie*. Dit is de minst autonome vorm van extrinsieke motivatie. Werknemers handelen om aan een externe vraag te voldoen en is geheel gecontroleerd. De activiteiten worden uitgevoerd om een gewenste uitkomst te bereiken of een ongewenste uitkomst te voorkomen (Gagné & Deci, 2005).

De tweede vorm is *introjectie*. Geïntrojecteerde regulatie is tevens vrij controlerend, omdat de werknemer dergelijke acties met het gevoel van druk uitvoert om schuldgevoelens of angst te vermijden, of om trots te bereiken (Ryan & Deci, 2000). De werknemer heeft de regulatie in dit geval wel aangenomen, maar het niet als 'eigen' geaccepteerd (Gagné & Deci, 2005).

Ten derde spreken Deci en Ryan (2000) van *identificatie*. Deze vorm is een meer autonome vorm van extrinsieke motivatie. De werknemer heeft de regels geaccepteerd als zijn of haar eigen, en erkent de waarde van een activiteit en het persoonlijke belang (Ryan & Deci, 2000).

Tot slot kan er sprake zijn van *integratie*. Regulatie door middel van integratie is de meest autonome vorm van extrinsieke motivatie. Integratie gebeurt door zelfregulatie en nieuwe regulaties die meer in overeenstemming zijn met de waarden en behoeften van de werknemer (Ryan & Deci, 2000). Men neemt waarden, houdingen en structuren over uit de gebruiken van de organisatie, zodat de externe regulering van gedrag overgaat op interne regulering (Deci &

Ryan, 2000; Deci & Gagné, 2005). In dit geval is de uitvoering van de taak instrumenteel belangrijk voor het behalen van persoonlijke doelen (Deci & Gagne, 2005).

Gezien het feit dat intrinsieke motivatie voortkomt uit persoonlijke voorkeuren, is deze vorm van motivatie moeilijk te beïnvloeden. Om deze reden wordt in dit onderzoek gericht op autonome motivatie. Via de PA kan autonome motivatie bij werknemers tot stand komen. Zo kan het helpen om werknemers te motiveren door gewenste prestaties te specificeren en relevante feedback te verstrekken (Carroll & Schneier, 1982). Groen (2012) stelt dat werknemers meer autonoom gemotiveerd zijn wanneer ze betrokken worden bij het ontwikkelen van de prestatie-indicatoren. Wanneer werknemers participeren bij de ontwikkeling van deze indicatoren liggen de verwachtingen en doelstellingen van werknemers en de organisatie meer in lijn. Wanneer de focus van PA bovendien ligt op kenmerken als betrokkenheid en ontwikkeling van de werknemer, zal de werknemer meer gemotiveerd zijn en uiteindelijk beter presteren vanwege de betrokkenheid in de organisatie (Gruman & Saks, 2011). Bovenstaande kenmerken van PA kunnen autonome motivatie veroorzaken wanneer de werknemer dit zelf als belangrijk ziet. Autonome motivatie wordt immers veroorzaakt wanneer een werknemer zelf belangstelling heeft bij de activiteit (Deci & Ryan, 2001).

Uit bovenstaande theorie blijkt dat participatie ervoor zorgt dat werknemers autonoom gemotiveerd raken (Groen, 2012; Gruman & Saks, 2011), en uiteindelijk beter presteren (Gruman & Saks, 2011). Op basis hiervan is de vijfde hypothese opgesteld:

H5: Het verband tussen participatie en werkprestaties - in-rol gedrag (H5a), extra-rol gedrag (H5b) en teamprestatie (H5c) - wordt gemedieerd door de autonome motivatie.

Daarnaast is de verwachting dat op het moment werknemers de PA als organisatorisch rechtvaardig ervaren, de PA accepteren, wat resulteert in autonome motivatie van werknemers. De laatste geformuleerde hypothese luidt:

H6: Het verband tussen de organisatorische rechtvaardigheid en werkprestaties - in-rol gedrag (H6a), extra-rol gedrag (H6b) en teamprestatie (H6c) - wordt gemedieerd door de autonome motivatie.

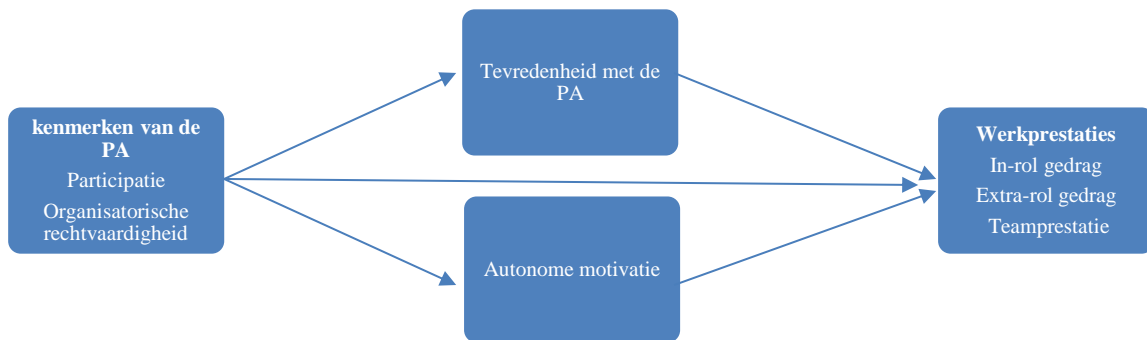
2.6. Conclusie en hypothesen

Bovenstaand theoretisch kader vertoont een uitvoerig spectrum van de verschillende hoofdconcepten van dit onderzoek. Getracht is om elk concept volledig vanuit de literatuur te verkennen en de link tussen deze concepten inzichtelijk te maken.

Uit de literatuurstudie is gebleken dat prestaties bestaan op verschillende niveaus, namelijk op individueel, groeps- en organisatieniveau (DeNisi, 2000). In dit onderzoek wordt onder werkprestatie verstaan: in-rol gedrag, extra-rol gedrag en teamprestatie. Deze werkprestaties kunnen worden verbeterd door middel van een PA: “een proces van systematisch evalueren van prestaties en het verstrekken van feedback, teneinde de prestaties te verbeteren” (Armstrong & Baron, 2000, p. 71). Een kenmerk van de PA die in dit onderzoek wordt betrokken, is participatie. Uit eerder onderzoek blijkt dat het betrekken van werknemers in het PA-proces voordelen toont. Zo ervaren werknemers de PA positiever en zijn gemotiveerd om te werken aan hun prestaties (Cawley et al, 1998; Dipboye & De Pontbriand). Onder participatie wordt zowel instrumentele als waarde-expressieve participatie verstaan (Cawley et al., 1998). In dit onderzoek wordt het standpunt van Robert en Reed (1996, geciteerd in Levy & Williams, 2004) gevolgd, waarbij wordt gesuggereerd dat participatie impact heeft op de tevredenheid met de PA, en uiteindelijk op de werkprestaties van werknemers. Een tweede kenmerk van de PA die in dit onderzoek wordt onderzocht, is organisatorische rechtvaardigheid. De organisatorische rechtvaardigheid wordt geconceptualiseerd aan de hand van vier verschillende dimensies: procedurele rechtvaardigheid, distributieve justitie, interpersoonlijke rechtvaardigheid, en informatieve rechtvaardigheid (Colquitt, 2001). In dit onderzoek wordt verwacht dat organisatorische rechtvaardigheid kan resulteren in verbeterde resultaten van de organisatie (Colquitt, 2001). Bovendien wordt verwacht dat positieve werknemerspercepties over organisatorische rechtvaardigheid een gunstig effect hebben op de tevredenheid met de PA. Uit eerder onderzoek is gebleken dat werknemersreacties op de PA zoals tevredenheid van doorslaggevend belang kunnen zijn voor het uiteindelijke succes en de doelmatigheid van het PA-proces (Cawley et al., 1998). Tevens is de verwachting dat de kenmerken van de PA – participatie en organisatorische rechtvaardigheid - direct invloed hebben op de werkmotivatie van werknemers (Deci & Ryan, 2000). De motivatie is op zijn beurt van belang omdat dit leidt tot goede prestaties (Deci & Ryan, 2000). In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen autonome en gecontroleerde motivatie (Deci & Ryan, 2000). Verwacht wordt dat de werknemers in zelfsturende teams over het algemeen meer autonoom gemotiveerd zijn.

Kortom, vanuit de literatuur wordt verwacht dat zowel de werknemersparticipatie als organisatorische rechtvaardigheid invloed heeft op de tevredenheid en motivatie van de werknemers. Dit zal uiteindelijk invloed hebben op de werkprestaties. De hypothesen

besproken in het theoretisch kader zijn weergegeven in onderstaand conceptueel model, dat wordt gehanteerd voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.



Figuur 1: Conceptueel model

Methoden

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de methodische verantwoording van dit onderzoek. Er is gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Allereerst zal beargumenteerd worden waarom gekozen is voor deze methode. Vervolgens zal worden ingegaan op de onderzoekspopulatie. Daaropvolgend worden de meetinstrumenten toegelicht en wordt ten slotte kort aandacht besteed aan de analyses die zijn gedaan.

3.1. Onderzoeksmethode en dataverzameling

Het doel van deze studie was om de relatie tussen de kenmerken van de PA en werkprestaties te achterhalen. Een tweede doel van de studie was om te achterhalen of tevredenheid met de PA en autonome motivatie de relatie tussen kenmerken van de PA en werkprestaties beïnvloeden.

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat, is toetsend van aard en om die reden op kwantitatieve wijze onderzocht. Er is statistisch getoetst of expliciet geformuleerde relaties tussen verschijnselen bestaan (Dijkers, Jansen & Van der Velde, 2013, p. 44). De data is verzameld met behulp van een online vragenlijst. Het uitdelen van de vragenlijst op papier leek in dit onderzoek een minder geschikte methode. De zelfsturende teams zijn verspreid over de gehele organisatie en via een online vragenlijst was deze doelgroep beter en efficiënter te benaderen. De vragenlijst is opgesteld in het Engels. De meeste originele vragen uit bestaande literatuur waren in het Engels, een aantal items waren echter in het Nederlands. Deze vragen zijn vertaald naar het Engels en gecontroleerd aan de hand van ‘terugvertalen’ om er zeker van te zijn dat de Engelse versie zoveel mogelijk de originele versie weerspiegelt (Dijkers et al., 2013). Voorafgaand aan het uitzetten van de enquête is de vragenlijst getest bij een aantal werknemers om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. Na enkele aanpassingen op basis van hun ervaringen is de vragenlijst uitgezet. De enquête is gemaakt en verspreid via een surveysite (www.qualtrics.com). Om de respons te verhogen is een aantal maatregelen getroffen. Ten eerste is de gehele bereikbare populatie aangeschreven waardoor de steekproef zo groot mogelijk was. Ten tweede zijn een aantal potentiële respondenten voor het uitzetten van de vragenlijst in een werkoverleg door hun manager geïnformeerd over het onderzoek. Tot slot is bij het versturen van de vragenlijsten een persoonlijke boodschap toegevoegd. De definitieve mail met introductie en link naar de vragenlijst is verzonden op 23 juni 2016. In de introductie werd het doel van het onderzoek toegelicht en het belang van hun medewerking benadrukt. Tevens is de vertrouwelijkheid van het onderzoek benadrukt. De mail is te vinden in bijlage 1. Na twee weken is een reminder verstuurd.

De enquête bestond in totaal uit 59 items. De antwoordcategorieën waren *strongly disagree* (1) t/m *strongly agree* (5) en *not at all* (1) t/m *to a great extent* (5).

3.2. Organisatie en respondenten

Deze enquête is afgenomen bij werknemers van KPN die werken in zelfsturende teams.

Doordat de populatie niet groot is, is de gehele populatie in het onderzoek betrokken (Dijkers et al., 2013, p. 74).

De enquête is uitgezet onder 271 werknemers van KPN. In totaal hebben 107 werknemers de vragenlijst ingevuld, waarvan 68% de enquête volledig heeft afgerond. 72,2% van de respondenten van dit onderzoek is man, en 27,8% is vrouw. De gemiddelde leeftijd is 42 jaar (Sd. = 11).

