

Het averechtse effect van HR-praktijken: De rol van werkstress in de
relatie tussen percepties van HR-praktijken en bevlogenheid
van leraren in het funderend onderwijs



**Universiteit
Utrecht**

Justin Lie Kam Ping – 1968246

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap – Universiteit Utrecht

Master Thesis Strategisch Human Resource Management - USG6360

Begeleider: Sandra de Kruijf

Tweede beoordelaar: Carina Schott

28-06-2024

Inhoudsopgave

1. Introductie.....	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Doelstelling van het onderzoek en onderzoeksvraag	6
1.3 Wetenschappelijke relevantie	7
1.4 Maatschappelijke relevantie	9
1.5 Praktische relevantie	11
1.6 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader.....	13
2.1 Bevlogenheid.....	13
2.2 Percepties van HR-praktijken.....	16
2.2.1 Lerarenpercepties van HR-praktijken	17
2.3 Bevlogenheid en het Job Demands-Resources model.....	19
2.3.1 HR-praktijken als job resources en job demands	20
2.4 Het ontstaan en de implicaties van toenemende werkstress.....	21
2.5 De mediërende werking van werkstress	24
3. Methode.....	27
3.1 Respondenten	28
3.2 Metingen.....	29
3.2.1 Controle variabelen	29
3.2.2 Leraren percepties van HR-praktijken	30
3.2.3 Bevlogenheid.....	32
3.2.4 Werkstress.....	34
3.3 Statistische analyses	34
4. Resultaten.....	36
4.1 Voorbereidende analyses	36
4.1.1 Beschrijvende statistiek.....	36
4.1.2 Onderzoekscorrelaties	37
4.1.3 Statistische aannames	38
4.2 Multipele regressieanalyses.....	38
4.3 Mediatie analyse.....	39
5. Discussie	41
5.1 Onderzoeksimplicaties	41
5.2 Praktische implicaties.....	44
5.3 Limitaties en aanbevelingen.....	46
6. Conclusie	48

Literatuurlijst	49
Appendix I.....	59
Appendix II	69

1. Introductie

1.1 Aanleiding

Het Nederlands primair en secundair onderwijs (funderend onderwijs) kampt met een enorm lerarentekort. Uit de Trendrapportage 2023 van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) blijkt dat er 9.800 fte aan leraren ontbreekt in het primair onderwijs en 3.800 fte in het secundair onderwijs. Ondanks de toezegging om jaarlijks 1.5 miljard euro te investeren in het onderwijs, blijft het tekort groeien. Het ministerie OCW (2023) belicht de aanhoudende relevantie van het lerarentekort en de noodzaak van een structurele aanpak.

Toch lijkt er op korte termijn geen directe oplossing te zijn voor het lerarentekort in het funderend onderwijs (OCW, 2023), waardoor leraren geconfronteerd zullen blijven worden met toenemende werkdruk en werkstress (Onderwijsraad, 2021). Dit heeft negatieve gevolgen voor het welzijn van leraren, doordat overmatige werkstress zou leiden tot meer burn-outklachten, een verslechtering van de mentale en fysiek gezondheid en een lagere werktevredenheid (UWV, 2023; Van Casteren et al., 2023).

Om leraren te ondersteunen bij hun werk en te voorkomen dat werkstress dusdanig hoog oploopt dat dit ongewenste gevolgen heeft, kunnen scholen HR-praktijken inzetten. Dit zijn strategieën en processen bedoeld voor het effectief beheren van menselijk kapitaal, die organisaties gebruiken om hun doelstellingen te verwezenlijken (Ooi et al., 2022). Over het algemeen wordt aangenomen dat HR-praktijken een positieve invloed hebben op werknemers. Het is echter belangrijk om een diepgaand begrip te ontwikkelen van de potentiële werkstress die kan ontstaan uit geïmplementeerde HR-praktijken, aangezien dit onbedoelde negatieve effecten kan veroorzaken (Peccei & Van de Voorde, 2019).

Binnen het funderend onderwijs wordt gesuggereerd dat scholen HR-praktijken zouden toepassen zonder voldoende inzicht te hebben in hoe leraren deze praktijken ervaren

en in hoeverre dit individuele uitkomsten beïnvloedt (Tuytens et al., 2016; Van Beurden et al., 2021). Dit heeft mogelijk te maken met het feit dat de ontwikkeling van strategisch HRM in het Nederlands funderend onderwijs lange tijd werd opgehouden door overheidsregulaties (Vermeulen, 1999). Hoewel Strategisch HRM tot op heden prominenter aanwezig is geweest in het secundair onderwijs dan in het primair onderwijs (Runhaar et al., 2019), lijkt het in beide sectoren nog relatief onderontwikkeld te zijn en een uitdaging om systematisch en effectief te hanteren (Runhaar, 2016).

Gezien de gebrekkige kennis over het gebruik van HR-praktijken en hoe leraren deze ervaren (Knies et al., 2015; Runhaar et al., 2019), is het interessant om de veronderstelling te onderzoeken dat hoewel HR-praktijken primair bedoeld zijn als ondersteunend middel om positieve uitkomsten te stimuleren, ze ook negatieve effecten kunnen hebben als ze niet functioneel worden ervaren en daarmee een toename van werkstress veroorzaken.

Werknemerspercepties van geïmplementeerde HR-praktijken zouden namelijk een cruciale factor zijn voor het realiseren van positieve uitkomsten (Nishii & Wright, 2008; Van Beurden et al., 2020). Onderzoek stelt dat negatieve werknemerspercepties van HR-praktijken werkgerelateerde uitkomsten kunnen ondermijnen (Nishii & Wright, 2008; Topic et al., 2015). In dit onderzoek zal daarom worden gekeken naar de percepties van leraren over de relevante HR-praktijken binnen het Nederlands funderend onderwijs.

Van Beurden et al (2021) vonden in het Nederlands funderend onderwijs dat negatieve percepties van HR-praktijken gerelateerd zouden zijn aan verminderde bevlogenheid onder leraren. Bevlogenheid kan gezien worden als: *“een positieve, bevredigende, werkgerelateerde gemoedstoestand die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie”* (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Door het lerarentekort is dit momenteel een zeer relevante lerarenuitkomst. Er wordt namelijk gesuggereerd dat bevlogenheid onder leraren mogelijk een belangrijke rol

kan spelen bij het tegengaan van de negatieve implicaties uit het lerarentekort (Staat van het Onderwijs, 2023). Bevlogenheid zou ervoor zorgen dat leraren weerbaarder zijn tegen hoge werkdruk en werkstress, en hen in staat stellen om beter met belastende uitdagingen om te kunnen gaan (Bakker et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Daarnaast blijkt bevlogenheid in het onderwijs uiterst waardevol te zijn, doordat het een essentiële voorspeller blijkt voor lerarenprestaties (Van Beurden et al., 2021), duurzame inzetbaarheid en onderwijskwaliteit (Van Wingerden et al., 2014). Bevlogen leraren zouden met enthousiasme werken, diepgaande betrokkenheid vertonen, zich volledig inzetten en goed presteren (Bakker et al., 2007). In het licht van het lerarentekort en de groeiende relevantie van lerarenbevlogenheid in het funderend onderwijs, is het dus alarmerend als HR-praktijken mogelijkwijs leiden tot meer werkstress en daardoor een averechts effect hebben op de bevlogenheid van leraren.

De mogelijke relatie tussen werkstress, veroorzaakt door HR-praktijken, en verminderde lerarenbevlogenheid kan worden begrepen via het Job Demands-Resources model (JD-R model) (Bakker & Demerouti, 2007). Dit model stelt dat elk beroep werkkenmerken heeft die opgevat kunnen worden als job resources of job demands (e.g. sociale steun en werkdruk). Een overschot aan job demands kan leiden tot negatieve gevolgen zoals werkstress en uiteindelijk burn-out, waar job resources juist zorgen voor positieve gevolgen zoals bevlogenheid doordat ze onder andere job demands, en dus bijvoorbeeld werkstress, verminderen (Bakker & Demerouti, 2007).

Als HR-praktijken werkstress veroorzaken en op die manier een negatieve werking hebben op werknemersuitkomsten als bevlogenheid, kan worden geopperd dat ze als een job demand ervaren kunnen worden. Topcic et al. (2015) toonden met behulp van het JD-R model aan dat bepaalde aspecten van HR-praktijken, als job demands ervaren kunnen worden en zorgen voor meer stress. Guest (2017) stelt eveneens dat HR-praktijken (e.g. high-

performance work systems) voor verhoogde stressniveaus kunnen zorgen en zo gepaard kunnen gaan met negatieve werknemersuitkomsten. Zowel Topcic et al. (2015) als Guest (2017) benadrukken dat meerdere HR-praktijken deze stressverhogende werking zouden kunnen hebben, wat overeenkomt met de veronderstelling uit het JD-R model dat job demands voor een toename in werkstress zorgen.

In lijn met de aanname dat HR-praktijken als job demand gezien kunnen worden en meer werkstress veroorzaken, blijkt uit onderzoek in het funderend onderwijs dat zowel negatieve percepties van HR-praktijken (Van Beurden et al., 2021) als verhoogde niveaus van werkstress (Skaalvik & Skaalvik, 2018) kunnen leiden tot verminderde bevlogenheid onder leraren. Op basis van bestaand onderzoek en de literatuur kijkt dit onderzoek naar de mogelijkheid dat HR-praktijken als job demand gepercipieerd kunnen worden door leraren. In dat geval zou de toename in werkstress, voortvloeiend uit job demands, het uitblijven van lerarenbevlogenheid kunnen verklaren als mediator.

1.2 Doelstelling van het onderzoek en onderzoeksvraag

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen de percepties van leraren van geïmplementeerde HR-praktijken en hun bevlogenheid, binnen het funderend onderwijs. Er wordt hierbij gefocust op de mogelijkheid dat HR-praktijken ervaren kunnen worden als job demand. Hierdoor zouden ze stressverhogend kunnen werken en op die manier voor verminderde bevlogenheid kunnen zorgen. De hoofdvraag die hieruit voortvloeit luidt:

“In hoeverre zijn de percepties van HR-praktijken gerelateerd aan de bevlogenheid van leraren in het funderend onderwijs en welke mediërende rol speelt werkstress hierin?”

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Doordat er in de literatuur in het algemeen nog relatief weinig bekend is over de toepassing van HR-praktijken in het funderend onderwijs (Runhaar, 2016; Van Beurden et al., 2021) en de tegenstrijdige werking van HR-praktijken (Guest, 2017), kan dit onderzoek het huidige kennisbestand verrijken door de onderzoeksrelatie aan de hand van het Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2007) te analyseren. Dit model is veelvuldig gebruikt in onderzoek naar bevlogenheid (Bailey et al., 2015) en zou inzichten kunnen geven in hoe HR-praktijken de bevlogenheid van leraren negatief kan beïnvloeden als ze worden beschouwd als een job demand. Eerder onderzoek heeft met behulp van dit model aangetoond dat aspecten van het werk die worden ervaren als job demands, werkstress kunnen veroorzaken en daarmee negatieve welzijnsuitkomsten verklaren (Balducci et al., 2011).

In het funderend onderwijs zijn er indicaties gevonden dat wanneer leraren HR-praktijken niet als bevorderend voor hun functioneren inschatten, dit hun bevlogenheid negatief kan beïnvloeden (Van Beurden et al., 2021). Desalniettemin stellen Van Beurden et al. (2021) dat er in de literatuur hiaten bestaan over de relatie tussen HR-praktijken en werknemersuitkomsten in het onderwijs en de wijze waarop leraren HR-praktijken ervaren. Dit is een grote tekortkoming, gezien het feit dat leraren in het onderwijs de primaire doelgroep vormen voor HR-praktijken, waarbij hun percepties cruciaal zijn voor de uiteindelijke uitkomsten (Nishii & Wright, 2008). Dit onderzoek zal daarom de percepties van leraren die ze hebben van geïmplementeerde HR-praktijken verder verkennen. De bevindingen zouden hiermee een waardevolle aanvulling kunnen zijn op de beperkte literatuur over lerarenpercepties van HR-praktijken en individuele uitkomsten in het onderwijs.

Bovendien wordt er gesteld dat er tot dusver weinig aandacht is besteed aan de potentiële tegenstrijdige werking van HR-praktijken en wordt gepleit om dit aspect in toekomstig onderzoek nader te bestuderen (Peccei & Van de Voorde, 2019). Zoals eerder beschreven, kunnen HR-praktijken bij een negatieve werknemersperceptie onbedoeld leiden tot verminderde individuele uitkomsten (Van Beurden et al., 2021). Daarnaast is het ook mogelijk dat HR-praktijken op zichzelf contraproductief kunnen zijn. Peccei en Van de Voorde (2019) merkten in hun onderzoek op dat bepaalde HR-praktijken, bedoeld om de werktevredenheid en positieve gevoelens te bevorderen, tegelijkertijd de werkdruk en werkstress verhoogden, wat een negatieve impact had op het welzijn van werknemers. In de literatuur bestaan er aanwijzingen dat HR-praktijken voor meer werkdruk en werkstress kunnen zorgen (Guest, 2017) en daarmee teweegbrengen dat bepaalde werknemersuitkomsten (e.g. werktevredenheid en welzijn) negatief beïnvloed worden, waarmee de praktijken een averechts effect hebben (Garg, 2015; Topcic et al., 2015).

Hiermee wijst bestaand onderzoek naar de mogelijkheid dat HR-praktijken via werkstress negatief kunnen relateren aan werknemersuitkomsten. Uit het onderzoek van Balducci et al. (2011) op basis van het JD-R model bleek dat aspecten van het werk die gezien zouden worden als job demands, werkgerelateerde negatieve affecten (e.g. stress) kunnen opwekken. Deze negatieve affecten zouden vervolgens dienen als een mediërende factor en de negatieve welzijnsuitkomsten verklaren. Aangezien er is aangetoond dat een toename in werkstress ervoor zorgt dat de bevlogenheid van leraren afneemt (Skaalvik & Skaalvik, 2018), zal het huidige onderzoek nagaan of geïmplementeerde HR-praktijken in scholen mogelijk werkstress kunnen verhogen en daardoor leiden tot verminderde bevlogenheid onder leraren. Hiermee wordt er aangehaakt op de literatuur over de mogelijke paradoxale werking van HR-praktijken en de rol van werkstress.

Het huidige onderzoek neemt werkstress op als mediator, waarmee wordt ingegaan op de suggestie uit de literatuur om binnen de onderzoeksrelatie een breder scala aan potentiële mediators te testen. Dit zou een betekenisvolle toevoeging zijn aan het begrip over hoe HR-praktijken gerelateerd zijn aan de bevlogenheid van werknemers (Knight et al., 2019; Ooi et al., 2022). Binnen de onderzoekscontext zou dit een interessante mediator zijn om te bestuderen, omdat Topcic et al. (2015) hebben gesuggereerd dat wanneer HR-praktijken worden gezien als job demands en dit leidt tot negatieve werknemersuitkomsten, de werkstress die voortvloeit uit de HR-praktijken mogelijk als een mediërende variabele kan fungeren. Ze benadrukken de waarde van onderzoek dat specifiek gericht is op de mediërende rol van werkstress, om beter inzicht te krijgen in de manier waarop HR-praktijken kunnen resulteren in ongunstige gevolgen voor werknemers.

