



Universiteit Utrecht

Masterscriptie

***Evidence-based* HR-praktijken en de werknemer in de
organisatie**

Een onderzoek naar de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken, de ervaren
competentie, de *horizontal fit* en het risico op burn-out.

Lotus Ho, 5600960, l.c.l.ho@students.uu.nl

23 november 2021

Universiteit Utrecht, Nederland
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Strategisch Human Resource Management

Scriptiebegeleider: Dr. Wouter Vandenabeele
Tweede beoordelaar: Dr. Jasmijn van Harten

Aantal woorden: 19573

1. Introductie	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Probleemstelling	5
1.3 Wetenschappelijke relevantie	6
1.4 Maatschappelijke-, organisatorische- en individuele relevantie	7
1.5 Leeswijzer	8
2. Theoretisch Kader	10
2.1 Burn-out	10
2.2 HR-praktijken en HR-systemen	12
2.3 Evidence-based HR-praktijken	12
2.4 Evidence-based HR-praktijken, burn-out en competentie	13
2.5 Evidence-based HR-praktijken, burn-out en horizontal fit	16
2.6 Conceptueel model	18
3. Methoden	19
3.1 Vignette experiment	19
3.2 Dataverzameling en onderzoekspopulatie	20
3.3 Operationalisatie	21
3.3.1 Burn-out	23
3.3.2 Evidence-based HR-praktijken	24
3.3.3 Competentie	25
3.3.4 Horizontal fit	26
3.4 Analyse	27
4. Resultaten	29
4.1 Testen van experimentele condities	29
4.2 Beschrijvende resultaten	29
4.3 Resultaten hypothesen	33
4.3.1 Evidence-based HR-praktijken en competentie	33
4.3.2 Competentie en burn-out	34
4.3.3 Evidence-based HR-praktijken, competentie en burn-out	34

4.3.4 Evidence-based management, horizontal fit en burn-out	36
5. Discussie	38
5.1 Bevindingen hypothesen	38
5.1.1 Evidence-based HR-praktijken en competentie	38
5.1.2 Competentie en burn-out	38
5.1.3 Evidence-based HR-praktijken, competentie en burn-out	39
5.1.4 Evidence-based HR-praktijken, horizontal fit en burn-out	39
5.2 Implicaties voor de theorie	39
5.3 Implicaties voor de praktijk	40
5.4 Bependingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	41
6. Conclusie	44
7. Literatuurlijst	45
Bijlagen	55
Introductietekst	55
Informed Consent	57
Onderzoeksvragen	58
Vignetten	59
Vervolg vragen	63
Eindtekst	65

1. Introductie

In deze introductie zal allereerst de aanleiding van dit onderzoek naar burn-out in relatie tot *evidence-based Human Resource* (HR)-praktijken worden uiteengezet. Deze aanleiding leidt vervolgens tot een probleemstelling, waarbij de hoofdvraag van dit onderzoek wordt gesteld. Daarnaast wordt in deze introductie de wetenschappelijke relevantie van het huidige onderzoek geformuleerd, waarna tenslotte wordt ingegaan op de maatschappelijke relevantie.

1.1 Aanleiding

Jaarlijks kampen er 1,3 miljoen mensen in Nederland met burn-out gerelateerde klachten. Dit is 17 procent van de beroepsbevolking, wat inhoudt dat één op de zes werknemers last heeft van burn-outklachten (burn-outpoli, 2021). Volgens het CBS en het TNO was dit in 2014 nog maar één op de zeven werknemers, maar 14 procent van de beroepsbevolking (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015). Uit onderzoek blijkt dat deze stijging van het aantal burn-out gevallen ervoor zorgt dat ook de verzuimkosten voor organisaties stijgen (TNO, 2020). Dit verzuim kost organisaties zo'n 300 euro per dag, waarbij een acht maanden durende burn-out derhalve 80.000 euro aan verzuimkosten met zich meebrengt, exclusief kosten voor een eventuele vervanger (burn-outpoli, 2021). Naast de financiële gevolgen voor de organisatie, kan verzuim ook leiden tot een afgenomen productiviteit en uiteindelijk heeft dit grote effecten op de strategie, moraal en andere factoren binnen de organisatie (Jensen & McIntosh, 2006; Cucchiella et al., 2014). De gevolgen van burn-out treffen naast de werknemer zelf, dus ook de organisatie en uiteindelijk de gehele maatschappij; uit onderzoek blijkt namelijk dat burn-out het Nederlandse bedrijfsleven per jaar 3,1 miljard euro kost (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2021).

Het is van belang voor de gehele maatschappij dat een burn-out en de gevolgen daarvan voorkomen worden. Zo waren er in totaal in 2019 1.664 werknemers die in behandeling waren bij een bedrijfsarts (RIVM, 2020). Naast het behandelen van een burn-out, kan deze ook preventief worden aangepakt (Groos, 2016). Hierin ligt een deel van de verantwoordelijkheid om een burn-out te voorkomen bij de werknemer zelf, maar ook een werkgever kan hier een rol in spelen. Zo stelt literatuur over dit onderwerp dat de werkgever bepaalde *resources* kan inzetten die ervoor zorgen dat de werkstress die voortkomt uit te grote uitdagingen op de werkvloer kan worden weggenomen (Demerouti, 2015). Volgens het *Job Demands-Resources* (JD-R) model wordt het risico op een burn-out minder op het moment dat deze werkstress wordt weggenomen door deze *resources* (Schaufeli & Bakker, 2004). Deze *resources* die een werkgever kan inzetten kunnen er namelijk voor zorgen dat een werknemer zich binnen de organisatie meer competent voelt om bepaalde taken te verrichten (Deci & Ryan, 2000). Uiteindelijk kan deze gestegen mate van ervaren competentie er volgens de *self-determination theory* voor zorgen dat een werknemer zich meer gemotiveerd voelt (Deci & Ryan, 2000).

Het huidige onderzoek wil dieper ingaan op de rol van de werkgever in het vergroten van het gevoel van competentie en het reduceren van het risico op een burn-out, en kijkt specifiek naar de functie van *Human Resources* (HR). Welke *resources* kan HR inzetten om zo de mate van ervaren competentie te vergroten en de kans op burn-out onder hun werknemers te verkleinen? Welke HR-praktijken leveren een bijdrage aan het welzijn van individuele werknemers? Mogelijkerwijs kan HRM een belangrijke rol spelen in het vergroten van ervaren competentie en het reduceren van het risico op burn-out, wat volgens Guest (2002) uiteindelijk resulteert in betere uitkomsten voor zowel de werknemer, de organisatie, als de maatschappij. Guest stelt bijvoorbeeld dat werknemers zich ‘meer betrokken kunnen opstellen tegenover hun werk, maar dat dit gepaard gaat met meer inspanning en tegen een bepaalde prijs in termen van persoonlijke stress en kwaliteit van hun leven’ (2002, p. 336). Hier stelt hij dat ‘HRM werknemers exploiteert’. Op het moment dat HRM op een juiste manier wordt ingestoken, kan dit betrokkenheid onder werknemers stimuleren en exploitatie juist voorkomen.

HR kan zoals gesteld verschillende externe *resources* in de vorm van HR-praktijken aanreiken om ervoor te zorgen dat deze werknemer zich competent voelt en het idee heeft dat hij zich kan aanpassen aan een lastige uitdaging en bepaalde taken kan verrichten. Specifiek kan het *evidence-based* karakter van HR-praktijken een positief effect hebben op de ervaren competentie van de werknemer en uiteindelijk in het voorkomen van het risico op burn-out. De relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en burn-out is echter nog niet wetenschappelijk onderzocht. In het voorkomen van het risico op burn-out op de werkvloer is het derhalve interessant alle vormen van HR-praktijken te onderzoeken die een mogelijk positief effect kunnen hebben op burn-out onder werknemers, zo ook *evidence-based* HR-praktijken.

Specifiek kan het *evidence-based* karakter van HR-praktijken een positief effect hebben op de ervaren competentie bij werknemers en het voorkomen van het risico op burn-out. Het kiezen voor een ‘juiste’ HR-praktijk is voor managers in de praktijk complexer dan theoretisch bedacht, besluitvorming en het beoordelingsvermogen dat daaraan te pas komt komt mensen immers niet natuurlijk (Breddels, 2015). Op het moment dat HR-managers keuzes moeten maken spelen er namelijk allerlei psychologische vooroordelen en dubbelzinnigheden een rol (Kahneman et al., 2011). Dit resulteert in een bemoeilijkt proces voor de keuze voor de meest geschikte HR-praktijk om het risico op burn-out te voorkomen. *Evidence-based* HR-praktijken kunnen hierin een uitkomst bieden.

De *evidence-based* weg om HR-praktijken toe te passen gebruikt het best beschikbare bewijs om tot de meest geschikte *resource* te komen voor het vergroten van de ervaren competentie en het reduceren van het risico op burn-out (Barends & Briner, 2014). Hierdoor worden de psychologische vooroordelen en dubbelzinnigheden weggenomen en is er mogelijkerwijs het minste risico op een burn-out onder werknemers. *Evidence-based* HR-praktijken resulteren volgens wetenschappers derhalve uiteindelijk in betere uitkomsten voor de organisatie (Rousseau & Barends, 2011; Rousseau, 2020a; Yang, 2020).

HR-praktijken, dan wel *evidence-based* HR-praktijken staan binnen een organisatie echter nooit op zichzelf. HR-praktijken komen terecht in een systeem van HR-praktijken welke bundels vormen (Jiang et al., 2012). Jiang en collega's stellen dat verschillende HR-praktijken, verschillende types van HR-praktijken, verschillende effecten kunnen hebben op de uitkomsten. Deze bundels van HR-praktijken moeten met elkaar communiceren en elkaar niet tegenspreken; er moet sprake zijn van een zogenoemde *horizontal fit*. Dit houdt in dat het geheel van HR-praktijken onderling op elkaar is afgestemd en daarnaast congruent is (Gratton & Truss, 2003). Het huidig onderzoek dat het risico op burn-out onder werknemers wil reduceren, concentreert zich om deze reden op enerzijds het *evidence-based* karakter van HR-praktijken, en anderzijds op de *horizontal fit* die veronderstelt wordt aanwezig te zijn tussen deze HR-praktijken. Op het moment dat een HR-praktijk zowel *evidence-based* is als een *horizontal fit* heeft met andere HR-praktijken in de organisatie, kan deze HR-praktijk mogelijk een positiever effect hebben op het vergroten van de ervaren competentie en op het reduceren van het risico op een burn-out onder werknemers.

Tot slot nog een opmerking over de context waarbinnen dit onderzoek naar *evidence-based* HR-praktijken wordt gedaan. Deze context is de corona crisis welke sinds maart 2019 ook in Nederland invloed heeft op de maatschappij en het bedrijfsleven. De noodzaak naar *evidence-based* HR-praktijken tijdens een pandemische crisis is namelijk nog groter dan in een alledaagse situatie. Dit belang van *evidence-based* HR-praktijken in bedrijven die onderhevig zijn aan een crisis wordt door Yang (2020) onderstreept. Volgens hem is het toepassen van *evidence-based* HR-praktijken tijdens een crisis belangrijk omdat managers en beleidsmakers anders terugvallen op besluiten op basis van psychologische vooroordelen, ideologieën of belangen (Yang, 2020). Een crisissituatie betekent echter onzekerheid, tijdsdruk en tegenstrijdige waarden, wat de beoordeling van bewijs en voorts een besluit bemoeilijkt (Yang, 2020). Yang concludeert dan vervolgens dat EBM in een pandemie nog belangrijker is dan normaal, maar tegelijkertijd moeilijker haalbaar. Een kritiek op dit onderzoek is echter dat dit geen op onderzoek gebaseerd artikel is. Het huidig onderzoek vult het artikel van Yang en zijn conclusie aan met kwantitatieve data, wat uiteindelijk moet resulteren in een conclusie die methodologisch en empirisch onderbouwd is.

1.2 Probleemstelling

Dit onderzoek heeft als doel om de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken, competentie, *horizontal fit* en het risico op burn-out onder werknemers te bestuderen. De onderzoeksvraag van dit onderzoek vloeit derhalve voort uit het bovenstaande. Allereerst wordt gekeken naar de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en het risico op burn-out via de ervaren competentie die werknemers hebben. Vervolgens wordt de focus gelegd op de moderatie vraag, te weten: in hoeverre de *horizontal fit* van een organisatie deze relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en het risico op burn-out van werknemers beïnvloedt. Dit resulteert in de volgende centrale vraagstelling van dit onderzoek: "Wat

is de relatie tussen evidence-based HR-praktijken en de ervaren mate van competentie en het risico op burn-out onder werknemers en welke rol speelt de horizontal fit daarbij?”

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek verrichten naar *evidence-based* HR-praktijken in relatie tot het risico op burn-out onder werknemers is om verschillende redenen van wetenschappelijk belang. Ten eerste is de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en het risico op burn-out onder werknemers nog niet onderzocht. Het belang van onderzoek doen naar *evidence-based* HR-praktijken wordt door Meehl (1955) als eerst in de literatuur aangehaald. Meehl stelt dat een besluit op basis van *evidence* altijd quasi beter presteert dan een besluit dat wordt genomen op basis van intuïtie of van individuele expertise. Na Meehl wordt dit belang door meerdere academici aangehaald (Rousseau & Barends, 2011; Rousseau, 2020a; Yang, 2020). Rousseau (2020a) spreekt in recent onderzoek zelfs van een *evidence-based* revolutie welke vereist is om de kwaliteit van besluitvorming te verbeteren. Volgens Guest (2002) kunnen HR-praktijken in plaats van aan het risico op burn-out wel worden gekoppeld aan het ervaren welzijn van werknemers. Dit ervaren welzijn heeft uiteindelijk effect op persoonlijke gevoelens van werknemers, zoals het psychologisch welzijn en uiteindelijk op een burn-out. De relatie tussen HR-praktijken en het risico op burn-out wordt in de literatuur veelvuldig benoemd (Kop, Euwema & Schaufeli, 1999; Schaufeli & Bakker, 2004; Wu et al., 2019). Echter, in relatie tot *evidence-based* HR-praktijken is burn-out nog niet onderzocht. In de wetenschap is hier echter wel behoefte aan. Wat kunnen HR-praktijken bijdragen aan het voorkomen van het krijgen van een burn-out onder werknemers? De mogelijkheid bestaat dat *evidence-based* HR-praktijken een uitkomst zijn, deze mogelijkheid moet worden onderzocht.

Ten tweede is het wetenschappelijk van belang om verder te onderzoeken welke individuele mechanismen via het JD-R model voor verminderd risico op burn-out onder de werknemer kunnen zorgen. Het proces van het effect van *evidence-based* HR-praktijken op het risico op burn-out verloopt namelijk allereerst via de werknemer. Te weten: de ervaren competentie onder werknemers. Dit onderzoek richt zich om deze reden op het mogelijk voorkomen van een burn-out als gevolg van een gestegen ervaren mate van competentie door de toepassing van *evidence-based* HR-praktijken. Andersom wordt gekeken naar hoe niet *evidence-based* HR-praktijken kunnen resulteren in een gedaalde mate van competentie welke mogelijk resulteert in een burn-out. Zoals gesteld blijkt uit het JD-R model dat *job*, *personal* en *organizational resources* die een werknemer tot zijn beschikking heeft een mediërende rol kunnen spelen in het voorkomen van werkstress en uiteindelijk burn-out (Taris et al., 2013). Een *evidence-based* HR-praktijk, kan derhalve mogelijk worden gezien als *organizational resource* om de negatieve uitkomsten van niet *evidence-based* HR-praktijken te voorkomen. De invloed die deze *evidence-based* HR-praktijken hebben op werknemers werkt via de mediatie competentie, welke als individueel mechanisme mogelijk versterkend kan werken.

Ten derde verloopt het proces van het effect van *evidence-based* HR-praktijken op het risico op burn-out vervolgens via de organisatie, de *horizontal fit* met de HR-praktijken in de organisatie. Het is derhalve van belang onderzoek te doen naar de factoren binnen de organisatie die een positieve uitwerking kunnen hebben op de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en het risico op burn-out. In de literatuur naar *evidence-based* HR-praktijken wordt door Criado-Perez en collega's (2020) gesproken over de organisatorische factoren die managers kunnen helpen om deze praktijken op een zo effectief mogelijke manier in te zetten. Deze organisatorische factoren worden in de literatuur *enablers* van *evidence-based* HR-praktijken genoemd (Michie, 2005; Smith & Lilienfeld, 2015). *Enablers* zijn factoren die managers helpen om *evidence-based* HR-praktijken te gebruiken op een zo effectief mogelijke manier, die deze *evidence-based* HR-praktijken juist kunnen stimuleren en versterken (Criado-Perez et al., 2020). Deze *enablers* kunnen zowel individuele- als organisatorische factoren zijn. Volgens Criado-Perez en collega's zijn de organisatorische factoren echter potentieel de meer krachtige factoren in termen van effectiviteit, meer nog dan de individuele factoren. Huidig onderzoek kan mogelijk een aanvulling bieden op het onderzoek van Criado-Perez en collega's, aangezien gekeken wordt naar de invloed van de *horizontal fit*. Hierbij is de *horizontal fit* mogelijk een organisatorische factor, een *enabler*, welke de effectiviteit van *evidence-based* HR-praktijken op het risico op burn-out op een positieve manier kan beïnvloeden.

