

ESF

INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST



Europese Unie



Vlaanderen
is werk

EVALUEERBAARHEID ESF-OPROEP DUURZAAM LOOPBAANBELEID

Rapport
September 2019

Steven De Bock
Benedict Wauters

DEPARTEMENT
WERK &
SOCIALE
ECONOMIE

vlaanderen.be/departement-wse

INHOUD

Lijst met figuren.....	3
Lijst met tabellen.....	3
1 Samenvatting.....	4
2 Inleiding.....	5
2.1 Vraagstelling en doelstelling van het rapport	6
2.2 Het evaluandum – ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid	7
2.3 Methodologie	10
2.3.1 Expertopdrachten	10
2.3.2 Verwerking expertopdrachten en eigen literatuuronderzoek	11
2.3.3 Doorwerking binnen de afdeling ESF	11
3 Evalueerbaarheid van de ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid.....	12
3.1 Duiding van concepten	12
3.1.1 Werknemerswelzijn	13
3.1.2 Werkbaarheid als balans van hulpbronnen en taakeisen	15
3.1.3 Werkbaarheid en de relatie tot welzijn	17
3.2 Wetenschappelijk bewijs voor de relatie tussen HRM en welzijn	19
3.3 Variatie binnen ESF-projecten	22
3.4 Conclusie en aanbevelingen	25
3.4.1 Duidelijkheid en plausibiliteit	25
3.4.2 Validiteit	26
4 Inhoudelijke bijsturing van de oproep Duurzaam Loopbaanbeleid.....	27
4.1 Zelfdeterminatie	28
4.2 Motivatie en HRM	29
4.3 Bevlogenheid als welzijn	33
4.4 "HRM system strength" als indicator voor de werking van HRM	34
4.5 Maatschappelijke relevantie voor autonome motivatie	37
4.6 Conclusie	38
5 Operationalisering van concepten.....	38
6 Conclusie en aanbevelingen.....	42
7 Bronverwijzingen.....	43
8 Bijlagen - overzicht.....	47

LIJST MET FIGUREN

Figuur 1 Programmatheorie oproep Duurzaam Loopbaanbeleid (Bron: eigen verwerking).....	9
Figuur 2 Concepten van werkbaarheid en werknemerswelzijn (Bron: eigen verwerking).....	13
Figuur 3 Het Job Demands Resources model (Schaufeli & Taris, 2013: 185).....	18
Figuur 4 Overzicht van mediators en moderators (Universiteit Tilburg, 2018:33).....	21
Figuur 5 Aantal projecten per actiedomein (Bron: ESF, eigen verwerking).....	23
Figuur 6 Aantal projecten per aantal actiedomeinen (Bron: ESF, eigen verwerking).....	23
Figuur 7 Componenten van HRM (Bron: eigen verwerking o.b.v. Peccei (2004: 2)).....	26
Figuur 8 Bijgestuurde programmatheorie op basis van zelf-determinatietheorie en het Job Demands-Resources model (Schaufeli & Bakker, 2004: 185).....	27
Figuur 9 Het zelfdeterminatiecontinuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie (Bron: Van den Broeck et al., 2009: 323).....	29
Figuur 10 Het "self-determination theory motivation model for the workplace" van Deci, Olafsen en Ryan (2017: 34, aanduiding zelf toegevoegd).....	30
Figuur 11 De motiverende werking van beloningen (eigen verwerking o.b.v. Deci, Olafsen & Ryan, 2017: 32-37).....	32
Figuur 12 Het JD-R model van bevlogenheid (Bron: Bakker & Demerouti, 2006 in Bakker, 2009: 18).....	34
Figuur 13 Stroommodel van HRM (Nishii & Wright, 2007; Ostroff en Bowen, 2000, 2004; Van de Voorde, 2010).....	35
Figuur 14 Motivatie kwaliteit continuüm en geassocieerde outcomes (Bron: Rigby & Ryan, 2018: 137 gebaseerd op Immersyve, 2017).....	38