1.4 Maatschappelijke relevantie

In het kader van de huidige problematiek binnen het funderend onderwijs neemt de urgentie voor bevlogen leraren toe. Bevlogenheid wordt als zeer belangrijk geacht voor diverse waardevolle uitkomsten zoals verbeterde onderwijskwaliteit en lerarenwelzijn (Van Wingerden et al., 2014). Chalkiadaki (2018) stelt dat bevlogenheid onder leraren een cruciale factor is voor het bieden van hoogwaardig onderwijs. Momenteel zijn er echter zorgen om de onderwijskwaliteit in Nederland. Uit onderzoek van de Algemene Onderwijsbond (2024) blijkt dat negen op de tien leraren in het primair en secundair onderwijs zich zorgen maken over de onderwijskwaliteit in hun sector. De bevindingen uit het rapport *De Staat van het Onderwijs 2024* geven extra gewicht aan deze zorgen (Inspectie van het Onderwijs, 2024). Meer dan 20% van de scholen in het funderend onderwijs zou namelijk op dit moment beoordeeld worden met een onvoldoende, wat de huidige trend weerspiegelt waarin steeds meer leerlingen basisvaardigheden zoals taal, rekenen en burgerschap niet goed zouden

beheersen. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen suggereren dat om de onderwijskwaliteit te verbeteren, eerst aandacht besteed moet worden aan de HR-praktijken die leraren aangeboden krijgen en aan de manier waarop deze de bevoegdheid van leraren kunnen faciliteren.

Het huidige onderzoek zal tevens benadrukken hoe HR-praktijken, gericht op lerarenbevoegdheid, bij kunnen dragen aan het welzijn van leraren. In het geval dat HR-praktijken bevoegdheid bevorderen, zouden leraren bijvoorbeeld minder snel een burn-out krijgen (Van Wingerden et al., 2014) en beter presteren voor de klas (Van Beurden et al., 2021). Volgens Runhaar et al. (2013) stelt bevoegdheid leraren in staat om effectiever om te gaan met hoge werkdruk en werkstress. Verder zouden bevoegde leraren hogere niveaus van zelfgerapporteerde gezondheid en werkvermogen vertonen (Bakker et al., 2007).

Daarentegen zouden de onderzoeksbevindingen ook kunnen laten zien dat HR-praktijken een belasting kunnen vormen voor leraren als ze extra werkstress met zich meebrengen. Naast het verminderen van bevoegdheid en prestaties van leraren (Asaloei et al., 2020; Skaalvik & Skaalvik, 2018), draagt een toename van werkstress bij aan een hoger ziekteverzuim (UWV, 2023). Hierbij zouden leraren symptomen van burn-out vertonen en mogelijk zelfs het onderwijs verlaten (Onderwijsraad, 2021). In 2023 meldde een kwart van de leraren in het primair onderwijs en een derde van de leraren in het secundair onderwijs zich met burn-outsymptomen (UWV, 2023). Bovendien stellen Topcic et al. (2015) dat overmatige werkstress een van de grootste bedreigingen vormt voor het welzijn van werknemers. Er wordt gesuggereerd dat aanhoudende werkstress op de lange termijn in verband kan worden gebracht met psychosomatische symptomen en zelfs chronische aandoeningen (Van Dick & Wagner, 2001).

Evenmin kan dit onderzoek binnen het HR-beleid van scholen extra aandacht vestigen op de mogelijkheid dat hun geïmplementeerde HR-praktijken ook een negatieve invloed kunnen hebben op de bevlogenheid van leraren. In het algemeen bestaat de veronderstelling dat HR-praktijken werknemers ondersteunen, echter is het essentieel om rekening te houden met de mogelijke werkstress die HR-praktijken kunnen voortbrengen (Ooi et al., 2022) en de percepties van de leraren (Van Beurden et al., 2021). Gezien het belang van uitkomsten zoals lerarenwelzijn (Van Wingerden et al., 2014) en goede onderwijskwaliteit (Bryson et al., 2018), die gerealiseerd kunnen worden aan de hand van lerarenbevlogenheid, is het belangrijk dat HR-praktijken effectief hieraan bijdragen. Dit is bijzonder relevant gezien de groeiende nadruk op strategisch personeelsbeleid in het funderend onderwijs (Rijksoverheid, 2023). Hierin zouden HR-praktijken afgestemd worden op de strategische doelen van de school en externe ontwikkelingen, zodat maatschappelijke, leraren- en organisatiedoelstellingen behaald kunnen worden (Knies et al., 2023). HR-praktijken zouden dan op een effectieve manier kunnen worden geïmplementeerd, waarmee ze bijdragen aan de professionele ontwikkeling en het welzijn van leraren (e.g. bevlogenheid) en daarmee tegelijkertijd ook de kwaliteit van het onderwijs verbeteren (Vrieling et al., 2023). Dit kan bijdragen aan het realiseren van de gestelde doelen omtrent het aanpakken van het lerarentekort en het versterken van de onderwijssector als geheel (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2024).

1.5 Praktische relevantie

De bevindingen van dit onderzoek zullen voornamelijk relevant zijn voor HR-verantwoordelijken in scholen binnen het funderend onderwijs. Afhankelijk van de school kunnen dit bijvoorbeeld schoolbesturen, HR-afdelingen of schoolleiders zijn. Dit onderzoek zal mogelijk kennis kunnen verschaffen over hoe lerarenpercepties van HR-praktijken relateren aan hun bevlogenheid, en de rol die werkstress hierin vertolkt. Voor scholen zou dit

mogelijk interessant kunnen zijn bij het opstellen en implementeren van hun personeelsbeleid, gezien de opkomende trend van strategisch personeelsbeleid in het funderend onderwijs (Rijksoverheid, 2023). HR-praktijken moeten op een manier worden geïmplementeerd die bijdraagt aan de professionele en persoonlijke ontwikkeling van leraren zonder het stressniveau te verhogen (Vrielink et al., 2023). Het is uitermate belangrijk dat scholen rekening houden met de percepties die leraren hebben van de aangeboden HR-praktijken. Bij een negatieve perceptie bestaat de mogelijkheid dat deze praktijken door het verhogen van werkstress zorgen voor verminderde lerarenbevlogenheid. Met de onderzoeksbevindingen kunnen er doelgerichte interventies worden ontwikkeld die deze mogelijkheid in acht nemen, waardoor HR-praktijken herzien kunnen worden om de bevlogenheid van leraren te bevorderen. Dit zou op termijn kunnen bijdragen aan het handhaven van de onderwijskwaliteit en het lerarenwelzijn (e.g. bevlogenheid), het voorkomen van verdere lerarenuitval en het verminderen van de werkdruk onder leraren (Van Wingerden et al., 2014).

Tevens kunnen de bevindingen uit het onderzoek helpen bij het creëren van een groter bewustzijn onder scholen in het funderend onderwijs over deze tegenstrijdige werking van HR-praktijken, aangezien dit ook negatieve gevolgen kan hebben voor relevante schooluitkomsten zoals lerarenprestaties (Asaloei et al., 2020; Jyoti et al., 2020) en onderwijskwaliteit (Bryson et al., 2018).

1.6 Leeswijzer

Voor de uiteenzetting van de onderzoeksvraag zal in het theoretisch kader de bestaande kennis over de gehanteerde concepten (binnen het onderwijs) worden behandeld en worden gekeken hoe deze aan elkaar gerelateerd zijn. Het Job Demands-Resources model zal worden gebruikt om de veronderstelde relaties te evalueren. Op basis van de literatuur en de verkregen theoretische inzichten zullen vervolgens enkele hypothesen worden geformuleerd.

Deze zullen ook terug te vinden zijn in een conceptueel model. In de methode sectie zal worden beschreven hoe het empirisch onderzoek is uitgevoerd om de hypothesen te toetsen. De uitkomsten van de statistische analyses zullen worden gepresenteerd in de resultaten. In de discussie worden uiteindelijk de implicaties voor onderzoek en de praktijk besproken. Tevens zullen hier de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek behandeld worden. Tot slot zal de conclusie van het onderzoek gegeven worden.

2. Theoretisch kader

2.1 Bevlogenheid

Volgens Schaufeli et al. (2002) duidt bevlogenheid op een aanhoudende en doordringende affectief-cognitieve toestand, bestaande uit drie dimensies. De eerste dimensie is *vitaliteit*. Dit wordt beschouwd als het hebben van een verhoogd energieniveau en tonen van mentale veerkracht tijdens het werk, de bereidheid om inspanningen te leveren in het werk en het demonstreren van doorzettingsvermogen in moeilijke omstandigheden. De tweede dimensie betreft *toewijding*. Dit omvat het ervaren van een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots, en uitdaging. De derde dimensie is *absorptie* en wordt gekenmerkt door volledig geconcentreerd en compleet verdiept te zijn in het werk, waarbij tijd snel voorbij zou gaan en men moeite kan hebben om zich te distantiëren van het werk. Hoge mate van voldoening op deze drie dimensies zou samenhangen met verschillende positieve uitkomsten voor werknemers en organisaties (Bailey et al., 2015; Klassen et al., 2012).

In het artikel van Klassen et al. (2012) wordt besproken dat de eerste conceptualisaties van bevlogenheid voornamelijk de nadruk legden op de positieve psychologische aspecten ervan (i.e. bevlogenheid als tegenpool van burn-out). Ze wijzen er echter op dat uit empirische

onderzoeken blijkt dat, hoewel burn-out significant negatief gerelateerd is aan bevlogenheid (Klassen et al., 2012), ze niet simpelweg volstrekte spiegelbeelden van elkaar zijn (Schaufeli et al., 2002). In de praktijk kan iemand bijvoorbeeld niet bevlogen zijn op het werk zonder gevoelens van burn-out te hebben, en vice versa. Dit impliceert dat bevlogenheid een aparte werkgerelateerde variabele is (Klassen et al., 2012).

Bakker (2022) stelt dat onderzoek heeft aangetoond dat bevlogenheid onder werknemers zowel stabiel als variabel kan zijn, waar er onderscheid wordt gemaakt tussen een persoonsgerichte en situatiegerichte benadering. Bij een persoonsgerichte benadering zouden bepaalde mensen door persoonlijke kenmerken (e.g. consciëntieus of extravert zijn) doorgaans meer bevlogen zijn in hun werk. Daarentegen zou vanuit een situatiegerichte benadering de mate van bevlogenheid kunnen variëren voor werknemers op basis van dagelijkse taakeisen, beschikbare hulpmiddelen en proactief gedrag. Deze contextuele benadering suggereert dat zelfs de meest bevlogen werknemers op bepaalde momenten zich minder bevlogen kunnen voelen (Bakker, 2022). Dit zou betekenen dat scholen in zeker mate invloed hebben op de mate van bevlogenheid onder leraren. Zij kunnen namelijk met het aanbieden van hulpmiddelen als HR-praktijken bevlogenheid stimuleren, maar ook bepaalde taakeisen creëren die het tegenovergestelde effect kunnen hebben. Aangezien dit onderzoek kijkt naar in hoeverre geïmplementeerde HR-praktijken als job demand (i.e. taakeis) gerelateerd zijn aan de bevlogenheid van leraren, is het interessant om de situatiegerichte benadering te volgen. Het kan namelijk zijn dat scholen HR-praktijken als hulpmiddel aanbieden, maar als taakeis worden ervaren. In dit geval kan het zijn dat HR-praktijken bevlogenheid niet faciliteren (e.g. onvoldoende aanwezig of niet effectief voor het functioneren). Het zou dan zelfs kunnen dat HR-praktijken een negatief effect hebben op de bevlogenheid van werknemers (Van Beurden et al., 2021). Bakker (2022) benadrukt dat het

daarom essentieel is voor organisaties, teams en werknemers om voortdurend te werken aan het optimaliseren van de omstandigheden op de werkvloer om bevlogenheid te bevorderen.

Het wordt gesuggereerd dat bevlogenheid een cruciale voorspeller is van verschillende belangrijke uitkomsten voor zowel werknemers als organisaties (Saks, 2019). Bailey et al. (2015) vonden in hun systematische review over bevlogenheid, dat er een positieve relatie bestaat met onder andere taakprestaties, extra-role performance, individueel moreel en organisatorische prestaties. In de literatuur wordt met name de link tussen bevlogenheid en prestaties benadrukt (Bailey et al., 2015; Runhaar et al., 2013). Bakker (2022) stelt dat bevlogenheid een sterkere voorspeller van werkprestaties zou zijn dan werktevredenheid, wat heeft bijgedragen aan de groeiende populariteit van dit concept binnen de wetenschappelijke literatuur en onder organisaties.

Met betrekking tot het onderwijs zou bevlogenheid onder leraren beschouwd worden als een toestand waarin leraren met enthousiasme hun werk uitvoeren, diepgaande betrokkenheid tonen, zich volledig inzetten tijdens het werk en goede prestaties leveren (Bakker et al., 2007). Klassen et al. (2012) stelden in hun artikel dat bevlogen leraren gemotiveerd en energiek zijn, effectief taken kunnen voltooien en om kunnen gaan met complexe werkeisen. Bevlogenheid onder leraren hangt samen met verbeterde prestaties (Van Beurden et al., 2021), hogere niveaus van welzijn en versterking van hun arbeidsvermogen (Bakker et al., 2007).

De bevlogenheid van leraren zou afhankelijk zijn van de mate waarin werk- en persoonlijke hulpmiddelen beschikbaar zijn (Bakker, 2022; Runhaar et al., 2013). Onderzoek in de onderwijssector wijst op het positieve verband tussen verschillende hulpmiddelen en bevlogenheid onder leraren. Deze middelen omvatten onder andere sociale steun en leermogelijkheden (Guglielmi et al., 2015), waardering en organisatieklimaat (Bakker et al.

2007), en job control en sociale relaties (Hakanen et al. 2006). Bovendien zou bevlogenheid een buffer vormen tegen werkdruk en werkstress (Runhaar et al., 2013). Dit ondersteunt de noodzaak voor scholen om hulpmiddelen zoals HR-praktijken voor leraren te faciliteren (Van Beurden et al., 2021).

2.2 Percepties van HR-praktijken

HR-praktijken vormen een systeem van strategieën en beleid binnen organisaties, gericht op het effectief en efficiënt benutten van menselijk kapitaal om organisatiedoelen te behalen (Ooi et al., 2022). Voor het succes van HR-praktijken wijst onderzoek op het belang van percepties die werknemers hebben van de praktijken (Nishii & Wright, 2008; Van Beurden et al., 2020). Nishii en Wright (2008) bieden een mogelijke verklaring voor de verwachte invloed van HR-praktijken op de houding en het gedrag van werknemers en op de resulterende uitkomsten. In hun model beschrijven zij een proces van de ontwikkeling en implementatie van HR-praktijken tot de perceptie ervan door werknemers en hoe deze op hun beurt de uitkomsten van werknemers beïnvloeden. Ze maken onderscheid tussen beoogde HR-praktijken, geïmplementeerde HR-praktijken en ervaren HR-praktijken. In navolging van Nishii en Wright (2008) stellen Van Beurden et al. (2021) dat het bereiken van de gewenste en bedoelde effecten van HR-praktijken afhankelijk is van de manier waarop leraren geïmplementeerde HR-praktijken ervaren en hoe zij de invloed ervan op hun functioneren evalueren.

