

HRM gericht op werknemervitaliteit: een route naar duurzame afdelingsprestaties?¹

Luc Dorenbosch en Marc van Veldhoven

Interesse van organisaties in de vitaliteit van werknemers heeft de laatste jaren een hoge vlucht genomen. Vitaliteit als eigenschap van een gezonde, actieve werknemer wordt niet alleen vanuit een arbokader aangekaart, maar ook vanuit een HRM-kader wordt verondersteld dat vitale werknemers een duurzaam productief potentieel hebben. In dit artikel, gebaseerd op de belangrijkste resultaten van een promotieonderzoek, wordt ingegaan op de 'High Performance' HRM praktijken die relateren aan werknemervitaliteit en in welke mate HRM via deze 'vitale' weg bijdraagt aan betere afdelingsprestaties. Aan bod komen (1) de betekenis en rol van vitaliteit in hedendaagse organisaties, (2) een combinatie van HRM praktijken die werknemersvitaliteit én afdelingsprestaties kunnen beïnvloeden en (3) aanbevelingen voor lijn- en HR-managers die de bijdrage van duurzaam inzetbare, vitale werknemers aan beter afdelingsfunctioneren willen borgen in hun organisatie.

De redenering dat een gezonde en tevreden werknemer ook een productieve werknemer is, klinkt niemand onlogisch in de oren. Werknemers die ontevreden zijn in hun werk en regelmatige gezondheidsklachten hebben, zullen minder gemotiveerd en in staat zijn om een optimale en productieve inspanning te leveren. Mede hierdoor laten veel organisaties zich informeren over het algehele werknemerswelzijn (en zijn risico's) middels periodiek arbeidsgezondheidsonderzoeken (PAGO's) of medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO's). Hiermee krijgen ze inzicht in bijvoorbeeld (op het affectieve vlak) werknemersbetrokkenheid en baantevredenheid en bijvoorbeeld (op het gezondheidsvlak) werkstressklachten. Voor een effectief HRM-beleid is deze informatie een waardevolle toetssteen bij het vormgeven van HRM-instrumenten ofwel praktijken die tot doel hebben het werknemersverloop en -verzuim te beïnvloeden en beperken. Maar dragen HRM-praktijken die sturen op een tevreden werknemer zonder al te veel werkstressklachten ook bij aan de prestaties van een organisatie? Met deze gevoelslogica wordt in de praktijk vaak genoeg genomen, maar wetenschappelijk is deze zogeheten 'happy/healthy-productive worker'-these niet onomstotelijk bewezen (Guest, 2002; Peccei, 2004). Een recent promotieonderzoek van

Dr. L.W. Dorenbosch werkt als onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid te Hoofddorp. Dr. M.J.P.M. van Veldhoven is als universitair hoofddocent verbonden aan de Universiteit van Tilburg.

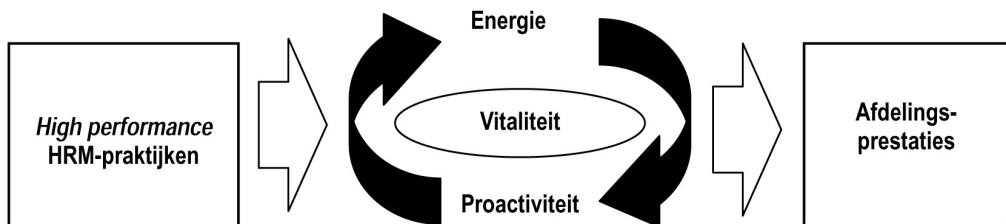
Van de Voorde (2010) concludeert op basis van longitudinaal onderzoek onder 171 vestigingen van een grote Nederlandse bank dat werknemertevredenheid geen relatie heeft met de (financiële) vestigingsprestaties. Zijn dit soort indicatoren wel een goede toetssteen voor HRM dat zich inspant om via werknemers een bijdrage aan het organisatieresultaat te leveren?

Een moderne arbeidscontext die zich in toenemende mate kenmerkt door continue veranderingsprocessen, complexiteit en onzekerheid vraagt daarbij steeds meer om wendbare en weerbare werknemers als kenmerk van een duurzaam personeelsbestand dat in deze context goed en blijvend weet te presteren zonder zichzelf af te branden (Fay & Kamps, 2006; Frese & Fay, 2001). Het is dan ook niet vreemd dat de aandacht van arboprofessionals verschuift van het voorkomen dat werknemers ontevreden zijn of werkstressklachten krijgen naar het bevorderen van het optimaal functioneren van werknemers door zich te richten op actieve en positieve psychologische uitkomsten van werkgerelateerde gezondheidsinterventies (Ouweneel e.a., 2009). Een soortgelijke verschuiving is te zien in visies op HRM, waarbij de onderzoeksinteresse opschuift van een paternalistisch, behoudend *high-commitment*-model naar een *high-performance* HRM-model of -systeem.² *High-performance*-HRM (hierna HPHRM) stelt niet medewerkertevredenheid of -betrokkenheid centraal, maar hun optimaal functioneren door zich te richten op wat werknemers weten, kunnen en willen en door vertrouwen en ruimte te bieden om werknemers (en daarmee de organisatie) ook daadwerkelijk goed te doen presteren (Appelbaum et al., 2000). Dat werknemers als gevolg van hun optimaal functioneren mogelijk meer betrokken raken en tevreden zijn is een welkom bijeffect (zie ook Schneider e.a., 2003), maar het is als zodanig *geen* primaire succesfactor van HPHRM (Appelbaum, 2002).

In plaats van betrokkenheid en tevredenheid vallen steeds vaker de termen bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004), *flow* (Csikszentmihalyi, 1998) of vitaliteit (Ryan & Frederick, 1997) als peilers van een duurzaam en prestatiegericht HRM-beleid. Ook al lijken het slechts modebegrippen die worden toegevoegd aan het lijstje kenmerken van de 'ideale' werknemer, ze passen bij de aandacht voor duurzame inzetbaarheid in een volwassen arbeidsrelatie waarin een proactieve werknemer zelfstandig, gezond en productief vorm weet te geven aan zijn of haar werk en/of loopbaan. Geen passieve werknemer dus die door HRM tevreden, betrokken en stressvrij moet worden gehouden om van waarde te zijn voor de organisatie. Onderzoek laat inmiddels zien dat proactief gedrag van werknemers ertoe leidt dat werknemers de persoonlijke *fit* tussen wat men kan en wil in hun werk zelf in stand houden (Parker & Collins, in druk; Frese e.a., 2007). Dit fenomeen wordt ook wel *job crafting* genoemd