1.4 Maatschappelijke-, organisatorische- en individuele relevantie

Onderzoek naar *evidence-based* HR-praktijken in relatie tot het risico op burn-out onder werknemers is ook van belang op maatschappelijk, organisatorisch en individueel vlak. Ten eerste speelt onderzoek naar de relatie tussen HR-praktijken en de uitkomsten daarvan een belangrijke rol in de uiteindelijke uitkomsten voor zowel de werknemer, de organisatie, als de maatschappij (Guest, 2002). Onderzoek van Barends en collega's (2014) sluit hierbij aan en licht hier vooral het belang *evidence-based* HR-praktijken in relatie tot deze uitkomsten toe. Zoals gesteld in de aanleiding komen managers in het besluitvormingsproces rondom *evidence-based* HR-praktijken voor moeilijke keuzes te staan. Op het moment dat managers een verkeerd besluit maken, kan dit resulteren in slechtere prestaties van werknemers, onbegrip bij werknemers en uiteindelijk kan dit van invloed zijn op de organisationele prestaties (Power & Mitra, 2016). Daarnaast kan het ook van invloed zijn op individuele prestaties, aangezien onvrijwillige absentie en een hoger verloop gerelateerd zijn aan het oplopen van een burn-out (Hu et al., 2011). Samenvattend, beslissingen beïnvloeden derhalve werknemers, organisaties en de maatschappij. Om tot de best mogelijke beslissing te komen moet het best mogelijk beschikbare bewijs aangewend worden (Barends & Briner, 2014). Via de *evidence-based* weg moeten beslissingen over bepaalde HR-praktijken te implementeren gedaan worden. Het belang van *evidence-based* HR-praktijken wordt door verscheidene wetenschappers aangehaald, dit moet getoetst worden opdat organisaties dit kunnen toepassen en zo kunnen zorgen voor positieve

uitkomsten voor organisatie, maatschappij en individu (Daouk- Öyry et al., 2020; DePalma, 2005; Walshe & Rundall, 2001).

Ten tweede is het van belang onderzoek te doen naar *evidence-based* HR-praktijken als *organizational resource* op het voorkomen van burn-out. Op het moment worden in organisaties meer niet *evidence-based* HR-praktijken toegepast dan wel *evidence-based* HR-praktijken. Voor *evidence-based* HR-praktijken geldt namelijk een *academic-practice gap* (Gill, 2018; Rynes & Bartunek, 2017). Dit houdt in dat de uitoefening in de praktijk differentieert van de theorie van de wetenschap. Zo stellen Pfeffer en Sutton (2006) dat besluiten in organisaties in plaats van op basis van bewijs op gedateerde informatie worden genomen of zelfs op basis van eigen ervaringen. Soms nemen organisaties ook klakkeloos *best practices* van andere organisaties over, zonder zich de vraag te stellen of deze HR-praktijken wel werken voor de eigen organisatie (Pfeffer & Sutton, 2006). Uiteindelijk kan dit zorgen voor een slechte kwaliteit van HR-praktijken, welke tijd en geld verspillen en de toekomstbestendigheid van organisaties op het spel zetten (Pfeffer & Sutton, 2006). Rousseau (2014) voegt hieraan toe dat het toepassen van *evidence-based* besluitvorming *bias* vermindert en de uitvoerders ervan stimuleert om meer kritische denkers te worden. Via deze weg kan het *academic-practice gap* worden gedicht en kan dit mogelijk resulteren in een kleiner percentage burn-out onder werknemers.

Ten derde is het huidig onderzoek van belang omdat het aantoont dat de uitkomsten van *evidence-based* HR-praktijken voor de werknemer in termen van psychologisch welzijn mogelijk positief zullen zijn, namelijk dat het risico op burn-out wordt vermindert. Het is relevant om naast organisationele uitkomsten van *evidence-based* HR-praktijken, ook te kijken naar uitkomsten op het niveau van de individuele werknemer. Deze benadering van positieve uitkomsten voor zowel organisatie als werknemer wordt in de literatuur de *mutual gains perspective* genoemd (Van de Voorde et al., 2012). Volgens Van de Voorde en collega's (2012) houdt dit concreet in dat er een positief effect is van HR-praktijken op werknemers' welzijn en op organisatieprestaties. Door vast te stellen dat *evidence-based* HR-praktijken *mutual gains* kunnen opleveren en voor zowel organisatie-, als maatschappelijke- als individuele uitkomsten kunnen zorgen, kunnen meerdere organisaties worden overtuigd van de *evidence-based* leer en meer HR-praktijken invoeren die op de *evidence-based* manier tot stand zijn gekomen.

1.5 Leeswijzer

Het huidig onderzoek zal de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken, de ervaren competentie, de *horizontal fit* en het risico op burn-out onder werknemers onderzoeken. In hoofdstuk 2 het 'Theoretisch Kader' worden bovenstaande concepten verder uiteengezet. Hierbij worden er van de verschillende concepten een werkbare definitie geformuleerd. Van deze definities wordt vervolgens aan de hand van literatuur een relatie gelegd. Hieruit zullen hypothesen voortvloeien, waarna deze

worden getest in hoofdstuk 3 'Methoden'. Daarnaast wordt in hoofdstuk 3 ook de methode en vorm van het onderzoek besproken en zal worden verklaard hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Hierbij worden het experiment, de dataverzameling, de doelpopulatie, de steekproef en de data-analyse besproken. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 'Resultaten' de resultaten van het gedane onderzoek weergegeven en zullen de hypothesen worden beantwoord. Tenslotte zal in hoofdstuk 5 'Discussie' een conclusie worden getrokken en zal er worden teruggepakt op de theorie van het 'Theoretisch Kader'. Hierbij worden ook limitaties en implicaties voor de praktijk benoemd, waarna aanbevelingen voor vervolgonderzoek zullen worden gedaan.

2. Theoretisch Kader

In het theoretisch kader worden de onafhankelijke-, afhankelijke- evenals de modererende variabelen geïdentificeerd die worden gebruikt in het onderzoek. De relatie tussen deze variabelen zal worden aangegeven. Hieruit zal een conceptueel model volgen dat leidend is voor dit onderzoek, op basis waarvan hypothesen worden geformuleerd. Allereerst zal het concept burn-out worden gedefinieerd in paragraaf 2.1, waarna *evidence-based* HR-praktijken worden gedefinieerd in paragraaf 2.2.

Vervolgens worden in paragrafen 2.3 en 2.4 de mediator competentie en de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en het risico op burn-out en daarbij de rol van competentie. Daaropvolgend wordt in paragraaf 2.5 de moderator *horizontal fit* gedefinieerd. Paragraaf 2.6 onderzoekt de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en het risico op burn-out en daarbij de rol van *horizontal fit*. Tot slot formuleert 2.7 het finale conceptuele model, welke gebaseerd is op het tentatieve conceptuele model. Hierbij worden de bijbehorende hypothesen voor het onderzoek geformuleerd.

2.1 Burn-out

Het huidige onderzoek richt zich op de welzijnsuitkomsten voor individuele werknemers. Specifieker onderzoekt het huidige onderzoek het risico op burn-out als uitkomst van HR-praktijken. Vanuit het *Job Demands-Resources* (JD-R) model wordt gesteld dat werkeisen kunnen resulteren in een groter risico op burn-out (Schaufeli & Bakker, 2004). In het Nederlands wordt ook wel gesproken van ‘opgebrand zijn’, een metafoer die een toestand van psychische uitputting aanduidt (Taris et al., 2013). Maslach en Jackson (1981, p. 99) formuleren als eerste onderzoekers een wetenschappelijke definitie voor het concept burn-out: ‘een syndroom van emotionele uitputting, cynisme, negatieve houdingen tegen cliënten en zichzelf en verminderde competentie’.

De definitie door Maslach en Jackson (1981) en de daarbij behorende vragenlijst, de Maslach burn-out Inventory (MBI) worden op dit moment het meest gehanteerd om het risico op burn-out te meten. Recent onderzoek van Schaufeli en collega’s (2020) stelt dat er echter behoefte is aan een nieuwe, verbeterde burn-outvragenlijst. De burn-out Assessment Tool (BAT) is een holistisch instrument wat zowel kan worden ingezet voor het diagnosticeren van burn-out, als in organisaties, als in niet-werkgerelateerde situaties waarin het risico op burn-out zich kan voordoen. De BAT is een recent ontwikkelde zelfbeoordelingsvragenlijst vertrekkend van een nieuw conceptueel model dat burn-out beschouwt als een dynamisch syndroom (Schaufeli et al., 2019). ‘Dynamisch’ houdt hier in dat het syndroom zich ontwikkelt over de tijd als respons op aanhoudende stress (Desart et al., 2017).

Het kernsymptoom van burn-out is uitputting, wat zowel fysieke uitputting als mentale uitputting omvat. Daarnaast ervaart het individu cognitief controleverlies en emotioneel controleverlies wat, samen met uitputting, leidt tot zelfbescherming waarbij de persoon mentaal afstand neemt van het werk, mentale distantie (Schaufeli et al., 2019). Mentale distantie is een afstandelijke en onverschillige reactie ten aanzien van het werk en collega’s en kan gezien worden als

een disfunctionele poging om verdere uitputting tegen te gaan. Mentale distantie kan zich zelfs ontwikkelen naar een sterke weerzin tegen het werk, wat kan resulteren in verzuim en dit kan de uiteindelijke werkprestatie kan ondermijnen (Desart et al., 2017; Schaufeli et al., 2019). Als paradoxaal effect kan de stress verder toenemen en leiden tot depressieve klachten, gedragsmatige spanningsklachten en psychosomatische spanningsklachten.

De BAT-items bevragen de vier primaire symptomen van burn-out (uitputting, cognitief controleverlies, emotioneel controleverlies en mentale distantie) en twee secundaire 13 symptomen (gedragsmatige en psychosomatische spanningsklachten).

Het Job Demands-Resources model verklaart burn-out vanuit de combinatie van werkeisen en werkgerelateerde energiebronnen die iemand ervaart (Bakker & Demerouti, 2017). Werkeisen kunnen resulteren in een groter risico op burn-out. Werkeisen, ofwel *job demands*, zijn ‘fysieke-, psychologische-, sociale- of organisatorische aspecten van werk die langdurige fysieke- of psychologische inspanning vereisen en daarom gepaard gaan met bepaalde fysiologische- en/of psychologische belasting’ (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 296). Deze werkeisen kunnen veranderen in werkstressoren op het moment dat ze veel inspanning vergen, wat vervolgens kan resulteren in een burn-out (Schaufeli & Bakker, 2004). Werkstressoren behoeven extra inspanning van een werknemer zodat de gevraagde norm van werk wordt ontmoet. Om deze norm te bereiken spant een werknemer zich derhalve meer in en zal deze minder productief worden en langer moeten bijkomen van de geleverde prestaties. Op het moment dat een werknemer minder goed kan bijkomen, zo stellen Schaufeli en Bakker (2004, p. 298), is hij constant in de *stress-coping* modus. Dit proces van sympathische overbelasting door werkstressoren kunnen als gevolg gezondheidsschade opleveren en uiteindelijk resulteren in een burn-out (Knardahl & Ursin, 1985; Schaufeli & Bakker, 2004).

In recent onderzoek onder meerdere typen werknemers, zoals hotelwerknemers, verpleegsters en onderwijzers (Karatepe & Olugbade, 2009; Bermejo et al., 2013; Shahpouri et al., 2016) wordt steeds onderscheid gemaakt tussen soorten van werkgerelateerde energiebronnen, te weten: *job resources* en *personal resources*. *Personal resources* worden gedefinieerd als: ‘sommige aspecten van de werknemer die worden geassocieerd met veerkracht en welke het vermogen vertegenwoordigen om op een succesvolle manier de omgeving te beheersen en te beïnvloeden’ (Shahpouri et al., 2016, p. 217). Recenter onderzoek naar nieuwe remedies voor burn-out door Bakker en De Vries (2021) voegt hier nog *organizational resources* aan toe. Volgens Bakker en Demerouti (2008) zijn de belangrijkste *personal resources*: veerkracht, zelfredzaamheid, optimisme en het gevoel van eigenwaarde. Werknemers die hoog scoren op deze werkgerelateerde energiebronnen, zijn derhalve over het algemeen enthousiaster over hun baan (Shahpouri et al., 2016). *Job resources* worden gedefinieerd als: ‘de fysieke-, psychologische-, sociale- of organisatorische aspecten van werk van werk die ofwel *job demands* verminderen die worden geassocieerd met fysieke- of psychologische kosten, ofwel functioneel zijn in het bereiken van werkdoelen, ofwel persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren’ (Shahpouri et al., 2016, p. 216). *Organizational resources* worden door Bakker en De Vries (2021, p.

2) beschreven als ‘structurele top-down interventies in de vorm van HR-praktijken die kunnen worden ingezet door HR-managers of supervisors die werknemers helpen hun korte-termijn vermoeidheid te reguleren en het risico op burn-out vermijden’. *Personal resources, job resources* en *organizational resources* zijn derhalve positieve voorspellers van het voorkomen burn-out onder werknemers.

De BAT bestaat uit vier onderdelen die tot één burn-outscore gecombineerd kunnen worden: uitputting (vermoeidheid), mentale distantie (een afstandelijke, niet-betrokken werkhouding), emotionele ontregeling (falende controle over de eigen gevoelens, zoals snel boos of verdrietig worden) en cognitieve ontregeling (problemen met aandacht, concentratie en geheugen) (TNO, 2019).

2.2 HR-praktijken en HR-systemen

In de afgelopen jaren een verschuiving geweest van hoe organisaties hun beleid en personeel aansturen. Voor een meer winstgerichte-, economische benadering is *Human Resource Management* in de plaats gekomen. Dit komt voort uit het besef dat de menselijke *resources* ook als belangrijke factor worden gezien voor het uiteindelijke behalen van organisationele doelen (Boxall & Purcell, 2015).

Vanuit HR worden er door managers HR-praktijken geïmplementeerd op de werkvloer welke uiteindelijk moeten zorgen voor zowel economische- als sociale uitkomsten voor zowel de organisatie als voor de medewerker (Beer et al., 2015). Deze HR-praktijken hebben afzonderlijk een invloed op deze uitkomsten, maar daarnaast werken zij ook samen als een HR-bundel (Jiang et al., 2012; Boxall & Purcell, 2015). Volgens Boxall en Purcell (2015) moet de manager ervoor zorgen dat HR-praktijken in bundels elkaar niet in de weg moeten zitten, maar elkaar juist moeten versterken. Specifiek moeten er praktijken in het systeem worden geïmplementeerd die samen positief synergistisch werken (Paauwe & Boselie, 2000; Boxall & Purcell, 2015). Managers kunnen sturen op het ontwikkelen van een HR-systeem waarbij sprake is van een *horizontal fit* om een standaard te zetten en te kunnen aantonen aan medewerkers van wat een gewenste houding en daarbij gedrag is in de organisatie (Messersmith et al., 2011).

2.3 Evidence-based HR-praktijken

Als *organizational resource* ter voorkoming van het risico op burn-out, hebben *evidence-based* HR-praktijken waarschijnlijk een sterker positief effect dan niet *evidence-based* HR-praktijken. *Evidence-based* HR-praktijken zijn wetenschappelijk onderbouwd, ten opzichte van niet *evidence-based* HR-praktijken (Kahneman, 2019; Peters, 2019). Via de *evidence-based* weg wordt een beroep gedaan op zorgvuldig afgewogen informatie en data (Kahneman, 2019). Niet *evidence-based* HR-praktijken worden juist geïmplementeerd op basis van intuïtie, *common sense* en het menselijk geheugen (Thaler & Sunstein, 2009). Door te kiezen voor *evidence-based* HR-praktijken worden de risico's

weggenomen die samenhangen met de gangbare HR-praktijken, namelijk psychologische vooroordelen en dubbelzinnigheden (Kahneman et al., 2011).

Evidence-based is oorspronkelijk ontstaan in de medische wetenschappen en wordt ook toegepast in andere werkvelden en wetenschappen. In het werkveld van *Human Resource Management* (HR) is *evidence-based* een vorm van HR die het beste beschikbare bewijs gebruikt om een HR-praktijk in te stellen (Barends & Briner, 2014). Een definitie die voor *evidence-based* HR wordt gehanteerd door Rousseau en Barends (2011, pp. 221) is ‘een besluitvormingsproces dat kritisch denken combineert met het gebruik van het best beschikbare wetenschappelijke bewijs en bedrijfsinformatie’. Via de *evidence-based* weg wordt volgens Kahneman (2019), door enkel te kijken naar het best beschikbare bewijs, de kans op HR-praktijken die gekleurd zijn met psychologische vooroordelen en dubbelzinnigheden kleiner.