Overeenkomstig met het onderzoek van Van Beurden et al. (2021) wordt in dit onderzoek de focus gelegd op de ervaren HR-praktijken volgens het model van Nishii en Wright (2008). Werknemerspercepties van geïmplementeerde HR-praktijken worden namelijk beschouwd als antecedenten van werknemersreacties (i.e. attitudes en gedragingen), die op hun beurt de uitkomsten voor werknemers bepalen (Nishii & Wright, 2008). Dit onderzoek

tracht inzicht te verkrijgen in hoe bevlogenheid onder leraren negatief kan worden beïnvloed, als zij geïmplementeerde HR-praktijken niet als bevorderlijk voor hun functioneren ervaren.

2.2.1 Lerarenpercepties van HR-praktijken

Binnen dit onderzoek zal er worden gekeken naar algemene HR-praktijken (Boon et al., 2011) in de relatie tot bevlogenheid. Hierbij worden wel alleen de geïmplementeerde praktijken onderzocht die relevant zijn binnen een schoolcontext (Van Beurden et al., 2021). In het Nederlands funderend onderwijs zouden bijvoorbeeld HR-praktijken als werving en selectie niet direct relevant zijn voor leraren, omdat zij vaak niet betrokken zijn bij werving- en selectieprocessen op hun school (Van Beurden et al., 2021). Daarnaast zijn HR-praktijken over beloningen mogelijk minder toepasselijk in het onderwijs, gezien het salarisniveau in de Nederlands onderwijssector vooral bepaald wordt door collectieve arbeidsovereenkomsten.

Onderzoek binnen het onderwijs constateert dat HR-praktijken positief bijdragen aan relevante onderwijsuitkomsten zoals lerarenprestaties (Jyoti et al., 2020), werknemerstevredenheid (Khan et al., 2014) en onderwijskwaliteit (Bryson et al., 2018). Runhaar (2016) benadrukt het belang van coherente HRM-praktijken in scholen. In het geval dat deze expliciet gefocust zijn op de behoeften van leraren zou dit moeten zorgen voor positieve werknemersuitkomsten en prestaties van leraren en scholen optimaliseren.

In het onderwijs is het echter nog niet volledig duidelijk hoe leraren reageren op HR-praktijken en hoe dit hen beïnvloedt (Runhaar, 2016; Van Beurden et al., 2021). Binnen de literatuur over werknemerspercepties van HR-praktijken kan volgens Van Beurden et al. (2021) een onderscheid gemaakt worden tussen twee typen van werknemerspercepties die de ervaringen van HR-praktijken opmaken. Dit zijn *omschrijvende* percepties en *evaluatieve* percepties. Omschrijvende percepties gaan over of werknemers de HR-praktijken als

aanwezig en beschikbaar aanschouwen. Evaluatieve percepties gaan over de subjectieve beoordelingen van leraren over de mate waarin HR-praktijken hen in staat stellen om goed te functioneren (i.e. effectiviteit van de HR-praktijk). Dit onderzoek kijkt naar het laatstgenoemde perceptietype. Volgens Nishii en Wright (2008) beïnvloeden de percepties van werknemers die ze hebben over geïmplementeerde HR-praktijken hun attitudes en gedragingen, die vervolgens de werknemersuitkomsten bepalen. Evaluatieve percepties zijn essentieel om vast te stellen of HR-praktijken bijdragen aan het functioneren van leraren en aan de gewenste uitkomsten voor zowel leraren als scholen (Runhaar, 2016; Van Beurden et al., 2021).

Een illustratief voorbeeld waarin HR-praktijken niet als ondersteunend voor het functioneren worden beschouwd en daardoor niet bijdragen aan het verminderen van negatieve invloeden (e.g. werkstress) komt uit het onderzoek van Teo en Waters (2002). Zij hadden de verwachting dat een ondersteunende HR-omgeving zou leiden tot lagere niveaus van werkstress. Echter bleek uit hun bevindingen dat werknemers de HR-praktijken niet als ondersteunend ervoeren voor het verminderen van werkstress, waardoor zij nog steeds hoge niveaus van werkstress rapporteerden. Met betrekking tot het onderwijs vonden Van Beurden et al. (2021) dat in het geval dat leraren geïmplementeerde HR-praktijken als bevorderend voor hun functioneren ervoeren, dit een positief effect had op hun bevlogenheid. Daarentegen toonden ze aan dat wanneer HR-praktijken alleen beschikbaar waren, maar niet als effectief voor het functioneren werden geacht, de ervaringen van leraren met HR-praktijken negatief relateerden aan hun bevlogenheid.

2.3 Bevlogenheid en het Job Demands-Resources model

Om bevlogenheid en de invloed van factoren zoals HR-praktijken te verklaren, wordt in de literatuur veelvuldig gebruik gemaakt van het Job Demands-Resources model (Bailey et al., 2015; Bakker & Demerouti, 2007). Volgens het JD-R model heeft elk beroep aspecten die verdeeld kunnen worden in job demands en job resources (Bakker & Demerouti, 2007). Job demands zijn aspecten van het werk die langdurige cognitieve en emotionele inspanningen vereisen (e.g. hoge werkdruk) en daarom fysiologische en psychologische kosten met zich meebrengen. Job resources zijn aspecten van het werk die functioneel zijn voor het bereiken van werkdoelen, helpen bij het verminderen van job demands en persoonlijke doelen stimuleren (e.g. mate van autonomie). De interactie tussen job resources en job demands zou belangrijk zijn voor de uitkomsten van werknemers en organisaties. Met een overvloed aan job demands kost een baan meer energie dan het oplevert en zorgt het voor werkstress, wat uiteindelijk kan resulteren in een burn-out. Daarentegen kan een baan met sterke job resources meer energie opleveren dan het kost, negatieve job demands en werkstress verminderen en op den duur leiden tot positieve uitkomsten zoals hogere bevlogenheid (Schaufeli, 2017).

In het artikel van Hakanen et al. (2006) wordt er met behulp van het JD-R model verondersteld dat er twee parallellen processen betrokken zijn bij het werkgerelateerde welzijn van leraren, namelijk het uitputtingsproces en het motivatieproces (Bakker & Demerouti, 2007). Voor het bevorderen van bevlogenheid onder leraren zou voornamelijk het motivatieproces van belang zijn. Volgens Hakanen et al. (2006) stimuleren job resources bevlogenheid binnen dit proces door leraren energie en hulpbronnen te bieden, wat positieve uitkomsten faciliteert. Bovendien stellen ze dat job resources ook een bijdrage leveren bij het tegengaan of verminderen van job demands. Hiermee wordt er gesuggereerd dat het bezitten van job resources cruciaal is voor het bevorderen van bevlogenheid onder leraren.

Daarentegen zou de bevlogenheid van leraren negatief beïnvloed kunnen worden door het uitputtingsproces. Dit proces stelt dat constant aanwezige job demands tot uitputting kunnen leiden als er onvoldoende middelen zijn om hiermee om te gaan (e.g. door een gebrek aan job resources). Dit kan uiteindelijk resulteren in verhoogde werkstress, burn-out en een afname in welzijnsniveaus (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2006). Uit het onderzoek van Skaalvik & Skaalvik (2018) blijkt bijvoorbeeld dat hoge job demands onder leraren zouden leiden tot verminderde bevlogenheid.

2.3.1 HR-praktijken als job resources en job demands

In de literatuur wordt er doorgaans aangenomen dat HR-praktijken dienen als job resources die werknemers zouden moeten ondersteunen bij het bereiken van positieve uitkomsten (Ooi et al., 2022). Benaderd vanuit het JD-R model is er in het onderwijs gevonden dat wanneer leraren toegang hebben tot verschillende HR-praktijken en deze positief ervaren, zij deze zien als job resources, wat vervolgens een positieve invloed heeft op hun bevlogenheid (Bakker et al. 2007) en werkprestaties (Runhaar et al., 2013). Dit zou mogelijk verklaard kunnen worden aan de hand van het motivatieproces (Hakanen et al., 2006), waar HR-praktijken als job resources leraren ondersteunen en energie geven. Bakker et al. (2007) vonden in hun onderzoek dat bijvoorbeeld steun van schoolleidinggevend en waardering, belangrijke job resources waren met betrekking tot de bevlogenheid van leraren. Verder bevestigen Runhaar et al. (2013) dat in het Nederlands onderwijs er een positieve relatie bestaat tussen job resources en bevlogenheid onder leraren.

De veronderstelling in dit onderzoek is echter dat HR-praktijken ook een job demand kunnen zijn. In het onderzoek van Topcic et al. (2015) werd aangetoond dat bepaalde HR-praktijken (e.g. prestatiebeoordeling en programma's voor leven lang leren) ook als job demands ervaren kunnen worden en dat HR-praktijken zoals flexibele werktijden en

participatie in besluitvorming ook niet altijd worden beschouwd als job resources. Binnen organisaties zijn HR-praktijken van groot belang voor het bieden van job resources (Runhaar et al., 2013). Desalniettemin kunnen er problematische implicaties ontstaan in het geval dat HR-praktijken niet langer worden beschouwd als job resources, maar juist als job demands. Het zou dan mogelijk zijn dat het uitputtingsproces kan optreden, doordat er meer job demands aanwezig zijn en potentiële job resources (i.e. HR-praktijken) om deze tegen te gaan ontbreken. Dit zou na verloop van tijd kunnen leiden tot uitval van werknemers door burn-out en verminderde welzijnsuitkomsten als bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2006; Skaalvik & Skaalvik, 2018).

Gegeven het belang van lerarenpercepties van HR-praktijken (Nishii & Wright, 2008; Van Beurden et al., 2021), de kennis dat HR-praktijken als job demand kunnen fungeren (Balducci et al., 2011; Topcic et al., 2015) en het feit dat hevige job demands onder leraren kunnen uitmonden in verminderde bevlogenheid (Skaalvik & Skaalvik, 2018), wordt de volgende hypothese geformuleerd over de relatie tussen de percepties van leraren met HR-praktijken en hun bevlogenheid:

H1: Percepties van HR-praktijken, als job demand, zijn negatief gerelateerd aan de bevlogenheid van leraren.

2.4 Het ontstaan en de implicaties van toenemende werkstress

In de literatuur bestaan er verschillende definities en conceptualisaties van werkstress, waarbij over het algemeen onderscheid wordt gemaakt tussen twee soorten benaderingen op werkstress (Breugh, 2020; Ganster & Rosen, 2013). Enerzijds wordt werkstress gezien als een externe druk die op een persoon wordt uitgeoefend, terwijl de andere benadering

werkstress beschouwt als een fysiologische reactie. Met betrekking tot werkstress in dit onderzoek wordt er gekeken naar hoe stress zich kan opstapelen door de constante externe druk die werknemers kunnen ervaren. Volgens Breugh (2020) zou werkstress dan gezien kunnen worden als de aversieve of negatieve gevoelens die werknemers hebben ten opzichte van hun werk als gevolg van ervaren werkdruk. Hoewel kleine hoeveelheden tijdelijke stress niet direct negatieve gevolgen hoeven te hebben, kunnen de cumulatieve effecten van werkstress wel ongunstige uitkomsten veroorzaken (e.g. gezondheidsproblemen en verminderde prestaties) (Breugh, 2020; Ganster & Rosen, 2013).

De aspecten van het werk die werkstress opleveren worden vaak aangeduid als stressoren en binnen het kader van het JD-R model kunnen deze worden beschouwd als job demands (Skaalvik & Skaalvik, 2018). Het ontstaan en de negatieve werking van werkstress op welzijnsuitkomsten als bevlogenheid, kunnen worden verklaard door het uitputtingsproces (Hakanen et al., 2006). Het wordt verondersteld dat werknemers stressreacties vertonen, wanneer zij geconfronteerd worden met job demands. Voortdurende stressreacties als gevolg van aanhoudende job demands zouden op termijn leiden tot een ophoping van werkstress. Te hoge niveaus van werkstress zouden vervolgens resulteren in werkgerelateerde uitputting. Dit manifesteert zich uiteindelijk in diverse negatieve welzijnsuitkomsten (e.g. vermoeidheid en verminderde prestaties) (Marwat et al., 2012; Skaalvik & Skaalvik, 2018).

Onderzoek uit verschillende landen stelt dat het lerarenberoep een bijzonder stressvol beroep is (Asaloei et al., 2020; Hakanen et al., 2006; Kokkinos, 2007; Skaalvik & Skaalvik, 2018). Volgens Marwat et al. (2012) ontstaat werkstress bij leraren door stressoren zoals overvolle klassen, veeleisende ouders en inconsistent onderwijsbeleid. Voortdurende blootstelling aan dergelijke stressoren zou het dagelijks functioneren van leraren negatief

beïnvloeden door de opeenstapeling van werkstress. Onderzoek binnen het onderwijs wijst uit dat aanhoudende werkstress leidt tot een afname van welzijn, werktevredenheid en prestaties (Asaloei et al., 2020; Marwat et al., 2012; Naghieh et al., 2015).

Met betrekking tot bevlogenheid bevestigen Simon en Amarakoon (2015) dat in de literatuur wordt gesteld dat er een negatieve relatie bestaat tussen werkstress en de bevlogenheid van werknemers. Ze suggereren dat overmatige werkstress de cognitieve en emotionele capaciteiten van werknemers zou beperken. Deze capaciteiten zijn echter essentieel voor zowel het optimaal uitvoeren van het werk als voor het ervaren van bevlogenheid. Volgens Simon en Amarakoon (2015) zou dit de grondslag vormen voor de veronderstelling dat hogere niveaus van werkstress leiden tot een verminderde bevlogenheid. Ook onderzoek binnen het onderwijs heeft aangetoond dat hoge mate van ervaren werkstress onder leraren negatief samenhangt met hun bevlogenheid (Bailey et al., 2015; Skaalvik & Skaalvik, 2018). Bovendien stellen Mérida-López et al. (2017) dat wanneer leraren veel stress ondervinden, zij een verhoogd risico lopen om minder energiek en toegewijd te zijn en minder op te gaan in hun werk (i.e. minder bevlogen zijn).

In dit onderzoek wordt er gesuggereerd dat HR-praktijken als job demands kunnen worden aangemerkt (Topcic et al., 2015). In dit geval zouden leraren HR-praktijken mogelijk niet als ondersteunend ervaren voor hun functioneren (Van Beurden et al., 2021). Inherent aan job demands is de extra werkstress die vrijkomt (Bakker & Demerouti, 2007). Volgens Topcic et al. (2015) kunnen HR-praktijken, wanneer ze waargenomen worden als job demands, leiden tot toename van werkintensiteit, verantwoordelijkheden en verwachtingen (i.e. meer werkdruk), wat resulteert in hogere werkstress. Deze uitdagingen zouden op korte termijn een zeer zware belasting vormen voor de werkcapaciteiten van individuen. Bij een negatieve perceptie van HR-praktijken zouden werknemers verhoogde energie-intensieve inspanningen

moeten leveren om aan de uitdagingen die voortvloeien uit HR-praktijken als job demand te voldoen (Topcic et al., 2015). Dit zou resulteren in hogere compensatiekosten voor werknemers, wat zich vertaalt in toenemende mate van werkstress. Op basis hiervan worden de volgende hypothesen opgenomen in dit onderzoek:

H2: Percepties van HR-praktijken, als job demand, zijn positief gerelateerd aan werkstress van leraren.