Tabel 1: Overzicht respondenten

Geslacht	N.	%
Man	70	72,2%
Vrouw	27	27,8%
Leeftijd	N.	%
< 25 jaar	1	1,1%
25 – 35 jaar	37	38,9%
35 – 45 jaar	19	20%
45 – 55 jaar	27	28,4%
55 – 65 jaar	11	11,6%

3.3. Meetinstrumenten

Om de validiteit te waarborgen is vooraf een grondig theoretisch onderzoek gedaan, om zodoende een goede omschrijving van de variabelen te beschrijven. Dit verhoogt de inhoudsvaliditeit, waarmee de inhoud van het instrument overeenkomt met het theoretisch domein (Dijkers et al., 2013). In dit onderzoek zijn bestaande, gevalideerde meetschalen gebruikt uit andere wetenschappelijke onderzoeken. Om de validiteit te waarborgen, is getracht de bestaande vragenlijsten zoveel als mogelijk in hun oorspronkelijke vorm te gebruiken (Dijkers et al., 2013). Ondanks gebruik is gemaakt van bestaande gevalideerde meetschalen, is de betrouwbaarheid van de schalen nogmaals gemeten via een betrouwbaarheidsanalyse, waarbij $\alpha > .70$ is aangehouden. Aan de hand hiervan kan wat gezegd worden over de interne consistentie en het gaat na of de items per schaal onderling correleren en daarmee een schaal mogen vormen (Dijkers et al., 2013). Binnen de

meetschalen zijn vragen door elkaar heen gesteld, waarmee de kans op antwoordtendensen is verkleind (Dijkers, et al., 2013).

3.3.1. Variabelen

Werkprestaties

In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen in-rol gedrag, extra-rol gedrag en teamprestatie bij het definiëren van werkprestaties. Alle items zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal van 1 “Strongly disagree” tot 5 “Strongly agree”.

In-rol gedrag

De items van *in-rol gedrag* komen uit het onderzoek van Anderson en Williams (1991). Deze schaal bestaat uit 7 items, een aantal items is echter niet meegenomen in dit onderzoek. Twee items zijn op verzoek van de organisatie verwijderd, omdat deze negatief geformuleerd waren (o.a. “fail to perform essential duties”). Het andere item dat niet is meegenomen, komt te veel overeen met andere items (“performs tasks that are expected of him/her”). In dit onderzoek bestaat de schaal hierdoor uit 4 items met een Cronbach’s Alpha van 0,714.

Extra-rol gedrag

De items van *OCB-I* zijn eveneens afgeleid van de meetschaal van Anderson en Williams (1991). Een aantal items zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Het eerst verwijderde item betreft: “assists supervisor with his/her work (when not asked)”. Bij zelfsturende teams bij KPN is geen sprake van een supervisor, waardoor deze vraag niet aansloot bij de organisatie. Daarnaast is het item: “takes time to listen to co-workers’ problems and worries” niet meegenomen, omdat deze te veel overeenkomt met het item “takes a personal interest in other employees”. De items van *OCB-O* zijn gebaseerd op de schaal van Borman en Coleman (2000). Een aantal items is niet meegenomen in dit onderzoek. De schaal was te uitgebreid met 12 items en een aantal vragen was te hiërarchisch geformuleerd voor een afdeling met zelfsturende teams als KPN, zoals “not complaining about organizational conditions”. De items van OCBI en OCBO zijn in dit onderzoek gecombineerd in één schaal van extra-rol gedrag. De schaal bestaat uit 8 items met een Cronbach’s Alpha van 0,749.

Teamprestatie

De schaal van *teamprestatie* wordt gemeten aan de hand van Aubé en Rousseau (2005). Zij beschouwen teamprestatie als één van de drie onderdelen van teameffectiviteit. Volgens hen bestaat teameffectiviteit uit teamprestaties, de kwaliteit van de groepservaring en de levensvatbaarheid van het team. Teamprestatie bestaat uit drie items: doelbereiking, kwaliteit

van het werk en productiviteit. De variabele is gemeten aan de hand van drie stellingen (voorbeelditem: “My team is productive”). De Cronbach coefficient alpha was 0,890.

Participatie

Twee meetstaven van participatie worden in dit onderzoek gebruikt en samengevoegd, namelijk instrumentele en waarde-expressieve participatie. De schalen van Korsgaard en Roberson (1995) worden hiervoor gebruikt. De items zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal van 1 “not at all” tot 5 “to a great extent”.

Instrumentele participatie bestaat uit 6 items (voorbeelditem: “To what extent did you felt you could have introduced new topics during the appraisal. *Waarde-expressieve participatie* bestaat uit 3 items (voorbeelditem: “To what extent did you discuss what you felt your strengths and weakness are?”). De schaal van participatie heeft een betrouwbaarheid van 0,910.

Organisatorische rechtvaardigheid

De schaal van Colquitt (2001) is gebruikt om de organisatorische rechtvaardigheid aan de hand van vier dimensies te meten: procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid, interactieve en informatieve rechtvaardigheid. Colquitt (2001) stelt dat samenvoeging de vormen van rechtvaardigheid belangrijke verschillen zouden verbergen. Echter, in dit onderzoek is ervoor gekozen om procedurele en distributieve rechtvaardigheid samen te voegen in één schaal, en ook interactieve en informatieve rechtvaardigheid samen te voegen in één schaal. Dit is gedaan, omdat deze schalen veel met elkaar overeen kwamen. De items zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal van 1 “not at all” tot 5 “to a great extent”.

De schaal van *procedurele en distributieve rechtvaardigheid* bestaat uit 5 items. (voorbeelditem: “to what extent have the procedures used to arrive at your PA been applied consistently?”). Uit de pilot kwam naar voren dat het item “have those procedures been free of bias?” niet werd begrepen door de respondenten. Om deze reden is deze item niet meegenomen in dit onderzoek. Daarnaast zijn een aantal items verwijderd, omdat deze teveel overeenkwamen met de schaal van participatie (o.a. to what extent have you been able to express your views and feelings during the procedures?”). De schaal heeft een betrouwbaarheid van 0,911.

Interactieve en interpersoonlijke rechtvaardigheid is gemeten aan de hand van 8 items (voorbeelditem: “to what extent has your chapter coach treated you in a polite manner?”). De schaal heeft een betrouwbaarheid van 0,921.

Tevredenheid

Tevredenheid met de PA wordt gemeten aan de hand van system satisfaction en supervisor satisfaction. Deze zijn samengepakt tot één schaal om de Cronbach's Alpha te verhogen. De items zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal van 1 "Strongly disagree" tot 5 "Strongly agree".

De items van *System satisfaction* komen uit de schaal van Greller (1978), bestaande uit twee items (voorbeelditem: "I feel good about the way the appraisal was conducted"). Eén van de items was omgekeerd gecodeerd. De items van *Supervisor Satisfaction* komt uit de 4-item schaal van Goode en Russell (1988). In dit onderzoek zijn twee items van deze schaal gebruikt (voorbeelditem: "my supervisor helps me improve my performance"). De schaal heeft een Cronbach's Alpha van 0,723.

Motivatie

Motivatie is gemeten met behulp van een deel van de vragenlijst ontwikkeld door Coursey en Vandenaabeele (2008), bestaande uit 8 items op een schaal van 1 "strongly disagree" tot 5 "strongly agree".

Externe regulatie, geïntrojecteerde regulatie, geïdentificeerde regulatie en interne regulatie worden elk gemeten door middel van twee items. Na het uitvoeren van de Cronbach's Alpha ($\alpha = 0,274$) is het item "I Think it's my duty" eruit gehaald.

Tabel 2: Autonome motivatie

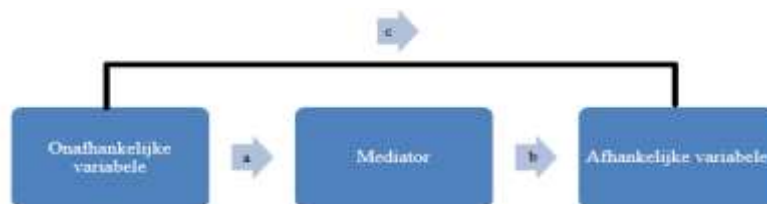
Item	Cronbach's Alpha
Externe regulatie	$\alpha = 0,687$
Geïntrojecteerde regulatie	$\alpha = 0,687$
Geïdentificeerde regulatie	NA
Interne regulatie	$\alpha = 0,859$

Allereerst is geprobeerd een samenvattende index van de schaal van motivatie te maken die de autonome regulatie illustreert. De externe regulatie is vermenigvuldigd met -2, de geïntrojecteerde regulatie met -1, de geïdentificeerde regulatie met 1, en de interne regulatie score is tot slot vermenigvuldigd met 2. De extremen van de schaal hebben de grootste impact op de score en het theoretische minimum is -12 en maximum is 12. De simplex structuur van de RAI verwacht dat de motivatietypes die dicht bij elkaar liggen, theoretisch sterker met elkaar correleren, en niet-aangrenzende types niet met elkaar correleren (Deci & Ryan, 2000). Tijdens de analyses bleek echter dat dit niet het geval was in dit onderzoek. Het onderzoek

van Assor, Kanat-Maymon, Kaplan en Roth (2006) suggereert dat het gebruikmaken van correlatietabellen voor het structureren van de RAI, wat tot op heden gedaan is in de literatuur, omslachtig is en kan mislukken om patronen in de data te vinden die waardevol zijn in specifieke domeinen of culturen. In deze studie is ervoor gekozen om de suggestie van Assor et al (2006) te volgen en de vier vormen van motivatie apart te nemen.

3.4. Analysetechnieken

Nadat de enquête op 18 augustus 2016 offline is gezet, is de data geanalyseerd door middel van SPSS 22.0. Voorafgaand aan de analyse is het codeboek opgesteld. Allereerst zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en betrouwbaarheidsinterval per meetschaal berekend. Vervolgens is een correlatieanalyse uitgevoerd, om inzicht te verkrijgen in de correlatie tussen verschillende concepten. Door middel van deze analyse kon inzicht verkregen worden in de correlatie tussen concepten (Dijkers et al., 2013). Uit de correlatiematrix kon bovendien niet worden afgeleid of er een significant effect is van onafhankelijke variabelen op de mediators en afhankelijke variabelen. Via regressieanalyses zijn hypothesen 1 en 2 getoetst. Door deze analyses werd het mogelijk om te achterhalen welk deel van de variantie op de afhankelijke variabele verklaard kon worden door de onafhankelijke variabele (Dijkers et al., 2013). Tot slot zijn hypothesen 3 t/m 6 getoetst aan de hand van een mediatieanalyse om verbanden tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen te onderzoeken. Dit is gedaan aan de hand van de stappen van Baron en Kenny (1986).



Figuur 2: Stappen Baron & Kenny (1986)

Allereerst is gekeken of een significant verband bestaat tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Vervolgens is getoetst of de onafhankelijke variabele samenhangt met de mediator. Daarna is bekeken of de mediator correleert met de afhankelijke variabele. Als aan alle drie de voorwaarden was voldaan, kon de regressieanalyse met de drie variabelen worden uitgevoerd. Er is sprake van een mediatie indien de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen verdwijnt; indien de relatie minder sterk is geworden, is sprake van een partiële mediatie. Op het moment er sprake was van een partieel mediërend effect, is de Sobeltest uitgevoerd om te achterhalen of de partiële mediatie significant was, waarbij de Z-waarde hoger dient te zijn dan 1.96 (Sobel, 1982).

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven. Allereerst worden de gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen gepresenteerd om zo een eerste beschrijving van de variabelen te kunnen geven. Vervolgens worden de verbanden tussen variabelen verkend door middel van een correlatiematrix. Daaropvolgend zullen de regressieanalyses worden behandeld. Er wordt afgesloten met analyses van de veronderstelde mediator van dit onderzoek.