Het doel van *evidence-based* HR is het helpen van managers en werknemers in organisaties om tot betere resultaten te komen (CEBMA, 2019). *Evidence-based* is daarbij een vorm van HR waar het best beschikbare bewijs vanuit verschillende bronnen wordt aangewend om de kans op een gunstig resultaat te vergroten (Briner, 2018). Tot de bronnen van bewijs behoren: wetenschappelijke literatuur, beschikbare data binnen de organisatie, praktijkervaring en stakeholders (Rousseau, 2020b). De wetenschappelijke literatuur bevat het onderscheid tussen relevante en niet-relevante literatuur, het betreft een kritische evaluatie van het best beschikbare bewijs. Vervolgens moet worden gekeken naar de beschikbare data binnen de organisatie, dit betreft het bewijs uit de context van de organisatie die van toepassing is op het bewijs afkomstig uit de wetenschappelijke literatuur. Daaropvolgend gaat praktijkervaring om de expertise en het beoordelen van een beoefenaar van het bewijs, in de context van het huidig onderzoek is dit de HR-manager. Tot slot moeten de perspectieven van stakeholders worden meegenomen. De definitie van *evidence-based* HR-praktijken die wordt gehanteerd in huidig onderzoek en die bovenstaande omvat is de definitie van Rousseau (2012), namelijk: ‘*evidence-based* HR combineert vier fundamentele activiteiten in de alledaagse uitvoering van beoordeling en besluitvorming op het managementniveau: 1) het gebruik van het best beschikbare wetenschappelijk bewijs, 2) het verzamelen van organizationele feiten, indicatoren en data op een systematische wijze om zo betrouwbaarheid en bruikbaarheid te vergroten, 3) het continue gebruik van kritische en reflectieve beoordelings- en besluitvormingsbronnen om zo bias te voorkomen en besluitvormingskwaliteit te bevorderen en 4) het in acht nemen van ethische kwesties inclusief de korte- en lange termijn impact van besluitvorming op stakeholders.

2.4 Evidence-based HR-praktijken, burn-out en competentie

Zoals eerder gesteld in het Theoretisch Kader in hoofdstuk 2.1, kan het *Job Demands-Resources* model worden gebruikt om het risico op een burn-out van werknemers in kaart te brengen. Dit model laat zien dat er processen en factoren zijn die zowel tot uitputting als tot motivatie bij werknemers

kunnen leiden (Van den Broeck et al., 2008). Een theorie die een verklaring kan zijn voor de werking van het JD-R model is de *self-determination theorie* van Deci en Ryan (2000). Volgens de *self-determination theory* is de bevrediging van psychologische basisbehoeften de fundering voor motivationele mechanismen die een mens uiteindelijk energie geven en sturen (Deci et al., 2017). Deze basisbehoeften zijn niet enkel noodzakelijk voor psychologische groei, integriteit en welzijn, maar zijn ook nodig om als mens optimaal te kunnen functioneren (Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 2017). De psychologische basisbehoeften volgens Ryan en Deci zijn bijvoorbeeld autonomie, competentie en verbondenheid. De behoefte aan autonomie is volgens Deci en Ryan de behoefte van de mens om zich te gedragen en te handelen naar eigen voorkeur, vanuit vrije wil. Dit betreft zelfbepaling, weinig druk van buitenaf en ook flexibiliteit (Deci & Ryan, 2000). Dit geeft de werknemer het idee dat hij zelf de keuze heeft om bepaalde taken op een bepaalde manier in te richten. Volgens Van den Broeck en collega's (2008) kan het voorzien in deze behoefte ervoor zorgen dat een werk in staat is zich aan te passen in verschillende situaties. De behoefte aan competentie beschrijft het ervaren van gevoelens van effectiviteit (Deci et al., 2017). Daarnaast moet een werknemer ook het idee hebben dat hij competent genoeg is om bepaalde taken uit te voeren (Deci & Ryan, 2000). Op het moment dat de behoefte aan competentie wordt bevredigd, zorgt dit ervoor dat de werk in staat is om zich aan te passen in verschillende situaties (Van den Broeck et al., 2008). Tot slot stelt de derde behoefte verbondenheid dat een werk graag hechte en intieme relaties heeft en ook het gevoel heeft dat hij ergens bij hoort (Deci & Ryan, 2000).

Op het moment dat voldaan is aan de drie psychologische basisbehoeften, zal een werknemer meer motivatie ervaren (Deci & Ryan, 2000). Belangrijk hierbij is dat Ryan en Deci (2000) een onderscheid maken tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie wordt hierbij uitgelegd als motivatie op basis van verplichting en intrinsieke motivatie juist als motivatie op basis van welwillendheid (Vansteenkiste et al., 2009).

Het omgaan met verminderde individuele *resources*, vraagt van werknemers een bepaald aanpassingsvermogen. Volgens de *self-determination theory* wordt deze behoefte aan aanpassingsvermogen derhalve in verschillende uitdagende situaties beschreven als de behoefte aan competentie (Deci & Ryan, 2000). Zoals gesteld gaat competentie over de door de werknemer ervaren gevoelens van effectiviteit (Deci et al., 2017). Daarnaast moet een werknemer ook het idee hebben dat hij competent genoeg is om bepaalde taken uit te voeren, wat kan resulteren in een verhoogde productiviteit (Deci & Ryan, 2000). Op het moment dat de behoefte aan competentie wordt bevredigd, zorgt dit ervoor dat de werknemer in staat is om zich aan te passen in verschillende situaties waardoor zijn aanpassingsvermogen zal stijgen (Van den Broeck et al., 2008) Zo kan een werknemer zich aanpassen op het moment dat hij te maken krijgt met verminderde individuele *resources* en met deze verminderde *resources* eveneens tot een goed resultaat komen. Bovendien moeten werknemers het idee hebben dat zij bezig zijn met taken die effectief zijn, anders kost dit hen enkel energie waardoor zij zich in een burn-out kunnen werken (Deci & Ryan, 2000).

De werkbare definitie die in het huidig onderzoek wordt gebruikt voor het concept competentie is als volgt: de behoefte van een werknemer aan een bepaalde mate van ervaren effectiviteit, welke een positief significante relatie heeft tot productiviteit en aanpassingsvermogen in het licht van uitdagingen op de werkvloer.

Hypothese 1: Er is een positieve relatie tussen evidence-based HR-praktijken en de ervaren mate van competentie onder werknemers.

Hypothese 2: De relatie tussen de ervaren mate van competentie en het risico op burn-out is significant negatief.

Onderzoek naar de invloed van competentie op de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en het risico op burn-out is schaars. Vanuit het JD-R model kan worden verklaard dat de *personal resources* van een werknemer de relatie tussen hoge werkeisen en hoge werkstress kunnen beïnvloeden. Door een hoge mate van aanwezige *personal resources*, kunnen de negatieve effecten van hoge werkeisen op de werkstress worden beperkt, het gevoel van competentie onder werknemers worden vergroot en vervolgens het risico op een burn-out worden verminderd (Schaufeli & Taris, 2013). Enerzijds wordt gesproken van het behandelen van deze staat van uitputting, maar anderzijds kan een werkgever dan wel een werknemer zelf preventief een burn-out aanpakken (Groos, 2016). Burn-out kan dus worden opgelost op het moment dat klachten optreden, maar daarnaast kan burn-out ook worden voorkomen. Demerouti (2015) stelt dat in de preventie van een burn-out sociaal cognitieve processen van betekenis kunnen zijn. In haar onderzoek noemt zij bijvoorbeeld dat er vanuit organisaties hulp moet worden geboden aan werknemers op het moment dat zij voor bepaalde uitdagingen komen te staan (Demerouti, 2015). Demerouti beschrijft een uitdaging als het minder tot de beschikking hebben van bepaalde individuele *resources*. Om deze vermindering in individuele *resources* te verhelpen moet het management ervoor zorgen dat individuen dit kunnen compenseren. Dit doen zij middels het ter beschikking stellen van verschillende externe *resources*, zoals bijvoorbeeld de hulp van anderen, technologie, nieuwe vaardigheden aan te leren of het vergroten van de eigen inspanningen.

Concluderend kunnen evidence-based HR-praktijken mogelijk een positieve relatie verklaren op het voorkomen van burn-out onder werknemers. De evidence-based HR-praktijken kunnen om deze reden gezien worden als een *personal resource* voor werknemers. Vanuit het *Job Demands-Resources* (JD-R) model kan worden verklaard dat *personal resources* het risico op burn-out kunnen verkleinen (Schaufeli & Bakker, 2004).

Hypothese 3: De relatie tussen het risico op een burn-out onder werknemers en evidence-based HR-praktijken wordt gemedieerd door de ervaren mate van competentie door werknemers.

2.5 Evidence-based HR-praktijken, burn-out en horizontal fit

Zoals gesteld staan deze HR-praktijken binnen een organisatie nooit op zichzelf. Zij komen terecht in een systeem van HR-praktijken welke bundels vormen (Jiang et al., 2012). Jiang en collega's (2012) stellen dat verschillende HR-praktijken, verschillende types van HR-praktijken, verschillende effecten kunnen hebben op de uitkomsten. Zo moeten de bundels van HR-praktijken met elkaar communiceren en elkaar niet tegenspreken, zodat er uiteindelijk de meest optimale uitkomsten worden gerealiseerd. Er moet sprake zijn van een zogenoemde *horizontal fit*. Dit houdt in dat het geheel van HR-praktijken onderling op elkaar is afgestemd en daarnaast congruent is (Gratton & Truss, 2003).

In de literatuur worden de begrippen *horizontal fit*, *horizontal integration* en *horizontal alignment* door elkaar gebruikt, in dit onderzoek zal worden gesproken van *horizontal fit*. Onderzoek naar de *horizontal fit* is gestart in de jaren negentig van de vorige eeuw toen Milgrom en Roberts (1992, p. 108) *horizontal fit* definieerden als: 'een groep activiteiten is sterk complementair op het moment dat het verhogen van het niveau van één van de activiteiten in de groep ervoor zorgt dat het rendement van het niveau van de andere activiteiten in de groep wordt verhoogd'. Gerhart en collega's (1996) vatten deze definitie later samen in het idee dat de invloed van individuele HR-praktijken op organisationele effectiviteit niet additief zijn en dat kijken naar enkel individuele HR-praktijken tot misleidende uitkomsten leidt. *Horizontal fit* houdt volgens recenter onderzoek van Gratton en Truss (2003) de afstemming van HR-praktijken in de vorm van bundels.

Het begrip *horizontal fit* wordt binnen de literatuur in een bredere context bestudeerd. Gratton en Truss (2003) behandelen in hun onderzoek drie elementen die een antwoord geven op de vraag hoe strategisch *human resource management* bijdraagt aan organisationele effectiviteit, medewerkerswelzijn en maatschappelijk welzijn. Zij gaan allereerst in op verticale fit, de koppeling van strategisch HR-beleid aan de strategische doelen van de organisatie. Vervolgens *people management*, de implementatie van HR-beleid door leidinggevend en hun leiderschapsgedrag. Daarnaast spreken zij ook nog van *horizontal fit*, dit houdt de afstemming in van HR-activiteiten in de vorm van bundels.

Voorts stellen Gratton en Truss (2003) dat het doel van *horizontal fit* het bereiken van een coherente en consistente benadering van het managen van mensen, welke het geheel van HR-activiteiten doordringt. Het gaat hierbij volgens hen om het niveau van beleid, in plaats van de uitvoering (Gratton & Truss, 2003). Dit onderscheid is tevens belangrijk omdat *people management* als een losse dimensie de focus legt op tot actie overgaan. Samenvattend, de *horizontal fit* is van belang zodat de organisatie duidelijke HR-activiteiten ontwikkeld, welke consistent aan elkaar relateren. Dit betekent in de praktijk dat zij op deze manier ook heldere en consistente verhalen vertellen aan hun medewerkers (Gratton & Truss, 2003).

Vanuit het idee van *horizontal fit* stellen Ichniowski en collega's (1997, p. 295) dat 'bedrijven de grootste productiviteit realiseren op het moment dat zij clusters van complementaire van HR-

praktijken toepassen en dat zij weinig baat hebben bij het toepassen van slechts één HR-praktijk. Meer recent onderzoek van Gratton en Truss (2003) stelt dat *horizontal fit* één van de drie elementen is die een antwoord geeft op de vraag hoe HR bijdraagt aan organisationele effectiviteit, werknemerswelzijn en maatschappelijk welzijn. Het toepassen van clusters van HR-praktijken zorgt dus voor het idee van *horizontal fit* en uiteindelijk voor meer organisationele effectiviteit, werknemerswelzijn en maatschappelijk welzijn.

De horizontal fit is voorts van belang zodat de organisatie duidelijke HR-praktijken ontwikkelt, welke consistent aan elkaar relateren. Dit betekent in de praktijk dat zij op deze manier ook heldere en consistente verhalen vertellen aan hun werknemers (Gratton & Truss, 2003). Bovendien stellen Gratton en Truss (2003) dat het doel van horizontal fit het bereiken van een coherente en consistente benadering van het managen van mensen is, welke het geheel van HR-praktijken doordringt.

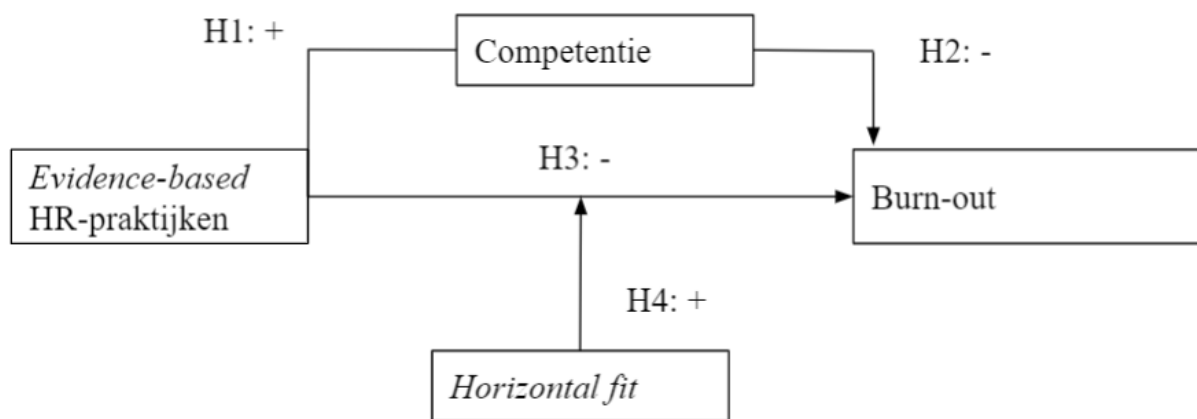
Dit onderzoek veronderstelt dat het voor een *evidence-based* HR-praktijk van belang is dat er een zogenoemde *horizontal fit* is. Op het moment dat één geïmplementeerde HR-praktijk gebaseerd is op wetenschappelijke literatuur en data uit de organisatie, maar andere HR-praktijken in dezelfde organisatie niet, kunnen deze elkaar tegenspreken. De intentie van de door managers geïmplementeerde *evidence-based* HR-praktijk kan dan mogelijkwijs op een niet *evidence-based* manier ervaren en beleefd worden door werknemers (Wright & Nishii, 2013). Volgens Wright en Nishii zijn de percepties die werknemers hebben van de door managers geïmplementeerde HR-praktijken van belang in de manier waarop hun houding, gedrag en uiteindelijk presteren tot stand komt. Dit onderzoek veronderstelt dat op het moment dat managers HR-praktijken initiëren waar sprake is van een *evidence-based* benadering en een consistent en complementair HR-systeem, werknemerspercepties uiteindelijk zullen leiden tot een meer positieve houding, gedrag en uiteindelijk betere prestaties van deze werknemers. Dit helpt mogelijkwijs in het voorkomen van het risico op burn-out.

Concluderend kunnen *evidence-based* HR-praktijken in een HR-systeem waarin sprake is van een *horizontal fit* mogelijk een positieve relatie verklaren op het voorkomen van het risico op burn-out onder werknemers. De *evidence-based* HR-praktijken kunnen om deze reden gezien worden als een *organizational resource* voor werknemers. Vanuit het *Job Demands-Resources* (JD-R) model kan worden verklaard dat *job resources* het risico op burn-out kunnen verkleinen (Schaufeli & Bakker, 2004).

Hypothese 4: Een hogere fit in een HR-systeem is een positieve moderator op de relatie tussen evidence-based HR-praktijken en het risico op een burn-out.

2.6 Conceptueel model

Het doel van het huidige onderzoek betreft het onderzoeken of de concepten *evidence-based* HR-praktijken, competentie, *horizontal fit* en het risico op burn-out samenhangen. Hierdoor kunnen er inzichten worden verkregen in de relaties tussen deze concepten en worden daarbij de hiaten in de literatuur gedicht. Het onderzoek is relevant doordat het managers in organisaties kan helpen te kiezen voor de implementatie van de juiste HR-praktijken. Resultierend in positieve uitkomsten voor het welzijn van de individuele werknemer, het vergroten van de bekwaamheid van de werknemers en het verkleinen van het risico op burn-out. In Figuur 2 zijn de bijbehorende hypothesen die voortvloeien uit het hoofdstuk 2 ‘Theoretisch Kader’ weergegeven.



Figuur 2. Conceptueel model met daarbij de centrale hypothesen.

3. Methoden

In dit hoofdstuk ‘Methoden’ worden methodologische keuzes van dit onderzoek verantwoord. Huidig onderzoek kiest ervoor om het conceptueel model te testen aan de hand van kwantitatief onderzoek. In dit hoofdstuk zal worden uiteengezet waarom er is gekozen voor kwantitatief onderzoek en waarom er specifiek gebruik zal worden gemaakt van een vignette experiment. Deze argumentatie wordt gekoppeld aan de onderzoeksvraag die is ontwikkeld in het theoretisch kader, dit wordt uiteengezet in paragraaf 3.1. Vervolgens zal in paragraaf 3.2 een verklaring worden gegeven van de gebruikte data. Hierbij wordt uitgelegd welke doelpopulatie gewenst is te onderzoeken, welke steekproefstrategie wordt toegepast en vervolgens welke onderzoekssubjecten hieraan te pas komen. Ten slotte wordt in paragraaf 3.3 dieper ingegaan op de praktische invulling van het kwantitatief onderzoek. Hierbij wordt uiteengezet van welke bronnen gebruik wordt gemaakt, wie de respondenten zijn en hoe groot de steekproef is.