H3: Werkstress is negatief gerelateerd aan de bevlogenheid van leraren.

2.5 De mediërende werking van werkstress

Zoals eerder vermeld kunnen HR-praktijken meer werkstress opleveren, indien ze worden beschouwd als job demands (Topcic et al., 2015). De toename in werkstress zou vervolgens de verminderde werknemersuitkomsten kunnen verklaren (Kroon et al., 2009). Het onderzoek van Peccei en Van de Voorde (2019) is illustrerend voor deze mediërende werking van werkstress. Zij suggereerden dat HR-praktijken die gericht waren op het stimuleren van werknemerstevredenheid en positieve affect tegelijkertijd ook de ervaren werkdruk verhoogden, wat leidden tot hogere niveaus van werkstress en uiteindelijk verminderde werknemerswelzijnsuitkomsten.

Bestaand onderzoek bevestigt de mogelijke mediërende werking van werkstress in de relatie tussen geïmplementeerde HR-praktijken en werknemersuitkomsten (Topcic et al., 2015). Uit onderzoek van Shantz et al. (2016) blijkt bijvoorbeeld dat wanneer werknemers HR-praktijken negatief ervaren, dit kan leiden tot een toename van de waargenomen werkdruk en mogelijk zelfs tot verhoogde werkstress, wat verminderd werknemerswelzijn tot stand brengt (i.e. hogere niveaus van emotionele uitputting).

In de context van dit onderzoek en op basis van het JD-R model wordt verondersteld dat HR-praktijken in plaats van een job resource mogelijk ook ervaren kunnen worden als een job demand, doordat ze meer werkdruk met zich meebrengen en daarmee additionele werkstress veroorzaken (Bakker et al., 2005). Dit zou uiteindelijk kunnen leiden tot een verminderde mate van bevlogenheid onder leraren, gezien er gesteld wordt dat hogere niveaus van werkstress negatief in verband staat met bevlogenheid (Bailey et al., 2015). Breugh (2020) stelt dat werknemers die een zeer stressvolle baan hebben, meer psychologische inspanningen doen op werk en daarmee hun resources verminderen, wat op termijn zou leiden tot lagere niveaus van bevlogenheid. Hierbij aansluitend vonden Skaalvik en Skaalvik (2018) in het onderwijs dat hoge mate van job demands en aanzienlijke werkstress onder leraren leidden tot negatieve werknemersuitkomsten zoals lagere bevlogenheid.

De besproken literatuur onderstreept de mogelijke implicaties van lerarenpercepties van geïmplementeerde HR-praktijken en de mogelijk resulterende werkstress voor de bevlogenheid onder leraren. Er kan worden gesteld dat wanneer leraren HR-praktijken als ineffectief zien voor hun functioneren, ze de HR-praktijken niet beschouwen als job resource maar mogelijk als job demand. Dit zou dan in potentie het uitputtingsproces voor leraren kunnen initiëren (Hakanen et al., 2006). Hierbij zouden job demands de boventoon voeren, leiden tot uitputting en een gebrek ontstaan aan job resources om job demands tegen te gaan. Aansluitend met deze gedachte stellen Hakanen et al. (2006) dat onder leraren het uitputtingsproces meer prominent voorkomt dan het motivatieproces. Hoewel HR-praktijken doorgaans bedoeld zijn als ondersteunend, kunnen ze onder bepaalde omstandigheden als belastend worden ervaren. Het wegvallen van HR-praktijken als job resource en hun toename als job demand kunnen leiden tot verhoogde werkstress, wat vervolgens de bevlogenheid van leraren op den duur kan belemmeren. Op basis van deze kennis over de werkstress die HR-

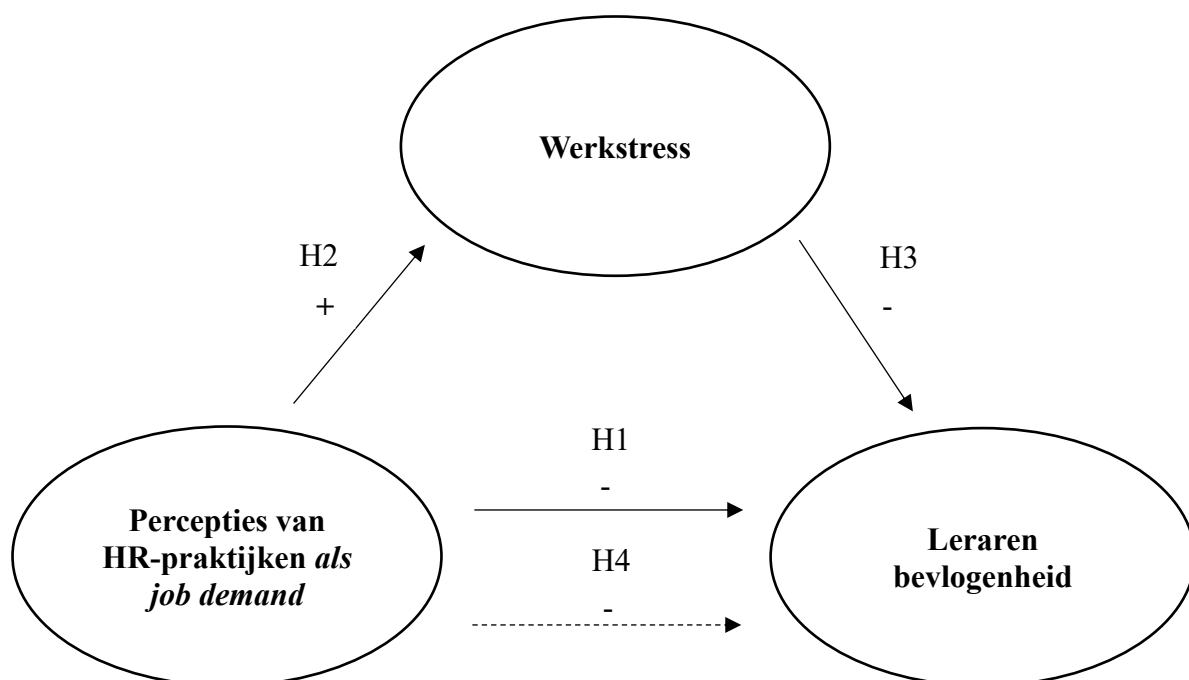
praktijken kunnen opleveren en de negatieve implicaties van werkstress voor de bevoegdheid van leraren, wordt de volgende mediatie hypothese geformuleerd:

H4: Werkstress medieert de relatie tussen de percepties van HR-praktijken, als job demand, en bevoegdheid van leraren.

In figuur 1 wordt het conceptuele model van dit onderzoek gepresenteerd, waarin de veronderstelde relaties worden weergegeven.

Figuur 1

Conceptueel model van de verwachte relatie tussen percepties van HR-praktijken, wanneer deze gepercipieerd worden als job demand, en bevoegdheid van leraren in het funderend onderwijs met de mediërende rol van werkstress.



3. Methode

Dit onderzoek maakte gebruik van een kwantitatieve methode. Volgens een deductieve benadering werden er hypothesen geformuleerd. In de wetenschappelijke literatuur wordt gesuggereerd dat bepaalde HR-praktijken een negatieve invloed kunnen hebben op werknemersuitkomsten, doordat ze werkstress kunnen veroorzaken (Guest, 2017; Peccei & Van de Voorde, 2019; Topcic et al., 2015). Het huidige onderzoek bouwt voort op de bestaande kennis door te onderzoeken of de veronderstellingen uit de literatuur ook van toepassing zijn in een onderwijscontext, waar nog relatief weinig bekend is over de werking van HRM (Runhaar, 2016; Van Beurden et al., 2021). De voorgestelde hypothesen waren gebaseerd op theorieën en inzichten uit bestaand onderzoek over HR-praktijken, werkstress en werknemersuitkomsten. Met behulp van statistische methoden werd er getoetst of HR-praktijken via een toename in werkstress negatief relateren aan de bevlogenheid van leraren.

Volgens Savela (2017) is het zeer waardevol om kwantitatief onderzoek te doen binnen het onderwijs. Het zou namelijk de gelegenheid scheppen om trends en patronen onder leraren te identificeren. Door data op een objectieve en gestandaardiseerde manier te verzamelen, biedt een kwantitatieve benadering de mogelijkheid om relatief consistente en betrouwbare resultaten te produceren (Field, 2018). Dit zou moeten hebben bijgedragen aan een robuustere benadering van de onderzoeksbevindingen en mogelijk ook de validiteit van het onderzoek hebben versterkt (Field, 2018).

Bovendien maakte een kwantitatieve onderzoeksmethode het mogelijk om werkstress als mediator te analyseren. In de literatuur werd aanbevolen om diverse mediators te testen binnen de onderzoeksrelatie (Knight et al., 2019; Ooi et al., 2022). Topcic et al. (2015) suggereerden dat er aanwijzingen bestaan dat werkstress een mediërend effect kan hebben op werknemersuitkomsten zoals bevlogenheid en dat het waardevol is om hier meer onderzoek over te doen.

Tot slot werd er in dit onderzoek vanwege praktische overwegingen gekozen voor een cross-sectioneel onderzoeksdesign. Dit betekende dat de data op een enkel moment werd gemeten (Levin, 2006). De gegevens voor dit onderzoek werden verzameld aan de hand van een vragenlijst waarin gevalideerde concepten en meetschalen werden gebruikt. De volledige vragenlijst voor dit onderzoek werd samengesteld in het programma Qualtrics (Appendix I).

3.1 Respondenten

De onderzoekspopulatie bestond uit leraren binnen het Nederlands primair en secundair onderwijs. De selectiecriteria voor de onderzoekspopulatie was minimaal, de enige vereiste voor deelname was dat respondenten werkzaam waren als leerkracht in het Nederlands primair of secundair onderwijs. Er werd gestreefd om minstens 113 respondenten op te nemen in het onderzoek op basis van de G-power toets ($r = .23$, $p = .05$ en $\text{power} = .80$). Met dit aantal respondenten zou de steekproef enigszins representatief zijn voor de onderzoekspopulatie en de betrouwbaarheid van de resultaten van het onderzoek vergroten. Volgens Paterson et al. (2015) wordt bij onderzoek naar percepties van HR-praktijken doorgaans een gemiddelde effect size van .23 gevonden. De steekproef van dit onderzoek omvatte oorspronkelijk 141 respondenten. Echter na het controleren van de dataset op ontbrekende gegevens, bestond de daadwerkelijke steekproef die werd gebruikt voor de statistische analyses uit 116 respondenten. Binnen de steekproef van het onderzoek was 69% vrouw en bedroeg de gemiddelde leeftijd 43 jaar. Daarnaast werkten 51% van de leraren in het primair onderwijs.

Respondenten werden geworven door middel van een gemakssteekproef. In eerste instantie werden individuele leraren binnen het funderend onderwijs uit het eigen netwerk benaderd. Naast dat deze leraren waren gecontacteerd om zelf deel te nemen aan het onderzoek, werden ze ook gevraagd om de vragenlijst te introduceren aan andere leraren

binnen hun school, zodat er een sneeuwbal effect zou ontstaan. Om een groter aantal respondenten te bereiken, werd er ook direct contact gezocht met leraren en scholen buiten het persoonlijke netwerk. Dit varieerde van telefonisch contact, het sturen van e-mails en berichten, en het fysiek bezoeken van scholen. Tevens werd het onderzoek kenbaar gemaakt op sociale mediakanalen zoals LinkedIn. De data voor dit onderzoek was verzameld gedurende de maanden mei en juni.

3.2 Metingen

Aan de hand van zelfrapportage werden leeftijd, gender, het type onderwijs (i.e. controle variabelen), percepties van HR-praktijken (i.e. onafhankelijke variabele), bevlogenheid (i.e. afhankelijke variabele) en werkstress (i.e. mediërende variabele) in een vaste volgorde geëvalueerd.

3.2.1 Controle variabelen

In dit onderzoek zijn de volgende controle variabelen meegenomen: leeftijd, gender en type onderwijs. Leeftijd was een continue variabele, terwijl gender en type onderwijs categorische variabelen waren. Deze controle variabelen zijn eerder meegenomen in onderzoek naar de bevlogenheid van leraren in het Nederlandse onderwijs (Runhaar et al., 2013). Uit het onderzoek van Guglielmi et al. (2015) bleek dat de mate van bevlogenheid bij leraren kan variëren met leeftijd. Bovendien stelden ze ook dat uit eerder onderzoek is gebleken dat er verschillen in bevlogenheid zouden bestaan tussen geslachten (i.e. vrouwen zijn meer bevlogen dan mannen). Tot slot werd gesuggereerd dat er een verschil in bevlogenheid zou zijn tussen leraren op diverse onderwijsniveaus (e.g. primair en secundair onderwijs) (Guglielmi et al., 2015; Ljubetić et al., 2022). Deze controle variabelen werden daarom opgenomen in het onderzoek om rekening te houden met mogelijke alternatieve

verklaringen en confounders. Dit moest bijdragen aan de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.

3.2.2 Leraren percepties van HR-praktijken

Voor het evalueren van de percepties die leraren hebben van geïmplementeerde HR-praktijken werd er gebruikt gemaakt van de schaal van Boon et al. (2011). Deze schaal bevatte een aantal algemene sets van HR-praktijken die breed toepasbaar zijn gebleken. In dit onderzoek was de schaal aangepast zoals gedaan door Van Beurden et al. (2021), aangezien zij in de Nederlandse onderwijscontext al eerder de schaal van Boon et al. (2011) hebben gebruikt. Volgens Van Beurden et al. (2021) zouden HR-praktijken die te maken hebben met beloningen en recruitment/selectie niet van toepassing zijn in het Nederlandse onderwijs. Leraren zouden bijvoorbeeld niet direct betrokken zijn bij de werving- en selectieprocessen op Nederlandse scholen. Bovendien zijn beloningsgerelateerde HR-praktijken minder relevant in het funderend onderwijs, omdat het salarisniveau hier grotendeels bepaald wordt door collectieve arbeidsovereenkomsten. Beloningen en recruitment/selectie HR-praktijken uit de schaal van Boon et al. (2011) werden daarom niet overgenomen, in lijn met Van Beurden et al., (2021).

In dit onderzoek werden de evaluatieve percepties van leraren over HR-praktijken vastgesteld door te vragen naar de effectiviteit van HR-praktijken voor hun functioneren als leraar (1 = ‘een zeer negatief effect’, 5 = ‘een zeer positief effect’). Dit maakte het mogelijk om te bepalen in welke mate leraren HR-praktijken als ondersteunend percipieerden (Van Beurden et al., 2021). De scores en de formulering van de items in deze schaal waren tegenstrijdig met uitgangspunt van het huidige onderzoek dat HR-praktijken als een job demand kunnen worden beschouwd, die werkstress verhogen en daardoor de bevlogenheid van leraren verminderen. Er was echter gekozen voor een positieve formulering van de items

binnen de schaal, omdat het negatief formuleren van items zou kunnen zorgen voor response bias. Van Sonderen et al. (2013) stelden dat negatief geformuleerde items zouden leiden tot problemen met interpretatie, inconsistentie in antwoorden en verlies aan validiteit. Bij de statistische analyses zijn de scores op de items uiteindelijk gehercodeerd.