(Wrzesniewski & Dutton, 2001). Doordat werknemers zelf 'sleutelen' aan de eigen kennis en vaardigheden of juist aan hun werksituatie om het werk blijvend te laten aansluiten bij hun eigen wensen en capaciteiten, wordt zowel de gezondheid als het prestatievermogen geoptimaliseerd (Kristof-Brown e.a., 2005). De aanleidingen voor proactief werkgedrag kunnen negatief en positief zijn. Het kan zijn dat men eigenlijk het werk niet meer aankan of aanwil en daarom de grootste obstakels bij zichzelf of in het werk wil wegnemen. Anderzijds kunnen werknemers ook positief uitgedaagd worden om juist te zoeken naar innovatieve manieren om zichzelf of werkprocessen zo aan te passen dat het maximaal aansluit bij wat men kan en wil om zodoende het beste uit baan of beroep te halen. Het door uitdaging gevoed proactief werkgedrag sluit het best aan bij de benadering van werknemervitaliteit in dit onderzoek. Hierbij speelt de mate van energie die werknemers willen besteden en te besteden hebben ook een rol. Een vitale werknemer is in dit onderzoek gedefinieerd als 'een werknemer die zich energiek voelt en zich proactief opstelt door initiatief te nemen en zich hierdoor goed opgewassen ziet om in de complexiteit en onzekerheden van de hedendaagse arbeidscontext een effectieve bijdrage te leveren aan het functioneren van een organisatie(eenheid)'. Met het vitaliteitconcept zoals gehanteerd in deze studie wordt getracht werknemerprestatie en -welzijn met elkaar te verenigen op het *high performance HRM*-domein.³

Dit artikel schetst het kader en de belangrijkste resultaten waarmee in het promotieonderzoek is geprobeerd werknemersvitaliteit een plek te geven in het onderzoek naar de bijdrage van HPHRM aan organisatieprestaties. Het verbindt de zoektocht van HRM-wetenschappers naar de bevordering van het optimaal functioneren van organisaties met het positief psychologisch onderzoek naar de determinanten en verschijningsvormen van het optimaal en gezond functioneren van werknemers. Met empirisch onderzoek onder lijnmanagers, HR-professionals en werknemers is op afdelingsniveau onderzocht welke combinatie van HPHRM-praktijken



Figuur 1. De veronderstelde relaties tussen HRM, vitaliteit en afdelingsprestaties.

het afdelingsfunctioneren via het bevorderen van werknemersvitaliteit ondersteunt. Figuur 1 toont het conceptuele model waarin werknemersvitaliteit wordt gerepresenteerd door de wisselwerking tussen energie en proactiviteit.

Centrale vragen en onderzoeksopzet

Om de resultaten van het promotieonderzoek in het juiste kader te plaatsen geeft dit artikel achtereenvolgens antwoord op de volgende vragen:

- Welke perspectieven op het bevorderen van welzijn én prestatie zijn er te onderscheiden?
- Wat is werknemersvitaliteit en is het van belang voor betere afdelingsprestaties?
- Wat verstaan we onder *high performance HRM* en hoe is het gemeten?
- Welke combinatie van HPHRM-praktijken stimuleert vitaliteit én afdelingsprestaties?

Voor het beantwoorden van de laatste drie onderzoeksvragen is gebruik gemaakt van cross-sectionele data die in het kader van het promotieonderzoek zijn verzameld binnen in totaal 13 grotere en kleinere Nederlandse organisaties uit verschillende sectoren. Onder de deelnemende organisaties bevonden zich onder andere een groot ziekenhuis, een sectie douaniers, een financiële dienstverlener, een reparatiefabriek van mobiele telefoons en een klein onderzoeks- en adviesbureau voor de publieke sector. We richtten ons echter op de relatie tussen HPHRM en afdelingsprestatie en daarmee op het afdelingsniveau in plaats van op het organisatieniveau. Dit deden we omdat de uitvoering van HRM tussen afdelingen binnen één organisatie vaak sterk varieert evenals dat afdelingsprestaties sterk verschillen, waardoor het opgetelde resultaat op organisatieniveau een onbetrouwbaar beeld zou geven van wat HRM en werknemers daadwerkelijk aan toegevoegde waarde kunnen hebben (Wright & Nishii, 2007; Purcell & Hutchinson, 2007). Op basis van gestructureerde interviews met lijnmanagers en gedecentraliseerde HR-managers/adviseurs is informatie verzameld over de wijze waarop HRM-praktijken (competentiesturing, werk-privé regelingen, arbeidsvoorwaarden, prestatiebeoordeling, functionele training en personeelsbezetting) in de 53 verschillende afdelingen werd uitgevoerd. Verder werd vitaliteit gemeten met vragenlijsten onder in totaal 772 werknemers werkzaam in de 53 afdelingen. Als laatste is lijnmanagers gevraagd naar het algemeen functioneren van hun afdeling in vergelijking met andere afdelingen of concurrenten. Hierdoor beschikten we over een gekoppeld databestand met informatie van zowel lijn/HR-managers als werknemers voor elke variabele in het conceptueel model hierboven weergegeven. De volgende paragraaf bespreekt allereerst de theoretische aanleiding voor het onderzoek naar HRM, vitaliteit en afdelingsprestaties.

Conflicterende perspectieven op de bevordering van welzijn én prestatie

De relatie tussen werknemerwelzijn en productiviteit is een klassiek HRM-thema. Onder het mom van de *'happy/healthy-productive worker'* richt veel van het denken over de vormgeving van werk en organisatie zich op het voorzien in behoeftes van werknemers in de verwachting dat werknemers in ruil hiervoor een grotere productieve inspanning zullen leveren. Aanvullend richt veel arbeidsgezondheidskundig onderzoek zich op die factoren in het werk die psychologisch en fysiek gezondheidsklachten veroorzaken en zodoende een verminderde inzetbaarheid teweegbrengen. Afgezien van het feit dat ongezonde, ontevreden werknemers voor geen enkele organisatie een legitieme basis voor een productieve bedrijfsvoering vormen, is het echter niet vanzelfsprekend dat organisaties met gezonde en tevreden werknemers altijd beter zullen presteren.

Peccei (2004) onderscheidde reeds drie theoretische perspectieven op het management van werknemerswelzijn én organisatieprestaties. Het *optimistisch* perspectief is het populairste perspectief gezien de hoeveelheid onderzoeksliteratuur die poogt aan te tonen dat aandacht voor werknemers het bedrijfsresultaat ten goede komt. Hierbij kan het dus niet anders dan dat wat goed is voor de werknemer, ook goed is voor het functioneren van de organisatie. Omgekeerd gaat een *pessimistisch* perspectief uit van een inherente spanning tussen het bevorderen van welzijn en prestaties. Optimaal presteren stelt nu eenmaal hoge eisen aan werknemers, waarbij de arbeidsintensivering uiteindelijk niet

aansluit bij werknemerbehoeftes en ten koste gaat van de gezondheid (Ramsay e.a., 2000; Kroon e.a., 2009). Het maximaliseren van prestaties staat hier juist op gespannen voet met werknemerwelzijn. Een *sceptisch* perspectief stelt dat de arbeidsorganisatorische factoren die organisatieprestaties bevorderen niet dezelfde zijn als de factoren die welzijn bevorderen en dat deze factoren dus naast elkaar kunnen bestaan (bijv. Kelly, 1992). Er is hier nog een vierde *contingentie*perspectief aan toe te voegen. Dit stelt dat het type organisatiestrategie (bijvoorbeeld een kwaliteits- of kostenstrategie) of werkproces (kapitaal- of juist arbeidsintensief) bepaalt in welke mate werknemerinspanning gekoppeld is aan de toegevoegde

waarde voor de organisatie. Hoe sterker de directe koppeling, hoe meer werknemerwelzijn van invloed zal zijn op de organisatieprestatie (Parker e.a., 2003). Elk van deze perspectieven kent empirische studies die de bijhorende hypothese ondersteunen.