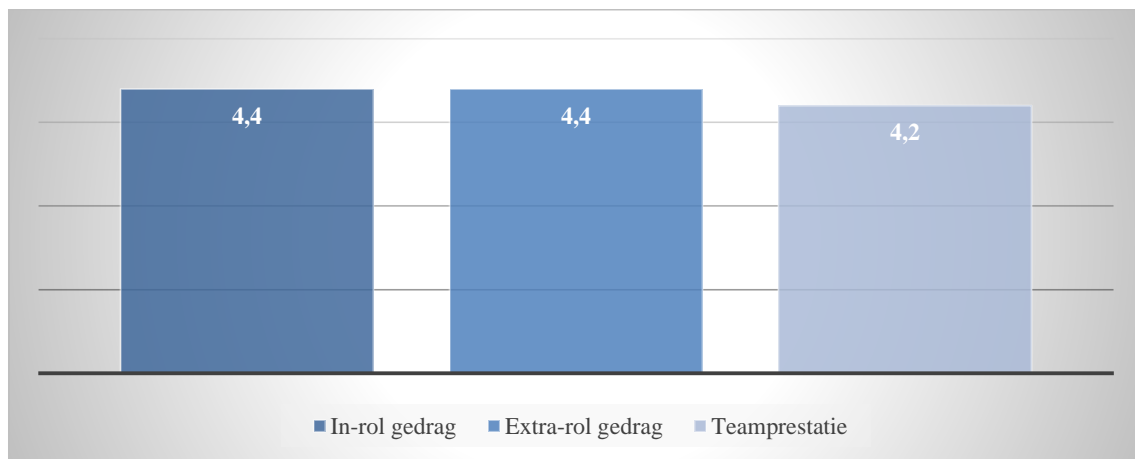
4.1. Beschrijvende analyses

Om een beter beeld te krijgen van de data, is gestart met beschrijvende analyses. Onderstaand worden de gemiddelde scores weergegeven van de concepten die zijn aangehouden in dit onderzoek.

4.1.1. Werkprestaties

In dit onderzoek wordt het concept werkprestaties onderverdeeld in drie variabelen, namelijk in-rol gedrag, extra-rol gedrag en teamprestatie. In onderstaand tabel worden de gemiddelde scores op een schaal van 1 tot en met 5 van alle drie de vormen van werkprestatie weergegeven.

Tabel 3: gemiddelde scores werkprestaties



In bovenstaande tabel valt af te lezen dat werknemers in zelfsturende teams binnen KPN zichzelf op alle drie de vormen van werkprestatie zeer hoog beoordelen. Opvallend is dat de scores op in-rol gedrag het hoogst liggen, en teamprestatie het laagst, terwijl de verwachting zou zijn dat werknemers in zelfsturende teams zichzelf hoger zouden beoordelen op de teamprestaties, aangezien binnen zelfsturende teams de taak minder vast staat.

4.1.2. Participatie

De gemiddelde score op participatie is 3,7 op een schaal van 1 tot en met 5. Hieruit blijkt dat werknemers binnen zelfsturende teams binnen KPN over het algemeen een hoge mate van participatie ervaren.

4.1.3. Organisatorische rechtvaardigheid

Zoals eerder aangegeven in het voorgaande hoofdstuk, wordt de organisatorische rechtvaardigheid gemeten aan de hand van twee schalen, namelijk: procedurele & distributieve rechtvaardigheid en interpersoonlijke & informatieve rechtvaardigheid. In onderstaand tabel blijkt dat werknemers zowel positieve percepties hebben op de procedurele en distributieve rechtvaardigheid (3,6) als de interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid (3,8). Hieruit kan gesteld worden dat werknemers de PA als rechtvaardig ervaren.

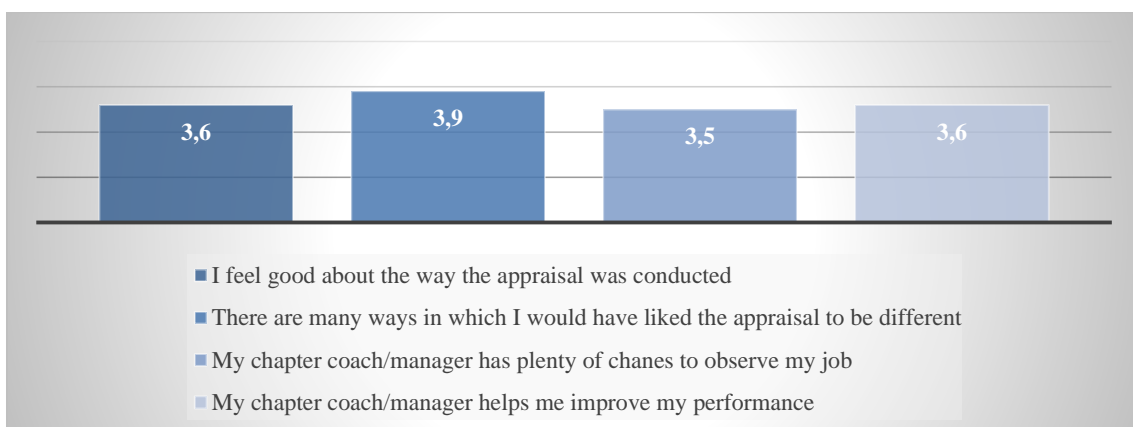
Tabel 4: gemiddelde scores organisatorische rechtvaardigheid



4.1.4. Tevredenheid

Een ander concept dat centraal stond in dit onderzoek was tevredenheid. In onderstaand tabel zijn de gemiddelde scores op de verschillende onderdelen van tevredenheid te vinden.

Tabel 5: gemiddelde scores tevredenheid met de PA

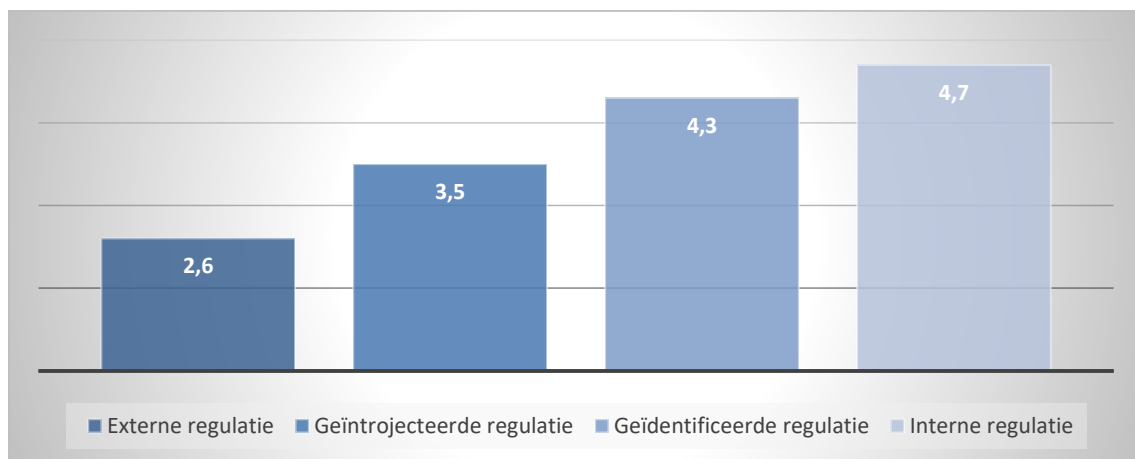


Opvallend is dat de score op de stelling “there are many ways in which I would have liked the appraisal to be different” het hoogst ligt. Dit zou impliceren dat werknemers niet tevredenheid zijn met de PA. Echter, de andere stellingen zijn gemiddeld gezien relatief hoog gescoord op een schaal van 1 tot en met 5. De totale tevredenheid met zowel de sessie als de supervisor (chapter coach/manager) wordt gescoord op een 3,4.

4.1.5. Motivatie

Zoals eerder besproken in het voorgaande hoofdstuk, is stelling “*I think it is my duty*” van de geïdentificeerde motivatie verwijderd. Dit is gedaan omdat deze een drukkend effect had op de betrouwbaarheid van de schaal. In onderstaande tabel wordt de gemiddelde score op de verschillende vormen van motivatie inzichtelijk gemaakt:

Tabel 6: gemiddelde scores autonome motivatie



Uit bovenstaande tabel kan gesteld worden dat werknemers in zelfsturende teams met name intrinsiek gemotiveerd zijn. Dit is geen verassend resultaat bij de doelgroep.

4.1.6. Hoofdvariabelen

In onderstaande tabel zijn de gemiddelden en standaarddeviaties van de zojuist besproken variabelen weergegeven.

Tabel 7: gemiddelde scores op hoofdvariabelen

Hoofdvariabelen	Mean	Sd.	N
In-rol gedrag	4,4	0,52	86
Extra-rol gedrag	4,4	0,39	87
Teamprestatie	4,2	0,76	84
Participatie	3,7	0,81	77
Procedurele & distributieve rechtvaardigheid	3,6	0,94	66

Interpersoonlijke & informatieve rechtvaardigheid	3,8	0,87	66
Tevredenheid met de PA	3,4	0,85	74
Externe regulatie	2,6	1,23	63
Geïntrojecteerde regulatie	3,5	1,07	64
Geïdentificeerde regulatie	4,3	0,81	64
Interne regulatie	4,7	0,53	64

Wat ten eerste opvalt, is dat de gemiddelde scores op werkprestaties allemaal hoger zijn dan 4 op een schaal van 1 tot en met 5. Interessant is dat de teamprestatie het laagst is gescoord in een omgeving van zelfsturende teams. De gemiddelde score van participatie en de twee vormen van organisatorische rechtvaardigheid liggen eveneens hoog op een schaal van 1 tot en met 5. Iets minder hoog, maar nog altijd boven het gemiddelde, ligt de gemiddelde score op de tevredenheid van de PA. Er is tot slot erg hoog gescoord op interne regulatie met een 4,7 op een schaal van 1 tot en met 5.

In de volgende paragraaf worden de correlaties tussen de variabelen in kaart gebracht.

4.2. Correlatiematrix

Tabel 8: correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Geslacht													
2. Leeftijd	-,412**												
3. In-rol gedrag	,150	,019											
4. Extra-rol gedrag	,190	-,034	,532**										
5. Teamprestatie	,103	-,104	,436**	,439**									
6. Procedurele en distributieve recht.	,140	-,103	,325**	,414**	,253*								
7. Interpersoonlijke & informatie recht.	,084	-,049	,297*	,385**	,345**	,830**							
8. Participatie	,228*	-,055	,331**	,522**	,248*	,678**	,625**						
9. Tevredenheid	,160	-,118	,198	,268*	,161	,703**	,682**	,555*					
10. externe regulatie	-,151	,177	,190	,115	-,021	,018	,122	-,006	-,039				
11. geïntrojecteerde regulatie	,121	,098	,501**	,137	,066	-,006	,085	,092	-,053	,327**			
12. Geïdentificeerde regulatie	-,047	,158	,120	,226	,274*	,299*	,272*	,230	,160	,257*	,219		
13. Interne regulatie	,157	-,169	,325**	,251*	,089	,139	,231	,324**	,126	-,068	,399**	,157	

** Correlatie is significant op 0,01 level (2-tailed)

* Correlatie is significant op 0,05 level (2-tailed)

In de correlatiematrix wordt duidelijk dat een aantal centrale concepten van dit onderzoek met elkaar correleert. Indien naar de controlevariabelen in bovenstaande correlatiematrix wordt gekeken, is echter te zien dat enkel bij geslacht een positief verband zichtbaar is met participatie ($R^2 = ,228$ en $p < 0,05$). Wat opvalt is dat beide vormen van organisatorische rechtvaardigheid sterk samenhangen met participatie. Kijkend naar tevredenheid, valt te zien dat tevredenheid positief samenhangt met de twee vormen van organisatorische rechtvaardigheid en participatie. Er is geen of een zwak verband met de drie vormen van werkprestaties. Opvallend genoeg correleert interne regulatie sterker met in-rol gedrag dan met extra-rol gedrag. In de volgende paragraaf worden de verbanden verder geanalyseerd.

4.3. Regressieanalyses

Het is nu interessant om de getoonde verbanden die zojuist in de correlatiematrix zijn weergegeven, nader te onderzoeken. Het is gebleken dat bepaalde hoofdvariabelen van dit onderzoek met elkaar correleren. Om de hypothesen te kunnen verifiëren of falsificeren, zijn regressieanalyses uitgevoerd die onderstaand worden besproken. In dit onderzoek is R^2 aangehouden, gezien het feit dat deze waarde van de verklaarde variantie de meest zuivere schatting geeft van de werkelijk verklaarde variantie (Dijkers et al., 2015). Doordat de populatie van dit onderzoek klein is, is ervoor gekozen om $p < 0,1$ als significante relatie te accepteren. Indien dit het geval is, wordt dit in het tabel aangegeven met †. Als de significante relatie lager dan $< 0,05$ is wordt dit aangegeven met *. In het geval van $< 0,001$ wordt dit vermeld met **.