De aangepaste schaal van Boon et al. (2011) had in dit onderzoek 29 items die onderverdeeld waren in 6 categorieën HR-praktijken: (1) participatie, autonomie en job design, (2) training en ontwikkeling, (3) werkzekerheid, (4) prestatiebeoordeling, (5) werk-privé balans en (6) het werken binnen een team. De participatie, autonomie en job design categorie bevatte 9 items (e.g. ‘Het hebben van uitgebreid en divers werk.’), net als de categorie over training en ontwikkeling categorie (e.g. ‘Het kunnen volgen van trainingen, cursussen en workshops.’). Bij de laatstgenoemde categorie werd het item dat ging over de mogelijkheid voor een leraar om te werken op een andere afdeling aangepast aan een schoolcontext. Er werd nu gevraagd naar de mogelijkheid voor leraren om te werken binnen verschillende lagen op de school (e.g. onderbouw, middenbouw en bovenbouw).

De categorie over werkzekerheid omvatte 2 items (e.g. ‘De baanzekerheid die de school u biedt.’), evenals de prestatiebeoordeling categorie (e.g. ‘De periodieke evaluatie van uw prestaties.’). Daarnaast had de categorie over werk-privé balans 4 items (e.g. ‘Regelingen die werkende ouders ondersteunen.’). Het item over flexibele werkuren uit deze categorie werd niet meegenomen in dit onderzoek. Dit besluit werd genomen omdat het verondersteld werd dat dit aspect niet volledig relevant was voor leraren in het Nederlands funderend onderwijs, vanwege hun overwegend vastgestelde werktijden voor lesgeven (Algemene Onderwijsbond, 2017). Tot slot had de categorie over het werken in een team 4 items (e.g. ‘De mogelijkheid om beslissingen te maken als een team’). Uit de initiële exploratieve factoranalyse (EFA) bleek echter dat de items binnen deze categorie hoge

negatieve ladingen vertoonden. Om de interpretatie van de factoren te verduidelijken en de betrouwbaarheid en validiteit van de schaal te waarborgen, werden deze items uit de schaal verwijderd. De schaalscore voor percepties van HR-praktijken werd berekend op basis van de overige 25 items.

Om de betrouwbaarheid en de validiteit van de schaal te testen, werden een exploratieve factoranalyse en een Cronbach's alpha analyse uitgevoerd. Na het verwijderen van de items over het werken in een team, werd er wederom een EFA gedraaid met een direct oblimin rotatie om de dimensies binnen de schaal te onderscheiden en te bevestigen. De Kaiser-Meyer-Olkin test rapporteerde een waarde van 0.759. Bovendien was de Bartlett's test significant ($p < .001$). De eigenwaarden uit de EFA suggereerden dat de schaal 7-dimensionaal was. De resultaten van de factoranalyse en de gevonden eigenwaarden zijn terug te vinden in Appendix II. Voor de interne consistentie van de schaal werd er een Cronbach's alpha van .882 gevonden. Dit duidde op een hoge betrouwbaarheid van de schaal en bevestigde dat de items eenduidig het construct van percepties van HR-praktijken hebben gemeten.

3.2.3 Bevlogenheid

De schaal die werd gebruikt om bevlogenheid te meten was de *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schauefli et al., 2002). Deze schaal is veelvuldig in onderzoek gebruikt voor het meten van bevlogenheid onder werknemers (Bailey et al., 2015). Eerder onderzoek liet zien dat de UWES een geschikte schaal was om bevlogenheid te meten onder leraren in het primair en secundair onderwijs (Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2006). In dit onderzoek werd de negen item versie van deze schaal gehanteerd (Schaufeli et al., 2006), omdat deze stabielere psychometrische kenmerken zou vertonen (Klassen et al., 2012).

Respondenten werden aan de hand van 9 items gevraagd om hun mate van bevlogenheid te beoordelen (1 = "Nooit", 5 = "Altijd"). Per dimensie van bevlogenheid waren er 3 items (Schaufeli et al., 2006). Vitaliteit verwijst naar het energieniveau en doorzettingsvermogen op werk (e.g. "Op mijn werk voel ik me sterk en energiek"). Toewijding weerspiegelt de diepe betrokkenheid en inspiratie van werknemers (e.g. "Ik ben enthousiast over mijn werk."). Absorptie omvat de mate waarin werknemers volledige opgaan in hun werk (e.g. "Ik voel me gelukkig als ik intensief werk"). In dit onderzoek werd er geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende dimensies van bevlogenheid binnen de hypothesen en werd er gekeken hoe bevlogenheid zich in zijn geheel verhoudt tot de andere onderzoeksvariabelen. Hoge scores weergaven hogere mate van bevlogenheid. Voor de coherentie binnen de data-analyse zijn de items in dit onderzoek beoordeeld op een vijf-punt likert schaal, in plaats van de gebruikelijke zeven-punt likert schaal (Schaufeli et al., 2002).

Ook voor deze schaal werden een exploratieve factoranalyse (EFA) en een Cronbach's alpha analyse uitgevoerd om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen. Een EFA werd met een direct oblimin rotatie gedraaid om de dimensies binnen de schaal te onderscheiden en te bevestigen. De Kaiser-Meyer-Olkin test gaf een waarde van 0.775. Daarnaast bleek de Bartlett's test significant ($p < .001$). De eigenwaarden uit de EFA stelden dat de schaal 2-dimensionaal was. De resultaten van de factoranalyse en de gerapporteerde eigenwaarden zijn terug te vinden in Appendix II. In dit onderzoek werd een Cronbach's Alpha van .832 gevonden, wat aantoont dat de schaal hoge betrouwbaarheid vertoonde. De items representeerden consequent het concept van bevlogenheid.

3.2.4 Werkstress

Doordat er in dit onderzoek werd gekeken naar de ervaren werkstress van leraren, werden respondenten gevraagd 1 item in te vullen om hun mate van werkstress te indiceren (i.e. "Ik vind mijn beroep als leerkracht zeer stressvol."). Dit zou chronische stress meten in plaats van acute stress en effectief de individuele percepties van werkstress onder leraren vastleggen (Breugh, 2020; Klassen & Chiu, 2010). Antwoorden werden gegeven op basis van een vijf-punt likert schaal (1 = "Helemaal oneens", 5 = "Helemaal eens"). Hoge scores gaven hoge mate van werkstress aan binnen het lerarenberoep.

3.3 Statistische analyses

De analyse van de verzamelde data werd uitgevoerd in SPSS-versie 29. De eerste inhoudelijke stap die werd ondernomen was het hercoderen van de items die de percepties van leraren over HR-praktijken meten. Binnen de schaal van Boon et al. (2011) waren de items positief geformuleerd en gaven hoge scores een positievere perceptie van HR-praktijken aan. In dit onderzoek werd echter verondersteld dat HR-praktijken ervaren kunnen worden als job demand, zo meer werkstress kunnen veroorzaken en op die manier zorgen dat leraren minder bevlogen zijn. De verwachting binnen dit onderzoek is dan ook een negatief verband tussen percepties van HR-praktijken en bevlogenheid, en een positief verband tussen percepties van HR-praktijken en werkstress. Om deze hypothesen correct te kunnen toetsen, werden de scores op al deze items gehercodeerd (e.g. 1 = "een zeer positief effect", 5 = "een zeer negatief effect"). Hogere scores vertoonden nu een hogere perceptie van HR-praktijken als job demand, waarmee het mogelijke positieve verband met werkstress en het mogelijke een negatieve verband met bevlogenheid kon worden getoetst.

Voorafgaand aan de statistische analyses werd ervoor gezorgd dat missende gegevens van respondenten zorgvuldig werden behandeld volgens methodologische richtlijnen om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen (Field, 2018). Binnen dit onderzoek werd een listwise deletion methode toegepast in verband met het aantal missende gegevens onder respondenten en de kleine steekproef. In het geval dat respondenten een ontbrekende waarde hadden op een schaalitem werden zij uitgesloten van de data-analyse. Deze beslissing werd genomen om te garanderen dat elke analyse werd uitgevoerd met hetzelfde aantal respondenten en te zorgen voor consistentie binnen de dataset. Dit zou moeten bijdragen aan de eenduidigheid in de interpretatie van de bevindingen over de steekproef. Het passend omgaan met ontbrekende data is van groot belang, omdat het de validiteit en betrouwbaarheid van de bevindingen versterkt en voorkomt dat de resultaten vertekend worden door ontbrekende data bij individuele respondenten (Field, 2018). Nadat de data gescreend was op uitschieters en niet-normale verdeling werden beschrijvende- en frequentieanalyses uitgevoerd voor alle onderzoeksvariabelen. Bovendien werden de statistische aannames voor de regressieanalyses gecontroleerd (Field, 2018).

Voor het toetsen van de hypothesen werden er regressieanalyses uitgevoerd. Met betrekking tot de vierde hypothese, die ging over het mogelijke mediërende effect van werkstress, werd met behulp van een Hayes PROCESS-analyse (model 4) onderzocht of er mogelijk sprake was van een partiële of totale mediatie van werkstress in de onderzoeksrelatie.

4. Resultaten

4.1 Voorbereidende analyses

Door middel van beschrijvende en frequentie analyses werd de initiële dataset globaal gecontroleerd. Hier werden 25 respondenten geïdentificeerd die niet de volledige vragenlijst hadden ingevuld. Het percentage van ingevulde data van deze respondenten op de onderzoeksvariabelen varieerde tussen de 41% en 1%. Zij werden daarom verwijderd uit de dataset voordat de hoofdanalyses werden uitgevoerd (i.e. listwise deletion). De uiteindelijke steekproef die gebruikt werd voor de analyses bestond uit 116 respondenten.

4.1.1 Beschrijvende statistiek

Om een overzicht te krijgen van de beschrijvende statistiek van de steekproef, werden voor alle onderzoeksvariabelen de gemiddelde scores en standaarddeviaties bekeken. In de steekproef waren er aanzienlijk meer vrouwen ($N = 80$) aanwezig dan mannen ($N = 36$). Binnen het primair onderwijs was de verhouding 49 vrouwen tegenover 10 mannen. In het secundair onderwijs was dit 31 vrouwen tegenover 26 mannen. Het bleek dat vrouwen een gemiddelde score van 3.896 op bevlogenheid hadden en mannen een gemiddelde score van 3.759 rapporteerden. Voor de percepties van HR-praktijken toonden zowel vrouwen als mannen gemiddelde scores die in lijn lagen met het totale steekproefgemiddelde van 2.029. Daarnaast scoorden vrouwen gemiddeld 3.710 op werkstress, terwijl bij mannen een gemiddelde score van 3.390 werd waargenomen. Tabel 1 toont een volledig overzicht van de beschrijvende statistiek onder leraren binnen de steekproef.

Tabel 1

Beschrijvende statistiek van leraren in het funderend onderwijs op de onderzoeksvariabelen.

	Bevlogenheid			Percepties van HRP		Werkstress	
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Gender							
Man	36	3.759	.481	2.074	.326	3.390	.934
Vrouw	80	3.896	.404	2.064	.371	3.710	.766
Onderwijssector							
Primair onderwijs	59	3.913	.389	2.071	.374	3.560	.876
Secundair onderwijs	57	3.791	.468	2.064	.341	3.670	.787
Totaal	116	3.853	.432	2.068	.356	3.610	.832

Noot. HRP = HR-praktijken.

4.1.2 Onderzoekscorrelaties

Om een overzicht te krijgen van hoe de onderzoeksvariabelen zich tot elkaar verhouden, werden de onderlinge correlaties bekeken. Het werd gevonden dat percepties van HR-praktijken als job demands onder leraren negatief significant gecorreleerd was met bevlogenheid ($r = -.333, p < .001$). Daarnaast waren de percepties van HR-praktijken als job demand positief gecorreleerd met werkstress ($r = .297, p < .01$) en bleek het dat werkstress negatief correleerde met bevlogenheid ($r = -.364, p < .001$). De range, mean (gemiddelde), standaarddeviaties en de bivariate correlaties van de variabelen worden weergegeven in tabel 2.

Tabel 2

Pearson correlaties van alle onderzoeksvariabelen (N = 116).

Metingen	Range	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Leeftijd	22-65	43.44	12.25						
2. Gender	-	-	-	.123					
3. Onderwijssector	-	-	-	-.027	-.310***				
4. Percepties van HR-praktijken	1-5	2.068	.356	.130	-.013	.010			
5. Bevlogenheid	1-5	3.853	.432	.035	.147	-.142	-.333***		
6. Werkstress	1-5	3.610	.832	.064	.181	.065	.297**	-.364***	

Noot. Gender en onderwijssector zijn categorische variabelen.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

4.1.3 Statistische aannames

Voorafgaand aan de hoofdanalyses werden de statistische aannames hiervoor gecontroleerd. Lineaire relaties voor de regressieanalyse tussen de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen werden geïdentificeerd met behulp van een scatterplot. Om te controleren op multicollineariteit tussen de verklarende variabelen werden de tolerantie (0.912) en VIF (1.097) onderzocht. Verder werd homoscedasticiteit gecontroleerd met een scatterplot en de normale verdeling van de residuen met een histogram. De resultaten bevestigden dat aan deze aannames werd voldaan. Wat betreft uitschieters gaven de gestandaardiseerde residuen ($z = -2.082$, $z = 2.784$) aan dat er geen uitschieters waren in de afhankelijke variabele. Daarnaast gaf Cook's afstand (0.069) aan dat er geen uitschieters waren voor combinaties van scores in de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Tot slot suggereerde de Mahalanobis-afstand (8.456) dat er geen uitschieters waren in de onafhankelijke variabelen.

4.2 Multipele regressieanalyses

Voor het toetsen van de hypothesen werden er regressieanalyses gedraaid. Hiervoor werden als eerst dummyvariabelen gecreëerd om de categorische controle variabelen (i.e. gender en onderwijssector) mee te kunnen nemen. De referentiegroep werd gevormd door de minst vertegenwoordigde respondenten in de steekproef (i.e. mannen en secundair onderwijs).

De eerste hypothese verwachtte dat als HR-praktijken gepercipieerd worden als job demand, dit een negatieve invloed zou hebben op de bevlogenheid van leraren. De data toont aan dat er een significant negatief effect aanwezig is ($F(5,110) = 6.783$; $p < .001$; $R^2 = .236$). Hiermee kan de hypothese bevestigd worden. Dit impliceert dat naarmate leraren HR-praktijken meer ervaren als job demand, hun bevlogenheid afneemt ($B = -.296$, $p < .01$).

Voor de tweede hypothese werd de verwachting gesteld dat percepties van HR-praktijken als job demand, positief gerelateerd zou zijn aan werkstress. Uit de data blijkt dat er een significant positief effect aanwezig is ($F(4,111)=4.504$; $p < .01$; $R^2 = .140$). Dit ondersteunt de hypothese binnen dit onderzoek. Er werd aangetoond dat naarmate leraren HR-praktijken meer als job demand percipiëren, dit gepaard gaat met een toename in hun stressniveaus ($B = .703$, $p < .001$).