Er is weinig consensus over de mogelijkheden van het simultaan bevorderen van werknemerwelzijn én organisatieprestaties. Een veelheid aan

Er is weinig consensus over de mogelijkheden van het simultaan bevorderen van werknemerwelzijn én organisatieprestaties

theorieën vanuit verschillende disciplines, ieder met eigen concepten en analyse-niveaus en die elk van de afzonderlijke perspectieven voeden, creëren zodoende een tegenstrijdige kennisontwikkeling. Eén manier om tegenstrijdigheden weg te nemen is het integreren van theorieën in een zogenaamd integraal perspectief op het managen van werknemerswelzijn én organisatieprestaties. Dit perspectief erkent dat arbeidsorganisatorische of HRM-factoren een verschillende relatie kunnen hebben met werknemerswelzijn en prestaties (= *sceptisch perspectief*) en dat deze op de korte termijn ook op gespannen voet met elkaar kunnen staan (= *pessimistisch perspectief*). De kunst is om er als organisatie op de langere termijn voor te zorgen dat, met het leveren van prestatie-inspanningen, de fysieke en psychologische energiebronnen van werknemers niet worden uitgeput maar worden 'geregenereerd'. Hiermee blijft het welzijnsniveau van werknemers zodanig op pijl dat werknemers prestaties duurzaam kunnen blijven leveren (= *optimistisch perspectief*). Dit vraagt wel om een kijk op het welzijn en prestatiegedrag van werknemers die past binnen een hedendaagse arbeidscontext (= *contingentieperspectief*). Door het onderscheiden van een integraal perspectief kan werknemervitaliteit als centraal concept in de relatie tussen HRM en afdelingsprestatie worden geplaatst.

Vitaliteit en afdelingsprestaties

Ryan & Frederick (1997) omschrijven vitaliteit als een 'dynamische reflectie van welbevinden'. Hierbij gaat vitaliteit niet alleen over wat werknemers voelen of denken, maar ook over wat ze doen. In dit onderzoek omvat vitaliteit zodoende positieve welzijnsaspecten als de ervaren energie die een werknemer heeft en wil besteden in het werk, gecombineerd met een sterke 'actieve' prestatieoriëntatie, waarbij de werknemer zich proactief opstelt door het nemen van initiatief richting het verbeteren van de eigen werksituatie én de eigen inzetbaarheid op de lange termijn. In navolging van andere auteurs (Fay & Frese, 2001; Macey & Schneider, 2008; Parker e.a., 2006; Bakker e.a., 2004; Spreitzer e.a., 2005), wordt gesteld dat een energieke en proactieve werknemer effectiever kan bijdragen aan organisatieprestaties dan wanneer organisaties zich zouden richten op traditionele indicatoren zoals het verminderen van psychologische ongezondheid en het bevorderen van 'passieve' indicatoren als werknemertevredenheid en -betrokkenheid. Zo biedt een hoge mate van energie werknemers de nodige reserves om weerbaar te zijn. Maar zonder een proactieve instelling, waarbij men zichzelf (door nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren) of de manier van werken niet aanpast, zouden ook deze reserves uiteindelijk uitgeput kunnen raken. Proactief werknemersgedrag is dan ook onlosmakelijk verbonden met het hebben van energie, omdat hierdoor nieuwe energiebronnen kunnen worden aangeboden evenals schadelijke stressoren in het werk kunnen worden weggenomen (Fay & Sonnentag, 2002; Fritz & Son-

nentag, 2009). Andersom vereist het nemen van initiatief ook weer een hoge mate van energie (Sonnentag, 2003). Dit maakt vitaliteit een dynamisch, zelfregulerend prestatie- én welzijnsconcept dat mogelijk inzicht biedt in hoe werknemers zich staande kunnen houden in een veeleisende arbeidscontext en tegelijkertijd ook bijdragen aan het duurzaam functioneren van de afdeling of organisatie.

Hiertoe is onderzocht of werknemervitaliteit voor HRM daadwerkelijk een domein is waarvan andere uitkomsten kunnen worden verwacht. Door het afzetten van vier 'vitaliteit'-schalen tegen vier schalen voor het meten van traditionele 'passieve' werknemerkenmerken is getracht te onderzoeken of de schalen binnen het vitaliteitsdomein onderscheidend zijn. Tabel 1 toont de acht schalen die konden worden meegenomen in vragenlijstonderzoek onder 736 werknemers werkzaam in 51 afdelingen van de 13 organisaties die aan het onderzoek deelnamen.⁴ Er is zoveel mogelijk gewerkt met bestaande schalen. De betrouwbaarheden en herkomst van de schalen staan vermeld in de tabel. Duidelijk moet worden gemaakt dat werknemervitaliteit niet één schaal is. Het zijn verschillende schalen voor energie en proactiviteit waarvan werd verwacht dat deze sterker met elkaar samenhangen en waarop door werknemers werkzaam in goed presterende afdelingen hoger wordt gescoord.

De resultaten lieten zien dat de vier vitaliteitschalen voor energie en proactiviteit consistenter met elkaar samenhangen dan met traditionele passieve kenmerken zoals betrokkenheid, tevredenheid en vermoeidheidsklachten na het werk. Met andere woorden, een energieke en proactieve werknemer is niet altijd een betrokken en tevreden werknemer zonder vermoeidheidsklachten – ook al sluit dit elkaar niet uit. In relatie met afdelingsfunctioneren (dat door lijnmanagers werd beoordeeld) tonen verdere analyses dat werknemers werkzaam in de beter dan gemiddeld presterende afdelingen significant hoger scoren op de zelfgerapporteerde vitaliteitskenmerken dan werknemers in de slechter dan gemiddeld pres-

'Vitaliteit'- schalen	'Traditionele' schalen
<ul style="list-style-type: none"> • <i>het hebben van energie</i> (5 items; $\alpha = .84$; deels Schaufeli e.a., 2002; Ryan & Frederick, 1997) • <i>het willen investeren van energie</i> (4 items; $\alpha = .80$; deels VBBA/Van Veldhoven & Meijman, 1994) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>vermoeidheidsklachten</i> (6 items; $\alpha = .83$; Van Veldhoven & Broersen, 2003) • <i>piekeren</i> (3 items; $\alpha = .72$; Warr, 1990)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>proactiviteit richting werk</i> (5 items; $\alpha = .88$; deels Frese et al., 1997; Morison & Phelps, 1999) • <i>proactiviteit richting eigen inzetbaarheid</i> (5 items; $\alpha = .82$; deels Taris et al., 2003; Warr, 1990) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>organisatiebetrokkenheid</i> (3 items; $\alpha = .76$; deels VBBA/Van Veldhoven & Meijman, 1994) • <i>baantevredenheid</i> (1 item; $\alpha = \text{nvt}$)

Tabel 1. Betrouwbaarheden en herkomst 'vitaliteit'- schalen en 'traditionele' schalen.

terende afdelingen. Tussen beide groepen werknemers is er echter geen significant verschil in de mate van baantevredenheid, organisatiebetrokkenheid en vermoedingsklachten geconstateerd. Dit resultaat duidt er op dat de meer passieve indicatoren niet het productieve verschil maken, ook al zijn ze op zichzelf natuurlijk belangrijk richting het voorkomen van werknemersverzuim en/of -verloop. Schaalscores voor energie en proactiviteit verschilden wel tussen de slechter dan gemiddeld en beter dan gemiddeld scorende afdelingen (behalve het hebben van energie), wat aanleiding gaf om het vitaliteitsdomein verder onder de loep te nemen. Het vormde de basis voor de vraag hoe en welke HPHRM-praktijken relateren aan de bevordering van werknemersenergie- en proactiviteit om via deze weg het afdelingsfunctioneren duurzaam te optimaliseren.