4.3.1. Regressieanalyses op werkprestaties

De eerste verwachting was dat participatie een positief verband heeft met werkprestaties. Gezien het feit dat werkprestaties in dit onderzoek bestaat uit die vormen, is deze hypothese verdeeld in drie sub hypothesen.

Onderstaand tabel toont dat de correlatie tussen participatie en in-rol gedrag (model 1) significant, maar zwak is ($R^2 = ,110$). Dit betekent dat een zwakke positieve relatie bestaat tussen participatie en het in-rolgedrag van werknemers. De samenhang tussen participatie en extra-rol gedrag (model 2) is wederom significant. Een groot deel, namelijk ruim 27% ($R^2 = ,272$), van de variantie op extra-rol gedrag is te verklaren door participatie. Participatie en teamprestatie (model 3) hebben de zwakste significante correlatie, namelijk $R^2 = 0,062$.

Tabel 9: regressieanalyse participatie - werkprestaties

	Model 1		Model 2		Model 3	
	In-rol gedrag		Extra-rol gedrag		Teamprestatie	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Participatie	,212	,331	,259	,522	,227	,248
F	9,124**		28,079**		4,859*	
R ²	,110		,272		,062	
Adjusted R ²	,098		,263		,049	

De tweede hypothese die is geformuleerd heeft betrekking op de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en werkprestaties. De hypothese is verdeeld in drie sub hypothesen. Onderstaand zullen allereerst de relaties tussen procedurele en distributieve rechtvaardigheid en werkprestaties worden getoond. Vervolgens wordt ingegaan op de relatie tussen interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en de werkprestaties.

Onderstaand tabel toont dat de correlatie tussen procedurele en distributieve rechtvaardigheid en in-rolgedrag significant is met een R² van ,106 (model 1). Procedurele en distributieve rechtvaardigheid verklaart bovendien voor 17% (R² = ,171) de variantie van extra-rol gedrag (model 2). Tot slot is er een zwak significant verband tussen procedurele en distributieve rechtvaardigheid en teamprestatie (R² = ,064, model 3).

Tabel 10: regressieanalyse procedurele en distributieve rechtvaardigheid

	Model 1		Model 2		Model 3	
	In-rol gedrag		Extra-rol gedrag		Teamprestatie	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Proc. & distr. rechtvaardigheid	,185	,325	,178	,414	,203	,253
F	7,583**		13,214**		4,392*	
R ²	,106		,171		,064	
Adjusted R ²	,092		,158		,050	

Bij de interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid is een significant voorspellend effect zichtbaar (tabel 11). De interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid verklaart voor 9% (R² = ,08) de variantie op in-rol gedrag (model 1), 15% (R² = ,148) op extra-rol gedrag (model 2) en 12% (R² = ,119) op teamprestatie (model 3).

Tabel 11: regressieanalyse interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid

	Model 1		Model 2		Model 3	
	In-rol gedrag		Extra-rol gedrag		Teamprestatie	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Inter. & infor. rechtvaardigheid	,181	,297	,178	,385	,297	,345
F	6,179*		11,110**		8,665*	
R ²	,088		,148		,119	
Adjusted R ²	,074		,135		,105	

Kortom, beide vormen van organisatorische rechtvaardigheid lijken een klein deel van de variantie van de werkprestaties te verklaren wanneer zij afzonderlijk in een model worden meegenomen.

4.3.2. Regressieanalyses met mediatoren

In onderstaande tabellen staan de regressieanalyses van de kenmerken van de PA en de mediators tevredenheid en autonome motivatie weergegeven. Allereerst wordt ingegaan op de regressieanalyses van participatie, vervolgens worden de regressieanalyses van organisatorische rechtvaardigheid besproken.

Ten eerste is gekeken of participatie samenhangt met tevredenheid met de PA (tabel 12). Hieruit blijkt dat 31% ($R^2 = ,308$) van de variantie op tevredenheid te verklaren is door de participatie.

Tabel 12: regressieanalyse participatie - tevredenheid met de PA

	Model 1	
	B	Beta
Participatie	,622	,555
F	31,600*	
R ²	,308	
Adjusted R ²	,298	

Vervolgens is gekeken of participatie samenhangt met autonome motivatie. Uit onderstaand tabel blijkt dat participatie geen significant voorspellend effect heeft op gereguleerde en geïntrojecteerde regulatie (model 1 en 2). Een klein deel ($R^2 = ,053$) van de variantie op geïdentificeerde regulatie wordt verklaard door participatie (model 3). Tot slot verklaart participatie voor zo'n 11% ($R^2 = ,105$) de variantie op interne regulatie (model 4).

Tabel 13: regressieanalyse participatie - autonome motivatie

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Gereguleerd		Geïntrojecteerd		Geïdentificeerd		Intern	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Participatie	-,009	-,006	,127	,092	,239	,230	,220	,324
F	,002		,532		3,454†		7,260**	
R ²	,000		,009		,053		,105	
Adjusted R ²	-,016		-,007		,037		,090	

Vervolgens zijn regressieanalyses uitgevoerd van de organisatorische rechtvaardigheid en de mediators tevredenheid en autonome motivatie. In onderstaande tabellen staan de regressieanalyses van organisatorische rechtvaardigheid en tevredenheid met de PA weergegeven. Hieruit blijkt dat zo'n 50% ($R^2 = ,495$) van de variantie van tevredenheid met de PA is te verklaren door procedurele en distributieve rechtvaardigheid (tabel 14). Daarnaast is zo'n 47% ($R^2 = ,465$) van de variantie van tevredenheid met de PA te verklaren door interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid (tabel 15).

Tabel 14: regressieanalyse procedurele en distributieve rechtvaardigheid - tevredenheid met de PA

	Model 1	
	Tevredenheid	
	B	Beta
Proc. & distr. rechtvaardig	,668	,703
F	62,623**	
R ²	,495	
Adjusted R ²	,487	

Tabel 15: regressieanalyse interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid - tevredenheid met de PA

	Model 1	
	Tevredenheid	
	B	Beta
Inter & infor rechtvaardig	,695	,682
F	55,623**	
R ²	,465	
Adjusted R ²	,457	

In onderstaande tabellen staan de regressieanalyses van organisatorische rechtvaardigheid en autonome motivatie weergegeven. Zowel procedurele en distributieve rechtvaardigheid als interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid hebben geen significant voorspellend effect op gereguleerde regulatie (tabel 16, model 1; tabel 17, model 1). Hetzelfde geldt voor geïntrojecteerde regulatie (tabel 16, model 2; tabel 17, model 2). Geïdentificeerde regulatie wordt voor een klein deel ($R^2 = ,089$) verklaard door procedurele en distributieve rechtvaardigheid (tabel 16, model 3). Interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid verklaart een nog kleiner deel van geïdentificeerde regulatie, met $R^2 = ,074$ (tabel 17, model 3). Procedurele en distributieve rechtvaardigheid heeft geen significant voorspellend effect op interne regulatie (tabel 16, model 4); interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid verklaart een klein deel ($R^2 = ,054$) van de variantie van interne regulatie (tabel 17, model 4).

Tabel 16: regressieanalyse procedurele en distributieve rechtvaardigheid - autonome motivatie

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Gereguleerd		Geïntrojecteerd		Geïdentificeerd		Intern	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Proc. & distr rechtvaardig	,024	,018	-,007	-,006	,261	,299	,079	,139
F	,021		,003		6,076*		1,214	
R ²	,000		,000		,089		,019	
Adjusted R ²	-,016		-,016		,075		,003	

Tabel 17: regressieanalyse interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid - autonome motivatie

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Gereguleerd		Geïntrojecteerd		Geïdentificeerd		Intern	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Inter & infor rechtvaardig	-,174	-,122	,105	,085	,254	,272	,141	,231
F	,926		,453		4,937*		3,506†	
R ²	,015		,007		,074		,054	
Adjusted R ²	-,001		-,009		,059		,038	

4.3.3. Regressieanalyse tevredenheid met de PA

Zowel participatie, procedurele en distributieve rechtvaardigheid als interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid hebben een significant voorspellend effect op tevredenheid met de PA (model 12, 14 en 15). In onderstaand tabel is zichtbaar dat tevredenheid met de PA

slechts een klein deel ($R^2 = ,039$) van de variantie van in-rol dag kan verklaren (model 1). De variantie van extra-rol gedrag wordt voor 7% ($R^2 = ,072$) verklaard door tevredenheid met de PA (model 2). Tot slot heeft tevredenheid met de PA geen significant voorspellend effect op teamprestatie (model 3).

Tabel 18: regressieanalyse tevredenheid - werkprestaties

	Model 1		Model 2		Model 3	
	In-rol gedrag		Extra-rol gedrag		Teamprestatie	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Tevredenheid	,121	,198	,127	,268	,137	,161
F	2,908†		5,561*		1,879	
R ²	,039		,072		,026	
Adjusted R ²	,026		,059		,012	

4.3.4. Regressieanalyses autonome motivatie

Zoals reeds vermeld hebben zowel participatie als organisatorische rechtvaardigheid geen significant voorspellend effect op gereguleerde en geïntrojecteerde regulatie (tabel 13, 16 en 17). Dit heeft ertoe geleid dat deze vormen van motivatie niet worden meegenomen in de deze regressieanalyses.

In onderstaand tabel staat weergegeven dat geïdentificeerde regulatie geen significant voorspellend effect uitoefent op in-rol gedrag (model 1). Extra-rol gedrag kan met 5% ($R^2 = ,051$) verklaard worden door geïdentificeerde regulatie (model 2). Tot slot verklaart geïdentificeerde regulatie 8% ($R^2 = ,075$) van de variantie op teamprestatie (model 3).

Tabel 19: regressieanalyse geïdentificeerde motivatie - werkprestaties

	Model 1		Model 2		Model 3	
	In-rol gedrag		Extra-rol gedrag		Teamprestatie	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Geïdentificeerde regulatie	,075	,120	,102	,226	,252	,274
F	,902		3,329†		5,034*	
R ²	,014		,051		,075	
Adjusted R ²	-,002		,036		,060	

Onderstaand tabel toont dat interne regulatie 11% ($R^2 = ,106$) de variantie van in-rol gedrag verklaart (model 1). Ook extra-rol gedrag wordt voor een deel verklaard door interne regulatie

($R^2 = ,063$, model 2). Op teamprestatie heeft interne regulatie geen significant voorspellend effect (model 3), dus zal niet worden meegenomen in de mediatieanalyse.

Tabel 20: regressieanalyse interne regulatie - werkprestaties

	Model 1		Model 2		Model 3	
	In-rol gedrag		Extra-rol gedrag		Teamprestatie	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
Interne regulatie	,313	,325	,174	,251	,125	,089
F	7,340**		4,156*		,494	
R ²	,106		,063		,008	
Adjusted R ²	,091		,048		-,008	

4.4. Mediatieanalyses

In dit onderzoek worden tevredenheid met de PA en autonome motivatie gezien als twee mediators tussen de kenmerken van de PA en werkprestaties. Eerder is gebleken dat zowel participatie als de organisatorische rechtvaardigheid een positieve invloed hebben op de werkprestaties. Nu zal worden bekeken of de tevredenheid met de PA en de autonome motivatie deze relaties mediëren. Om dit te achterhalen zijn de stappen van Baron en Kenny (1986) toegepast, zoals gesproken in voorgaand hoofdstuk.

4.4.1. De mediërende rol van tevredenheid op de relatie tussen participatie en werkprestaties

Zoals in vorige paragraaf is gebleken, verklaart participatie een deel van de variantie van alle drie de vormen van werkprestaties (tabel 9). Bovendien verklaart participatie een deel van de variantie van tevredenheid met de PA (tabel 12). Tabel 18 toont dat tevredenheid met de PA een klein deel van de variantie van in-rol en extra-rol gedrag verklaart. Tevredenheid met de PA oefent geen significant voorspellend effect uit op teamprestatie, en is om deze reden niet meegenomen in de mediatieanalyse. Per vorm van werkprestaties wordt achterhaald of tevredenheid met de PA een mediërend effect heeft op de relatie tussen participatie en werkprestaties.