Hypothese drie stelde dat werkstress negatief gerelateerd zou zijn aan de bevlogenheid van leraren. De data wijst erop dat er een significant negatief effect aanwezig is ($F(5,110) = 6.783$; $p < .001$; $R^2 = .236$). Dit betekent dat de hypothese aangenomen kan worden. Een stijging van werkstress bij leraren zou leiden tot een daling in hun bevlogenheid ($B = -.167$, $p < .001$). De verklaarde variantie van de regressiemodellen en de gerapporteerde waarden van alle onderzoeksvariabelen zijn te vinden in Tabel 3.

4.3 Mediatie analyse

De vierde hypothese had de verwachting dat werkstress de relatie tussen percepties van HR-praktijken als job demand, en bevlogenheid van leraren medieerden. Met behulp van een Hayes PROCESS-analyse model 4 werd een mediatie analyse uitgevoerd. Deze toont aan dat het indirecte effect van percepties van HR-praktijken op bevlogenheid via werkstress significant is ($F(2,113) = 13.065$; $p < .001$; $R^2 = .188$). Het blijkt dat werkstress een partieel mediërend effect heeft op de onderzoeksrelatie, wat de hypothese in dit onderzoek bekrachtigd. In het geval dat leraren HR-praktijken percipiëren als job demand dan zou dit gedeeltelijk via werkstress een negatieve invloed hebben op hun bevlogenheid ($B = -.105$, $p < .05$). De gerapporteerde waarden van het mediatie effect zijn te vinden in Tabel 3. In figuur 2 wordt het volledige model van dit onderzoek weergegeven.

Tabel 3

Regressieanalyses van percepties van HR-praktijken op werkstress, en percepties van HR-praktijken en werkstress op bevoegenheid met een toets voor het mediërende effect van werkstress (N = 116).

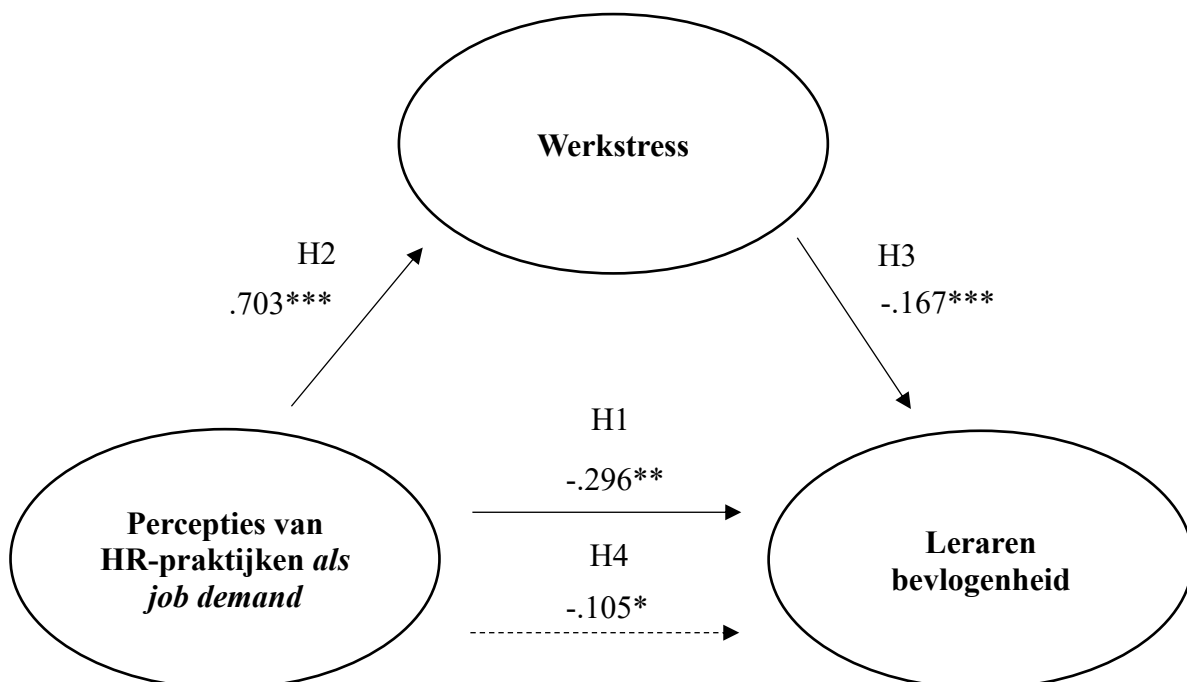
	Bevoegenheid			Werkstress		
	B	SE	β	B	SE	β
Controle variabelen						
<i>Leeftijd</i>	.002	.003	.064	.001	.006	.000
<i>Gender (ref = man)</i>	.161	.084	.173	.407*	.167	.228
<i>Onderwijssector (ref = S onderwijs)</i>	.059	.076	.068	-.229	.153	-.138
Hoofdeffecten						
<i>Percepties van HR-praktijken</i>	-.296**	.107	-.244	.703***	.207	.301
<i>Werkstress</i>	-.167***	.047	-.322	-	-	-
<i>R²</i>	.236***			.140**		
Mediatie effect						
<i>Indirect effect</i>	-.105*	.047	-.086	-	-	-
<i>R²</i>	.188***					

Noot. S onderwijs = Secundair onderwijs. De gerapporteerde waarden van de controle variabelen *Gender* en *Leeftijd* zijn respectievelijk voor vrouwen en primair onderwijs.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Figuur 2

Het onderzoeksmodel van de relatie tussen percepties van HR-praktijken, wanneer deze gepercipieerd worden als job demand, en bevoegenheid van leraren in het funderend onderwijs met het partiële mediërende effect van werkstress.



Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

5. Discussie

In dit onderzoek werd het uitgangspunt uit de literatuur gevolgd dat HR-praktijken onder bepaalde omstandigheden een averechts effect kunnen hebben op uitkomsten van werknemers. Het doel van dit onderzoek was om vast te stellen of HR-praktijken bij een negatieve perceptie leiden tot verminderde bevlogenheid onder leraren in het Nederlands funderend onderwijs. Hierbij werd eveneens gekeken naar de mogelijke mediërende rol van werkstress. De hoofdvraag van dit onderzoek was als volgt geformuleerd:

“In hoeverre zijn de percepties van HR-praktijken gerelateerd aan de bevlogenheid van leraren in het funderend onderwijs en welke mediërende rol speelt werkstress hierin?”

Om deze vraag te beantwoorden werden op basis van de literatuur en het Job Demands-Resources model hypothesen geformuleerd en vervolgens getoetst. De statistische analyses van dit onderzoek ondersteunden alle veronderstelde relaties. Met betrekking tot de hoofdvraag kan gesteld worden dat percepties van HR-praktijken negatief relateren aan de bevlogenheid van leraren in het funderend onderwijs, wanneer deze ervaren worden als een job demand. Bovendien zou werkstress een partieel mediërend effect hebben. Een toename van werkstress, die is ontstaan vanuit HR-praktijken, zou gedeeltelijk de afname van bevlogenheid onder leraren verklaren.

5.1 Onderzoeksimplicaties

De bevindingen van dit onderzoek bieden een aantal interessante punten voor bestaand onderzoek en de literatuur. Het onderzoeksmodel wijst erop dat HR-praktijken als een job demand, voor een deel via werkstress negatief doorwerken op bevlogenheid. Dit sluit aan op de veronderstelling uit het Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2007) dat

job demands een toename van werkstress veroorzaken en op die manier voor negatieve werknemersuitkomsten kunnen zorgen. De bevindingen over de partiële mediatie van werkstress binnen de onderzoeksrelatie vormen een waardevolle aanvulling voor de literatuur over de mogelijke tegenstrijdige werking van HR-praktijken binnen het onderwijs.

Het huidige onderzoek toont aan dat wanneer leraren geïmplementeerde HR-praktijken als een job demand percipiëren, dit negatief samenhangt met hun bevlogenheid. Dit staat in contrast met het algemene beeld dat HR-praktijken bevorderlijk zijn voor het functioneren van werknemers (Ooi et al., 2022). Het belang van de evaluatieve percepties van werknemers wordt hiermee benadrukt (Van Beurden et al., 2021; Nishii & Wright, 2008). Een negatieve perceptie van HR-praktijken door leraren blijkt voort te komen wanneer zij de praktijken niet bevorderlijk voor hun functioneren achten (Van Beurden et al., 2021). Daarbij zijn HR-praktijken mogelijk niet meer van waarde voor leraren, waardoor ze een job demand vormen. In dergelijke gevallen laat dit onderzoek zien dat het uitputtingsproces zich voordoet onder leraren (Hakanen et al., 2006), wat uiteindelijk de verminderde bevlogenheid verklaard.

Het wordt aangedragen dat er sprake is van een verschuiving van HR-praktijken als job resource naar HR-praktijken als job demand (Topcic et al., 2015). In dit onderzoek werden de job resources waarover leraren beschikken niet onderzocht, waardoor niet kan worden aangenomen dat deze volledig afwezig waren. Voor vervolgonderzoek zou het meenemen van potentiële job resources interessant zijn, gezien dit meer verdieping geeft over de onderzoeksrelatie (Runhaar et al., 2013; Skaalvik & Skaalvik, 2018). Desalniettemin wijzen de huidige onderzoeksbevindingen op de toevoeging van een job demand. Het omgaan met job demands vereist voortdurende inspanning van leraren. Waar HR-praktijken als job resource deze normaliter zouden moeten verlichten (Ooi et al., 2022), toont dit onderzoek aan dat dit niet altijd opgaat. In plaats daarvan kunnen HR-praktijken juist bijdragen aan het

uitputtingsproces. Dit werpt licht op de tegenstrijdige werking van HR-praktijken en suggereert dat het niet vanzelfsprekend is dat ze eenduidig bevorderend werken voor de bevlogenheid van leraren.

Dit onderzoek toont aan dat HR-praktijken als job demand de mate van werkstress verhogen bij leraren. Dit is in lijn met de veronderstelling dat HR-praktijken ook voor meer werkstress kunnen zorgen (Guest, 2017; Ooi et al., 2022; Topcic et al., 2015). Het blijkt dat bepaalde elementen van HR-praktijken voor werkstress zorgen bij leraren. In de literatuur wordt gesteld dat HR-praktijken werkstress kunnen opleveren, doordat ze onder andere leiden tot een toename van werkintensiteit, verantwoordelijkheden en verwachtingen (Peccei & Van de Voorde, 2019; Topcic et al., 2015). Dit onderzoek voegt hieraan toe dat de toename in werkstress mogelijk kan worden toegeschreven aan het gebrek aan ondersteuning door HR-praktijken voor leraren in hun functie, waarmee ze een job demand vormen. De verhoging van werkstress is inherent aan de inspanningen die worden gedaan voor job demands (Hakanen et al., 2006). De aspecten van HR-praktijken die voor werkstress zorgen, zouden bijvoorbeeld ook een toename van werkdruk of emotionele eisen kunnen zijn geweest. Deze factoren zouden namelijk zware inspanningen van werknemers vereisen (Bakker et al., 2005). Toekomstig onderzoek zou echter kunnen verhelderen welke stressoren binnen HR-praktijken van scholen langdurige inspanningen vergen en zo bijdragen aan meer werkstress.

Het wordt bevestigd dat een stijging van werkstress gerelateerd is aan verminderde bevlogenheid onder leraren. In dit onderzoek werd echter niet alleen hoge werkstress door leraren gerapporteerd, maar ook aanzienlijke mate van bevlogenheid. Deze bevindingen hebben belangrijke implicaties voor het onderzoek en de literatuur. Er wordt gesuggereerd dat als leraren voortdurend te maken hebben met stressoren, werkstress zich zal opstapelen en geleidelijk het dagelijks functioneren van leraren aantasten (Ganster & Rosen, 2013). Dit kan

verklaren hoe overmatige werkstress zich negatief vertaalt naar bevlogenheid (Marwat et al., 2012). De hoge mate van bevlogenheid onder leraren kan mogelijk worden verklaard doordat, hoewel de werkstress als hoog wordt ervaren, deze niet noodzakelijkerwijs voor een meetbare verlaging van bevlogenheid hoeft te zorgen. Zoals eerder uiteengezet, heeft langdurige blootstelling aan werkstress geleidelijk negatieve gevolgen voor werknemersuitkomsten (Ganster & Rosen, 2013). In het onderzoek vertonen leraren mogelijk hoge niveaus van bevlogenheid, zelfs bij de aanwezigheid van hoge werkstress, omdat de negatieve effecten van werkstress zich wellicht nog niet dusdanig hebben gemanifesteerd (Breugh, 2020). Dit is interessant voor de literatuur over werkstress en onderstreept de relevantie van longitudinaal onderzoek om erachter te komen of dit lange termijn-effect van werkstress kan optreden.

Over het geheel genomen geeft dit onderzoek diepgaand inzicht in hoe verminderde bevlogenheid onder leraren tot stand komt als gevolg van een negatieve perceptie van HR-praktijken en een toename van werkstress op basis van het uitputtingsproces uit het JD-R model. Het blijkt dat HR-praktijken een job demand kunnen vormen voor leraren, waardoor ze een tegenstrijdig effect kunnen hebben voor hun bevlogenheid.

5.2 Praktische implicaties

Het huidige onderzoek biedt enkele betekenisvolle implicaties voor HR-verantwoordelijken en scholen bij het ontwikkelen van HR-beleid. De bevindingen laten zien dat de geïmplementeerde HR-praktijken binnen scholen de bevlogenheid van leraren kunnen verminderen als deze niet als ondersteunend ervaren worden voor hun functioneren.

Bovendien blijkt dat HR-praktijken in dergelijke gevallen ook zorgen voor meer werkstress, wat op zijn beurt dan ook de lerarenbevlogenheid doet afnemen. Dit heeft tamelijk grote gevolgen voor HRM binnen scholen in het funderend onderwijs, omdat HR-praktijken op die manier niet bijdragen aan de beoogde doelen en het relevante uitkomsten zoals

lerarenbevlogenheid kan aantasten. Om te voorkomen dat HR-praktijken vaker als ineffectief en een job demand worden gezien, is het van belang om de percepties van leraren in acht te nemen als school (Abott & De Cieri, 2008; Van Beurden et al., 2021).

Op grond van het huidige onderzoek kan het waardevol zijn om leraren te betrekken bij het ontwikkelen van HR-beleid binnen scholen. De bevindingen suggereren dat het belangrijk is om in te zien dat de mate van bevlogenheid onder leraren kan variëren, afhankelijk van zowel de hulpmiddelen die worden aangeboden als de stressoren die aanwezig zijn (Bakker, 2022). Binnen dit onderzoek kon er gesteld worden dat leraren HR-praktijken over het algemeen als een hulpmiddel zagen (i.e. als job resource). Daarentegen bleek dat als leraren HR-praktijken meer als een taakeis ervaarden (i.e. als job demand), dit gepaard ging met een afname in bevlogenheid. Voor het HR-beleid van scholen impliceert dit dat het belangrijk is om voordat HR-praktijken worden geïmplementeerd, de percepties van leraren over HR-praktijken te achterhalen. Hierbij zouden de stressveroorzakende aspecten van HR-praktijken geïdentificeerd moeten worden (Marwat et al., 2012) en worden onderzocht hoe HR-praktijken zodanig kunnen worden toegepast dat ze niet bijdragen aan werkstress maar juist ondersteuning bieden (Bakker et al., 2007; Van Beurden et al., 2021).