High performance HRM-praktijken in dit onderzoek

Er zijn inmiddels vele wetenschappelijke studies naar de relatie tussen *high performance* HRM-systemen en organisatieprestaties. Ze gaan voor het merendeel uit van het idee dat de synergie tussen een combinatie van HPHRM-praktijken werknemers zodanig faciliteert in hun functioneren dat ze een organisatie(eenheid) competitief voordeel bieden. Het geheel wordt verondersteld meer dan de som der delen te zijn. Dit pleit ervoor om HRM-praktijken in samenhang in plaats van afzonderlijk van elkaar te bestuderen. Een recente meta-analyse op basis van 92 *HRM-performance* studies lijkt inderdaad een positief prestatie-effect van een systeembenadering te bevestigen (Combs e.a., 2006). Er is echter een grote diversiteit in analyseniveaus, onderzoeksdesigns en gemeten HRM-praktijken waardoor de resultaten uiteindelijk moeilijk te interpreteren blijven (Boselie e.a., 2005). Met het eerder beschreven integrale perspectief op het bevorderen van welbevinden én prestatie als uitgangspunt, wordt niet uitgesloten dat sommige afzonderlijke HR- praktijken elkaar kunnen tegenwerken in de bevordering van werknemervitaliteit, terwijl andere de potentie hebben elkaar aan te vullen en te versterken. Ook kan het zijn dat sommige HRM-praktijken niets toevoegen aan de effectiviteit van andere HRM-praktijken. Daarom is ervoor gekozen om zes HRM-praktijken, die veelvuldig worden bestempeld als HPHRM-praktijken, in dit onderzoek allereerst afzonderlijk te bekijken. Zoals tabel 2 laat zien is voor elk van de HRM-praktijken de *intensiteit* in de uitvoering ervan als maat gehanteerd (zie ook Sels e.a., 2006). Hoe groter de aandacht in de uitvoering voor de verschillende intensiteitsaspecten, hoe sterker de desbetreffende HRM-praktijk de afdeling kenmerkt. Verschillende intensiteitsaspecten van de zes HRM-praktijken zijn via een mondelinge en gestructureerde vragenlijst met gesloten vragen bij zowel lijnmanagers en HR-managers/adviseurs gemeten. Door de gestructureerde opzet konden zes schalen worden geformeerd met een redelijk tot goede betrouwbaarheid (voor meer informatie zie Dorenbosch, 2009).

	HRM-praktijk	HR-intensiteitsindicatoren	N Items; α
1	Interngerichte personeelsbezetting	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik uitzendkrachten minimaal • Fluctuaties in de personeelsvraag worden opgevangen door vaste bezetting • Functionele flexibiliteit vereist 	10 items $\alpha = .59$
2	Functionele training	<ul style="list-style-type: none"> • Investering in training van functiespecifieke kennis en vaardigheden • Effectiviteit training wordt geëvalueerd • Medewerkers hebben zeggenschap in het type training dat voor hen het meest relevant is (maatwerk) 	7 items $\alpha = .65$
3	Competentiesturing	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheden tot loopbaanondersteuning • Competentieontwikkeling wordt beoordeeld • Ruimte voor horizontale ontwikkeling (in de vorm van aanvullende uitdagende projecten of leidinggevende taken) 	13 items $\alpha = .77$
4	Prestatiebeoordeling	<ul style="list-style-type: none"> • Frequentie van formele beoordeling op resultaat • Koppeling van resultaat aan beloningscomponenten • Aantal criteria waarop men wordt beoordeeld 	10 items $\alpha = .67$
5	Attractieve arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrerende salarissen in de markt • Ruimte voor het kunnen aantrekken en behouden van gekwalificeerde werknemers (d.m.v. onderhandelingsruimte bij sollicitatie + onderhandelingsruimte bij mogelijk vertrek) 	10 items $\alpha = .73$
6	Werk-privé balans-regelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal beschikbare werkprivé-regelingen • Daadwerkelijk gebruik van deze werkprivé-regelingen • Weinig problemen voor werknemers te kunnen blijven (door-)werken wanneer privésituatie wijzigt 	5 items $\alpha = .70$

* Noot: 6 schalen zijn geformeerd o.b.v. van scores die zowel lijnmanagers als HR-professionals gaven voor de uitvoering van HRM-praktijken in de afdeling waaraan zij beide functioneel verbonden waren. Tijdens de schaalconstructie werd duidelijk dat deze twee beoordelaars niet altijd overeenstemden in hun oordelen. Er is gekozen voor het opnemen van de HR-intensiteitsitems per HR-praktijk waarin er wel genoeg consensus was tussen de twee beoordelaars.

Tabel 2. Omschrijving van HRM-praktijken in dit onderzoek en schaalbetrouwbaarheden.

Om te valideren of 772 werknemers in de 53 onderzochte afdelingen ook daadwerkelijk hun werk en organisatie anders beoordelen wanneer de HRM-praktijken met verschillende intensiteit worden ingezet, zijn in een voorbereidende studie de relaties tussen managementbeoordelingen van de HRM-praktijken en werknemersbeoordelingen van verschillende aspecten van hun werk geanalyseerd. Schalen voor het meten van werknemersbelevingen van werk- en organisatiekenmerken zijn (naast de vitaliteitschalen) in de werknemersvragenlijst opgenomen en komen uit de VBBA-vragenlijst (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Regressieanalyses tonen dat vooral de intensiteit waarmee afdelingen inzetten op interngerichte personeelsbezetting, functionele training en competentiesturing, positieve relaties hebben met de te verwachte werkbelevingen zoals voldoende gekwalificeerde collega's, loopbaanmogelijkheden, afwisseling en leermogelijkheden in het werk. Dit duidt erop dat deze HRM-praktijken in dit onderzoek ook doen wat ze moeten doen. Ook (de mogelijkheden tot) het bieden van attractieve arbeidsvoorwaarden en passende werk-privé maatregelen bleken de verwachte relatie te hebben met respectievelijk de door werknemers beoordeelde

satisfactie met beloning en de ervaren mogelijkheden om werk en privé goed te kunnen combineren.