In onderstaande tabel is de regressieanalyse weergegeven waarbij de analyse is uitgevoerd tussen participatie en het in-rol gedrag en extra-rol gedrag, gecontroleerd door tevredenheid met de PA. Hiermee is het mogelijk om te achterhalen of er sprake is van een mediërend effect.

Tabel 21: meervoudige regressieanalyse participatie - tevredenheid - werkprestaties

	Model 1		Model 2	
	B	Beta	B	Beta
Participatie	,311	,456	,281	,528
Tevredenheid	-,031	-,051	-,009	-,019
F	7,829**		12,803**	
R ²	,185		,268	
Adjusted R ²	,161		,247	

Uit bovenstaande tabel (model 1) blijkt dat participatie en tevredenheid samen in staat zijn om 19% ($R^2 = ,185$) van de variantie op in-rol gedrag te verklaren. Interessanter is het feit dat wanneer de tevredenheid als mediator wordt toegevoegd tussen de relatie van participatie en in-rol gedrag, de omvang van het effect sterker wordt (van $\beta = ,331$ naar $\beta = ,456$).

Daarnaast blijkt uit het tabel (model 2) dat participatie niet afzonderlijk, maar bovendien samen met tevredenheid in staat is om een groot deel ($R^2 = ,268$) van de variantie op extra-rol gedrag te verklaren. De omvang van het effect van participatie op extra-rol gedrag is licht gestegen van $\beta = ,522$ naar $\beta = ,528$.

Indien er sprake is van een mediërend effect, dient het effect van participatie af te nemen op het moment dat tevredenheid wordt toegevoegd aan het model. Bij beide vormen van werkprestatie neemt het effect echter toe. Hieruit kan gesteld worden dat voor zowel in-rol gedrag als extra-rol gedrag er geen sprake is van een mediërend, maar een suppressie-effect.

4.4.2. De mediërende rol van motivatie op de relatie tussen participatie en werkprestaties

Per vorm van werkprestaties wordt achterhaald of autonome motivatie een mediërend effect heeft op de relatie tussen participatie en werkprestaties. De motivatie wordt verdeeld in gereguleerde, geïntrojecteerde, geïdentificeerde en interne regulatie.

Zoals bleek uit tabel 9 verklaart participatie een deel van de variantie op zowel in-rol gedrag, extra-rol gedrag als teamprestatie. Vervolgens is gekeken of participatie samenhangt met de vier vormen van motivatie (tabel 13). Participatie oefent geen significant voorspellend effect uit op gereguleerde en geïntrojecteerde regulatie (tabel 13, model 1 en 2). Dit heeft ertoe geleid dat deze vormen van motivatie niet worden meegenomen in de regressieanalyses. Een deel van de variantie van geïdentificeerde en interne regulatie is te verklaren door participatie

(tabel 13, model 3 en 4). Echter, de geïdentificeerde regulatie blijkt geen significant voorspellend effect uit te oefenen op in-rol gedrag (tabel 19, model 1), en interne regulatie niet op teamprestatie (tabel 20, model 3), dus ook deze zullen niet worden meegenomen in de regressieanalyse.

In onderstaande tabel is de regressieanalyse weergegeven waarbij de analyse is uitgevoerd tussen participatie en extra-rol gedrag en teamprestatie, gecontroleerd door geïdentificeerde regulatie:

Tabel 22: meervoudige regressieanalyse participatie - geïdentificeerde regulatie - werkprestaties

	Model 1		Model 2	
	Extra-rol gedrag		Teamprestatie	
	B	Beta	B	Beta
Participatie	,232	,493	,096	,100
Geïdentificeerd	,051	,113	,231	,251
F	11,910**		2,819†	
R ²	,281		,268	
Adjusted R ²	,257		,055	

Uit bovenstaande tabel (model 1) blijkt dat 28% ($R^2 = ,281$) van de variantie van extra-rol gedrag te verklaren is door de participatie en geïdentificeerde regulatie. De omvang van het effect van participatie is van $\beta = ,522$ gedaald naar $\beta = ,493$. Gezien het feit dat de significantie nog sterk aanwezig is, is geen sprake van een volledig mediërend effect. Om te toetsen of er wellicht sprake is van een partieel mediërend effect, wordt een Sobel test uitgevoerd (Sobel, 1982). De voorwaarde is dat de Z-waarde hoger moet zijn dan 1,96 voor een significant mediërend effect. De Sobeltest toont dat de Z-score 1,21 is. Dit ligt lager dan de gebruikelijke 1,96, wat inhoudt dat het mediërende effect van geïdentificeerde regulatie niet significant is (Sobel, 1982).

Bij teamprestatie (model 2), blijkt dat 9% ($R^2 = ,085$) van de variantie te verklaren is door de participatie en geïdentificeerde motivatie. De omvang van het effect van participatie is van $\beta = ,248$ gedaald naar $\beta = ,100$. Ook is er geen sprake meer van een significant voorspellend effect. Hier lijkt sprake te zijn van een mediërend effect. Het effect van participatie neemt af wanneer geïdentificeerde motivatie wordt toegevoegd aan het model.

In onderstaande tabel is de regressieanalyse weergegeven waarbij de analyse is uitgevoerd tussen participatie en in-rol gedrag en extra-rol gedrag, gecontroleerd door interne regulatie:

Tabel 23: meervoudige regressieanalyse participatie – interne regulatie - werkprestaties

	Model 1		Model 2	
	In-rol gedrag		Extra-rol gedrag	
	B	Beta	B	Beta
Participatie	,234	,356	,230	,489
Intern	,202	,210	,064	,092
F	8,582**		11,655**	
R ²	,220		,276	
Adjusted R ²	,194		,253	

Uit bovenstaande tabel blijkt dat 22% ($R^2 = ,220$) van de variantie van in-rol gedrag te verklaren is door de participatie en interne regulatie (model 1). De omvang van het effect van participatie is van $\beta = ,331$ licht gestegen naar $\beta = ,356$. Er is dus geen sprake van een mediërend effect, maar een lichte mate van een suppressie-effect.

Kijkend naar het extra-rol gedrag, (model 2) blijkt dat 28% ($R^2 = ,276$) van de variantie te verklaren is door de participatie en interne regulatie. De omvang van het effect van participatie is door toevoeging van interne regulatie gedaald. Echter, de participatie heeft nog steeds een significant voorspellend effect, waardoor er geen sprake is van een volledig mediërend effect. Uit de Sobeltest (Sobel, 1982) blijkt dat er bovendien geen sprake is van een significant partieel mediërend effect met een Z-waarde van 0,61.

4.4.3. De mediërende rol van tevredenheid op de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en werkprestaties

De twee vormen van organisatorische rechtvaardigheid kunnen een deel van de variantie van alle drie de vormen van werkprestaties verklaren (tabel 10 en 11). Tevens verklaren beide vormen van organisatorische rechtvaardigheid een groot deel van de variantie op tevredenheid met de PA (tabel 14 en 15). Tevredenheid met de PA verklaart vervolgens een klein deel van de variantie van in-rol en extra-rol gedrag (tabel 18, model 1 en 2). Tevredenheid met de PA oefent geen significant voorspellend effect uit op teamprestatie (tabel 18, model 3), en is om deze reden niet meegenomen in de mediatieanalyse. Er wordt per vorm van zowel organisatorische rechtvaardigheid als werkprestaties achterhaald of de tevredenheid met de PA een mediërend effect heeft op de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en werkprestaties.

In onderstaande tabel is de regressieanalyse te vinden waarbij de analyse is uitgevoerd tussen procedurele en distributieve rechtvaardigheid, en in-rol gedrag en extra-rol gedrag, gecontroleerd door tevredenheid met de PA:

Tabel 24: meervoudige regressieanalyse procedurele en distributieve rechtvaardigheid - tevredenheid -werkprestaties

	Model 1		Model 2	
	B	Beta	B	Beta
Proc. & distr.	,199	,350	,188	,438
Tevredenheid	-,021	-,034	-,016	-,034
<hr/>				
F	3,756*		6,531*	
R ²	,107		,172	
Adjusted R ²	,078		,145	

Uit bovenstaande tabel (model 1) blijkt dat procedurele en distributieve rechtvaardigheid, en tevredenheid samen 11% ($R^2 = ,107$) van de variantie op in-rol gedrag verklaren. Hetzelfde effect als bij participatie is hier wederom zichtbaar: de omvang van het effect van procedurele en distributieve rechtvaardigheid op in-rol gedrag wordt sterker (van $\beta = ,325$ naar $\beta = ,350$).

Bij extra-rol gedrag verklaren procedurele en distributieve rechtvaardigheid, en tevredenheid samen 17% ($R^2 = ,172$) van de variantie op extra-rol gedrag (model 2). De omvang van het effect van procedurele en distributieve rechtvaardigheid is licht gestegen.

Gesteld kan worden dat tevredenheid geen mediërend effect heeft op de relatie tussen procedurele en distributieve rechtvaardigheid en zowel in-rol gedrag als extra-rol gedrag. In beide gevallen lijkt sprake te zijn van een suppressie-effect.

De regressieanalyse van interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid, en in-rol gedrag en extra-rol gedrag is in onderstaande tabel weergegeven. Deze relatie wordt gecontroleerd door tevredenheid met de PA.

Tabel 25: meervoudige regressieanalyse interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid - tevredenheid - werkprestaties

	Model 1		Model 2	
	In-rol gedrag		Extra-rol gedrag	
	B	Beta	B	Beta
Inter. & infor.	,174	,285	,171	,370
Tevredenheid	,010	,017	,010	,021
<hr/>				
F	3,047†		5,479*	
R ²	,088		,148	
Adjusted R ²	,059		,121	

Uit bovenstaande tabel blijkt dat interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid, en tevredenheid samen 11% ($R^2 = ,107$) van de variantie op in-rol gedrag verklaren (model 1). De omvang van het effect van interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid op in-rol gedrag is licht gedaald, maar nog steeds significant. Omdat het effect van interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid afneemt van $\beta = ,297$ $p < 0.05$ naar $\beta = ,285$ $p < 0,1$, lijkt sprake te zijn van een partieel mediërend effect (Baron & Kenny, 1986). Bij extra-rol gedrag verklaren interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en tevredenheid samen 15% ($R^2 = ,148$) van de variantie op extra-rol gedrag. De omvang van het effect van interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid is licht gedaald van $\beta = ,385^{**}$ $p < 0,01$ naar $\beta = ,370^*$ $p < 0,5$. Ook hier lijkt sprake te zijn van een partieel mediërend effect.

Om te toetsen of er daadwerkelijk sprake is van een partieel mediërend effect van tevredenheid op de relatie tussen interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en beide werkprestaties, wordt een Sobeltest uitgevoerd (Sobel, 1982). De Sobeltest toont dat bij in-rol gedrag de Z-score 1,65 is. Dit ligt lager dan de gebruikelijke 1,96, wat inhoudt dat het mediërende effect van tevredenheid niet significant is (Sobel, 1982). Bij extra-rol gedrag toont de Sobeltest een Z-score van 2,23 ($p < 0,01$). Hiermee kan gesteld worden dat het effect van tevredenheid significant afwijkt van 0 (Sobel, 1982). Dit houdt in dat de relatie significant is.

Uit de analyses is gebleken dat tevredenheid geen mediërende rol speelt in de relatie tussen interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en in-rol gedrag. Er is echter wel sprake van een partiële mediatie door tevredenheid op de relatie tussen interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en extra-rol gedrag.

4.4.4. De mediërende rol van motivatie op de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en werkprestaties

Zoals eerder gemeld, blijken de twee vormen van organisatorische rechtvaardigheid een deel van de variantie van alle drie de vormen van werkprestaties te verklaren (tabel 10 en 11). Uit een eerdere analyse (tabel 16) is gebleken dat procedurele en distributieve rechtvaardigheid enkel een significant voorspellend effect hebben op geïdentificeerde regulatie.

Interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid blijken alleen een significant voorspellend effect te hebben op de geïdentificeerde en interne regulatie (tabel 17). Het extra-rol gedrag en de teamprestatie zijn vervolgens voor een klein deel te verklaren door de geïdentificeerde regulatie (tabel 19, model 2 en 3). De geïdentificeerde regulatie heeft geen significant voorspellend effect op in-rol gedrag (tabel 19, model 1) en de interne regulatie heeft geen significant voorspellend effect op teamprestatie (tabel 20, model 3). Om deze reden worden deze niet meegenomen in de regressieanalyse.