Het includeren van leraren bij de ontwikkeling van HR-praktijken zou mogelijk leiden tot een verbeterde algemene acceptatie en waardering van de geïmplementeerde HR-praktijken binnen de school. Deze aanpak zou ervoor zorgen dat de HR-praktijken nauwkeuriger worden afgestemd op de input en behoeften van leraren (Nishii & Wright, 2008). Door als school de percepties van leraren te overwegen en de factoren in HR-praktijken die werkstress teweegbrengen vast te stellen, kunnen HR-praktijken effectief bijdragen aan het verhogen van de bevlogenheid onder leraren. In het licht van het huidige lerarentekort, zou dit op termijn zowel de leraren als de scholen kunnen helpen bij het bereiken van bevorderende uitkomsten

op het gebied van welzijn, prestaties en onderwijskwaliteit (Bryson et al., 2018; Jyoti et al., 2020; Van Wingerden et al., 2021).

5.3 Limitaties en aanbevelingen

Dit onderzoek werd uitgevoerd onder leraren in het Nederlands primair en secundair onderwijs. Met behulp van bestaande meetschalen konden de onderzoeksvariabelen op een aangepaste manier worden geoperationaliseerd en toegepast worden in de Nederlandse onderwijscontext. Deze onderzoeksaspecten bieden enige houvast voor toekomstig onderzoek naar de relatie tussen percepties van HR-praktijken en lerarenbevlogenheid. De resultaten van dit onderzoek moeten echter wel worden gezien binnen het kader van enkele beperkingen.

Ten eerste zijn er duidelijke limitaties met betrekking tot de steekproef van dit onderzoek. De uiteindelijke steekproef die werd gebruikt voor de statistische analyses was relatief klein ($N = 116$). Dit heeft zowel implicaties voor de analyses als voor de generaliseerbaarheid van de resultaten. Een kleine steekproef leidt tot een lagere statistische power en grotere variabiliteit in schattingen, wat de robuustheid van de bevindingen zou kunnen verminderen en de generaliseerbaarheid naar de gehele onderzoekspopulatie kan beperken (Field, 2018). Het wordt daarom aanbevolen om in toekomstig onderzoek binnen het onderwijs een grotere steekproef te bewerkstelligen met leraren uit het primair en secundair onderwijs.

Ten tweede had dit onderzoek een cross-sectioneel onderzoeksdesign. Doordat data maar op een enkel moment werd verzameld, kunnen de bevindingen van dit onderzoek geen causale uitspraken doen over de onderzoekspopulatie (Levin, 2006). Met betrekking tot de onderzochte concepten is dit een tekortkoming, omdat er wordt gesteld dat de mate van

bevlogenheid bij individuen kan variëren op basis van dagelijkse aanwezige factoren als hulpmiddelen, taakeisen en proactief gedrag (Bakker, 2022). Tevens kan de indicatie van werkstress binnen dit onderzoek niet duiden in hoeverre de hoge mate van gerapporteerde werkstress de bevlogenheid van leraren verminderd (Breugh, 2020; Ganster & Rosen, 2013). Dit had te maken met het onvermogen om de mogelijke negatieve effecten van langdurige werkstress vast te leggen. De onderzoeksresultaten horen met voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd, gezien het in dit onderzoek niet mogelijk was om veranderingen in de variabelen te bestuderen. Voor grondiger begrip wordt het daarom aanbevolen om een longitudinaal onderzoeksdesign te hanteren, waarmee de onderliggende processen kunnen worden verkend.

Tot slot werd data verzameld aan de hand van zelfrapportage. Hierbij werd er beroep gedaan op het inschattingvermogen van respondenten, wat mogelijk gepaard is gegaan met respons bias. De kans op sociale wenselijke antwoorden van leraren zou aanwezig kunnen zijn geweest (Grimm, 2010), omdat ze werden gevraagd naar hun eigen ingeschatte mate van bevlogenheid en ervaringen met HR-praktijken (Miller & Dumford, 2017). Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat de antwoorden positiever werden weergegeven dan dat ze daadwerkelijk waren (Story & Tait, 2019).

De beslissing om een positieve formulering van de schaalitems te hanteren (Van Sonderen et al., 2013) en deze vervolgens te hercoderen, zouden hieraan hebben kunnen bijgedragen. Het feit dat er namelijk op basis van positieve geformuleerde vragen, een negatieve perceptie van HR-praktijken werd afgeleid, zou wellicht voor een discrepantie hebben gezorgd tussen de gerapporteerde waarden en de daadwerkelijke ervaringen van leraren met HR-praktijken. Voor vervolgonderzoek zou het daarom geadviseerd worden om

binnen de vragenlijst zorgvuldig de vraagformulering te overwegen om vertekeningen in de onderzoeksresultaten te minimaliseren (Story & Tait, 2019).

6. Conclusie

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over de tegenstrijdige werking van HR-praktijken voor werknemersuitkomsten door de relatie tussen percepties van HR-praktijken en de bevlogenheid van leraren in het funderend onderwijs te hebben onderzocht. In tegenstelling tot bestaande studies werd de mediërende rol van werkstress meegenomen. Het onderzoeksmodel laat zien dat werkstress een partieel mediërend effect heeft. HR-praktijken die worden ervaren als job demand veroorzaken, deels door het verhogen van werkstress, verminderde bevlogenheid bij leraren. De onderzoeksbevindingen bevestigen het mogelijke averechtse effect van HR-praktijken. Het blijkt dat binnen het funderend onderwijs geïmplementeerde HR-praktijken een job demand kunnen vormen voor leraren indien ze negatief worden ervaren. HR-praktijken zijn dan niet ondersteunend voor leraren en leveren meer werkstress op. Dit resulteert op den duur in een afname van hun bevlogenheid. Vanwege de limitaties van het huidige onderzoek en het nog beperkte begrip van HRM in het onderwijs, benadrukt dit de noodzaak voor uitgebreider onderzoek naar de percepties van leraren en mogelijke stressfactoren binnen HR-praktijken, in relatie tot bevlogenheid. Dit onderzoek heeft hierin een waardevolle bijdrage aangeleverd.

Literatuurlijst

- Abbott, J., & De Cieri, H. (2008). Influences on the provision of work–life benefits: Management and employee perspectives. *Journal Of Management & Organization*, 14(3), 303–322. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.303>
- Algemene Onderwijsbond. (2017, 24 januari). *Tijdsbesteding leraren po en vo* (rapport). AOb. <https://www.aob.nl/actueel/artikelen/leraar-werkt-structureel-over/>
- Algemene Onderwijsbond. (2024, 18 maart). Leraren bezorgd over daling onderwijskwaliteit. AOb. Geraadpleegd op 20 maart, 2024, van <https://www.aob.nl/actueel/artikelen/leraren-maken-zich-grote-zorgen-over-kwaliteit-van-het-onderwijs/>
- Asaloei, S. I., Wolomasi, A. K., & Werang, B. R. (2020). Work-related stress and performance among primary school teachers. *International Journal Of Evaluation And Research in Education*, 9(2), 352. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20335>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2015). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/cdi-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal Of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00030-1)

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Balducci, C., Schaufeli, W. B., & Fraccaroli, F. (2011). The job demands–resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal Of Work And Organizational Psychology, 20*(4), 467–496. <https://doi.org/10.1080/13594321003669061>
- Boon, C., Hartog, D. N. D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *International Journal Of Human Resource Management, 22*(1), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Breaugh, J. (2020). Too Stressed To Be Engaged? The Role of Basic Needs Satisfaction in Understanding Work Stress and Public Sector Engagement. *Public Personnel Management, 50*(1), 84–108. <https://doi.org/10.1177/0091026020912516>
- Bryson, A., Stokes, L., & Wilkinson, D. (2018). Can HRM improve schools' performance? *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3129292>
- Chalkiadaki, A. (2018). A Systematic Literature Review of 21st Century Skills and Competencies in Primary Education. *International Journal Of Instruction, 11*(3), 1–16. <https://doi.org/10.12973/iji.2018.1131a>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5de druk). SAGE Publications Limited.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health. *Journal Of Management, 39*(5), 1085–1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Garg, N. (2015). Organizational Role Stress in Dual-Career Couples: Mediating the Relationship between HPWPs, Employee Engagement and Job Satisfaction. *Journal*

Of Management And Research, 14(3), 43.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2692432

Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Guglielmi, D., Bruni, I., Simbula, S., Fraccaroli, F., & Depolo, M. (2015). What drives teacher engagement: a study of different age cohorts. *European Journal Of Psychology Of Education*, 31(3), 323–340. <https://doi.org/10.1007/s10212-015-0263-8>

Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal Of School Psychology*, 43(6), 495–

513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

Inspectie van het Onderwijs. (2024, 19 april). *Rapport De Staat van het Onderwijs 2024*.

(Rapport). Inspectie van het Onderwijs.

<https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2024/04/17/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2024>

Jyoti, J., Sharma, P., & Rani, A. (2020). Assessing the Impact of Human Resource Management Practices on Teachers' Performance through HR Analytics. In *Springer eBooks* (pp. 191–209). https://doi.org/10.1007/978-981-13-9298-6_11

Khan, F., Yusoff, R. M., & Khan, A. (2014). Effect of Human Resource Practices on Job satisfaction in Pakistan. *Sains Humanika*, 1(1). <https://doi.org/10.11113/sh.v1n1.290>

Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal Of Educational Psychology*, 102(3), 741–756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>

Klassen, R. M., Aldhafri, S., Mansfield, C., Purwanto, E., Siu, A. F. Y., Wong, M. W., & Woods-McConney, A. (2012). Teachers' Engagement at Work: An International

- Validation Study. *The Journal Of Experimental Education*, 80(4), 317–337.
<https://doi.org/10.1080/00220973.2012.678409>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2015). Special issue of International Journal of Human Resource Management: Strategic human resource management and public sector performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 421–424.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.980127>
- Knies, E., Leisink, P., Penning de Vries, J., & Mulder, R. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het VO: 2023-meting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid* (Rapport). Rijksoverheid.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/07/06/bijlage-3-monitoronderzoek-strategisch-personeelsbeleid-in-het-vo>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 28(3), 348–372. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1588887>
- Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal Of Educational Psychology*, 77(1), 229–243.
<https://doi.org/10.1348/000709905x90344>
- Kroon, B., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout. *Personnel Review*, 38(5), 509–525.
<https://doi.org/10.1108/00483480910978027>
- Levin, K. A. (2006). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-based Dentistry*, 7(1), 24–25. <https://doi.org/10.1038/sj.ebd.6400375>

- Ljubetić, M., Maglica, T., & Ercegovac, I. R. (2022). Teachers' work engagement: the contribution of demographic, work-related, and social factors. *Zbornik Instituta Za Pedagoška Istraživanja/Zbornik - Institut Za Pedagoška Istraživanja*, 54(1), 83–101.
<https://doi.org/10.2298/zipi22010831>
- Marwat, A. K., Shah, I. M., Khan, S., & Gul, S. (2012). Teachers' Stress, Performance & Resources: The Moderating Effects of Resources on Stress & Performance. *Social Science Research Network*. 2(2), 21-29.
https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2112025_code1448051.pdf?abstractid=2112025&mirid=1
- Mérida-López, S., Extremera, N., & Rey, L. (2017). Contributions of Work-Related Stress and Emotional Intelligence to Teacher Engagement: Additive and Interactive Effects. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*. 14(10), 1-16.
<https://doi.org/10.3390/ijerph14101156>
- Miller, A., & Dumford, D. (2017). *Social desirability bias*. FSSE Psychometric Portfolio.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023, december 15). *Trendrapportage Arbeidsmarkt Leraren po, vo en mbo 2023* (Rapport). Rijksoverheid.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/12/15/bijlage-3-1-trendrapportage-arbeidsmarkt-leraren-2023>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2024, 22 februari). *Home - Aanpak lerarentekort*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 24 februari 2024, van
<https://www.aanpaklerarentekort.nl/>
- Naghieh, A., Montgomery, P., Bonell, C., Thompson, M., & Aber, J. L. (2015). Organisational interventions for improving wellbeing and reducing work-related stress in teachers. *The Cochrane Library*, 4(4), 7-27.
<https://doi.org/10.1002/14651858.cd010306.pub2>

- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (225–248).
- Onderwijsraad. (2021, 24 maart). *Tijd voor focus* (Advies). Onderwijsraad.
<https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2021/03/25/tijd-voor-focus>
- Ooi, L., Ng, K. L., Heng, W. C., Chua, Y. F., & Lim, Y. H. (2022). Human resource practices and employee engagement: A study among academicians in Malaysian private higher education institutions. *International Journal of Management Studies*, 29(2), 71–100. <https://doi.org/10.32890/ijms2022.29.2.4>
- Pace, F., D’Urso, G., Zappulla, C., & Pace, U. (2019). The relation between workload and personal well-being among university professors. *Current Psychology*, 40(7), 3417–3424. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00294-x>
- Paterson, T. A., Harms, P., Steel, P., & Credé, M. (2015). An Assessment of the Magnitude of Effect Sizes. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 66–81.
<https://doi.org/10.1177/1548051815614321>
- Peccei, R., & Van de Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Rijksoverheid. (2023, 11 oktober). *Nationale aanpak professionalisering van leraren*. Nationaal Groeifonds. Geraadpleegd op 16 maart 2024, van
<https://www.nationaalgroeifonds.nl/overzicht-lopende-projecten/thema-onderwijs/nationale-aanpak-professionalisering-van-leraren>
- Runhaar, P. (2016). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process

- perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639–656. <https://doi.org/10.1177/1741143215623786>
- Runhaar, P., Bouwmans, M., & Vermeulen, M. (2019). Exploring teachers' career self-management. Considering the roles of organizational career management, occupational self-efficacy, and learning goal orientation. *Human Resource Development International*, 22(4), 364–384. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1607675>
- Runhaar, P., Sanders, K., & Konermann, J. (2013). Teachers' work engagement: Considering interaction with pupils and human resources practices as job resources. *Journal Of Applied Social Psychology*, 43(10), 2017–2030. <https://doi.org/10.1111/jasp.12155>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and Consequences of Employee Engagement revisited. *Journal of organizational effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2018-0034>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- 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., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational And Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92 (2002). <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Shantz, A., Arevshatian, L., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 172–191. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12096>
- Simon, N., & Amarakoon, U. A. (2015). Impact of Occupational Stress on Employee Engagement. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2699785>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology Of Education*, 21(5), 1251–1275. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>
- Staat van het Onderwijs. (2023, 10 mei). *Lerarentekort vraagt om slim organiseren, inzet en creativiteit*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Geraadpleegd op 25 juni, van <https://magazines.onderwijsinspectie.nl/staatvanhetonderwijs/2023/01/lerarentekort>
- Story, D. A., & Tait, A. R. (2019). Survey research. *Anesthesiology*, 130(2), 192–202. <https://doi.org/10.1097/aln.0000000000002436>
- Teo, C., Waters, L. (2002). The Role of Human Resource Practices in Reducing Occupational Stress and Strain. *International Journal of Stress Management* 9(3), 207–226. <https://doi.org/10.1023/A:1015575910080>
- Topcic, M., Baum, M., & Kabst, R. (2015). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *International Journal Of Human Resource Management*, 27(1), 45–66. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1043136>
- Tuytens, M., Vekeman, E., & Devos, G. (2021). Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium).