Deze bevindingen lijken op het eerste gezicht een open deur. Toch zal menig organisatie blij zijn als bijvoorbeeld hun trainings- en opleidingsbeleid op papier ook daadwerkelijk effectief in de lijn is geïmplementeerd en vervolgens door werknemers als zodanig positief wordt ervaren. Mogelijke implementatieproblemen kwamen in dit onderzoek wel naar voren bij de toepassing van prestatiebeoordeling. Verwacht werd dat een intensere toepassing van prestatiebeoordeling bijdraagt (1) aan werknemers met voldoende kennis van de resultaten van het werk én (2) aan duidelijkheid over wat van werknemers in het werk verwacht wordt. Hiertussen werd echter geen relatie gevonden. Omdat de schaal voor prestatiebeoordeling niet de verwachte relatie had met de werknemerbelevingen van het werk die het als personeelsinstrument zou moeten beïnvloeden, is ervoor gekozen om prestatiebeoordeling niet verder in het onderzoek op te nemen.

Op basis van de resultaten die hierboven zijn gepresenteerd, zijn de drie HRM-praktijken op het gebied personeelsbezetting, functionele training en competentiesturing, die soortgelijke aspecten van de werkbeleving *triggerden*, meegenomen als één bundel van HPHRM-praktijken. Bij HRM-praktijken op het gebied van attractieve arbeidsvoorwaarden en werk-privé maatregelen was er geen sprake van een aparte HRM-bundel. De twee HRM-praktijken bleken zowel van de HRM-bundel als van elkaar te verschillen in de relatie met de werkbelevingen van werknemers. Dit gaf aanleiding om ze verder als losstaande, 'flankerende' HRM-praktijken te beschouwen. Met behulp van deze voorbereidende analyses kon zodoende een zogenoemde 'flexibele-ontwikkelingsgerichte' HRM-bundel worden gescheiden van HRM-praktijken die zich richten op het bieden van aantrekkelijke primaire arbeidsvoorwaarden en het combineren van werk en privé. Dit valideert het diverse karakter van HRM-praktijken op afdelingsniveau in relatie met de ervaring van werknemers aangaande werk en organisatie. Het toont verder dat het voor het onderzoek naar *high performance* HRM-systemen goed is om eerst de afzonderlijke HRM-praktijken onder de loep te nemen. In lijn met de systeembenadering werd zodoende verwacht dat de drie onderscheiden HRM-variabelen elkaar versterken in de bevordering van het afdelingsfunctioneren via werknemersvitaliteit.

High performance HRM-praktijken en werknemersvitaliteit

De relatie tussen de combinatie van HRM-variabelen en werknemersvitaliteit is getoetst met behulp van multi-level analyses. Hier wezen de resultaten uit dat vooral de afdelingen die inzetten op een flexibele-ontwikkelingsgerichte HRM-bundel door in hoge mate te kiezen voor het intern opbouwen van adequate kennis en vaardigheden, samen met het monitoren en stimuleren van competentieontwikkeling, zowel de

energie als de proactiviteit van werknemers weten te prikkelen. De relatie tussen deze flexibele-ontwikkelingsgerichte HRM-bundel en de vier vitaliteitsschalen bleek echter niet sterker te worden wanneer afdelingen tegelijkertijd ook goede arbeidsvoorwaarden op het gebied van salaris en werk-privé balans bieden. Dit sluit niet aan bij een systeembenadering. Interacties tussen de HRM-bundel en de flankerende HRM-praktijken werden namelijk wel verwacht. Eerder onderzoek stelt dat een sterke HRM-focus of flexibiliteit en ontwikkeling de druk op de werk-privé balans kan vergroten. Daarom zou een flexibele-ontwikkelingsgerichte HRM-bundel gepaard moeten gaan met mogelijkheden tot het managen van de eigen werktijden om ongunstige gezondheidseffecten van mogelijke werk-privé conflicten te voorkomen (White e.a., 2003). Wat betreft de flankerende rol van attractieve arbeidsvoorwaarden werd verwacht dat aantrekkelijke salarissen het vitaliteiteffect van een flexibele-ontwikkelingsgerichte HRM-bundel verder zou verstrekken. Werknemers zouden hierdoor een proactieve, langetermijnoniëntatie aannemen en hun bijhorende energieinvesteringen richten op de huidige werkgever in plaats van een toekomstige werkgever die betere arbeidsvoorwaarden biedt (Delery, 1998). De flankerende rol van de attractieve arbeidsvoorwaarden en werk-privé maatregelen kon in dit onderzoek echter niet worden bevestigd. Kortom: een systeembenadering, waarin een brede combinatie van HPHRM-praktijken het meeste en het beste uit werknemers wil halen, lijkt dus maar deels op te gaan voor HRM gericht op werknemervitaliteit.

Het sturen op afdelingsprestaties via werknemersvitaliteit

In het verder ontleden van de HRM-componenten die via de bevordering van de vitaliteit van werknemers bijdragen aan het afdelingsfunctioneren, is de afsluitende onderzoeksvraag geweest of het sturen op vitaliteit inderdaad goed is voor afdelingsprestaties.

De deelresultaten hierboven tonen reeds de vitaliteitseffecten van een bundeling van drie HRM-praktijken. In een additionele studie wezen de resultaten allereerst uit dat wanneer afdelingen inzetten op een flexibele-ontwikkelingsgerichte HRM-bundel, dit ook positief verband houdt met betere managementbeoordelingen van het afdelingsfunctioneren. Bij toetsing van de mediërende rol van vitaliteit, bleek dat de relatie tussen de HRM-bundel en beter afdelingsfunctioneren kon worden verklaard doordat werknemers meer energie willen investeren in het werk en zich meer proactief opstellen richting hun eigen ontwikkeling en loopbaan. De twee andere vitaliteitsschalen – het hebben van energie en het nemen van initiatief richting het verbeteren van werkprocessen – worden wel gestimuleerd door de flexibele-ontwikkelingsgerichte HRM-bundel, maar konden geen verklaring bieden voor de positieve relatie tussen de HRM-bundel en afdelingsprestaties.