In onderstaande tabel is de regressieanalyse met betrekking tot de relatie tussen procedurele en distributieve rechtvaardigheid en het extra-rol gedrag en teamprestatie, gecontroleerd door geïdentificeerde regulatie, te vinden:

Tabel 26: meervoudige regressieanalyse procedurele en distributieve rechtvaardigheid - geïdentificeerde regulatie - werkprestaties

	Model 1 Extra-rol gedrag		Model 2 Teamprestatie	
	B	Beta	B	Beta
Proc. & distr.	,170	,431	,130	,163
Geïdentificeerd	,044	,097	,207	,225
F	8,596**		3,358*	
R ²	,220		,099	
Adjusted R ²	,194		,070	

Uit bovenstaande tabel (model 1) blijkt dat 22% ($R^2 = ,220$) van de variantie van extra-rol gedrag te verklaren is door de procedurele en distributieve rechtvaardigheid en geïdentificeerde regulatie. De omvang van het effect van procedurele en distributieve rechtvaardigheid is van $\beta = ,325$ gestegen naar $\beta = ,431$. Er is dus geen sprake van een mediërend, maar een suppressie-effect.

Bij teamprestatie (model 2) blijkt dat 10% ($R^2 = ,099$) van de variantie te verklaren is door de procedurele en distributieve rechtvaardigheid en geïdentificeerde regulatie. De omvang van

het effect van procedurele en distributieve rechtvaardigheid is van $\beta = ,253$ gedaald naar $\beta = ,163$. Tevens is de relatie niet meer significant. Er is dus sprake van een mediërend effect.

In onderstaande tabel is de regressieanalyse met betrekking tot de relatie tussen interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en het in-rol gedrag en extra-rol gedrag, gecontroleerd door geïdentificeerde regulatie, te vinden:

Tabel 27: interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid - geïdentificeerde regulatie - werkprestaties

	Model 1		Model 2	
	In-rol gedrag		Extra-rol gedrag	
	B	Beta	B	Beta
Inter. & infor.	,157	,370	,229	,266
Geïdentificeerd	,057	,125	,185	,202
F	6,601**		4,988**	
R ²	,178		,141	
Adjusted R ²	,151		,112	

Uit bovenstaande tabel (model 1) blijkt dat 18% ($R^2 = ,178$) van de variantie van extra-rol gedrag te verklaren is door de interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en geïdentificeerde regulatie. De omvang van het effect van interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid is van $\beta = ,385$ gedaald naar $\beta = ,370$. De relatie is echter nog steeds significant, waardoor geen sprake is van een volledig mediërend effect. In dit geval is het van belang om door middel van de Sobeltest te achterhalen er sprake is van een significant partieel mediatie-effect (Sobel, 1982). Uit de Sobeltest blijkt dat de Z-score lager is dan 1,96, wat inhoudt dat er geen sprake is van een partiële mediatie van geïdentificeerde regulatie.

14% ($R^2 = ,141$) van de variantie van teamprestatie is te verklaren door de interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en geïdentificeerde regulatie (model 2). De omvang van het effect van interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid is van $\beta = ,345$ gedaald naar $\beta = ,266$. De relatie is ook hier nog steeds significant, waardoor mogelijk sprake is van een partieel mediërend effect. Uit de Sobeltest (1982) blijkt dat de Z-score lager is dan 1,96; er is geen sprake van een partiële mediatie van geïdentificeerde motivatie.

In onderstaande tabel is de regressieanalyse weergegeven waarbij de analyse is uitgevoerd tussen interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en in-rol gedrag en extra-rol gedrag, gecontroleerd door interne regulatie:

Tabel 28: *interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid – interne regulatie - werkprestaties*

	Model 1		Model 2	
	In-rol gedrag		Extra-rol gedrag	
	B	Beta	B	Beta
Inter. & infor.	,116	,197	,155	,366
Intern	,270	,280	,115	,166
F	5,072**		7,130**	
R ²	,143		,189	
Adjusted R ²	,114		,163	

Uit bovenstaande tabel (model 1) blijkt dat 14% ($R^2 = ,143$) van de variantie van in-rol gedrag te verklaren is door de interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en interne regulatie. De omvang van het effect van interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid is van $\beta = ,297$ gedaald naar $\beta = ,197$. Ook is het voorspellend effect niet meer significant. Er is dus sprake van een mediërend effect.

De variantie van extra-rol gedrag wordt voor 19% ($R^2 = ,189$) verklaard door interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en interne regulatie (model 2). De omvang van het effect van interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid is van $\beta = ,385$ gedaald naar $R^2 = ,366$. De relatie is echter nog steeds significant, waardoor er sprake lijkt te zijn van een partieel mediërend effect. Om dit te achterhalen, is een Sobeltest uitgevoerd (Sobel, 1982). Hieruit bleek dat het effect van interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid niet wordt gemedieerd door interne regulatie ($Z = 1,30$).

Discussie en conclusie

5.1. Hypotheses en bevindingen

De uitgevoerde analyses die in het vorige hoofdstuk zijn besproken, maken het mogelijk om uitspraken te doen over de opgestelde hypothesen. De eerste geformuleerde hypothese bestond uit de verwachting dat participatie een positief effect heeft op de drie vormen van werkprestaties (H1a, H1b en H1c). Uit de resultaten is gebleken dat verschillen aanwezig zijn tussen de drie vormen van werkprestatie. Participatie heeft voor een klein deel invloed op het in-rol gedrag en teamprestatie. Bij extra-rol gedrag wordt een groot deel van de variantie hier echter door verklaard. Deze sterke relatie is wellicht te verklaren doordat extra-rol gedrag het individuele gedrag inhoudt dat “niet formeel is opgenomen in de functieomschrijving, maar wel een bijdrage levert aan het effectief functioneren van de organisatie” (Organ, 1998a, p. 4). Op het moment dat een werknemer het gevoel heeft te kunnen participeren, kan dit een positief effect hebben op de extra inzet van de werknemer in het werk buiten de vaste takenomschrijving om. Ondanks dat participatie maar een klein deel van de variantie op in-rol gedrag en teamprestatie verklaart, kunnen hypothese H1a, H1b en H1c worden aangenomen. De participatie heeft een positieve invloed op alle drie de vormen van werkprestatie.

Hypothese 1a	Participatie heeft een positief effect op het in-rol gedrag	Aangenomen
Hypothese 1b	Participatie heeft een positief effect op het extra-rol gedrag	Aangenomen
Hypothese 1c	Participatie heeft een positief effect op de teamprestatie	Aangekomen

De tweede hypothese betrof het positieve effect van de twee vormen van organisatorische rechtvaardigheid op de drie vormen van werkprestaties (H2a, H2b en H2c). De analyses tonen dat alle drie de vormen van werkprestaties voor een klein deel door zowel procedurele en distributieve als interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid worden verklaard.

Opvallend is dat extra-rol gedrag wederom ten opzichte van de andere vormen van werkprestatie voor het grootste deel wordt verklaard door organisatorische rechtvaardigheid. Hypothesen 2a, 2b en 2c kunnen worden aangenomen.

Hypothese 2a	Organisatorische rechtvaardigheid heeft een positief effect op het in-rol gedrag	Aangenomen
Hypothese 1b	Organisatorische rechtvaardigheid heeft een positief effect op het extra-rol gedrag	Aangenomen
Hypothese 1c	Organisatorische rechtvaardigheid heeft een positief effect op de teamprestatie	Aangekomen

De eerste hypothese omtrent de relatie tussen participatie en werkprestaties toont aan dat verschillen aanwezig zijn tussen de drie vormen van werkprestatie. In overeenstemming met de bestaande theorie werd verwacht dat tevredenheid met de PA een positieve invloed had op de werkprestaties. Hiermee is de derde hypothese geformuleerd, waarbij de tevredenheid met de PA een mediërende rol heeft op de relatie tussen participatie en de drie vormen van werkprestaties (H3a, H3b en H3c). Uit de resultaten blijkt echter dat tevredenheid met de PA een lastig en ambigu concept is, die op zichzelf de werkprestatie niet of nauwelijks beïnvloedt. Het blijkt dan ook dat een suppressie-effect plaatsvindt op het moment dat tevredenheid met de PA de relatie medieert tussen participatie en in-rol gedrag. In kleine mate is dit tevens het geval bij extra-rol gedrag. Hieruit kan geconcludeerd worden dat hypothesen H3a, H3b en H3c verworpen kunnen worden.

Hypothese 3a	Het verband tussen de participatie en het in-rol gedrag wordt gemedieerd door de tevredenheid met de PA	Verworpen
Hypothese 3b	Het verband tussen de participatie en het extra-rol gedrag wordt gemedieerd door de tevredenheid met de PA	Verworpen
Hypothese 3c	Het verband tussen de participatie en de teamprestatie wordt gemedieerd door de tevredenheid met de PA	Verworpen

De verwachting van hypothese 4 was dat tevredenheid met de PA de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en de drie vormen van werkprestaties medieerde. Deze hypothese heeft een interessante uitkomst. Tevredenheid heeft geen mediërend effect op de relatie tussen beide vormen van organisatorische rechtvaardigheid en in-rol gedrag (H4a). Bij de procedurele en distributieve rechtvaardigheid is zelfs sprake van een suppressie-effect. Dit is tevens het geval bij de relatie tussen organisatorische en distributieve rechtvaardigheid en extra-rol gedrag (H4b). Echter, in de relatie tussen interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en extra-rol gedrag is iets anders zichtbaar (H4b). Het effect van interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid heeft nog steeds een significant voorspellend effect, maar dit effect wordt minder sterk door toevoeging van tevredenheid. Hier is dus sprake van een gedeeltelijk mediërend effect. Zoals reeds vermeld heeft tevredenheid geen significant effect op teamprestatie (H4c). Dit betekent dat hypothese 4 voor slechts een klein deel kan worden aangenomen: H4b kan deels worden aangenomen, doordat tevredenheid met de PA een partieel mediërend effect uitoefent op de relatie tussen interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en extra-rol gedrag. H4a en H4c kunnen in hun geheel worden verworpen.

Hypothese 4a	Het verband tussen organisatorische rechtvaardigheid en in-rol gedrag wordt gemedieerd door tevredenheid met de PA	Verworpen
Hypothese 4b	Het verband tussen organisatorische rechtvaardigheid en extra-rol gedrag wordt gemedieerd door tevredenheid met de PA	Deels aangenomen
Hypothese 4c	Het verband tussen organisatorische rechtvaardigheid en teamprestatie wordt gemedieerd door tevredenheid met de PA	Verworpen

Hypothese 5 betreft de mediërende rol van autonome motivatie in de relatie tussen participatie en werkprestaties (H5a, H5b en H5c). Allereerst komt naar voren dat de relatie tussen participatie en in-rol gedrag (H5a) sterker wordt op het moment dat interne regulatie wordt toegevoegd aan de relatie. Er is dus sprake van een suppressie-effect. De relatie tussen participatie en extra-rol (H5b) blijft sterk, ondanks de toevoeging van zowel geïdentificeerde als interne regulatie. Hier is dus geen sprake van een mediërend effect. Bij teamprestatie komt iets anders naar voren: met toevoeging van geïdentificeerde regulatie verdwijnt het significant voorspellende effect van participatie (H5c). Dit betekent dat geïdentificeerde regulatie de relatie tussen participatie en teamprestatie volledig medieert. Doordat interne regulatie geen significant voorspellend effect heeft op teamprestatie, kan hypothese 5c deels worden aangenomen; 5a en 5b kunnen worden verworpen.