Educational Management Administration & Leadership, 51(3), 711–732.

<https://doi.org/10.1177/1741143221998706>

UWV. (2023, 28 november). *Code rood: lerarentekort loopt verder op*. Uitvoeringsinstituut

Werknemersverzekeringen. Geraadpleegd op 14 maart 2024, van

<https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/sector/onderwijs/code-rood-lerarentekort-loopt-verder-op>

Van Beurden, J., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2020). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *International Journal Of Human Resource Management*, 32(2), 359–393.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>

Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., & Van de Voorde, K. (2021). How employee perceptions of HR practices in schools relate to employee work engagement and job performance. *Journal Of Management & Organization*, 1–19.

<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.66>

Van Casteren, W., Lodewick, J., Lommertzen, J., Luyten, E., & Van Mensvoort, C. (2023). *Vertrekredenen leraren en docenten in het po, vo en mbo* (Rapport). ResearchNed.

<https://www.aanpaklerarentekort.nl/documenten/rapporten/2023/12/14/vertrekredenen-leraren-en-docenten-in-het-po-vo-en-mbo---researchned>

Van Dick, R., & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal Of Educational Psychology*, 71(2), 243–259.

<https://doi.org/10.1348/000709901158505>

Van Sonderen, E., Sanderman, R., & Coyne, J. C. (2013). Correction: Ineffectiveness of Reverse Wording of Questionnaire Items: Let’s Learn from Cows in the Rain. *PloS One*, 8(9). [https://doi.org/10.1371/annotation/af78b324-7b44-4f89-b932-](https://doi.org/10.1371/annotation/af78b324-7b44-4f89-b932-e851fe04a8e5)

[e851fe04a8e5](https://doi.org/10.1371/annotation/af78b324-7b44-4f89-b932-e851fe04a8e5)

Van Wingerden, J., Van Kessel, J., Bakker, A., & Derks, D. (2014). *Bevlogen in het onderwijs* (Rapport). Werk aan bevlogenheid.

https://www.researchgate.net/publication/319306856_Bevlogen_in_het_Onderwijs

Vermeulen, M. (1999). De ontwikkeling van HRM in het onderwijs. *Tijdschrift voor HRM*.

Geraadpleegd op 15 mei 2024, van

<https://tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=584>

Vrielink, S., Janssen, T., van den Berg, D., van Miltenburg, N., Cornel, S., & van der Aa, R. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs* (Rapport). Mooz.

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/04/03/strategisch-personeelsbeleid-in-het-primair-onderwijs>

Appendix I

Masterthesis SHRM Justin Lie Kam Ping

Start of Block: Introductie

Beste leerkracht,

Hartelijk dank voor het openen van deze vragenlijst. Ik ben Justin Lie Kam Ping, masterstudent Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Op dit moment ben ik bezig met mijn scriptie waarin ik onderzoek doe naar de relatie tussen de ervaringen van HR-praktijken en de bevlogenheid van leerkrachten binnen het basis- en voortgezet onderwijs. Daarnaast kijk ik naar de mogelijke rol die werkstress hierin speelt. Graag nodig ik jullie uit om bij te dragen aan mijn onderzoek, zodat we samen meer inzicht kunnen krijgen in de werking van HRM in het onderwijs.

Informed consent

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer tussen de 5 tot 10 minuten duren. Deelname aan het onderzoek is geheel vrijblijvend. U kunt op elk moment stoppen met het invullen van de vragenlijst. In dat geval zal alleen de data gebruikt worden die tot dan toe is verzameld, tenzij u expliciet per mail aangeeft om uw gegevens te verwijderen. De dataverzameling zal volledig anoniem en vertrouwelijk plaatsvinden. Alle persoonsgegevens zullen niet te herleiden zijn naar individuen. De gegevens worden tijdelijk bewaard in een beveiligde omgeving, waar alleen de onderzoeker en de scriptiebegeleider toegang toe hebben.

Bij vragen, klachten of opmerkingen kunt u mailen naar j.s.liekamping@students.uu.nl.

Door deel te nemen aan deze vragenlijst geeft u aan het informed consent te hebben gelezen en toestemming om uw data te laten gebruiken voor dit onderzoek.

- Ik bevestig dat ik het informed consent heb gelezen en ik ga akkoord met deelname aan het onderzoek.
- Ik ga niet akkoord met deelname aan het onderzoek.

Skip To: End of Survey If Q1 = Ik ga niet akkoord met deelname aan het onderzoek.

Page Break

Q2 Uitleg onderzoekconcepten

In dit onderzoek zal er gekeken worden naar uw ervaringen met HR-praktijken binnen de school. Deze HR-praktijken omvatten alles wat te maken heeft met het aanstellen, ondersteunen en ontwikkelen van leerkrachten. Denk hierbij aan hoe uw prestaties worden beoordeeld, welke cursussen en trainingen er worden aangeboden en hoe de school bijdraagt aan een prettige werkomgeving. Aan de hand van enkele stellingen zal u worden gevraagd om aan te geven in welke mate deze HR-praktijken effectief zijn voor uw functioneren als leerkracht. Er zullen hier geen goede of foute antwoorden zijn.

Daarnaast zal er worden onderzocht hoe deze ervaringen met HR-praktijken zich verhouden tot uw bevoegenheid. Dit kunt u beschouwen als een vorm van motivatie waarin een leerkracht enthousiast te werk gaat, diepgaand betrokken is, zich volledig inzet en goede prestaties levert. Ook hier zullen aan de hand van enkele stellingen u worden gevraagd om aan te geven in welke mate u bepaalde omstandigheden ervaart. Er zullen hier geen goede of foute antwoorden zijn.

Tot slot zal er nog kort gevraagd worden naar hoe stressvol u het lerarenberoep vindt.

End of Block: Introductie

Start of Block: Demografische gegevens

Q3 Wat is uw leeftijd?

Q4 Wat is uw geslacht?

- Man (1)
- Vrouw (2)
- Non-binair (3)
- Zeg ik liever niet (4)
- Anders (5) _____

Q5 Binnen welk type onderwijs bent u momenteel werkzaam?

- Basisonderwijs (1)
- Voortgezet onderwijs (2)

End of Block: Demografische gegevens

Start of Block: Percepties van HR-praktijken: participatie, autonomie en job design

Q6 Er zullen nu wat stellingen worden voorgelegd waarin u wordt gevraagd naar uw ervaringen met HR-praktijken binnen de school. Specifiek wordt er gevraagd naar in hoeverre HR-praktijken effect hebben op uw functioneren als leerkracht. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het onderzoek draait om uw ervaringen. U kunt kiezen uit de volgende antwoordopties: Een zeer negatief effect, een negatief effect, geen effect, een positief effect, of een zeer positief effect.

Page Break

Q7 In dit onderdeel wordt er gevraagd naar uw ervaringen met HR-praktijken op het gebied van participatie, autonomie en baaninrichting.

In hoeverre hebben de volgende HR-praktijken effect op uw functioneren als leerkracht?

	Een zeer negatief effect (1)	Een negatief effect (2)	Geen effect (3)	Een positief effect (4)	Een zeer positief effect (5)
Het hebben van uitgebreid en divers werk. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het hebben van uitdagend werk. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De kans om uzelf te kunnen uiten op school. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het kunnen participeren in besluitvormingsprocessen. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het kunnen participeren bij het ontwikkelen van (strategische) plannen. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het kunnen werken op uw eigen manier. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Het kunnen nemen van eigen beslissingen. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het kunnen nemen van verantwoordelijkheid voor uw eigen taken. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het kunnen geven van uw mening over lopende kwesties binnen de school. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page Break

End of Block: Percepties van HR-praktijken: participatie, autonomie en job design

Start of Block: Percepties van training en ontwikkeling

Q8 In dit onderdeel wordt er gevraagd naar uw ervaringen met HR-praktijken op het gebied van training en ontwikkeling.

In hoeverre hebben de volgende HR-praktijken effect op uw functioneren als leerkracht?

	Een zeer negatief effect (1)	Een negatief effect (2)	Geen effect (3)	Een positief effect (4)	Een zeer positief effect (5)
Het kunnen volgen van trainingen, cursussen en workshops. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het kunnen ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en kennis voor uw huidige werk of voor mogelijk ander werk in de toekomst. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het hebben van coaching die bijdraagt aan uw ontwikkeling. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De steun vanuit de school bij het plannen van uw toekomstige ontwikkeling. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De kans om in diverse lagen van de school te werken (bijv. onderbouw-middenbouw-bovenbouw). (11)

De kans om een andere functie te bekleden binnen de school. (5)

Het hebben van goede carrière vooruitzichten. (6)

De kans voor een toename in verantwoordelijkheden in het geval dat u uw taken goed uitvoert. (7)

Het kunnen innemen van een hogere positie binnen de school. (8)

Page Break

End of Block: Percepties van training en ontwikkeling

Start of Block: Employment security, prestatie beoordelingen, werk-privé balans en teamwork

Q10 In dit onderdeel wordt er gevraagd naar uw ervaringen met HR-praktijken op het gebied van baan zekerheid, prestatiebeoordelingen, werk-privé balans en het werken in een team.

In hoeverre hebben de volgende HR-praktijken, over baan zekerheid, effect op uw functioneren als leerkracht?

	Een zeer negatief effect (1)	Een negatief effect (2)	Geen effect (3)	Een positief effect (4)	Een zeer positief effect (5)
De baan zekerheid die de school u biedt. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De baan zekerheid die uw arbeidscontract biedt. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q20 In hoeverre hebben de volgende HR-praktijken, over prestatiebeoordelingen, effect op uw functioneren als leerkracht?

	Een zeer negatief effect (1)	Een negatief effect (2)	Geen effect (3)	Een positief effect (4)	Een zeer positief effect (5)
De periodieke evaluatie van uw prestaties. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een eerlijke beoordeling van uw prestaties. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21 In hoeverre hebben de volgende HR-praktijken, over werk-privé balans, effect op uw functioneren als leerkracht?

	Een zeer negatief effect (1)	Een negatief effect (2)	Geen effect (3)	Een positief effect (4)	Een zeer positief effect (5)
Regelingen die werkende ouders ondersteunen. (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De kans om parttime te kunnen werken als dat nodig is. (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het kunnen aanpassen van uw werkrooster zodat u aan familie verplichtingen kan voldoen. (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q22 In hoeverre hebben de volgende HR-praktijken, over het werken in een team, effect op uw functioneren als leerkracht?

	Een zeer negatief effect (1)	Een negatief effect (2)	Geen effect (3)	Een positief effect (4)	Een zeer positief effect (5)
De mogelijkheid om te werken in een team. (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mogelijkheid om nauw samen te werken met mijn collega's. (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mogelijkheid om beslissingen te maken als een team. (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mogelijkheid om als team verantwoordelijkheid te nemen voor het leveren van goed onderwijs. (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Employment security, prestatie beoordelingen, werk-privé balans en teamwork

Start of Block: Bevlogenheid onder leraren

Q16 Er zullen nu wat stellingen worden voorgelegd waarin u wordt gevraagd naar uw bevlogenheid als leerkracht. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het onderzoek draait om uw ervaringen. U kunt kiezen uit de volgende antwoordopties: nooit, zelden, soms, vaak, of altijd.

Page Break

Q17 In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?

	Nooit (4)	Zelden (5)	Soms (6)	Vaak (7)	Altijd (8)
Als ik 's ochtends opsta, heb ik zin om te gaan werken. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op mijn werk barst ik van de energie. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op mijn werk voel ik mij sterk en energiek. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk inspireert mij. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over mijn werk. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben trots op het werk dat ik doe. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik laat mij meeslepen als ik werk. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga op in mijn werk. (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij gelukkig als ik intensief aan het werk ben. (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Bevlogenheid onder leraren

Start of Block: Werkstress

Q14 Er zal nu een stelling worden voorgelegd waarin u wordt gevraagd naar uw ervaren werkstress als leerkracht. Er is geen goed of fout antwoord. Het onderzoek draait om uw ervaringen. U kunt kiezen uit de volgende antwoordopties: helemaal oneens, oneens, neutraal, eens, of helemaal eens.

Page Break

Q15 Ik vind mijn beroep als leerkracht zeer stressvol.

- Helemaal oneens (1)
 - Oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Eens (4)
 - Helemaal eens (5)
-

Page Break

End of Block: Werkstress

Uw antwoord is geregistreerd.

Bedankt voor de tijd die u heeft genomen om aan deze vragenlijst deel te nemen.

Het verder delen van de vragenlijst met andere leerkrachten binnen uw eigen netwerk en/of de school waarvoor u werkzaam bent, zal enorm gewaardeerd worden.

Bij vragen, klachten of opmerkingen kunt u mailen naar j.s.liekamping@students.uu.nl

Appendix II

De factoranalyse van de aangepaste schaal van Boon et al. (2011), waarmee percepties van HR-praktijken onder leraren werd gemeten. In tabel 4 zijn de eigenwaarden van de geïdentificeerde factoren weergegeven. In tabel 5 zijn de factorladingen te vinden.

Tabel 4

Eigenwaarden factoren percepties van HR-praktijken

Factor	Eigenwaarden	% verklaarde variantie	Cumulatieve % verklaarde variantie
1	6.890	27.921	27.921
2	2.349	9.395	37.316
3	2.150	8.601	45.917
4	1.713	6.853	52.770
5	1.693	6.773	59.543
6	1.182	4.727	64.270
7	1.065	4.260	68.530

Noot. Extractie methode: Principal Axis Factoring

Tabel 5

Factorladingen percepties van HR-praktijken

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
HRP1_1r						.646	
HRP1_2r						.631	
HRP1_3r	.396						
HRP1_4r	.698						
HRP1_5r	.552						
HRP1_6r						.565	
HRP1_7r						.711	
HRP1_8r						.644	
HRP1_9r	.511						
HRP2_1r	.234						
HRP2_2r		.282					
HRP2_3r	.562						

HRP2_4r	.364			
HRP2_5r				.374
HRP2_6r	.494			
HRP2_7r	.735			
HRP2_8r	.661			
HRP2_9r	.882			
HRP3_1r		.961		
HRP3_2r		.834		
HRP4_1r			.769	
HRP4_2r			.681	
HRP5_1r				.383
HRP5_2r				.591
HRP5_3r				.496

Noot. Extractie methode: Principal Axis Factoring.

De factoranalyse van de 9 item UWES (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006), waarmee bevlogenheid onder leraren werd gemeten. In tabel 6 zijn de eigenwaarden van de geïdentificeerde factoren weergegeven. In tabel 7 zijn de factorladingen te vinden.

Tabel 6

Eigenwaarden factoren bevlogenheid

Factor	Eigenwaarden	% verklaarde variantie	Cumulatieve % verklaarde variantie
1	3.918	43.536	43.536
2	1.397	15.518	59.053

Noot. Extractie methode: Principal Axis Factoring

Tabel 7*Factorladingen bevrogenheid*

	Factor	
	1	2
BvghV_1c	.745	
BvghV_2c	.767	
BvghV_3c	.727	
BvghT_1c	.568	
BvghT_2c	.665	
BvghT_3c	.437	
BvghA_1c		.679
BvghA_2c		1.006
BvghA_3c		.374

Noot. Extractie methode: Principal Axis Factoring.