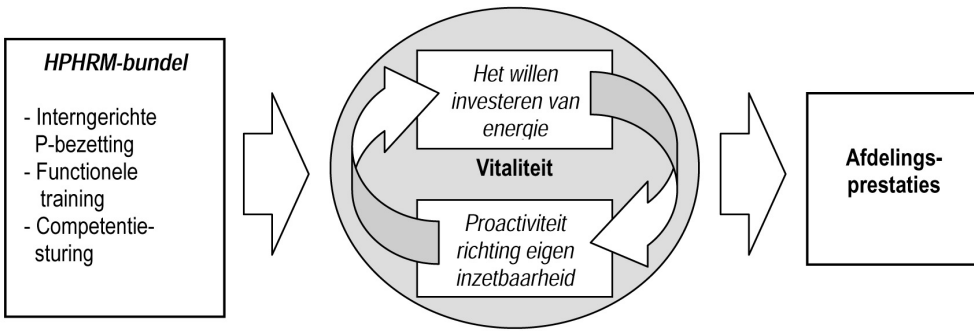
Blijft over de vraag waarom juist de intensiteit waarmee afdelingsmanagers inzetten op efficiënte, interngerichte personeelsbezetting, functionele training en het bieden van perspectief voor horizontale en/of verticale ontwikkeling, positief relateert aan werknemersvitaliteit en daarmee het functioneren van een afdeling ten goede komt. Eén van de verklaringen is dat flexibele-ontwikkelingsgerichte HRM-praktijken getypeerd kunnen worden als 'Human Resource Makers', terwijl andere HRM-praktijken in dit onderzoek er vooral voor zorgen dat werknemers aangetrokken kunnen worden, daadwerkelijk blijven of bijvoorbeeld niet ziek worden (zie ook Toh e.a., 2008). *Human Resource Makers* zorgen vooral voor het aanboren van aanwezig potentieel door een (pro)actieve bijdrage van werknemers te ondersteunen, te motiveren en mogelijk te maken. Door bij tijdelijke bezettingsproblemen dit toch te blijven oplossen met het aanwezige personeel (in plaats van uitzendkrachten), wordt werknemers ruimte geboden om meer ervaring op te doen in andere taken. Functionele training ondersteunt dit met inhoudelijke taakkennis, terwijl ontwikkelingsmogelijkheden werknemers kunnen motiveren om hiermee richting te geven aan de verdere professionele ontwikkeling. Hiermee wordt een proces geschetst waarbij managers ontwikkelingsbronnen, -ruimte en -perspectief bieden waarmee werknemers worden geëquipeerd en gemotiveerd om zelf proactief te zoeken naar manieren waarop ze met nieuwe kennis en vaardigheden een actieve bijdrage aan afdelingsprestaties kunnen leveren. Beltrán-Martín e.a. (2008) vonden in hun onderzoek een soortgelijke relatie, waarbij ze de mediërende variabele omschrijven als 'human resource flexibility'. Deze komt grotendeels overeen met gedrag waarbij werknemers eigen kennis en vaardigheden aanpassen aan wat van hen in het werk verwacht wordt. Ook de *Human Resource Development (HRD)*- en *employability*-literatuur legt in toenemende mate de nadruk op de koppeling van de individuele ontwikkeling van werknemers aan het functioneren van de afdeling of organisatie als geheel (bijv. Thijssen e.a., 2008; Poell, 2006).

Is het sturen op vitaliteit
inderdaad goed voor
afdelingsprestaties?

Discussie en aanbevelingen

Samengevat toont figuur 2 de opbrengst van de zoektocht in het promotieonderzoek naar de invulling en de waarde van werknemersvitaliteit voor het afdelingsfunctioneren en welke elementen van *high performance HRM* hieraan bijdragen.

Vanwege de theoretische tegenstellingen in de wijze waarop HRM-praktijken zouden relateren aan zowel werknemerwelzijn als -prestaties, is voor een exploratieve opzet gekozen. Anders dan de veelvuldig toegepaste methode om HPHRM als een vaststaande verzameling van praktijken te beschouwen en de relatie hiervan met organisatieprestaties te toetsen, is allereerst gekozen voor werknemersvitaliteit als verklarend mechanisme



Figuur 2. De gevonden relaties tussen HRM, vitaliteit en afdelingsprestaties.

voor de relatie tussen en HRM en prestaties of afdelingsniveau. Zoals figuur 2 laat zien blijkt uit dit promotieonderzoek (met gekoppelde data van lijnmanagers, HR-adviseurs en 772 werknemers uit 53 afdelingen) dat er inderdaad een relatie bestaat tussen HRM-variabelen, vitaliteitsaspecten en beter afdelingsfunctioneren. De ideeën uit positief psychologisch onderzoek naar de verschijningsvormen van het optimaal, gezond en duurzaam functioneren van werknemers blijken zodoende ook in te passen te zijn in de link tussen HRM- en (afdelings)prestaties. Dat is winst daar deze onderzoekslijnen zich nog grotendeels onafhankelijk van elkaar lijken te ontwikkelen. De resultaten geven echter ook reden tot discussie en enkele nieuwe uitdagingen voor onderzoek en praktijk:

1. Benader de relatie tussen HRM en afdelingsprestaties vanuit een integraal perspectief

De geringe consensus die er bestaat over de HRM-factoren die zowel het welzijn van werknemers als de prestaties van een organisatie (eenheid) kunnen bevorderen, maakt dat onderzoek en praktijk baat heeft bij een frisse blik op dit thema. Het erkennen dat het bevorderen van optimale werknemergezondheid voor organisaties die met steeds complexere en snellere veranderingen te maken krijgen, ook een 'hard' strategisch thema is, biedt een opening naar kritische evaluatie van strategische HRM-theorie (zoals de *High Performance Work Systems*-literatuur) waarbij werknemerwelzijn vaak buiten beschouwing wordt gelaten (Guest, 2002). Binnen een integraal perspectief toont dit proefschrift dat niet alle veronderstelde HPHRM-praktijken zowel werknemersvitaliteit (energie en proactiviteit) als afdelingsprestaties positief beïnvloeden. De systeembenadering waarin een combinatie van een grote diversiteit aan HPHRM-praktijken het meest effectief wordt geacht, moet dus met enige voorzichtigheid worden benaderd. Dit promotieonderzoek concludeert dat de intensiteit waarmee wordt ingezet op efficiënte in-

terngerichte personeelsbezetting (waarbij lijnmanagers ervoor kiezen om problemen met de personeelsbezetting met het huidige personeel flexibel op te lossen) een onderscheidend onderdeel is. Samen met de intensiteit waarmee wordt ingezet op het verzorgen van training en opleidingen en werknemers perspectief bieden voor horizontale en/of verticale ontwikkeling, relateren deze drie HRM-praktijken positief aan zowel werknemervitaliteit als afdelingsfunctioneren. Deze flexibele-ontwikkelingsgerichte HRM-bundel past binnen een optimistisch perspectief dat stelt dat HRM leidt tot de bevordering van zowel werknemerwelzijn en prestaties.

Echter, andere HRM-praktijken op het gebied van bijvoorbeeld werk-privé balans en attractieve arbeidsvoorwaarden zijn getypeerd als flankerende HRM-praktijken die niets toevoegden aan de bevordering van afdelingsprestaties via werknemersvitaliteit. Men kan dus sceptisch zijn over hun rol als *high performance* HRM-praktijken gericht op werknemersvitaliteit. Ze moeten zeker niet verwaarloosd worden, omdat ze een belangrijke rol kunnen spelen in het voorkomen van verzuim en het aantrekken/behouden van personeel wat mogelijk indirect van invloed is op het afdelingsfunctioneren. Dit is in dit onderzoek niet verder onderzocht. Helaas is ook niet verder onderzocht in hoeverre de verschillen tussen de organisaties en afdelingen die deelnamen aan het onderzoek (op het gebied van het type werk, organisatiestrategie en demografische kenmerken van het personeelsbestand) van invloed zijn geweest op de resultaten. Contextuele factoren verdienen zeker meer aandacht als het gaat om de prestatie-effecten van HRM (Paauwe, 2004).

2. Onderscheid 'actieve' van 'passieve' indicatoren van welzijn en -prestaties

Waar er in arbeidsgezondheidspsychologie een verschuiving plaatsvindt van een focus op negatieve werkstressklachten naar een focus op positieve gezondheidsindicatoren, benadrukt dit artikel ook het belang van 'actieve' versus 'passieve' werknemerkenmerken. De combinatie van positieve en actieve vitaliteitskenmerken als energie en proactiviteit biedt mogelijk een betere toetssteen voor het onderscheiden van duurzame *high performance* HRM-praktijken die bijdragen aan korte termijn organisatieprestaties en die werknemers niet uitputten in hun continue inspanningen om bij te dragen aan goede afdelingsresultaten. Uit dit onderzoek blijkt dat werknemers die een combinatie van energie in het werk en proactiviteit vertonen zich kunnen onderscheiden van betrokken, tevreden werknemers zonder werkgerelateerde vermoeidheidsklachten. Echter, de link tussen HRM en afdelingsprestaties via vitaliteit wordt in dit onderzoek alleen bevestigd voor het willen investeren van energie (en niet het hebben van energie) en proactiviteit richting de eigen inzetbaarheid (en niet proactiviteit richting werkprocessen).