3.1 Vignette experiment

Dit onderzoek naar het risico op burn-out onder werknemers is uitgevoerd met behulp van kwantitatieve onderzoeksmethoden. De relatie tussen *evidence-based HR-praktijken* en het risico op burn-out onder werknemers staat centraal in dit onderzoek. Daarnaast wordt onderzocht of er een modererend effect van de horizontale fit als *organizational resource* is en of er een mediërend effect van de ervaren mate van competentie als *personal resource* is. Bij het onderzoeken van samenhang is het gebruikelijk om onderzoek te doen middels kwantitatieve onderzoeksmethoden, zoals het vignette experiment (Bryman, 2015).

Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van deductieve onderzoeksmethoden aangezien de specifieke verwachtingen zijn afgeleid uit de bestaande theorie (Velde & Jansen, 2018). In het hoofdstuk ‘Theoretisch kader’ is deze bestaande theorie van het concept burn-out, *evidence-based HR-praktijken*, het JD-R model en de *horizontal fit* uiteengezet. Vanuit deze theorie zijn hypothesen geformuleerd en zullen een middels toetsen een uitspraak doen over de relaties tussen de variabelen.

Vignette studies worden voornamelijk gebruikt om de intenties en handelingen van individuen te onderzoeken (Bryman, 2015). Een vignette experiment is een relatief ongebruikelijke manier van kwantitatieve data-analyse. Respondenten krijgen naast de meer traditionele vragenlijst ook verschillende vignetten voorgelegd. Dit zijn stukken tekst waarin hypothetische situaties worden beschreven. In deze teksten worden de elementen van het desbetreffende concept simultaan op verschillende wijzen gemanipuleerd. Door de respondenten de vignetten te beoordelen kunnen verschillen en voorkeuren aangaande het concept worden achterhaald (Erfanian et al., 2020).

Het vignette experiment heeft enkele beperkingen. Ten eerste zal de geloofwaardigheid van het vignette, en daarbij ook de uitkomst van het onderzoek, afnemen op het moment dat er een situatie wordt geschetst die in de praktijk niet mogelijk is of niet relevant is. Bij een vignette beoordeelt de

respondent zelf, wat mogelijke *bias* zelfrapporteringen kan oproepen, wat vervolgens leidt tot een negatief effect op de betrouwbaarheid hiervan. Hierbij is het van belang dat een vraag helder en afgebakend wordt gesteld, aangezien anders iedere respondent vanuit zijn of haar eigen perspectief de intentie van de vraag kan invullen. De hypothetische situatie schetsen geformuleerd in dit onderzoek zullen derhalve concreet en realistisch worden geformuleerd (Alexander & Becker, 1978). Ten tweede is het van belang dat het aantal kenmerken dat wordt gevarieerd niet te groot wordt, omdat respondenten dan te veel informatie in één keer te verwerken krijgen. Het wordt op dat moment lastig voor de respondent om een duidelijk beeld en overzicht te vergaren van de beschreven situatie (Rossi & Anderson, 1982).

Ten opzichte van het meer gebruikelijke survey experiment heeft een vignette experiment een aantal voordelen. Ten eerste dat er minder sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. De reden hiervoor is dat de geschetste situatie minder direct confronteert dan wanneer respondenten op een directe manier naar hun ervaring en mening worden gevraagd (Alexander & Becker, 1978; Barter & Renold, 2000). Ten tweede worden de positieve elementen van klassieke experimenten en survey experimenten gecombineerd, waardoor zij juist de zwaktes van beide van de methoden maskeren (Aguinis & Bradley, 2014, p. 355). Daarnaast is er sprake van experimenteel design, wat inhoudt dat er meer uitspraken gedaan kunnen worden omtrent de causaliteit. De onderzoekspopulatie wordt in dit onderzoek opgedeeld in vier groepen waarbij een vignette wordt gepresenteerd. De vier groepen krijgen niet alle dezelfde vignettes gepresenteerd en worden de resultaten vergeleken met de resultaten van de controlegroep. Doordat verschillende vignettes worden gepresenteerd kan worden gecontroleerd of de gevonden effecten ook daadwerkelijk worden veroorzaakt door de manipulatie in de vignettes. Hierdoor kunnen er causale verbanden worden gelegd en uiteindelijk uitspraken worden gedaan over de doelpopulatie.

3.2 Dataverzameling en onderzoekspopulatie

Het vignette experiment zal in dit onderzoek worden opgesteld met behulp van een online vragenlijst in het programma Qualtrics. Hier zullen de variabelen burn-out, *evidence-based* HR-praktijken, *horizontal fit* en competentie en daarnaast de demografische gegevens van respondenten worden uitgevraagd. De online vragenlijst via Qualtrics bestaat in totaal uit 8 vragen op welke de respondenten een antwoord moeten geven. Op basis van een analyse via het programma G-power, gaat de onderzoek uit van [aantal respondenten] vereiste respondenten.

De online vragenlijst is verspreid op 20 juli 2021 via social media en online kanalen en wordt ingevuld door professionals in zowel de private- als de publieke sector. De online vragenlijst is beschikbaar in het Nederlands. Hierbij is ook aangegeven hoe lang het invullen van de vragenlijst in beslag neemt, te weten: 10 minuten. In het verspreide bericht en in de online vragenlijst is opgenomen

dat deelname aan het onderzoek anoniem, vrijwillig en zonder beloning is. De online vragenlijst is als bijlage opgenomen in dit onderzoek.

De doelpopulatie binnen dit onderzoek is de populatie waar de onderzoeksvraag betrekking op heeft (Bryman, 2015). In dit onderzoek is de doelpopulatie werknemers in een organisatie. Hieronder vallen werknemers binnen zowel publieke- als private organisaties. Via sociale media en online kanalen wordt het onderzoek verspreid en werden werknemers van publieke- en private organisaties benaderd. De verantwoording van de keuze voor deze groep als doelpopulatie ligt bij het feit dat deze groep onderhavig is aan HR. HR-praktijken en respectievelijk *evidence-based* HR-praktijken is het concept dat de groep beïnvloed om vervolgens effect te hebben op het welzijn van deze groep in de vorm van burn-out. Op het moment dat uit huidig onderzoek de noodzaak blijkt deze groep te splitsen in meer focusgroepen, kan vervolgonderzoek uitwijzen wat HR-praktijken per focusgroep specifiek voor invloed uitoefenen.

3.3 Operationalisatie

Om een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag en om de daarbij horende hypothesen te toetsen, worden de concepten gemeten aan de hand van items in de vragenlijst, zie hiervoor bijlage. In deze paragraaf wordt de operationalisatie van de vier concepten burn-out (3.3.1), *evidence-based* HR-praktijken (3.3.2), competentie (3.3.3) en *horizontal fit* (3.3.4) uiteengezet. Hierbij worden voorbeelditems gegeven. Voor de variabelen burn-out en voor competentie worden bestaande schalen gebruikt, daarnaast zullen de concepten *evidence-based* HR-praktijken en *horizontal fit* worden gemanipuleerd. Voor de gemanipuleerde concepten zal een *treatment check* worden toegepast, waarbij een aantal vragen over het karakter van de concepten zullen worden gesteld aan respondenten.

Concreet wordt er in de vignettenstudie aan respondenten hypothetische, situaties voorgelegd. Hierbij wordt hen gevraagd te beantwoorden hoe zij in deze situatie zouden reageren. In deze studie zal er gebruik worden gemaakt van vier vignettes, om vier verschillende situaties en daarbij de uiteindelijke effecten op het risico op burn-out te meten. De rode draad in de vier vignettes is derhalve de vraag welke situatie uiteindelijk leidt tot een hogere mate van competentie en uiteindelijk tot minder risico op burn-out. In de literatuur, zoals gezien is in ‘Theoretisch kader’, is wel kennis aanwezig over de positieve hoofdeffecten van *horizontal fit* op het risico op burn-out, maar in dit onderzoek wordt gekeken naar de interactie tussen *evidence-based* HR-praktijken, competentie en *horizontal fit* en de uiteindelijke uitkomsten op het risico op burn-out.

In huidig vignette experiment worden twee onafhankelijke concepten gemanipuleerd om te testen of deze een verandering teweeg brengen in het uiteindelijke risico op burn-out. De mediërende factor competentie wordt niet gemanipuleerd, maar aan de hand van een meetschaal wordt deze gemeten.

De vignettenstudie in huidig onderzoek heeft als doel de effecten van de concepten *evidence-based* HR-praktijken, competentie en *horizontal fit* te meten op het risico op burn-out onder werknemers. Er is gekozen voor het opstellen van vier verschillende vignetten die elk een andere samenstelling van de concepten vertegenwoordigen. Zo is de eerste vignette gericht op een situatie waarin geen sprake is van *evidence-based* HR-praktijken, noch van *horizontal fit*. In dit vignet wordt een situatie beschreven waarbij een HR-praktijk wordt geïmplementeerd welke niet is onderbouwd met wetenschappelijke kennis noch met data uit de organisatie, deze HR-praktijk past niet in het systeem van HR-praktijken in de hypothetische organisatie. De tweede vignette richt zich op een HR-praktijk, waarbij wel sprake is van *horizontal fit*. De derde vignette richt zich juist op een *evidence-based* HR-praktijk, zonder *horizontal fit*. Tot slot geeft de vierde vignette een situatie waarin zowel van een *evidence-based* HR-praktijk als van een *horizontal fit* sprake is.

Bij de vormgeving van de vignetten wordt rekening gehouden met de construct validiteit. Deze gaat over de mate waarin het vignette laat zien wat onderzocht moet worden (Bryman, 2016, p. 41). Er is een manipulatiecheck uitgevoerd op de concepten *evidence-based management* en *horizontal fit*, gericht op deze constructvaliditeit (Hauser et al., 2018, p. 1). Tabel 1 laat de manipulatiecheck zien die is uitgevoerd op het vignette *evidence-based*.

Tabel 1

Manipulatiecheck Evidence-based

	EvBaed	N	M	SD	SE
Burnout	0	44	3.1682	0.6914	0.10423
	1	40	3.505	0.50228	0.07942

Tabel 2 laat de manipulatiecheck zien die is uitgevoerd op het vignette *horizontal fit*. De resultaten van de twee vignetten zijn verschillend. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het gelukt is twee verschillende vignetten en daarmee situaties te creëren, het is derhalve gelukt de vignetten te manipuleren (Hauser et al., 2018, pp. 2-3). Het verschil is groter dan de standaardafwijking.

Tabel 2

Manipulatiecheck Horizontal Fit

	HorFit	N	M	SD	SE
Burnout	0	39	3.0974	0.63556	0.10177
	1	45	3.5289	0.55458	0.08267

De vier concepten besproken in het ‘Theoretisch Kader’ in huidig onderzoek worden onderzocht. Voor ieder van deze concepten is gekeken naar de operationalisering vanuit deze theorie en naar hoe het concept door middel van analyses bekeken moet worden. Dit met als doel deze concepten te meten en uiteindelijk de betrouwbaarheid van huidig onderzoek te waarborgen.

3.3.1 Burn-out

Allereerst is gekeken naar het concept burn-out. Om burn-out te meten wordt in plaats van de vertrouwde Maslach burn-out Inventory (MBI) van Maslach en Jackson (1981) de meer recente, gevalideerde en betrouwbare burn-out Assessment Tool (BAT) door Schaufeli en collega’s (2020) gehanteerd. Dit is een holistisch instrument wat zowel kan worden ingezet voor het diagnosticeren van burn-out, als in organisaties, als in niet-werkgerelateerde situaties waarin het risico op burn-out zich kan voordoen. De BAT gaat uit van vier dimensies van burn-out, te weten: uitputting, emotionele ontregeling, cognitieve ontregeling en mentale distantie (Schaufeli et al., 2020). Voor deze vier dimensies is een zelfbeoordelingsvragenlijst gerealiseerd van 23 items, respondenten kunnen op deze items antwoord geven middels een 5-punts frequentieschaal. Deze frequentieschaal varieert van ‘nooit’ (1) tot ‘altijd’ (5).

In huidig onderzoek is ervoor gekozen een selectie te maken uit deze zelfbeoordelingslijst van Schaufeli en collega’s. Er is voor gekozen de items van de dimensie ‘mentale distantie’ te gebruiken. Dit met als reden dat de items van de dimensies uitputting, emotionele ontregeling en cognitieve ontregeling niet geschikt bleken de geschetste situatie in het vignette te beschrijven.

Vervolgens geeft Tabel 1 de factoranalyse van het concept burn-out weer. Voor de factoranalyse is vervolgens gekeken naar de Kaiser-Meyer-Olkon (KMO) score en de Bartlett’s score. De KMO-score is 0.739 en daarmee relatief hoog. Deze score neigt immers naar 0.8 en volgens de

KMO-score is tussen 0.8 en 1.0 erg hoog. Voorts geeft de uitkomst van de Bartlett's test significant voor $p < 0.001$, daarmee voldoet deze aan de voorwaarde voor de factoranalyse. Het onderzoek geeft een Cronbach's alpha van 0.765, dit betekent een goede constructvaliditeit (Keller, 2008).

Tabel 3

Factoranalyse Burn Out

Cronbach's $\alpha = 0.765$

<i>Item</i>	<i>Factorloading</i>
1 In deze situatie voel ik geen sterke weerzin tegen mijn werk	0.717
2 In deze situatie kan ik belangstelling en enthousiasme opbrengen voor mijn werk	0.815
3 Mijn werk laat mij in deze situatie niet onverschillig	0.554
4 In deze situatie kan ik mijn aandacht er gemakkelijk bijhouden	0.791
5 In deze situatie ben ik optimistisch over wat mijn werk voor anderen betekent	0.695

Uit tabel 3 blijkt dat factoranalyse zinvol is. In dit onderzoek bestaande constructen wil controleren middels de factoranalyse, wordt gebruik gemaakt van de "principal axis factoring".

3.3.2 Evidence-based HR-praktijken

De definitie van *evidence-based* HR-praktijken die in het huidige onderzoek wordt gehanteerd is: een besluitvormingsproces van *asking, acquiring, appraising, aggregating, applying* en *assessing* dat kritisch denken combineert met het gebruik van het best beschikbare wetenschappelijke bewijs en bedrijfsinformatie en de praktijkervaring en stakeholders gebruikt als laatste check. Op basis van deze definitie wordt het concept *evidence-based* HR-praktijken methodologisch gemanipuleerd. Uit deze definitie blijkt het belang van wetenschappelijk bewijs en bedrijfsinformatie als fundering voor *evidence-based* HR-praktijken.

Aan respondenten worden twee vignetten voorgelegd waarin in één situatie een HR-praktijk die niet gebaseerd is op wetenschappelijk bewijs en bedrijfsinformatie in de werkzame organisatie worden toegepast. Het tweede vignette gaat uit van een situatie waarbij een HR-praktijk in de organisatie van respondenten worden toegepast die wel gebaseerd zijn op wetenschappelijk bewijs en

bedrijfsinformatie. In het vignette wordt daarnaast ook de check van praktijkervaring en stakeholders en het besluitvormingsproces aangehaald.

In de beschrijvende tekst (zie voor de gehele tekst de bijlage) in het vignette is *evidence-based* van niet *evidence-based* te onderscheiden door de tekst: ‘*Op basis van wetenschappelijk onderzoek en data uit onze organisatie hebben we hier bij Hartmans Services de weekstart geïmplementeerd. Deze praktijk is ontwikkeld door een consultant die een goede kennis is van onze general manager en dit leek ons wel een interessante praktijk voor onze organisatie.*’ In de beschrijvende tekst waarbij het vignette uitgaat van een niet *evidence-based* HR-praktijk is de tekst als volgt geformuleerd: ‘*Deze praktijk is ontwikkeld door een consultant die een goede kennis is van onze general manager en dit leek ons wel een interessante praktijk voor onze organisatie.*’

Vervolgens wordt een *treatment check* toegepast. Dit houdt in dat een aantal items worden toegevoegd die vragen naar het karakter van *evidence-based* HR-praktijken. De reden hiervoor is te onderzoeken of respondenten de HR-praktijken genoemd in het vignette ook herkennen als *evidence-based*. De *treatment check* wordt weergegeven in de bijlage. Vragen die worden gebruikt om de kennis van respondenten omtrent *evidence-based* te testen zijn: ‘*De in deze situatie beschreven weekstart lijkt mij wetenschappelijk onderbouwd*’ en ‘*De in deze situatie beschreven weekstart lijkt mij goed onderbouwd aan de hand van data*’.

3.3.3 Competentie

Competentie is onderdeel van de *self-determination theory* van Deci en Ryan (2000). De drie basisbehoeften van de *self-determination theory* worden door onderzoekers omwille van methodologische redenen als één geheel onderzocht, de vragenlijst sluit namelijk op alle drie de behoeften aan (Van den Broeck et al., 2016). Het huidige onderzoek gebruikt de schaal van Van den Broeck en collega’s (2010), deze vragenlijst bevat in totaal 26 items, waarvan 6 items voor competentie. Hierbij is gebruik gemaakt van een Likertschaal die de mate van respondenten meet in hoeverre zij het eens zijn met een verklaring. De 5-punts Likertschaal varieert hierbij van sterk mee oneens (1) tot sterk mee eens (5).