Hypothese 5a	Het verband tussen participatie en het in-rol gedrag wordt gemedieerd door de autonome motivatie	Verworpen
Hypothese 5b	Het verband tussen participatie en het extra-rol gedrag wordt gemedieerd door de autonome motivatie	Verworpen
Hypothese 5c	Het verband tussen participatie en de teamprestatie wordt gemedieerd door de autonome motivatie	Deels aangenomen

De laatste hypothese betrof de verwachting dat autonome motivatie de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en werkprestaties medieert (H6a, H6b en H6c). Uit de analyse is allereerst gebleken dat interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid in staat is om een significant deel van de variantie op in-rol gedrag te verklaren. Dit effect verdwijnt echter wanneer interne regulatie aan de relatie wordt toegevoegd. Dit betekent dat interne regulatie de relatie tussen interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en in-rol gedrag volledig medieert (H6a). Procedurele en distributieve rechtvaardigheid heeft geen significant voorspellend effect op interne regulatie, waardoor hier geen sprake kan zijn van een mediërend effect (H6a). Met toevoeging van geïdentificeerde regulatie in de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en extra-rol gedrag daalt het significant voorspellend effect van beide vormen van de organisatorische rechtvaardigheid op extra-rol gedrag. De Sobeltest

toont echter dat er geen sprake is van een partieel mediërend effect (H6b). Bij de teamprestatie (H6c) heeft met toevoeging van geïdentificeerde regulatie de procedurele en distributieve rechtvaardigheid geen significant voorspellend effect meer op teamprestatie: hier is dus sprake van een mediërend effect. Op het moment dat geïdentificeerde regulatie wordt toegevoegd aan de relatie tussen interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid en teamprestatie (H6c), blijft de interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid in staat om een deel van de variantie op teamprestatie te verklaren. Doordat de Z-score van de mediatie niet hoog genoeg is, is geen sprake van een gedeeltelijke mediatie. De laatste hypothese kan voor slechts een deel worden aangenomen. H6a en H6c worden deels aangenomen; H6b kan worden verworpen.

Hypothese 6a	Het verband tussen organisatorische rechtvaardigheid en in-rol gedrag wordt gemedieerd door autonome motivatie	Verworpen
Hypothese 6b	Het verband tussen organisatorische rechtvaardigheid en extra-rol gedrag wordt gemedieerd door autonome motivatie	Verworpen
Hypothese 6c	Het verband tussen organisatorische rechtvaardigheid en teamprestatie wordt gemedieerd door autonome motivatie	Deels aangenomen

5.2. Implicaties en aanbevelingen

5.2.1. Theoretische implicaties en aanbevelingen

De resultaten van dit onderzoek bieden een relevante aanvulling op de literatuur. Tot op heden is weinig bekend over hoe werknemers HR-praktijken waarnemen en interpreteren (Boon et al., 2011). Daarnaast richt dit onderzoek zich specifiek op werknemers in zelfsturende teams, waar in combinatie met HR-praktijken als de PA relatief beperkt onderzoek van beschikbaar is.

Een groot deel van de op theorie gebaseerde verwachtingen in dit onderzoek zijn niet ondersteund; vier van de zes hypothesen konden niet volledig worden bevestigd.

Allereerst hebben Dijkers et al. (2010) in eerder onderzoek gesteld dat positieve werknemersreacties op HR-praktijken leiden tot werknemerstevredenheid. Deze positieve reacties op HR-praktijken zouden vervolgens een gunstige invloed hebben op de prestaties (Boselie et al., 2004). Opvallend is dat dit onderzoek laat zien dat participatie en organisatorische rechtvaardigheid inderdaad een groot deel verklaren van de tevredenheid met de PA; tevredenheid met de PA lijkt echter een ambigu concept die op zichzelf nauwelijks of geen invloed heeft op de werkprestaties. In dit onderzoek is enkel sprake van een gedeeltelijk mediërend effect van tevredenheid op de relatie tussen interpersoonlijke en informatieve

rechtvaardigheid en extra-rol gedrag. Bij de andere werkprestaties heeft tevredenheid geen mediërende rol. In dit onderzoek is zelfs een aantal keer een suppressie-effect gevonden, waarbij de tevredenheid met de PA ervoor zorgde dat de kenmerken van de PA een groter deel van de variantie van de werkprestaties verklaarden. Daarom betwist deze studie de suggestie dat tevredenheid met de PA een mediërend effect heeft op de relatie tussen de kenmerken van de PA en werkprestaties. Aanbevolen wordt om in vervolgonderzoek nader het concept tevredenheid met PA te bekijken en de rol hiervan op werkprestaties nader te onderzoeken. Opvallend is dat in meerdere gevallen zowel tevredenheid als autonome motivatie als mediator geen significant effect meer heeft op de afhankelijke variabele, en in sommige gevallen het voorspellend effect negatief wordt. Interessant is om vervolgonderzoek te doen naar alternatieve vormen van causaliteit tussen de kenmerken van de PA, tevredenheid en autonome motivatie, en de werkprestaties. In deze studie kunnen aan de hand van de gebruikte literatuur hier geen harde uitspraken over worden gedaan.

Ten tweede heeft Kuvaas (2006) ervoor gepleit dat verder onderzoek gedaan moest worden naar de relatie tussen de PA en verschillende soorten prestaties. Hij stelde dat de invloed van tevredenheid kan afwijken bij de verschillende werkprestaties. Deze suggestie wordt in dit onderzoek ondersteund: meerdere malen is gebleken dat resultaten verschillen per type werkprestatie. Dit geldt voor meerdere concepten dan enkel tevredenheid. Zo is te zien dat geïdentificeerde regulatie de relatie tussen participatie en teamprestatie medieert, terwijl dit niet het geval is bij de andere vormen van werkprestatie. Wellicht is dit te verklaren door het feit dat in teamverband met elkaar regels worden opgesteld die worden geaccepteerd als zijn of haar eigen. De andere twee werkprestaties zijn meer op het individu gericht, waardoor geïdentificeerde regulatie minder effect heeft.

Dit onderzoek ondersteunt de suggestie dat positieve percepties over de kenmerken van de PA van invloed zijn op werkprestaties. In dit onderzoek zijn slechts twee kenmerken van de PA onderzocht. Er wordt daarom aanbevolen om ook andere kenmerken van de PA te onderzoeken in relatie tot werkprestaties om een completer beeld te krijgen over de verbanden tussen PA en werkprestaties. Zo blijken beloningen en ontwikkeling van invloed te zijn op de autonome motivatie (Carroll & Schneier, 1982; Gruman & Saks, 2011), wat leidt tot meer tevredenheid.

In het specifiek is het interessant om te benoemen dat de kenmerken van de PA het minste invloed hebben op de teamprestatie; dit lijkt door iets anders te worden beïnvloed wat niet is meegenomen in dit onderzoek. Teamprestaties lijken een groot onderdeel uit te maken van het

werken in zelfsturende teams. Het is daarom interessant om te nader te onderzoeken of wellicht andere kenmerken van de PA de teamprestaties beïnvloeden. Er lijkt sprake te zijn van een black-box; andere variabelen die niet zijn onderzocht in dit onderzoek lijken een groot deel van de variantie op teamprestatie te verklaren.

Deze studie was gericht op de percepties van werknemers in zelfsturende teams over het huidige PA-systeem. In organisaties vervagen de lijnen tussen het management en de werknemers waarbij steeds meer wordt gewerkt in zelfsturende teams. Het team is zelf verantwoordelijk voor besluiten die voorheen lagen in het domein van de manager (Bailey & Cohen, 1997). Er kan dus gesteld dat de manier van werken is veranderd, en derhalve zullen PA-systemen zich moeten aanpassen aan deze veranderende organisatorische omstandigheden (Keown & Sulsky, 1998). Er wordt daarom tot slot aangeraden om de inrichting van PA's bij zelfsturende teams te onderzoeken.

5.3. Beperkingen van onderzoek

Om het doel van dit onderzoek te bereiken, zijn een aantal verantwoorde methodische keuzes gemaakt. Echter, dit onderzoek kent een aantal beperkingen.

Ten eerste is het aantal respondenten van dit onderzoek relatief laag ($N = 107$). Weinig afdelingen zijn werkzaam met zelfsturende teams, waardoor de doelgroep gering is geweest. Bovendien is het onderzoek uitgevoerd tijdens de zomervakantie, waardoor een groot deel van de respondenten afwezig was. Om zoveel mogelijk respondenten te bereiken, heeft de vragenlijst zo'n twee maanden uitgestaan. Als gevolg van weinig respondenten, is de statistische power van dit onderzoek relatief laag. De kleine effecten kunnen hierdoor er niet worden uitgehaald. Echter, de grote substantiële effecten wel, waardoor deze studie bijdraagt aan de kennis omtrent de PA, werknemersreacties en werkprestaties.

Ten tweede zal normaliter worden verwacht dat bij een mediatieanalyse het verband tussen de mediator en afhankelijke variabele significant is; in dit onderzoek is dit meerdere malen niet het geval geweest. Dit kan verwijt worden aan de kleine dataset. Baron en Kenny (1986) stellen echter niet dat de relatie tussen de mediator en afhankelijke variabele significant moet blijven om een mediërend effect te hebben. Er kan dus toch sprake zijn van een mediërend effect.

Binnen deze studie zijn door de kleine dataset slechts twee controlevariabelen opgenomen die de eventuele invloed van contextuele factoren inzichtelijk maken, namelijk: geslacht en leeftijd. Echter, uit de correlatiematrix is gebleken dat enkel leeftijd correleerde met

participatie. Door de kleine dataset en slechts één correlatie, zijn de controlevariabelen niet meegenomen in de regressieanalyses. Doordat in eerste instantie de enquête uitgezet zou worden bij één afdeling, ontbreken bovendien een aantal controlevariabelen zoals afdeling wat interessante informatie had kunnen opleveren.

Daarnaast kent dit onderzoek een cross-sectioneel ontwerp, waardoor de verbanden niet als causaal mogen worden geïnterpreteerd. Doordat de meting slechts op één moment plaats heeft gevonden, kunnen geen uitspraken worden gedaan over de ontwikkeling gedurende de tijd. Wel kan gesproken worden van een relatie of samenhang. Het feit dat de verbanden zijn ingebed in wetenschappelijke theorieën, geeft de resultaat meer draagkracht. Om de bevindingen in dit onderzoek te onderbouwen en te generaliseren wordt aangeraden om toekomstig onderzoek longitudinaal uit te voeren met een grotere groep respondenten en in meerdere organisaties. Door longitudinaal onderzoek te doen kan het gehele proces onderzocht worden, en causale verbanden worden achterhaald.

In dit onderzoek lijken de concepten tevredenheid met de PA en organisatorische rechtvaardigheid veel overlap te hebben. Echter, dit zijn wel degelijk twee verschillende concepten. De items uit de vragenlijst (zie bijlage 2) verschillen substantieel van elkaar, waardoor geen sprake is van overlap.

De opgenomen variabelen zijn gemeten door percepties van werknemers. De respondenten hebben hun perceptie gegeven aan de hand van bestaande meetschalen, waardoor de resultaten subjectief kunnen zijn. Bepaalde gebeurtenissen kunnen ervoor zorgen dat de respondent wordt beïnvloed door een positief of negatief gevoel. Daarnaast bestaat de kans dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. De anonimiteit en het belang van het onderzoek is benadrukt, om sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk tegen te gaan.

Tot slot is een beperking dat de werknemers pas sinds kort met zelfsturende teams werken. Dit maakt het lastig voor respondenten de PA in de huidige werkomgeving te beoordelen. Dit heeft naar verwachting de uitkomsten van de huidige studie beïnvloed. De resultaten leveren echter nog steeds een bijdrage aan het onderzoek naar de relatie tussen tevredenheid over de PA en werkprestaties.

5.3.1. Implicaties en aanbevelingen voor de praktijk

De bevindingen uit dit onderzoek kunnen tevens praktisch worden gebruikt. Zo is gebleken dat de tevredenheid met de PA weinig invloed uitoefent op de werkprestaties van de

werknemers. Dit betekent niet dat organisaties hier geen aandacht meer aan hoeven te besteden, maar wel dat andere onderdelen van de PA meer invloed hebben op de werkprestaties, namelijk de mate van participatie en organisatorische rechtvaardigheid. Dit biedt mogelijkheden voor organisaties. Onderstaand worden twee aanbevelingen gegeven voor de praktijk. De eerste aanbeveling richt zich op de participatie van werknemers ter verbetering van de PA voor zowel de onderzoeksorganisatie als organisaties die werkzaam zijn met zelfsturende teams. De tweede aanbeveling is specifiek gericht op KPN.