Kunnen we met dit resultaat nog wel spreken van *vitaliteit* als mediërende variabele? Mogelijk niet, waardoor we moeten concluderen dat het de schalen die relateren aan concepten als *'human resource flexibility'* of *employability* zijn die binnen het door ons omschreven vitaliteitsdomein ertoe doen. Ook een term als duurzame inzetbaarheid zou de lading kunnen dekken. De cross-sectionele opzet van dit onderzoek legt daarbij be-

Een term als duurzame inzetbaarheid zou de lading kunnen dekken

perkingen op aan het trekken van harde conclusies over de causale verbanden tussen HRM, de vitaliteitsschalen en afdelingsprestaties. Het onderzoeksdoel was ook niet om vitaliteit als een nieuw theoretisch concept meetbaar te maken. Het vormde een inhoudelijk domein waarop grotendeels bestaande schalen voor werknemerenergie en schalen uit de proactiviteitsliteratuur konden worden verenigd. Verder onderzoek zou dan ook de relaties tussen de afzonderlijke vitaliteitschalen in kaart moeten brengen. Onderzoek van Salanova e.a. (2006) naar de wisselwerking tussen concepten als *self-efficacy* en *flow* vindt bewijs voor een 'positieve spiraal' waarbij een gevoel van zelfbekwaamheid leidt tot *flow*-ervaringen in het werk en waarbij deze *flow* vervolgens ook weer leidt tot een hoger gevoel van zelfbekwaamheid. Tussen energie en proactiviteit zou een positieve spiraal ook kunnen worden verwacht gezien het onderzoek dat reeds relaties in beide richtingen vindt (Sonnentag, 2003; Salanova & Schaufeli, 2008). Voor HRM'ers is dan de taak weggelegd deze duurzame gezondheids- en prestatiespiraal te starten. Werknemers houden hem dan vervolgens zelf gaande – als een perpetuum mobile zagezegd.

3. HPHRM op afdelingsniveau relateert aan werknemers- en afdelingsuitkomsten

Verder vestigde het promotieonderzoek vooral de aandacht op het afdelingsniveau waarop lijnmanagers, ondersteund door HRM-professionals, keuzes maken in hoe HRM op de werkvloer tot zijn recht komt. Bekend is dat lijnmanagers of afdelingsmanagers binnen organisaties erg kunnen verschillen in hoe correct en intensief ze HRM-beleid in praktijk brengen, ook al bekijkt nog veel onderzoek vooral de HRM-verschillen *tussen* organisaties. Wanneer dit onderzoek op organisatieniveau zou zijn uitgevoerd, zou niet duidelijk zijn geworden dat de vitaliteitsbeleving van werknemers van verschillende afdelingen binnen dezelfde organisatie samenhangt met hoe HRM-praktijken op afdelingsniveau worden uitgevoerd. Door de koppeling van (HR-)managementinformatie voor het meten van HPHRM-praktijken aan werknemersbeoordelingen van hun mate van energie en proactiviteit kan met meer zekerheid worden gesteld dat de HRM-keuzes van lijnmanagers daadwerkelijk van invloed zijn op werknemersuitkomsten. Wanneer alle informatie bij dezelfde respondenten zou zijn verzameld, is *'common method bias'* niet uit te sluiten.

Vooraf in het geval van werknemerseigenschappen als werknemerenergie (die deels ook aan de persoonlijke leefstijl kan relateren) en proactiviteit (die ook als individuele persoonlijkheidseigenschap wordt gezien), zijn lijnmanagers niet altijd overtuigd van de beïnvloedbaarheid van zulke eigenschappen. De onderzoeksresultaten wijzen er echter op dat energie en proactiviteit van werknemers wel degelijk beïnvloedbaar zijn en dat dit deels ook een verklaring kan vormen voor betere afdelingsresultaten. Dit daagt HR-managers en -lijnmanagers uit tot het toetsen van het huidige HR-instrumentarium aan de mate waarin het werknemers de ontwikkelbronnen, -ruimte en -perspectief biedt om beter te worden in hun werk, vak of beroep. In lijn met de onderzoeksresultaten is de directe aanbeveling aan lijnmanagers en HR-vertegenwoordigers om de ontwikkelingsbronnen en ruimte te waarborgen in de vorm van het creëren van extra bandbreedte in functies of werkrollen waarin werknemers, ondersteund door training en competentiesturing, uitgedaagd worden om zelf hun optimale bijdrage aan het afdelingsresultaat vorm te geven. Interventies op het gebied van *job crafting* (zie bijvoorbeeld Berg e.a., 2008) kunnen werknemers begeleiden in het verkrijgen en toepassen van inzicht in de aansluiting van hun behoeftes en capaciteiten op hun huidige en toekomstige werksituatie.

4. Creëer en monitor een gemeenschappelijke, vitale kijk op HRM

Afsluitend stellen we dat werknemervitaliteit vraagt om een vitale en duurzame kijk op HRM, waarbij er oog is voor spanningen tussen welzijn en prestatie. Dit sluit aan bij recente ideeën omtrent ‘*sustainable work systems*’ (Dochterty e.a., 2008; Ehnert, 2009) en HRM dat voor de langetermijn toegevoegde waarde weet te creëren (Paauwe, 2004). Anders dan de Angelsaksische *high performance HRM*-literatuur, komen deze ideeën vooral bij wetenschappers van het Europese vasteland vandaan. De invulling van een activerend HRM vraagt zodoende niet om een apart vitaliteitsbeleid, maar om inzicht in een combinatie van reeds bestaande HRM-praktijken welke een werksituatie creëert die energie geeft en proactiviteit ontlokt. Voor een regelmatige toetsing van het HRM-beleid op afdelingsniveau zouden schalen voor energie en proactiviteit kunnen worden toegevoegd aan de bestaande MTO- en PAGO-onderzoeken onder werknemers. De duurzame afdelingsopbrengsten van vitaliteit kunnen verder worden gemonitord door cijfers over het afdelingsfunctioneren te koppelen aan de verzuim- en verloopcijfers van een afdeling en deze geïntegreerd te interpreteren. Zijn er bijvoorbeeld afdelingen die wel goed presteren, maar tegelijkertijd ook een hoog verzuim en verloop laten zien? En welke afdelingen hebben een laag verzuim, maar laten tegelijkertijd geen goede prestaties zien? Het typeren van afdelingen op basis van een combinatie van operationele en welzijnsindicatoren kan een nieuwe kijk bieden op hoe duurzaam afdelingen eigenlijk opereren als het gaat om hun menselijk kapitaal. Voor het denken en handelen

vanuit een gemeenschappelijk vitaliteitskader voor HRM is het daarbij noodzakelijk dat lijnmanagers, HR-professionals, arbodeskundigen en opleidingsfunctionarissen hun krachten én doelstellingen bundelen.