In huidig onderzoek is ervoor gekozen een selectie te maken uit deze zelfbeoordelingslijst van Van den Broeck en collega’s is tevens een selectie gemaakt van de items, van de 6 items voor competentie zijn er 3 uitgekozen. Dit met als reden de vragenlijst kort te houden, zodat respondenten in totaal 8 vragen moesten beantwoorden omtrent de vignetten.

Uit de correlatieanalyse blijkt dat de drie vragen met elkaar correleren. Voor de factoranalyse wordt vervolgens gekeken naar de Kaiser-Meyer-Olkon (KMO) score en de Bartlett’s score. De KMO scoorde 0.682 waaruit geconcludeerd kan worden dat er sprake is van een adequate sampling, gegeven een waarde tussen 0.6 en 0.8.

Tabel 4*Factoranalyse Competentie*Crohnbach's $\alpha = 0.765$

<i>Item</i>	<i>Factorlading</i>
1 Ik voel me in deze situatie erg bekwaam wanneer ik op het werk ben	0.800
2 Ik voel me in deze situatie competent in mijn werk	0.852
3 In deze situatie heb ik de meeste dagen het gevoel van bekwaamheid door het werken	0.805

Barlett's test geeft een significante p-waarde van <0.01 waardoor geconcludeerd kan worden dat de resultaten van de factoranalyse bruikbaar zijn. Het onderzoek geeft een Cronbach's alpha van 0.755, wat duidt op een goede constructvaliditeit (Keller, 2008). Uit tabel 4 blijkt dat factoranalyse zinvol is. In dit onderzoek bestaande constructen wil controleren middels de factoranalyse, wordt gebruik gemaakt van de "principal axis factoring".

3.3.4 Horizontal fit

De werkbare definitie die in het huidig onderzoek wordt gebruikt voor het concept *horizontal fit* is als volgt: de afstemming van HR-praktijken in consistente en complementaire bundels. Op basis van deze definitie wordt het concept *horizontal fit* methodologisch gemanipuleerd. Uit deze definitie blijkt het belang van HR-praktijken die op elkaar afgestemd zijn in één HR-systeem.

Aan respondenten worden twee vignetten voorgelegd waarin in één situatie *evidence-based* HR-praktijken niet zijn afgestemd op elkaar en waarbij derhalve geen sprake is van *horizontal fit*. Het tweede vignette gaat uit van een situatie waarbij *evidence-based* HR-praktijken in de organisatie van respondenten worden toegepast die wel op elkaar zijn afgestemd en waarbij derhalve wel sprake is van *horizontal fit*.

In de beschrijvende tekst (zie voor de gehele tekst de bijlage) in het vignette is *horizontal fit* van niet *horizontal fit* te onderscheiden door de volgende tekst: 'Drie maanden nadat de weekstart is geïmplementeerd blijkt deze goed aan te sluiten bij andere HR-praktijken binnen Hartmans Services. Er wordt naast de weekstart een afsluitende vergadering gehouden aan het einde van de week en de weekstart sluit goed aan bij de praktijken die de team leads zelf hebben geïmplementeerd in hun teams.' In de beschrijvende tekst waarbij het vignette uitgaat van een HR-systeem waarbij geen sprake is van *horizontal fit*, is de tekst als volgt geformuleerd: 'Drie maanden nadat de weekstart is

geïmplementeerd blijkt deze echter niet aan te sluiten bij andere HR-praktijken binnen Hartmans Services. Er wordt geen afsluitende vergadering gehouden aan het einde van de week en de weekstart gooit roet in het eten bij de praktijken die de team leads zelf hebben geïmplementeerd in hun teams.'

Vervolgens wordt een *treatment check* toegepast. Dit houdt in dat een aantal items worden toegevoegd die vragen naar het karakter van *horizontal fit*. De reden hiervoor is te onderzoeken of respondenten de HR-bundels ook herkennen als hebbende een *horizontal fit*. De *treatment check* wordt weergegeven in de bijlage. Vragen die worden gebruikt om de kennis van respondenten omtrent *horizontal fit* te testen zijn: 'In deze situatie lijkt er mij een goede afstemming te zijn tussen HR-praktijken', 'In deze situatie lijkt het mij niet het geval dat HR-praktijken elkaar tegenspreken.'

Dit onderzoek neemt verscheidene controlevariabelen mee zoals geslacht, leeftijd, aantal uur werkzaam per week, vast- of tijdelijk contract en sector waarin respondent werkzaam is.

3.4 Analyse

Het huidig onderzoek betreft verschillende statistische analyses ter validatie van de concepten en voor het toetsen van de geformuleerde hypothesen. Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van twee bestaande en gevalideerde meetschalen, voor de concepten burn-out en competentie. Daarnaast worden de concepten *horizontal fit* en *evidence-based* HR-praktijken gemanipuleerd. De verkregen data is verwerkt met behulp van het computerprogramma 'Statistical Program for Social Sciences' (SPSS). Allereerst is de betrouwbaarheid van de gebruikte meetinstrumenten bepaald door middel van het berekenen van de KMO-score, de Bartlett's test en de Cronbach's alfa. Voor de beantwoording van de hoofdvraag en de toetsing van de hypothesen zijn meerdere regressieanalyses uitgevoerd.

Om de relatie tussen concepten *evidence-based* HR-praktijken en burn-out en daarbij de mediatie competentie te meten, wordt de methode van Baron en Kenny (1986) gehanteerd. Volgens hypothese 3 wordt namelijk verondersteld dat de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en burn-out in zijn geheel of gedeeltelijk te verklaren is door de ervaren mate van competentie onder werknemers. Met deze methode kan mediatie door middel van stapsgewijze regressieanalyse worden aangetoond. Volgens de methode van Baron en Kenny moet er voldaan worden aan de drie voorwaarden voor mediatie. Er moet allereerst worden gekeken of de relatie tussen de onafhankelijke variabele *evidence-based* HR-praktijken, en de afhankelijke variabele burn-out significant is. Vervolgens moet worden getoetst of de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de mediator competentie significant is. Daarnaast moet er ook een significante relatie bestaan tussen de afhankelijke variabele en de mediator. Op het moment dat de relatie tussen de onafhankelijk- en de afhankelijke variabele verdwijnt, wordt deze relatie gemedieerd door de mediator. Op het moment dat deze relatie afneemt, is er slechts sprake van een partiële mediatie.

Vervolgens wordt de invloed van de moderator onderzocht. Een moderator betreft 'iedere variabele dat de relatie tussen twee of meer andere variabele beïnvloedt' (Dawson, 2014, p. 2). Om te

onderzoeken of de moderatie significant is, wordt de coëfficiënt van de interactie getoetst (Dawson, 2014). Dit wordt gedaan volgens de literatuur van Dawson. Op het moment dat de onafhankelijke- en de afhankelijke variabele positief met elkaar interacteren, kan gesteld worden dat de moderatorvariabele een statistisch significante moderator is van de lineaire relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en burn-out.

4. Resultaten

In huidig hoofdstuk worden de resultaten van de analyses weergegeven. Allereerst wordt gekeken naar de resultaten van de beschrijvende analyses. Voorts worden de resultaten van de analyses voor de hypothesen aangehaald. Tot slot worden de bevindingen omtrent de hypothesen uit het theoretisch kader besproken.

4.1 Testen van experimentele condities

Om te controleren of de verschillende vignetten qua sample niet verschillen worden deze vergeleken in geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en werksector. Hiervoor zal gebruikt worden gemaakt van de chi-kwadraattoets. Hieruit kwam voort dat de gekozen variabelen niet significant verschillen binnen de vignetten (geslacht $p = 0.758$, opleidingsniveau $p = 0.324$ en werksector $p = 0.240$). Dit betekent dat de resultaten van de gekozen variabelen niet significant verschillen binnen de vignetten. Daarmee zijn de vignetten een adequate afspiegeling van de algehele sample en bruikbaar voor het verdere onderzoek.

Om te onderzoeken of de verschillende vignetten op leeftijd niet significant verschillen is gebruikt gemaakt van de ANOVA test. Ook hierbij werd geen significant verschil gevonden tussen de vignetten bij een significantieniveau van $p = 0.253$

4.2 Beschrijvende resultaten

Uiteindelijk is de vragenlijst ingevuld door 185 respondenten, waarvan 84 resultaten geschikt zijn voor verdere analyse. Deze missing values kunnen te wijten zijn aan het feit dat een aantal van de respondenten de vragen niet in geheel hebben ingevuld. De beschrijvende statistieken zijn weergegeven in tabel 5. Van de respondenten is 35,7% man en 64,3% vrouw. Dit is niet representatief voor de gehele doelpopulatie, aangezien daar de verhouding 53,1% man en 46,9% vrouw is (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021e). De niet-representativiteit kan problemen opleveren met betrekking tot externe validiteit. Namelijk de algemenering naar de doelpopulatie.

In 2021 hadden 9,0 miljoen mensen betaald werk (seizoensgecorrigeerd), deze werkzame beroepsbevolking bestaat uit mensen tussen de 15 en de 75 jaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021d). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 35,8 jaar, dit is representatief voor de doelpopulatie aangezien 40,1% van de Nederlandse beroepsbevolking tussen de 25 en 45 jaar is (Arbeidsmarktinzicht, 2020). Vervolgens is te zien in de onderstaande tabel dat de categorie hoogst behaalde diploma door respondenten redelijk is verdeeld. Met het zwaartepunt liggend rond hbo- en wo-afgestudeerden. Wel is te zien dat er geen respondenten zijn afgestudeerd met een doctoraat en 29 van de 84 respondenten 'anders' hebben ingevuld. In de vragenlijst is geen categorie met de optie 'master' opgenomen, wat dit grote aantal respondenten die 'anders' hebben aangevinkt mogelijk

verklaart. De werkzame sector waarin respondenten werkzaam zijn is redelijk normaal verdeeld, met een evenredige verdeling tussen de private- en de publieke sector. Het aantal respondenten dat ‘anders’ heeft ingevuld kan worden verklaard aan de hand van dat zij nog studenten zijn en zich nog niet als onderdeel beschouwen van de werkzame sector in Nederland.

Tabel 5
Beschrijvende statistieken

			Evidence Based		Horizontal Fit	
		N (84)	0	1	0	1
Wat is je geslacht?	Man	30	18	12	13	17
	Vrouw	54	26	28	26	28
Wat is je leeftijd?	Gemiddelde	35.8	35.5	38.3	34.9	36.5
Wat is het hoogste diploma dat je behaald hebt?	Basisonderwijs	0	0	0	0	0
	Lager voorbereidend onderwijs (lbo/vmbo)	3	0	3	2	1
	Hoger algemeen voorbereidend onderwijs (havo)	5	3	2	3	2
	Voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo)	4	4	0	3	1
	Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	7	5	2	3	4
	Hoger beroepsonderwijs (hbo)	22	10	12	8	14
	Bachelor (wo)	14	7	7	4	10
	Doctoraat	0	0	0	0	0
	Anders	29	15	14	16	13
In welke sector ben je werkzaam	Publieke sector	35	22	13	18	17
	Private sector	35	22	13	13	22
	Anders	11	8	3	5	6
Evidence Based	0	44			18	26
	1	40			21	19
Horizontal Fit	0	39	18	26		
	1	45	21	19		

In tabel 6 zijn de beschrijvende statistieken van het *evidence-based* vignette weergegeven. Geslacht is redelijk normaal verdeeld. Gemiddeld is de groep *evidence-based* iets ouder dan de andere groep, dit valt weliswaar binnen de standaardafwijking. Het opleidingsniveau van respondenten in dit vignette is daarnaast ook vergelijkbaar. Tot slot is er een klein verschil tussen de sectoren waarin respondenten werkzaam zijn, echter is dit lastig te duiden, doordat het midden niet per se het midden is. Dit komt doordat er drie opties, ‘publiek’, ‘privaat’ en ‘anders’ waren om in te vullen.

Tabel 6
Beschrijvende Statistieken

	EBM	N	M	SD
Wat is je geslacht?*	0	44	1.59	0.497
	1	40	1.70	0.464
Wat is je leeftijd?	0	44	33.50	12.820
	1	40	38.28	16.034
Wat is het hoogste diploma dat je behaald hebt?**	0	44	8.02	2.406
	1	40	8.08	2.546
In welke sector ben je werkzaam?***	0	44	1.68	0.771
	1	37	1.73	0.608

Noot. N = Aantal Respondenten, M = Gemiddelde, SD = Standaarddeviatie

*1 = man, 2 = vrouw

**1 = geen, 11 = doctoraat

***1 = private, 2 = publieke, 3 = overig

In tabel 7 zijn de beschrijvende statistieken van het *horizontal fit* vignette weergegeven. Geslacht is redelijk normaal verdeeld. Gemiddeld is de groep *evidence-based* iets ouder dan de andere groep, dit valt weliswaar binnen de standaardafwijking. Het opleidingsniveau van respondenten in dit vignette is daarnaast ook vergelijkbaar. Tot slot is er een klein verschil tussen de sectoren waarin respondenten werkzaam zijn, echter is dit lastig te duiden, doordat het midden niet per se het midden is. Dit komt doordat er drie opties, ‘publiek’, ‘privaat’ en ‘anders’ waren om in te vullen.

Tabel 7
Beschrijvende Statistieken

	Horizontal Fit	N	M	SD
Wat is je geslacht?*	0	29	1.67	0.478
	1	45	1.62	0.490
Wat is je leeftijd?	0	39	34.92	15.111
	1	45	36.51	14.175
Wat is het hoogste diploma dat je behaald hebt?**	0	39	8.08	2.757
	1	45	8.02	2.200
In welke sector ben je werkzaam?***	0	36	1.64	0.723
	1	45	1.76	0.679

Noot. N = Aantal Respondenten, M = Gemiddelde, SD = Standaarddeviatie

*1 = man, 2 = vrouw

**1 = geen, 11 = doctoraat

***1 = private, 2 = publieke, 3 = overig

Uit de correlatieanalyse van competentie blijkt dat de drie vragen met elkaar correleren. Voor de drie items is er een redelijk hoge positieve samenhang.

Tabel 8

Correlatietabel Competentie

<i>Item</i>		1	2	3
1	Ik voel me in deze situatie erg bekwaam wanneer ik op het werk ben	1	0.534*	0.443*
2	Ik voel me in deze situatie competent in mijn werk	0.534*	1	0.543*
3	In deze situatie heb ik de meeste dagen het gevoel van bekwaamheid door het werken	0.443*	0.543*	1

*Correlatie is significant voor $p < 0.01$

Uit de correlatieanalyse van burn-out blijkt dat de vijf vragen met elkaar correleren.

Tabel 9

Correlatietabel Burn-out

<i>Item</i>		1	2	3	4	5
1	In deze situatie voel ik geen sterke weerzin tegen mijn werk	1	0.442*	0.322*	0.484*	0.318*
2	In deze situatie kan ik belangstelling en enthousiasme opbrengen voor mijn werk	0.442*	1	0.438*	0.555*	0.430*
3	Mijn werk laat mij in deze situatie niet onverschillig	0.322*	0.439*	1	0.181*	0.217*
4	In deze situatie kan ik mijn aandacht er gemakkelijk bijhouden	0.484*	0.555*	0.181*	1	0.518*
5	In deze situatie ben ik optimistisch over wat mijn werk voor anderen betekent	0.318*	0.430*	0.217**	0.518*	1

*Correlatie is significant voor $p < 0.01$

**Correlatie is significant voor $P < 0.05$

4.3 Resultaten hypothesen

4.3.1 Evidence-based HR-praktijken en competentie

Op de eerste plaats wordt de volgende hypothese onderzocht: “*Er is een positieve relatie tussen evidence-based HR-praktijken en de ervaren mate van competentie onder werknemers.*”. Deze hypothese wordt getoetst middels een lineaire regressie. Hierbij maakt de dummy ‘EBM’ onderscheid tussen de vignetten gekoppeld aan EBM en de controlegroep, en vormt zo de onafhankelijke variabele. De samengestelde variabele ‘competentie’ is samengesteld uit de vragen uit de survey dat betrekking heeft op het construct ‘competentie’, deze vormt de afhankelijke variabele in deze regressieanalyse. Onderstaande tabel laat de uitkomsten zien van de uitgevoerde regressie. Hierin is direct te zien dat de resultaten niet significant verschillen ($p < 0.21$). Wat betekent dat de verschillen in de resultaten uit dit onderzoek potentieel op toeval berusten. Zodoende kan vanuit deze sample geen conclusie getrokken worden over de populatie als geheel (Keller, 2008).

Tabel 10
Regressieanalyse EBM en Competentie (hypothese 1)

	B (SE)
EBM	0.185 (0.146)
R ²	0.019
Adjusted R ²	0.007
N	84
F score	1.6
Sig.	0.21

4.3.2 Competentie en burn-out

De tweede hypothese onderzoekt het effect van het gevoel van competentie op het risico op burn-out dat ervaren wordt. De te toetsen hypothese luidt: “*De relatie tussen de ervaren mate van competentie en het vermijden van een burn-out is positief*”. Om deze hypothese te kunnen toetsen is gekozen een lineaire regressie uit te voeren. De resultaten daarvan zijn zichtbaar in onderstaande tabel.