Uit dit onderzoek is gebleken dat werknemers in zelfsturende teams binnen KPN tevreden zijn met de huidige PA. De reden waarom werknemers tevredenheid zijn over de PA, kan te maken hebben met het feit dat veel werknemers pas sinds dit jaar in zelfsturende teams werkzaam zijn. Hierdoor kunnen zij geen goede beoordeling geven over de huidige PA in de nieuwe werkomgeving met zelfsturende teams. Veel werknemers hebben namelijk tevens aangegeven veel dingen liever anders te willen zien in de PA. Hieruit volgt de eerste aanbeveling om dit te kunnen bewerkstelligen.

Er wordt aanbevolen om een aantal zelfsturende teams verspreid over de organisatie zelf een PA in te richten en te implementeren voor een kalenderjaar. Teams kunnen zich hiervoor opgeven indien zij daar interesse in, en ideeën voor hebben. Er wordt aangeraden om geen richtlijnen mee te geven over de manier waarop het systeem inhoudelijk vormgegeven dient te worden. Op deze manier krijgen de teams de vrijheid om de PA zo in te richten, zoals zij denken dat het beste aansluit bij zelfsturende teams. Hiermee wordt meteen de mogelijkheid geboden om te participeren in het proces, wat een grote invloed blijkt te hebben op de werkprestaties van de werknemers.

Een tweede aanbeveling is om de enquête gebruikt in dit onderzoek na een jaar nogmaals af te nemen bij de teams die de reguliere PA hebben en de teams die zelf een PA hebben ontworpen. Op deze manier kan gekeken worden of werknemers met de alternatieve PA's meer tevreden zijn dan de werknemers met de reguliere PA en of de percepties zijn veranderd ten opzichte van nu, nadat de werknemers langere tijd in zelfsturende teams werkzaam zijn.

5.4. Conclusie

Binnen dit onderzoek is beoogd een antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de relatie tussen de kenmerken van de performance appraisal en werkprestaties van werknemers in zelfsturende teams?

Werkprestaties worden beïnvloed door de kenmerken van de PA. De invloed van participatie op werkprestaties is groter dan de invloed van organisatorische rechtvaardigheid.

Teamprestatie kan van de drie verschillende vormen van werkprestatie het minst worden verklaard door de kenmerken van de PA.

Voor goede werkprestaties is het dus van belang dat werknemers de mogelijkheid krijgen om te participeren, zowel voor als tijdens de PA. Op het moment dat werknemers de PA als rechtvaardig ervaren, zal dit tevens een positief effect hebben op de werkprestaties.

De kenmerken van de PA, voornamelijk de organisatorische rechtvaardigheid, hebben bovendien veel invloed op de tevredenheid met de PA. Dit impliceert dat op het moment werknemers het idee hebben te kunnen participeren en zij de PA als rechtvaardig ervaren, zij tevredener zijn met de PA. Dit is in veel mindere mate het geval met autonome motivatie. De tevredenheid en autonome motivatie hebben op hun beurt maar een zeer klein effect op de werkprestaties.

Dit onderzoek heeft tot nieuwe inzichten geleid, maar tegelijkertijd ook nieuwe vragen opgeworpen voor vervolgonderzoek. In de huidige tijd vervagen steeds meer de lijnen tussen het management en werknemers, waarbij wordt gewerkt in zelfsturende teams. Het is interessant om daar in de wetenschap aandacht aan te besteden, door te onderzoeken wat dit betekent voor de HR-praktijken als PA.

Referentielijst

Anderson, S.E. & Williams, L.J. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Armstrong, M. & Baron, A. (2000). Performance management. *Human resource management*, 69-84.

Assor, A., Kanat-Maymon, Y., Kaplan, H., & Roth, G. (2006). Assessing the experience of autonomy in new cultures and contexts. *Motivation and Emotion*, 30(4), 361-372.

Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189.

Bailey, D.E. & Cohen, S. G. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.

Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*. 51(6), 1173.

Beal, D. J., Burke, M.J., Cohen, R. R. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: *A meta-analytic clarification of construct relations*. *Journal of Applied Psychology*, 88: 989-1004.

Beek, A.J., van der, Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Koopmans, L., Schaufeli, W. B. & Vet Henrica, C. W., de (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.

Borman, W.C., & Coleman, V. I. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10(1), 25-44.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education.

Boselie, P., Den Hartog, D.N. & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569.

Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems*, Scott. Forestman, Glenview, IL.

Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of applied psychology*, 83(4), 615.

Cleveland, J.N. & Murphy, K.R. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386

Conboy, K., Lang, M., & Lohan, G. (2010). Beyond Budgeting: A Performance Management Model for Software Development Teams. In *Lean Enterprise Software and Systems* (pp. 126-138). Springer Berlin Heidelberg.

Deci, E.L. & Gagné, M. (2005). Self-Determination Theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*. 26, p. 331-362.

Deci, E.L. & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. Paper presented at the Academy of Management Meeting 2001, Washington, DC, August.

DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 121-156.

DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.

Dikkers, J.S., Jansen, P.G., Kooij, D. T., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.

Dikkers, J., Jansen, M., Velde, van der, M. (2013). *Toegepast onderzoek: Opzetten, Uitvoeren en Rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.

Dipboye, R. L., & De Pontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of Applied psychology*, 66(2), 248.

Drazin, R., & Gresov, C. (1997). Equifinality: Functional equivalence in organization design. *Academy of management review*, 22(2), 403-428.

- Einstein, W.O., & Scott, S. G. (2001). Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 107-116.
- Erdogan, B. (2003). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 371.
- Goode, D.L., & Russell, J. S. (1988). An analysis of managers' reactions to their own performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 63.
- Gilson, L., Mathieu, J., Maynard, M. T., & Rapp, T. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Groen, B.A.C. (2012), *Enabling employees through co-development of performance measures*. PhD thesis. Twente: University of Twente.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International journal of industrial ergonomics*, 37(6), 515-523.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of applied psychology*, 85(5), 708.
- Keown, J.L. & Sulsky, L. M. (1998). Performance appraisal in the changing world of work: Implications for the meaning and measurement of work performance. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 39(1-2), 52.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of management*, 21(4), 657-669.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Latham, G.P., Locke, E. A., Saari, L. M., & Shaw, K. N. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.

Lawler III, E. E., & Mohrman Jr, A. M. (1981). *Motivation and Performance Appraisal Behavior* (No. G-81-12 (19)). University of southern california los angeles center for effective organizations.

Leventhal, G.S. (1980), "What should be done with equity theory?", in Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum, New York, NY, pp. 27-55.

Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6), 881-905.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1343. Chicago: Rand McNally

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior - The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.

Pinder, C. (2008). *Work motivation in organisational behaviour* (2nd ed.). New York: Psychology Press

McNall, L. & Thurston Jr, P. W. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.

Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (3), 257-266.

Shrivastava, A., & Purang, P. (2011) 'Employee perceptions of performance appraisals: a comparative study on Indian banks' *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 632-647.

Sobel, M.E. (1982). *Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models*. In: S. Leinhardt (Ed.) *Social Methology*. San Fransisco: Jossey-Bass, p. 290-312.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.

Wagner III, J. A., & Gooding, R. Z. (1987). Effects of societal trends on participation research. *Administrative Science Quarterly*, 241-262

Walsh, M. B. (2003). *Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal*. Louisiana State University.

Bijlage 1. Mail enquête

Beste collega,

Ter afronding van mijn master Strategisch Human Resource Management doe ik momenteel onderzoek naar het functioneren van het huidige beoordelingssysteem bij KPN binnen Agile werkomgevingen. Ik wil je vragen onderstaande enquête in te vullen. Het doel van de enquête is om inzicht te krijgen naar jouw mening over het huidige beoordelingssysteem, jouw werkprestaties en motivatie in de agile werkomgeving. Jouw mening helpt om inzicht te krijgen in de percepties over het huidige beoordelingssysteem in de agile werkomgeving.

De door jou ingevulde gegevens worden vertrouwelijk behandeld en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. De gegevens in de uiteindelijke onderzoeksrapportage worden alleen op groepsniveau gepresenteerd en zijn niet te herleiden naar individuele collega's.

Ik hoop dat je enthousiast bent over mijn onderzoeksonderwerp en dat je 10 minuten wilt investeren in mijn vragenlijst. Hieronder de link naar de vragenlijst:

https://usbo.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_0eUsrkSSjGe7vo1

Alvast heel erg bedankt voor je medewerking!

Hartelijke groet,

Lindsay Faijdherbe

Afstudeerstagiaire KPN S&I

Bijlage 2. Meetschalen

Meetschaal: In-rol gedrag

Cronbach's Alpha: 0,714

- I adequately complete assigned duties
- I fulfill responsibilities specified in job description
- I perform tasks that are expected of me
- I meet formal performance requirements of the job

Meetschaal: Extra-rol gedrag

Cronbach's Alpha: 0,749

- I help others who have been absent for a period of time
- I help others who have heavy work loads
- ~~I go out of way to help new employees~~
- I take a personal interest in other employees
- ~~I engage in activities that will directly affect my performance evaluation~~
- I demonstrate loyalty to the organization
- I'm promoting the organization
- I'm participating responsibly in the organization
- ~~I'm demonstrating respect for organizational rules and policies~~
- ~~I'm suggesting procedural, administrative, or organizational improvements~~
- I'm engaging in behavior that benefits the organization

Meetschaal: teamprestatie

Cronbach's Alpha: 0,890

- My team is productive
- The members of my team attain their assigned performance goals
- The members of my team produce quality work

Meetschaal: participatie

Cronbach's Alpha: 0,910

- To what extent did you make suggestions about how your job might be done differently?
- To what extent did you discuss what you felt your strengths and weakness are?
- To what extent did you tell your chapter coach/manager about challenges you were having on the job?
- To what extent did you state your side of the story?

To what extent did you express your views about what things are most important in your job?

To what extent did you use the appraisal session as an opportunity to share your ideas and feelings?

To what extent did you feel there was room to introduce new topics during the appraisal?

To what extent did you feel you could have influenced the appraisal discussion?

To what extent did your chapter coach/manager and you share responsibility for the way the appraisal went?

Organisatorische rechtvaardigheid

Meetschaal: procedurele en distributieve rechtvaardigheid

Cronbach's Alpha: 0,911

~~To what extent have you been able to express your views and feelings during the procedures used to arrive at your performance appraisal?~~

~~To what extent have you had influence over the performance appraisal?~~

~~To what extent have the procedures used to arrive at your performance appraisal been applied consistently?~~

To what extent have the procedures used to arrive at your performance appraisal been based on accurate information?

To what extent have the procedures used to arrive at your performance appraisal upheld ethical and moral standards?

To what extent does your performance appraisal reflect the effort you have put into your work?

To what extent does your performance appraisal reflect what you have contributed to the organization?

To what extent is your performance appraisal justified, given your performance?

Interpersoonlijke en informatieve rechtvaardigheid

Cronbach's Alpha: 0,921

To what extent has your chapter coach/manager treated you in a polite manner?

To what extent has your chapter coach/manager treated you with respect?

To what extent has your chapter coach/manager refrained from improper remarks or comments?

To what extent has your chapter coach/manager been openly in (his/her) communication with you?

To what extent has your chapter coach/manager explained the procedures thoroughly?

To what extent were the explanations of your chapter coach/manager reasonable regarding the procedures used to arrive at your performance appraisal?

To what extent has your chapter coach/manager communicated details in a timely manner?

To what extent has your chapter coach/manager seemed to tailor (his/her) communications to your individuals' specific needs?

Meetschaal: tevredenheid met de PA

Cronbach's Alpha: 0,723

I feel good about the way the appraisal was conducted

There are many ways in which I would have liked the appraisal to be different (R)

My chapter coach/manager has plenty of chances to observe my job

My chapter coach/manager helps me improve my performance

Autonome motivatie

Meetschaal: externe regulatie

Cronbach's Alpha: 0,687

Otherwise I get in trouble

Otherwise I get a bad evaluation

Meetschaal: geïntrojecteerde regulatie

Cronbach's Alpha: 0,687

Otherwise I feel guilty

Otherwise I feel bad

Meetschaal: geïdentificeerde regulatie

Cronbach's Alpha: NA

I think it is my duty

I want to be a good employee

Meetschaal: interne regulatie

Cronbach's Alpha: 0,859

I enjoy it

I like my job