De onderzoeksresultaten wijzen erop dat het bij het ontwikkelen en evalueren van het HR-instrumentarium zeer zinvol is om rekening te houden met het effect op de vitaliteit van werknemers. Het gaat daarbij om de bereidheid energie in het werk te stoppen en proactief gedrag te vertonen.

Meer passieve werknemersreacties als tevredenheid, betrokkenheid en ontbreken van vermoeidheidsklachten na het werk maken niet het verschil tussen beter presterende afdelingen en de slechtere. Het is de mate waarin energie en proactiviteit geprikkeld wordt bij medewerkers die bijdraagt aan betere afdelingsprestaties. Er zijn volgens dit onderzoek drie HR-praktijken die een positief effect hebben op zowel werknemersvitaliteit als afdelingsfunctioneren. De eerste praktijk is het oplossen van problemen met de personeelsbezetting door intensief gebruik te maken van een flexibele inzet van het huidige personeel. Als tweede wordt genoemd de intensiteit waarmee wordt ingezet op het verzorgen van trainingen en opleidingen. En als derde gaat het om het bieden van perspectief aan werknemers voor horizontale en verticale ontwikkeling. De uitdaging voor HRM is een duurzame gezondheids- en prestatiespiraal te starten en te toetsen in welke mate het huidige HR-instrumentarium werknemers de ontwikkelingsbronnen, -ruimte en -perspectief biedt om beter te worden in hun werk, vak of beroep.

Literatuur

- Appelbaum, E. & Batt, R. (1994). *The New American Workplace*. Ithaca NY: ILR Press.
- Appelbaum, E. (2002). The impact of new forms of work organization on workers. In: G. Murray, J. Bélanger, A. Giles & P.-A. Lapointe (Eds.), *Work Employment Relations in the High-Performance Workplace*. London and New York: Continuum.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press, Ithaca.
- Bakker, A.B., Demerouti D. & Verbeke W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. & Bou-Llusar, J.C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2008). *Theory-to-practice briefing: What is Job Crafting and Why Does It Matter*. Ross School of Business, Michigan: Centre for Positive Organizational Scholarship (POS).

- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Combs, J.G., Liu, Y. Hall, A.T., Ketchen, D.J. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Docherty, P., Kira, M. & (Rami) Shani (2008). *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. London: Routledge.
- Dorenbosch, L.W. (2009). *Management by Vitality: Examining the 'Active' Well-being and Performance Outcomes of High Performance Work Practices at the Work Unit Level*. Universiteit van Tilburg: Dissertatie.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Fay, D. & Kamps, A. (2006). Work characteristics and the emergence of a sustainable workforce: Do job design principles matter? *Gedrag & Organisatie*, 19(2), 184-203.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 221-234.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. L. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 133-187). Stamford, CT: JAI Press.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making Things Happen: Reciprocal Relationships between Work Characteristics and Personal Initiative (PI) in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1084-1102.
- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35, 95-111.
- Guest, D.E. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Well-being: Building the Worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.C. (2005) Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kelly, J.E. (1992). Does job re-design theory explain job re-design outcomes? *Human Relations*, 45, 753-774.

- Kroon, B., van de Voorde, K. & van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38 (5), 509 – 525.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3–30.
- Morrison, E.W. & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403–419.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W.B. & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22(2), 118-135.
- Pauwwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving long-term value*. Oxford: Oxford University Press.
- Parker, S.K., Turner, N. & Griffin, M.A. (2003). Designing Healthy Work. In D. A. Hofmann & L. E. Tetrick (Eds.) *Health and safety in organizations: A multilevel perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parker, S.K. & Collins, C. (in druk). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*.
- Parker, S.K., Williams, H.M. & Turner N. (2006) Modelling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Peccei, R. (2004). Human resource management en de zoektocht naar 'geluk' op de werkplek. *Tijdschrift voor HRM*, 10, 15, 67- 82.
- Poell, R. (2006). *Personeelsontwikkeling in ontwikkeling Naar een werknemersperspectief op Human Resource Development*. Universiteit van Tilburg: Inaugurale rede.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British journal of industrial relations*, 38 (4), 501-532.
- Ryan, R.M., & Frederick, C.M. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529-565.
- Salanova, M., Bakker, A.B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B., & Salvaggio, A.N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 836-851.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- 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, 293-315.

- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D. & Forrier, A. (2006). Unraveling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM. *Journal of Management Studies* 43 (2), 319–342.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16, 537–549.
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.
- Taris, T.W., Kompier, M., De Lange, A.H., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. (2003). Learning new behaviour patterns: a longitudinal test of Karasek's active learning hypothesis among Dutch teachers. *Work & Stress*, 17 (1), 1–20.
- Thijssen, J.G.L., Van der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008). Toward the Employability–Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review*, 7, 165–183.
- Toh, S.M., Morgeson, F.P. & Campion, M.A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93, 864–882.
- Veldhoven, M.J.P.M. van & Meijman, T.F. (1994). *The measurement of psychosocial job demands with a questionnaire: the questionnaire on the experience and evaluation of work (VBBA)*. Amsterdam: NIA.
- Veldhoven, M.J.P.M. van & Broersen, S. (2003). Measurement Quality and Validity of the Need for Recovery Scale. *Occupational and Environmental Medicine*, 60 (Suppl 1), i3–i9.
- Voorde, K. van de (2010). *HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective*. Universiteit van Tilburg: Dissertatie.
- Warr P.B. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–219.
- White, M.R., Hill, S., McGovern, P., Mills, C. & Smeaton, D. (2003). High-performance management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 175–195.
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis (CAHRS Working Paper #07-03). Ithaca, NY: ILR Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

Noten

1. Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift *Management by Vitality: Examining the 'Active' Well-being and Performance Outcomes of High Performance Work Practices at the Work Unit Level* waarop Luc Dorenbosch op 17 juni 2009 promoveerde aan de Universiteit van Tilburg. Een (digitaal) exemplaar van het proefschrift kan per e-mail worden aangevraagd bij de eerste auteur: luc.dorenbosch@tno.nl.

2. In navolging van het werk van Appelbaum & Batt (1994) en Huselid (1995) in de Engelstalige literatuur meestal aangeduid met de term *High Performance Work Systems*.
3. Vitaliteit wordt in dit onderzoek niet specifiek geassocieerd met de (hogere) leeftijd of de leefstijl van werknemers. Vooral de leefstijl van werknemers (bijvoorbeeld hoeveel men beweegt, rookt, drinkt of eet) staat vaak centraal bij organisaties die een vitaliteitsbeleid voeren. Naast andere HRM-praktijken zijn leefstijlinterventies op zichzelf HRM-praktijken die mogelijk bijdragen aan werknemersvitaliteit. In de *High Performance HRM*-literatuur worden ze (nog) niet expliciet meegenomen. Dit was de reden waarom ze in dit onderzoek buiten beschouwing zijn gelaten.
4. Dit is een kleiner aantal dan eerder in de onderzoeksopzet is vermeld, omdat niet bij elke deelnemende organisatie er de ruimte was om alle acht schalen in het vragenlijstonderzoek mee te nemen.