Tabel 11
Regressieanalyse Competentie en Burnout (hypothese 2)

	B (SE)
Competence	0.618* (0.265)
R ²	0.436
Adjusted R ²	0.429
N	84
F score	63.378
Sig.	0.001

Noot. * $p < 0.01$

Te zien valt een significantiewaarde van 0.001, wat aangeeft dat de nulhypothese verworpen kan worden. Ook is te zien dat de regressiecoëfficiënt positief is, zodoende kan geconcludeerd worden dat een groter ervaren mate van competentie een positief effect heeft op het vermijden van een burn-out. Dus de alternatieve hypothese kan worden aangenomen. Tot slot kan middels de formule voor lineaire regressie ($Y = a + bX$) een trendlijn opgesteld worden. De trendlijn voor het schatten van het vermijden van burn-out (Y) op basis van een vastgestelde mate van competentie (X) is: $Y = 1.256 + (0.618 X)$.

4.3.3 Evidence-based HR-praktijken, competentie en burn-out

De derde hypothese heeft als doel te onderzoeken “*De relatie tussen het risico op een burn-out onder werknemers en evidence-based HR-praktijken wordt gemedieerd door de ervaren mate van competentie door werknemers.*”. Om dit te onderzoeken is een meervoudige regressie uitgevoerd met de dummy ‘evidence-based HR-praktijken’ als onafhankelijke variabele, de samengestelde variabele ‘competentie’ als mediërende variabele en de samengestelde variabele burn-out als afhankelijke variabele.

Allereerst moet worden vastgesteld of de afhankelijke variabele een significant effect heeft op de onafhankelijke variabele (Keller, 2008). In onderstaande tabel is af te lezen dat dit met een significantiewaarde van 0.013 het geval is.

Tabel 12
Regressieanalyse EBM en Burnout (hypothese 3)

	B (SE)
EBM	0.337* (0.133)
R ²	0.073
Adjusted R ²	0.061
N	84
F score	6.413
Sig.	0.013

Noot. * p < 0.01, ** p < 0.05

Ook is te zien dat de mate onafhankelijke variabele beperkt verklaring geeft voor de afhankelijke variabele, gegeven de R² van 0.073. Om te testen of competentie een mediërende variabele vormt, wordt een volgende regressie uitgevoerd.

Tabel 13
Mediatieanalyse EBM, Competentie en Burnout (hypothese 3)

	B (SE)
EBM	0.227** (0.102)
Competentie	0.594* (0.077)
R ²	0.468
Adjusted R ²	0.455
N	84
F score	35.663
Sig.	0.001

Noot. * p < 0.01, ** p < 0.05

In tabel 11 valt af te lezen dat het model de afhankelijke variabele beter verklaart, gegeven de significante toename van de R². Ook is de af te lezen dat de Beta van *evidence-based* HR-praktijken afgenomen is ten opzichte van het initiële model, respectievelijk 0.337 naar 0.227. De Beta van competentie (0.594) is aanzienlijk hoger dan de Beta uit het eerste model (0.337). Dit betekent dat de algehele kracht van het model twee krachtiger is dan het eerste model, tegelijkertijd is de kracht van enkel de variabele *evidence-based* HR-praktijken afgenomen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de variabele competentie een significant mediërend effect heeft op de relatie die *evidence-based* HR-

praktijken hebben op burn-out. Hypothese 3 kan derhalve worden aangenomen: *De relatie tussen het risico op een burn-out onder werknemers en evidence-based HR-praktijken wordt gemedieerd door de ervaren mate van competentie door werknemers.*

4.3.4 Evidence-based management, horizontal fit en burn-out

Tot slot is gekeken naar de laatste hypothese: *“Een hogere fit in een HR-systeem is een positieve moderator op de relatie tussen evidence-based HR-praktijken en het risico op een burn-out.”*. Om deze moderatie te kunnen onderzoeken, wordt tabel 12 gebruikt als controlemodel. Hieruit kan opgemaakt worden dat *evidence-based* HR-praktijken een significante invloed heeft op het risico op een burn-out. Voor het effect van *horizontal fit* wordt een nieuwe regressieanalyse uitgevoerd te vinden in tabel 14.

Tabel 14
Regressieanalyse Horizontal Fit en Burnout

	B (SE)
Horizontal fit	0.431* (0.130)
R ²	0.119
Adjusted R ²	0.108
N	84
F score	11.042
Sig.	0.01

Noot. * p < 0.01

Om de moderatie aan te tonen wordt vervolgens een Chi-kwadraattoets uitgevoerd om een relatie tussen horizontal fit en *evidence-based* HR-praktijken te toetsen. Deze blijkt significant bij p. <0.001. Er is dus sprake van invloed van *horizontal fit* op *evidence-based* HR-praktijken of andersom. Om uiteindelijk de relatie van de moderator te toetsen wordt een nieuwe variabele gecreëerd ‘*Evidence based X Horizontal Fit*’ = *horizontal fit***evidence-based* HR-praktijken. Deze nieuwe variabele wordt toegevoegd in de regressie.

Tabel 15*Moderatieanalyse EBM, Horizontal fit en Burnout (hypothese 4)*

	B	SE
EBM	0.614*	0.179*
Horizontal fit	0.679*	0.171*
EBM X Horizontal Fit	-0.418***	0.245***
R ²	0.243	
Adjusted R ²	0.215	
N	84	
F score	8.567	
Sig.	0.001	

Noot. * $p < 0.01$, *** $p \neq 0.05 < p 0.1$

Hieruit kan worden afgelezen dat de *horizontal fit* een negatief significant effect heeft van 0.418 op het effect van evidence based management op het risico op een burnout.

5. Discussie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de in het theoretisch kader geformuleerde hypothesen besproken. In paragraaf 5.1 worden de bevindingen van de hypothesen en de resultaten van hoofdstuk 4 ‘Methoden’ besproken. Vervolgens zal een plaatsing van de bevindingen in de theorie volgen in paragraaf 5.2. In paragraaf 5.3 worden de bevindingen besproken in het licht van de praktijk, en worden er implicaties gegeven. Tot slot worden in paragraaf 5.4 de beperkingen en aanbevelingen van huidig onderzoek besproken.

5.1 Bevindingen hypothesen

Samenvattend kunnen we op basis van de resultaten besproken in het resultatenhoofdstuk de hypothesen 2 en 4 aanvaarden en de hypothesen 1 en 3 verwerpen. Dit hoofdstuk zal een verklaring geven voor het verwerpen van deze hypothesen.

5.1.1 Evidence-based HR-praktijken en competentie

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en de ervaren mate van competentie door werknemers onderzocht. Uit dit onderzoek blijkt echter dat, tegen de verwachting in, er geen significante relatie bestaat tussen *evidence-based* HR-praktijken en de ervaren mate van competentie.

Een mogelijke voor het uitblijven van een relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en competentie verklaring ligt in de veronderstelling dat de implementatie van een HR-praktijk werkt via competentie. Vanuit de theorie is gesteld dat een *evidence-based* HR-praktijk een effect heeft op de ervaren competentie van werknemers, wat ervan uitgaat dat deze implementatie daadwerkelijk ervaren wordt door de werknemers en waardoor zij zich beter in staat achten hun werk te doen.

Een andere verklaring is te vinden in de in het vignette omschreven geïmplementeerde HR-praktijk. Wellicht heeft er bij respondenten minder herkenning plaatsgevonden bij de benoemde HR-praktijk of hebben zij deze wel begrepen, maar niet als competentieverhogend herkend. De mate waarin respondenten deze geïmplementeerde HR-praktijk als competentieverhogend hebben ervaren, is aan subjectieve beoordeling onderhevig.

5.1.2 Competentie en burn-out

Voorts is de relatie tussen de ervaren mate van competentie onder werknemers en het risico op burn-out onderzocht. Uit dit onderzoek blijkt dat competentie en burn-out, zoals verwacht in hypothese 2, een significant negatief verband hebben. Dit houdt in dat een hoge mate van ervaren competentie onder werknemers ervoor zorgt dat werknemers een lagere mate van burn-out ervaren. Deze

bevinding is in lijn met eerder wetenschappelijk onderzoek door Pillay en collega's (2005), Fernet en collega's (2013) en Namnabati en collega's (2016).

5.1.3 Evidence-based HR-praktijken, competentie en burn-out

Daaropvolgend is er een mediatie-analyse uitgevoerd om de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken, competentie en burn-out te onderzoeken. Uit dit onderzoek blijkt dat de hypothese 3 verworpen moet worden. Geconcludeerd kan worden dat de variabele competentie een niet significant mediërend effect heeft op de relatie die *evidence-based* HR-praktijken hebben op burn-out. Dit houdt in dat het implementeren van *evidence-based* HR-praktijken door HR-managers wellicht invloed heeft op het risico op burn-out onder werknemers, maar dat deze relatie niet wordt gemedieerd door de ervaren mate van competentie onder werknemers.

Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een mediatie door het concept competentie op de concepten *evidence-based* HR-praktijken en het risico op burn-out, moet worden gezocht in de invloed van de context. Verwacht werd dat het effect van de *evidence-based* HR-praktijk uit het vignette op het risico op burn-out werd gemedieerd via competentie, welke een mechanisme is in de *self-determination theory* van Ryan en Deci (2000). Derhalve is competentie geen mediator van *evidence-based* HR-praktijken op het risico op burn-out, maar kunnen *evidence-based* HR-praktijken wel een direct effect hebben op het risico op burn-out. Deze bevinding is essentieel voor het doel van huidig onderzoek, het wijst uit dat *evidence-based* HR-praktijken een mechanisme vormen achter het voorkomen van het risico op burn-out. *Evidence-based* HR-praktijken hebben een effect op burn-out, verder onderzoek moet aantonen wat dit effect exact is.

5.1.4 Evidence-based HR-praktijken, horizontal fit en burn-out

Tot slot is er een moderatie-analyse uitgevoerd om de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken, *horizontal fit* en burn-out te onderzoeken. Uit dit onderzoek blijkt dat de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en het risico op burn-out onder werknemers wordt gemodereerd door *horizontal fit*. Dit houdt in dat een hoge mate van *horizontal fit* in combinatie met een geïmplementeerde *evidence-based* HR-praktijk het risico op burn-out verlagen. Deze bevinding is niet in lijn met eerder wetenschappelijk onderzoek en draagt om deze reden bij aan de literatuur.

5.2 Implicaties voor de theorie

De resultaten van het gedane onderzoek hebben gevolgen voor de theorie welke is beschreven in het hoofdstuk 'Theoretisch Kader'. Dit onderzoek levert namelijk een bijdrage aan de wetenschap op verschillende fronten middels het opvullen van hiaten in bestaande literatuur aangaande *Evidence-based Management*, het JD-R-model, *horizontal fit* en de *self-determination theory*. Ten eerste komen er in huidig onderzoek meerdere theorieën samen, wat in eerder onderzoek nog niet het geval is

geweest. *Evidence-based Management* wordt in eerder onderzoek besproken in termen van welzijn van de werknemer. Ook de relatie tussen HR-praktijken en het risico op burn-out wordt in de literatuur veelvuldig benoemd (Kop, Euwema & Schaufeli, 1999; Schaufeli & Bakker, 2004; Wu et al., 2019). Echter, in relatie tot *evidence-based* HR-praktijken is burn-out nog niet onderzocht. Als achterliggende theorieën worden hierbij het JD-R-model (Van den Broeck et al., 2008) aangehaald, de *self-determination theory* (Deci & Ryan, 2000) en daarnaast HR-bundels van Jiang en collega's (2012). Door deze samenkomst van theorieën welke nog niet eerder in relatie tot elkaar zijn onderzocht en daarnaast het feit dat de uitkomsten van de hypothesen in de verwachte richting bewegen is huidig onderzoek een aanvulling voor de literatuur. De samenkomst van deze theorieën kan vervolgens in een groter geheel worden geplaatst. Namelijk in het domein van Strategisch *Human Resource Management*.

Ten tweede biedt huidig onderzoek een aanvulling op het onderzoek van Criado-Perez en collega's (2020), aangezien gekeken wordt naar de invloed van de *horizontal fit* en naar de *organizational resources*. Hierbij zijn de *horizontal fit* en de *organizational serouces* volgens Criado-Perez en collega's mogelijk een organisatorische factor, een *enabler*, welke de effectiviteit van *evidence-based* HR-praktijken op het risico op burn-out op een positieve manier kan beïnvloeden. Het huidig onderzoek test op deze manier stellingen die worden gedaan in het artikel van Criado-Perez en collega's en biedt een methodologische en empirisch onderbouwde verklaring.

Ten derde laten andere implicaties uit de analyse zien dat competentie een positieve werking heeft op het verkleinen van het risico op een burn-out onder werknemers. Door middel van de bevindingen uit huidig onderzoek kan worden gesteld dat er een verband bestaat tussen competentie en burn-out. Deze bevinding impliceert tevens dat *evidence-based* HR-praktijken als *job resource* kunnen worden beschouwd en daaruit voortvloeiend in het JD-R-model kunnen worden geplaatst om de relatie tussen het risico op burn-out onder werknemers te begrijpen (Schaufeli & Taris, 2013). Daaropvolgend wordt via de mediatie-analyse van *evidence-based* HR-praktijken, competentie en burn-out aangetoond dat de relatie tussen *evidence-based* HR-praktijken en het risico op burn-out wordt gemedieerd door competentie. De relatie tussen *evidence-based* en het welzijn van werknemers in de vorm van het risico op burn-out is in de literatuur nog niet onderzocht, dientengevolge is huidig onderzoek een aanvulling op de theorie.

5.3 Implicaties voor de praktijk

De resultaten en bevindingen uit huidig onderzoek bieden naast implicaties voor de theorie tevens maatschappelijke en praktische inzichten. Zoals uit de resultaten blijkt kunnen *evidence-based* HR-praktijken mogelijk resulteren in een verlaagd risico op het ervaren van burn-out onder werknemers. Dit risico is problematisch aangezien burn-out velerlei maatschappelijke problemen met zich meebrengt waaronder problemen voor de werknemer zelf, de effecten, moraal en andere factoren

binnen de organisatie (Jensen & McIntosh, 2006; Cucchiella et al., 2014) en hoge kosten voor het Nederlandse bedrijfsleven, bedragend 3,1 miljard euro per jaar (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2021). De werkgever moet derhalve gebruik maken van de inzet van bepaalde *resources* om het risico op burn-out zo klein mogelijk te maken, *evidence-based* HR-praktijken kunnen hierbij uitkomst bieden, wijst huidig onderzoek uit. Het is zodoende van belang dat HR-managers gebruik maken van *evidence-based* HR-praktijken en voorts is het van belang dat deze *evidence-based* HR-praktijken een *horizontal fit* hebben met andere HR-praktijken in de organisatie. Deze paragraaf zal nu verder ingaan op meerdere implicaties voor de praktijk.

Ten eerste biedt dit onderzoek uitkomsten om het risico op burn-out te verlagen. Uit het JD-R model blijkt namelijk dat *job*, *personal* en *organizational resources* die een werknemer tot zijn beschikking heeft een mediërende rol kunnen spelen in het voorkomen van werkstress en uiteindelijk burn-out (Taris et al., 2013). De *self-determination theory* van Deci en Ryan (2000) stelt voorts dat bepaalde HR-praktijken ervoor kunnen zorgen dat werknemers zich meer competent voelen om bepaalde taken uit te voeren. HR-praktijken vormen mogelijk *resources* die werkstress kunnen voorkomen en uiteindelijk burn-out beperken.

Daarnaast is het van belang dat deze HR-praktijken aansluiten op het systeem van HR-praktijken. Er moeten praktijken in het systeem worden geïmplementeerd die samen positief synergistisch werken (Pauwe & Boselie, 2000; Boxall & Purcell, 2015). Volgens Wright en Nishii (2013) zijn hierbij de percepties die werknemers hebben van de door managers geïmplementeerde HR-praktijken van belang in de manier waarop hun houding, gedrag en uiteindelijk presteren tot stand komt. Op het moment dat een HR-systeem consistent en complementair is, zullen werknemerspercepties uiteindelijk leiden tot een meer positieve houding, gedrag en uiteindelijk betere prestaties. Dit helpt mogelijk in het voorkomen van het risico op burn-out.

Vervolgens heeft huidig onderzoek uitgewezen dat op het moment dat managers HR-praktijken initiëren waar sprake is van een *evidence-based* benadering en een consistent en complementair HR-systeem, werknemerspercepties uiteindelijk zullen leiden tot een nog meer positieve houding, gedrag en uiteindelijk betere prestaties van deze werknemers. Concluderend kunnen *evidence-based* HR-praktijken in een HR-systeem waarin sprake is van een *horizontal fit* een positieve relatie verklaren op het voorkomen van het risico op burn-out onder werknemers.

5.4 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Het onderzoek kent enkele beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden bij het beoordelen en interpreteren van de resultaten. Een eerste limitatie betreft de onderzoekspopulatie. Met het uitzetten van de survey is sprake geweest van een hoge drop-out. Het gaat hier om 100 resultaten van in totaal 184. Dit resulteert in een relatief kleine sample size voor het uiteindelijke onderzoek. Daarnaast is ook gebruik gemaakt van het eigen netwerk. Dit kan ertoe leiden dat de

onderzoekspopulatie niet een goede afspiegeling weergeeft van de doelpopulatie. Echter, geeft dit onderzoek wel resultaten in de verwachte richting, wat uitnodigt tot vervolgonderzoek met een grotere sample. Voorts is de de steekproef ten opzichte van de populatie niet representatief. Dit komt doordat er in verhouding meer vrouwen zijn meegenomen in de steekproef dan mannen. Dit is voor dit onderzoek echter niet zo'n probleem aangezien het zich focust op de interne validiteit in plaats van de externe validiteit (Andrade, 2018, p. 489).

Ten tweede betreft huidig onderzoek een vignette experiment. Zoals beschreven in het hoofdstuk 'Methoden' kent het vignette experiment meerdere voordelen ten opzichte van kwalitatief onderzoek en ten opzichte van het survey onderzoek. Daarnaast kent het vignette experiment ook enkele beperkingen. Ten eerste het feit dat er geen veldonderzoek heeft plaatsgevonden zorgt voor de vraag of de resultaten van huidig onderzoek nu wel doorgetrokken kan worden naar daadwerkelijk gedrag, of dat respondenten enkel gesimuleerd zijn en het dus niet daadwerkelijk gedrag betreft. Dit komt doordat respondenten hun uiteindelijk keuze deels baseren op aspecten die zij normaliter juist wel of juist niet in acht zouden nemen wanneer de situatie zich in het echte leven had voorgedaan (Lambooy et al., 2007, p. 1755). Respondenten worden gesimuleerd en moeten middels het vignette experiment aan zelfrapportage doen en zelf hun gedragsintenties weergeven in hun resultaten van de survey (Kunz & Linder, 2012, p. 600). Echter, deze limitatie is niet dusdanig en kan verklaard worden middels de *Theory of Planned Behaviour* van Azjen (1991). Deze theorie stelt namelijk dat bewust gedrag direct voortkomt uit intenties van personen om bepaald gedrag te vertonen. De theorie biedt daarmee handvatten die het bewust gedrag van mensen verklaren. Doordat intenties volgens Azjen aan de voet staan van gedrag, kan derhalve verklaard worden dat de intenties van respondenten in het vignette experiment doorgetrokken kunnen worden naar daadwerkelijk gedrag.

Voorts is voor de analyse van het concept burn-out in dit onderzoek is het lastiger gedragsintenties weer te geven. Aangezien de items van de BAT voornamelijk gericht zijn op meer lichamelijke aspecten van burn-out. Wel is in het onderzoek een specifieke selectie gemaakt van de burn-out items, de lichamelijke aspecten zijn afgescheiden van de psychologische aspecten van burn-out. In de vragenlijst die respondenten hebben ingevuld zijn derhalve enkel de psychologische items opgenomen.

Als laatste beperking van het vignette experiment betreft dit twee hypothetische situaties, zoals te lezen in de bijlage van het onderzoek. Dit onderzoek is derhalve getest in een specifieke situatie. De situatie waarin wel sprake is van *evidence-based* wordt vergeleken in het onderzoek met de situatie waarin geen sprake is van *evidence-based*. Daarnaast wordt in het onderzoek een situatie besproken waarin ofwel wel sprake is van *horizontal fit* ofwel waar geen sprake is van *horizontal fit*. In deze vignetten worden derhalve vrij extreme hypothetische situaties geschetst, waarbij het de vraag is in hoeverre deze situaties terug te vinden zijn in de praktijk. In de praktijk zijn er tussen de extremen van de vignetten meerdere nuances te vinden, deze nuances moeten in vervolgonderzoek verder worden onderzocht.

Ten vierde is in huidig onderzoek de BAT door Schaufeli en collega's (2020) gebruikt als meetinstrument voor het concept burn-out, maar is deze anders geformuleerd in het experiment. Er is een selectie gemaakt van de items die worden gebruikt in de BAT. Vervolgonderzoek kan een bredere meetschaal hanteren, waarbij van alle items die in de BAT staan genoteerd gebruik wordt gemaakt. Op deze manier worden alle vier de dimensies van burn-out meegenomen en kan een completer beeld worden geschetst van de effecten van de concepten op het risico op burn-out onder werknemers.

Ten vijfde kan vervolgonderzoek worden gedaan naar verschillende beroepsgroepen. Het huidig onderzoek neemt een afspiegeling van de gehele beroepsbevolking in Nederland mee en maakt daarbij geen onderscheid tussen verschillende beroepsgroepen. Interessant is verder te onderzoeken bij welke beroepsgroep *evidence-based* HR-praktijken meer effectief zijn ten opzichte van andere. Verdere afsplitsingen in de doelpopulatie zijn ook mogelijk in de richting van leeftijd, geslacht of bijvoorbeeld de scheiding publieke- private sector.

Ten zesde is in huidig onderzoek ondanks dat er hypothesen moesten worden verworpen, wel een effect te zien van *evidence-based* HR-praktijken op het risico op burn-out onder werknemers. Dit houdt in dat de concepten derhalve wel te linken zijn. Het is mogelijk dat deze relatie loopt via een mediatie middels competentie, een andere mogelijkheid is dat een ander concept deze relatie verklaart. Verder onderzoek moet uitwijzen welk concept, welke mechanisme dit exact is.

6. Conclusie

Concluderend kan gesteld worden, dat HR-managers die het risico op burn-out onder hun werknemers willen verkleinen, *evidence-based* HR-praktijken moeten implementeren in een HR-systeem welke consistent en complementair is. Dit houdt in dat alle HR-praktijken in het HR-systeem op wetenschappelijke literatuur en data uit de organisatie moeten worden gebaseerd.

Werknemerspercepties zullen uiteindelijk leiden tot een meer positieve houding, gedrag en uiteindelijk zorgen voor betere prestaties van deze werknemers. Dit helpt mogelijk in het voorkomen van het risico op burn-out. Vervolgonderzoek naar dit onderwerp is derhalve noodzakelijk om het risico op burn-out onder 1,3 miljoen mensen in Nederland verder te voorkomen.

7. Literatuurlijst

Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)

Alexander, C. S., & Becker, H. J. (1978). The Use of Vignettes in Survey Research. *Public Opinion Quarterly*, 42(1), 93. <https://doi.org/10.1086/268432>

Andrade, C. (2018). Internal, External, and Ecological Validity in Research Design, Conduct, and Evaluation. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 40(5), 498–499. https://doi.org/10.4103/ijpsym.ijpsym_334_18

Arbeidsmarktinzicht. (2020). *Beroepsbevolking, naar leeftijd*. <https://arbeidsmarktinzicht.nl/content/states/index/1945>

Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory. Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). The Job Demands- Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Barends, E., & Briner, R. B. (2014). Teaching Evidence-Based Practice: Lessons From the Pioneers. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 476–483. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0136>

Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). Evidence-Based Management: The Basic Principles. *center for Evidence-Based Management*. Published. <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles.pdf>

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

Barter, C., & Renold, E. (2000). ‘I wanna tell you a story’: Exploring the application of vignettes in qualitative research with children and young people. *International Journal of Social Research Methodology*, 3(4), 307-323.

Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HR of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438. <https://doi.org/10.1002/HR.21726>

Bermejo, L., Hernández-Franco, V., & Prieto-Ursúa, M. (2013). Teacher Well-being: Personal and Job Resources and Demands. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1321–1325. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.750>

Breddels, G. (2013, 13 april). *Besluitvorming: Bestuurders, directeuren, managers en slechte besluiten*. 22graden. <https://22graden.nl/besluitvorming-bestuurders-directeuren-managers-en-slechte-besluiten/>

Briner, R. (2018). *Evidence-based decision-making in organizations: Why we need it and why some think we don't*. Centre for Evidence Based Management. <https://www.slideshare.net/barene/evidencebased-decisionmaking-in-organizations-why-we-need-it-and-why-some-think-we-dont>

Bryman, A. (2015). *Social Research Methods* (5de ed.). Oxford University Press.

Burnoutpoli. (2021, 15 januari). *Burn-out feiten en cijfers in Nederland*. Burn Out Poli. <https://www.burnoutpoli.com/symptomen/feiten-en-cijfers-burn-out/>

CEBMA. (2019). *Our Mission And Vision*. Centre of Evidence Based Management. <https://cebma.org/about-cebma/mission-guiding-principles/>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015, 16 november). *CBS en TNO: Een op de zeven werknemers heeft burn-outklachten*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/47/cbs-en-tno-een-op-de-zeven-werknemers-heeft-burn-outklachten>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021a, februari 16). *Wat zijn de sociale gevolgen van corona?* <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/cbs-cijfers-coronacrisis/wat-zijn-de-sociale-gevolgen-van-corona->

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021b, februari 18). *Wat zijn de economische gevolgen van corona?* <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/cbs-cijfers-coronacrisis/wat-zijn-de-economische-gevolgen-van-corona->

#:%7E:text=Door%20de%20maatregelen%20tegen%20de,Het%20jaar%20eindigde%20in%20mineur

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021c, februari 19). *Wat zijn de medische gevolgen van corona?* <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/cbs-cijfers-coronacrisis/wat-zijn-de-medische-gevolgen-van-corona->

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021d, augustus 15). *Werkenden*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021e, augustus 17). *Arbeidsdeelname; kerncijfers*. CBS StatLine. <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82309NED/table?dl=56E35>

Centraal Planbureau. (2020, augustus). *Blijvende economische schade van de coronacrisis*. CPB. <https://www.cpb.nl/blijvende-economische-schade-van-de-coronacrisis>

Criado-Perez, C., Collins, C. G., & Jackson, C. (2020). Enablers of evidence-based management: Clues from the absorptive capacity literature. *Australian Journal of Management*, 45(3), 468–487. <https://doi.org/10.1177/0312896220919784>

Cucchiella, F., Gastaldi, M., & Ranieri, L. (2014). Managing Absenteeism in the Workplace: The Case of an Italian Multiutility Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1157–1166. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.131>

Daouk- Öyry, L., Sahakian, T., & Vijver, F. (2020). Evidence- Based Management Competency Model for Managers in Hospital Settings. *British Journal of Management*, 55. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12434>

Dawson, J. F. (2014). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7>

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01

Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*, 45(10), 1106–1112. <https://doi.org/10.1111/eci.12494>

DePalma, J. A. (2005). From the Issue Editor: Evidence-Based Practice in Home Health Care. *Home Health Care Management & Practice*, 17(4), 267–268.

<https://doi.org/10.1177/1084822304272544>

Desart, S., Schaufeli, W. B., & De Witte, H. (2017). Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 27(1), 86-92.

Erfanian, F., Latifnejad Roudsari, R., Heydari, A., & Noghani Dokht Bahmani, M. (2020). A Narrative on Using Vignettes: Its Advantages and Drawbacks. *Journal of Midwifery and Reproductive Health*, 8(2), 2134-2145.

Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S. G., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 123–137. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2011.632161>

Gerhart, B. (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems. In *Perspectives on organizational fit* (1ste ed., pp. 317–348). Taylor & Francis.

Gerhart, B., Trevor, C. O., & Graham, M. E. (1996). New directions in compensation research: Synergies, risk, and survival. *Research in personnel and human resources management*, 14, 143–204.

Giebels, S. (2020, 27 juni). *De kracht van intuïtie. . . en de valkuilen*. KWD Resultaatmanagement. <https://www.kwdrm.nl/publicaties-en-blog/2020/de-kracht-van-intuïtie-en-de-valkuilen/>

Gill, C. (2018). Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. *Human Resource Management Review*, 28(2), 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.HRr.2017.06.001>

Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 74–86. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954760>

Groos, D. (2016, 23 november). *Kenmerken burnout*. De Psycholoog. <https://www.depsycholoog.nl/kenmerken-burnout/#5>

Grove, W. M., Zald, D. H., Lebow, B. S., Snitz, B. E., & Nelson, C. (2000). Clinical versus mechanical prediction: A meta-analysis. *Psychological Assessment*, 12(1), 19–30. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.12.1.19>

Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HR. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335–358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>

Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The Job Demands–Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181–190. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.009>

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87, 291–313.

Jensen, S., & McIntosh, J. (2006). Absenteeism in the workplace: results from Danish sample survey data. *Empirical Economics*, 32(1), 125–139. <https://doi.org/10.1007/s00181-006-0075-4>

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Kahneman, D. (2019). *Ons feilbare denken* (37ste ed.). Reed Business Education.

- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard business review*, 89(6), 50–60. https://www.academia.edu/download/53660272/Kahnemann-Before_you_make_that_big_decision.pdf
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504–512. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.02.003>
- Keijl, T. (2021, 19 februari). *Vier sociologen: "Coronacrisis kan een katalysator zijn voor socialer beleid"*. Sociale Vraagstukken. <https://www.socialevraagstukken.nl/interview/vier-sociologen-coronacrisis-kan-een-katalysator-zijn-voor-socialer-beleid/>
- Keller, G. (2008). *Managerial Statistics*. South-Western.
- Kenny, D. A. (2008). Reflections on Mediation. *Organizational Research Methods*, 11(2), 353–358. <https://doi.org/10.1177/1094428107308978>
- Knardahl, S., & Ursin, H. (1985). Sustained activation and the pathophysiology of hypertension and coronary heart disease. *Psychophysiology of cardiovascular control*, 151–167.
- Kop, N., Euwema, M., & Schaufeli, W. (1999). Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police officers. *Work & Stress*, 13(4), 326–340. <https://doi.org/10.1080/02678379950019789>
- Kunz, J., & Linder, S. (2012). Organizational Control and Work Effort – Another Look at the Interplay of Rewards and Motivation. *European Accounting Review*, 1–31. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.684498>
- Lambooy, M., Flache, A., Sanders, K., & Siegers, J. (2007). Encouraging employees to cooperate: the effects of sponsored training and promotion practices on employees' willingness to work overtime. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1748–1767. <https://doi.org/10.1080/09585190701570932>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schwab, R. L., & Schaufeli, W. B. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Amsterdam University Press.

Meehl, P. (1955). Review of Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and review of the evidence. *Journal of Applied Psychology*, *39*(4), 301–302.

<https://doi.org/10.1037/h0039335>

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1105–1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>

Michie, S. (2005). Making psychological theory useful for implementing evidence based practice: a consensus approach. *Quality and Safety in Health Care*, *14*(1), 26–33.

<https://doi.org/10.1136/qshc.2004.011155>

Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). Economics, Organization and Management. *The Journal of Finance*, *48*(1), 419. <https://doi.org/10.2307/2328903>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2021, 13 januari). *TNO onderzoek: burn-outklachten veroorzaakt door opeenstapeling van factoren*. Nieuwsbericht | Arboportaal.

<https://www.arboportaal.nl/actueel/nieuws/2021/01/13/tno-onderzoek-burn-outklachten-veroorzaakt-door-opeenstapeling-van-factoren>

Murad, M. H., Asi, N., Alsawas, M., & Alahdab, F. (2016). New evidence pyramid. *Evidence Based Medicine*, *21*(4), 125–127. <https://doi.org/10.1136/ebmed-2016-110401>

Namnabati, M., Soroush, F., & Zargham-Boroujeni, A. (2016). The relationship between nurses' clinical competence and burnout in neonatal intensive care units. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, *21*(4), 424. <https://doi.org/10.4103/1735-9066.185596>

NOS. (2021, 26 januari). *Rutte bezoekt Schilderswijk: "Ik ga niet zoeken naar sociologische oorzaken"*. <https://nos.nl/video/2366092-rutte-bezoekt-schilderswijk-ik-ga-niet-zoeken-naar-sociologische-oorzaken.html>

Pauwe, J., & Boselie, P. (2000). Human Resource Management en het presteren van de organisatie? *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, *74*(4), 111–128.

<https://doi.org/10.5117/mab.74.16268>

Peters, J. (2019, 17 december). *Je onderbuik of data? Zo maak je de beste beslissingen*. MT/Sprout. <https://mtsprout.nl/partners/performance-verbeteren/zijn-data-echt-de-beste-basis-voor-beslissingen>

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Management Half-Truths and Nonsense: How to Practice Evidence-Based Management. *California Management Review*, 48(3), 77–100. <https://doi.org/10.2307/41166351>

Pillay, H., Goddard, R., & Wilss, L. (2005). Well-Being, Burnout and Competence : Implications for Teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 30(2). <https://doi.org/10.14221/ajte.2005v30n2.3>

Power, D. J., & Mitra, A. (2016). Reducing “Bad” Strategic Business Decisions. *Drake Management Review*, 5(1/2), 15–21.

Purcell, J., & Boxall, P. (2015). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed. 2016 ed.). Macmillan Publishers.

RIVM. (2020). *Overspannenheid en burn-out | Cijfers & Context | Trends | Volksgezondheidszorg.info*. <https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/overspannenheid-en-burn-out/cijfers-context/trends#node-trend-meldingen-burn-out-bij-werknemers-door-bedrijfsarts>

RIVM. (2021, 3 februari). *Outbreak Management Team (OMT)*. <https://www.rivm.nl/coronavirus-covid-19/omt>

Rossi, P.H., & Anderson, A.B. (1982). *The factorial survey approach. An introduction*. In P.H. Rossi & S.L. Nock (eds.), *Measuring Social Judgments. The factorial survey approach* (Vol. 15-67). Beverly Hills: Sage.

Rousseau, D. M. (2012). *The Oxford Handbook of Evidence-based Management (Oxford Library of Psychology)* (Illustrated ed.). Oxford University Press.

Rousseau, D. M. (2014). *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management* (1ste ed.). Oxford University Press.

Rousseau, D. M. (2020a). Making Evidence-Based Organizational Decisions in an Uncertain World. *Organizational Dynamics*, 49(1), 100756. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100756>

Rousseau, D. M. (2020b). The Realist Rationality of Evidence-Based Management. *Academy of Management Learning & Education*, 19(3), 415–424. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0050>

Rousseau, D. M., & Barends, E. G. R. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221–235. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00173.x>

Rynes, S. L., & Bartunek, J. M. (2017). Evidence-Based Management: Foundations, Development, Controversies and Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 235–261. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113306>

Sackett, D. L. (1996). Evidence based medicine: what it is and what it isn't. *British Medical Journal*, 312(7023), 71–72. <https://doi.org/10.1136/bmj.312.7023.71>

Schaufeli, W. (2020). A Rasch analysis of the Burnout Assessment Tool (BAT). *Plos One*, 15(11), 241–242. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0242241>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W.B., De Witte, H., & Desart, S. (2019). Handleiding Burnout Assessment Tool (BAT). KU Leuven, België: Intern rapport.

Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182–204.

Schaufeli, W., & Van Dierendonck, D. (2000). *UBOS Utrechtse Burnout Schaal: handleiding*. Swets Test Publishers.

Shahpouri, S., Namdari, K., & Abedi, A. (2016). Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses. *Applied Nursing Research*, 30, 216–221. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.10.008>

Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2015). The response modulation hypothesis of psychopathy: A meta-analytic and narrative analysis. *Psychological Bulletin*, 141(6), 1145–1177. <https://doi.org/10.1037/bul0000024>

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Taris, T., Houtman, I., & Schaufeli, W. (2013). Burnout: de stand van zaken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(3), 241–257.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge* (1ste ed.). Penguin Putnam Inc.
- TNO. (2019). *Oorzaken, gevolgen en risicogroepen van burn-out: tussenrapportage*. <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2019/12/13/oorzaken-gevolgen-en-risicogroepen-van-burn-out/Oorzaken%2C+gevolgen+en+risicogroepen+van+burn-out.pdf>
- TNO. (2020). *Factsheet week van de werkstress 2020*. <https://www.burnoutpoli.com/wp-content/uploads/2020/12/factsheet-week-van-de-werkstress-2020.pdf>
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HR-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909x481382>
- Vansteenkiste, M., Sierens, E., Soenens, B., Luyckx, K., & Lens, W. (2009). Motivational profiles from a self-determination perspective: The quality of motivation matters. *Journal of Educational Psychology*, 101(3), 671–688. <https://doi.org/10.1037/a0015083>
- Velde, M., & Jansen, P. (2018). *Praktijkgericht onderzoek* (1ste ed.). Concept Uitgeefgroep.

Walshe, K., & Rundall, T. G. (2001). Evidence- based Management: From Theory to Practice in Health Care. *The Milbank Quarterly*, 79(3), 429–457. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.00214>

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HR and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *CAHRS at Cornell University*, 1–24.
https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/77351/WP07_03.pdf?sequence=1

Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2394. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Yang, K. (2020). What Can COVID-19 Tell Us About Evidence-Based Management? *The American Review of Public Administration*, 50(6–7), 706–712.
<https://doi.org/10.1177/0275074020942406>

Bijlagen

Introductietekst

Beste participant, van harte welkom en bedankt voor de interesse in het onderzoek.

In dit onderzoek wordt gekeken naar hoe HR-praktijken van positieve invloed kunnen zijn op professionals op de werkvloer. Deelname aan dit onderzoek draagt daardoor bij aan kennis over middelen die HR-managers in kunnen zetten om het welzijn onder professionals te verbeteren op de werkvloer en daarbuiten. Hiervoor is de input van werknemers en professionals uiteraard noodzakelijk.

Het onderzoek wordt uitgevoerd voor een masterscriptie op het gebied van Strategisch Human Resource Management. De onderzoeker is masterstudent Lotus Ho onder begeleiding van dr. Wouter Vandabeele. De vragenlijst bestaat uit 15 vragen en het duurt slechts 5 tot 10 minuten. Je krijgt een korte tekst te lezen. Daarnaast zal je mening over verschillende zaken gevraagd worden. Het is belangrijk om te weten dat het invullen van deze vragenlijst vrijwillig is en dat het te allen tijde

mogelijk is te stoppen met het beantwoorden van de vragen. Dit kan zonder dat daar een reden voor gegeven hoeft te worden.

In de vragenlijst zullen vragen gesteld worden over leeftijd, geslacht, werkzame sector en HR-praktijken. De vragenlijst is volledig vertrouwelijk en anoniem en de data zal ook anoniem geanalyseerd worden. De onderzoeker kan niet achterhalen wat iemand heeft ingevuld. Voor meer informatie kan je terecht bij Lotus Ho (l.c.l.ho@students.uu.nl).

Alvast hartelijk dank voor het bijdragen aan het welzijn van professionals op de werkvloer en daarbuiten!

Informed Consent

Wettelijke informatie en bevestiging deelname

Hieronder vind je de wettelijk informatie (GDPR) over het onderzoek en bevestig je je deelname. Je kan je deelname onderaan de pagina bevestigen en dan doorklikken naar de volgende pagina waar het onderzoek begint.

Doel van dit onderzoek: De relatie tussen HR-praktijken en burn-out onder werknemers te onderzoeken.

Wat je zal doen in dit onderzoek: Je krijgt verschillende stellingen voorgelegd. Er zal aan je worden gevraagd hoe vaak je iets ervaart of in welke mate je het eens of oneens bent met een stelling. Ten slotte zullen er nog enkele vragen gesteld worden met betrekking tot demografische kenmerken.

Privacy en vertrouwelijkheid: In dit onderzoek wordt gehandeld conform de Europese en nationale wetgeving (GDPR). Als je besluit mee te willen doen aan dit onderzoek, zal je deelname anoniem zijn en worden er geen identificatiegegevens opgeslagen. Informatie zal dus niet tot individuen te herleiden zijn. De enigen die toegang hebben tot de data zijn de onderzoekers. Als het onderzoek is afgesloten, zal alle data uit Qualtrics worden verwijderd.

Recht tot terugtrekking uit het onderzoek: Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig en als je op enig moment niet meer wil deelnemen kun je stoppen met het invullen van de enquête zonder dat hier consequenties aan verbonden zijn. Je kan je deelname beëindigen door het scherm te sluiten. Als je je na afloop van de enquête nog wilt terugtrekken, kun je contact opnemen met de onderzoekers.

Vragen?

Voor vragen, opmerkingen of klachten kan je je richten tot l.c.l.ho@students.uu.nl

Deelname

Deelnemers moeten minimaal 18 jaar zijn. Als je na het lezen van de bovenstaande informatie deel wilt nemen aan dit onderzoek kan je klikken op “Ik wil deelnemen aan dit onderzoek”. Je zult vervolgens de stellingen kunnen beantwoorden. Als je niet deel wilt nemen, kan je het scherm sluiten.

Onderzoeksvragen

Ten behoeve van het onderzoek zullen bepaalde doelgroepen worden onderscheiden. Om deze reden gaan de volgende vier vragen over de demografische gegevens: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en werkzame sector. Deze gegevens worden anoniem verwerkt en kunnen op geen enkele manier aan je gelinkt worden

Wat is je geslacht?

- Man
- Vrouw
- Ik kan mij niet plaatsen in één van bovenstaande opties

Wat is je leeftijd?

- Jaartal

Wat is het hoogste diploma dat je behaald hebt?

- Geen
- Basisonderwijs
- Lager/voorbereidend beroepsonderwijs (lbo/vmbo)
- Hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo)
- Voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo)
- Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
- Hoger beroepsonderwijs (hbo)
- Bachelor (wo)
- Master (wo)
- Doctoraat
- Anders

In welke sector ben je werkzaam?

- Publieke sector
- Private sector
- Anders

Vignetten

Onderstaand zijn de vier verschillende vignetten weergegeven die ten behoeve van dit onderzoek in de vragenlijst zijn gehanteerd. Respectievelijk zijn dit X EB-HR X HF, X EB-HR V HF, V EB-HR X HF en V EB-HR V HF.

Hieronder wordt een situatie beschreven. Probeer dit aandachtig te lezen, zodra je doorklikt kun je niet meer terug. Het is belangrijk dat je hierbij echt inleeft in de situatie en probeert te bedenken hoe jij je zou voelen als werknemer in dit bedrijf. Je krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

Beeld je de onderstaande situatie in: Je bent projectmedewerker bij een bedrijf genaamd "Hartmans Services", waar je projecten uitvoert binnen de private- en publieke sector. Het bedrijf bestaat uit 50 projectmedewerkers, een directie en een intern team met een finance manager, een marketingmanager en een HR-manager. Doordat het bedrijf pas 8 jaar geleden is opgericht en het nu flink aan het groeien is, probeert de directie samen met het interne team goed in te spelen op de wensen van de markt en van hun eigen personeel.

Je HR-manager zegt nadat je je derde project hebt afgerond:

"We hebben hier bij Hartmans Services de weekstart geïmplementeerd. Dit houdt een wekelijks overleg in met je team, bestaande uit één team lead en vijf projectmanagers. Hierbij zorgt het team samen met de team lead ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Deze praktijk is ontwikkeld door een consultant die een goede kennis is van onze general manager en dit leek ons wel een interessante praktijk voor onze organisatie. "

Drie maanden nadat de weekstart is geïmplementeerd blijkt deze echter niet aan te sluiten bij andere HR-praktijken binnen Hartmans Services. Er wordt geen afsluitende vergadering gehouden aan het einde van de week en de weekstart gooit roet in het eten bij de praktijken die de team leads zelf hebben geïmplementeerd in hun teams. [X EB-HR X HF]

...

Hieronder wordt een situatie beschreven. Probeer dit aandachtig te lezen, zodra je doorklikt kun je niet meer terug. Het is belangrijk dat je hierbij echt inleeft in de situatie en probeert te bedenken hoe jij je zou voelen als werknemer in dit bedrijf. Je krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

Beeld je de onderstaande situatie in: Je bent projectmedewerker bij een bedrijf genaamd "Hartmans Services", waar je projecten uitvoert binnen de private- en publieke sector. Het bedrijf bestaat uit 50 projectmedewerkers, een directie en een intern team met een finance manager, een marketingmanager en een HR-manager. Doordat het bedrijf pas 8 jaar geleden is opgericht en het nu flink aan het groeien is, probeert de directie samen met het interne team goed in te spelen op de wensen van de markt en van hun eigen personeel.

Je HR-manager zegt nadat je je derde project hebt afgerond:

"We hebben hier bij Hartmans Services de weekstart geïmplementeerd. Dit houdt een wekelijks overleg in met je team, bestaande uit één team lead en vijf projectmanagers. Hierbij zorgt het team samen met de team lead ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Deze praktijk is ontwikkeld door een consultant die een goede kennis is van onze general manager en dit leek ons wel een interessante praktijk voor onze organisatie. "

Drie maanden nadat de weekstart is geïmplementeerd blijkt deze goed aan te sluiten bij andere HR-praktijken binnen Hartmans Services. Er wordt naast de weekstart een afsluitende vergadering gehouden aan het einde van de week en de weekstart sluit goed aan bij de praktijken die de team leads zelf hebben geïmplementeerd in hun teams. [X EB-HR V HF]

...

Hieronder wordt een situatie beschreven. Probeer dit aandachtig te lezen, zodra je doorklikt kun je niet meer terug. Het is belangrijk dat je je hierbij echt inleeft in de situatie en probeert te bedenken hoe jij je zou voelen als werknemer in dit bedrijf. Je krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

Beeld je de onderstaande situatie in: Je bent projectmedewerker bij een bedrijf genaamd "Hartmans Services", waar je projecten uitvoert binnen de private- en publieke sector. Het bedrijf bestaat uit 50 projectmedewerkers, een directie en een intern team met een finance manager, een marketingmanager en een HR-manager. Doordat het bedrijf pas 8 jaar geleden is opgericht en het nu flink aan het groeien is, probeert de directie samen met het interne team goed in te spelen op de wensen van de markt en van hun eigen personeel.

Je HR-manager zegt nadat je je derde project hebt afgerond:

"Op basis van wetenschappelijk onderzoek en data uit onze organisatie hebben we hier bij Hartmans Services de weekstart geïmplementeerd. Dit houdt een wekelijks overleg in met je team, bestaande uit

één team lead en vijf projectmanagers. Hierbij zorgt het team samen met de team lead ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan."

De HR-manager legt vervolgens uit dat de weekstart ontwikkeld is op basis van wetenschappelijk onderzoek en dat deze gemonitord wordt aan de hand van de data in de organisatie. Hieruit blijkt dat dit tot betere prestaties van de organisatie leidt.

Drie maanden nadat de weekstart is geïmplementeerd blijkt deze echter niet aan te sluiten bij andere HR-praktijken binnen Hartmans Services. Er wordt geen afsluitende vergadering gehouden aan het einde van de week en de weekstart gooit roet in het eten bij de praktijken die de team leads zelf hebben geïmplementeerd in hun teams. [V EB-HR X HF]

...

Hieronder wordt een situatie beschreven. Probeer dit aandachtig te lezen, zodra je doorklikt kun je niet meer terug. Het is belangrijk dat je hierbij echt inleeft in de situatie en probeert te bedenken hoe jij je zou voelen als werknemer in dit bedrijf. Je krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

Beeld je de onderstaande situatie in: Je bent projectmedewerker bij een bedrijf genaamd "Hartmans Services", waar je projecten uitvoert binnen de private- en publieke sector. Het bedrijf bestaat uit 50 projectmedewerkers, een directie en een intern team met een finance manager, een marketingmanager en een HR-manager. Doordat het bedrijf pas 8 jaar geleden is opgericht en het nu flink aan het groeien is, probeert de directie samen met het interne team goed in te spelen op de wensen van de markt en van hun eigen personeel.

Je HR-manager zegt nadat je je derde project hebt afgerond:

"Op basis van wetenschappelijk onderzoek en data uit onze organisatie hebben we hier bij Hartmans Services de weekstart geïmplementeerd. Dit houdt een wekelijks overleg in met je team, bestaande uit één team lead en vijf projectmanagers. Hierbij zorgt het team samen met de team lead ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan."

De HR-manager legt vervolgens uit dat de weekstart ontwikkeld is op basis van wetenschappelijk onderzoek en dat deze gemonitord wordt aan de hand van de data in de organisatie. Hieruit blijkt dat dit tot betere prestaties van de organisatie leidt.

Drie maanden nadat de weekstart is geïmplementeerd blijkt deze goed aan te sluiten bij andere HR-praktijken binnen Hartmans Services. Er wordt naast de weekstart een afsluitende vergadering gehouden aan het einde van de week en de weekstart sluit goed aan bij de praktijken die de team leads zelf hebben geïmplementeerd in hun teams. [V EB-HR V HF]

Vervolg vragen

Onderstaande vragen hebben betrekking op de feitelijke informatie van het verhaal dat je zojuist hebt gelezen.

Wie maakt er géén onderdeel uit van het interne team?

- HR-manager
- Finance manager
- Logistiek manager
- Marketing manager

Hoe lang wordt de weekstart al wekelijks gehouden bij Hartmans Services?

- 1 maand
- 2 maanden
- 3 maanden
- 4 maanden

Onderstaande vragen hebben betrekking op jouw indruk van de in deze situatie beschreven weekstart

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
De in deze situatie beschreven weekstart lijkt mij wetenschappelijk onderbouwd					
De in deze situatie beschreven weekstart lijkt mij goed onderbouwd aan de hand van data					
In deze situatie lijkt er mij een goede afstemming te zijn tussen HR-praktijken					
In deze situatie lijkt het mij niet het geval dat HR-praktijken elkaar tegenspreken					

De volgende uitspraken gaan over je ervaring van je werk als werknemer in deze situatie en hoe je je daarbij voelt. Probeer je echt in de situatie in te leven als zijnde werknemer. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de onderstaande stellingen op het moment dat jouw HR-manager de weekstart als een nieuwe HR-praktijk implementeert

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik voel me in deze situatie erg bekwaam wanneer ik op het werk ben					
In deze situatie voel ik geen sterke weerzin tegen mijn werk					
Ik voel me in deze situatie competent in mijn werk					
In deze situatie heb ik de meeste dagen het gevoel van bekwaamheid door het werken					
In deze situatie kan ik belangstelling en enthousiasme opbrengen voor mijn werk					
Mijn werk laat mij in deze situatie niet onverschillig					
In deze situatie kan ik mijn aandacht er gemakkelijk bijhouden					
In deze situatie ben ik optimistisch over wat mijn werk voor anderen betekent					

Eindtekst

Bedankt voor je deelname aan dit onderzoek, de door jou ingevulde antwoorden zijn opgeslagen. Dankzij jouw bijdrage kunnen we meer informatie vergaren op het gebied van het voorkomen van burn-outs onder werknemers.

Dit onderzoek kijkt naar de relatie tussen het risico op burn-out onder werknemers en evidence-based HR-praktijken, met daarbij de rol van competentie en horizontal fit. Je hebt een willekeurig toegewezen situatiebeschrijving gelezen waarbij sprake was van een HR-praktijk (de weekstart) die ofwel evidence-based was ofwel niet. Vervolgens kreeg je een tweede willekeurig toegewezen situatiebeschrijving waarbij sprake was van een HR-praktijk (de weekstart) die ofwel aansloot bij andere HR-praktijken in de organisatie (horizontal fit) ofwel niet aansloot bij andere HR-praktijken in de organisatie (geen horizontal fit). Andere respondenten hebben mogelijk andere scenario's gelezen. Middels het gebruik van deze onderzoeksmethode kan het individuele effect van één van de concepten van dit onderzoek worden gemeten. Mocht je nog vragen en/of opmerkingen hebben dan kun je deze mailen naar l.c.l.ho@students.uu.nl

Nogmaals bedankt voor je deelname. Schroom niet deze survey te delen met je netwerk of vrienden en kennissen, alle hulp is welkom!