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1 Overzicht projecten ESF-Oproepen Duurzaam Loopbaanbeleid (Bron: ESF, eigen verwerking).....	8
Tabel 2 Survey vragen voor het meten van hedonisch welzijn (OECD, 2013: 258).....	14
Tabel 3 Survey vragen voor het meten van eudaimonisch welzijn (OECD, 2013: 260).....	14
Tabel 4 Definitie van werkbaarheid (bron: eigen verwerking).....	15
Tabel 5 Overzicht van taakeisen en hulpbronnen per dimensie (Bron: eigen verwerking o.b.v. Bakker & Demerouti (2006).....	16
Tabel 6 Overzicht van het aantal studies per theorieën voor de onderzochte studies door Universiteit Tilburg (2018)17	17
Tabel 7 Overzicht van het effect van HRM op werkvermogen, motivatie en inzetbaarheid (Universiteit Tilburg, 2018: 37).....	19
Tabel 8 Overzicht van HRM-activiteiten met een positief effect (The Vigor Unit, 2018: 9-12).....	20
Tabel 9 Overzicht van het aantal studies per theorieën voor de onderzochte studies door Universiteit Tilburg (2018)21	21
Tabel 10 Overzicht effectiviteit actiedomeinen van de ESF-Oproep DLB (eigen verwerking o.b.v. The Vigor Unit, 2018: 12-16).....	22
Tabel 11 Verdeling van het aantal combinaties van thema's binnen alle projecten (Bron: ESF, eigen verwerking).....	24
Tabel 12 Gemiddelde budget per project naar aantal actiedomeinen, gemiddelde bedrag per actiedomein, voor alle projecten (totale projectbudget = eigen budget + overheidssubsidie, Bron: ESF, eigen verwerking).....	24
Tabel 13 Voorbeeldvraag van de PAW vragenlijst over hoe leidinggevend en al dan niet autonomy supportieve zijn (Deci, Connell, Ryan, 1989).....	31
Tabel 14 Overzicht van de sub-kenmerken van HRM-system strength (Delmotte et al., 2011: 6).....	36
Tabel 15 Kenmerken van een VUCA-omgeving (Lawrence, 2013).....	37
Tabel 16 Overzicht van meet instrumenten (Bron: eigen verwerking o.b.v. vermelde referenties).....	40

1 SAMENVATTING

Dit rapport onderzoekt de *evalueerbaarheid* van de **ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid** en stelt daarvan een inhoudelijke bijsturing voor. Het **eerste deel** van dit rapport onderzoekt de *evalueerbaarheid* van het huidige opzet van de ESF-oproep; het maakt een inschatting over *de mate waarin een activiteit of project op een betrouwbare en geloofwaardige manier kan worden geëvalueerd*. Meer concreet wordt de *evalueerbaarheid* van de oproep onderzocht enerzijds door kernbegrippen rond werkbaarheid en welzijn af te bakenen en causale verbanden te expliciteren, en anderzijds aan de hand van een overzicht van bestaand relevant wetenschappelijk bewijs. Een belangrijke aanbeveling is om de doelstelling (cf. gewenste outcome en impact) van de ESF-oproep verder af te bakenen. Wat betreft te subsidiëren projecten wordt aanbevolen een keuze te maken inzake de *basisoriëntatie* van HRM.

Het **tweede deel** van het rapport werkt verder op de aanbeveling van het eerste deel en ontwikkelt een (nieuw) inhoudelijk kader voor de ESF-oproep. Daarmee willen we het opzet van de ESF-oproep verder scherpstellen op basis van bestaand wetenschappelijk bewijs. Concreet stellen we voor dat gesubsidieerde HRM-projecten focussen op het creëren van (organisatie)contexten die *autonome motivatie* teweegbrengen bij werknemers. Autonome motivatie bij werknemers kent een positief verband met welzijn.

Het **derde deel** is een eerste stap in de verdere operationalisering van het inhoudelijke kader voorgesteld in het tweede deel. Op basis van eigen literatuurstudie wordt een selectie van wetenschappelijk gevalideerde meetinstrumenten voorgesteld die zullen dienen voor dataverzameling voor de verdere impactevaluatie. De selectie van deze instrumenten dekt alle stappen van de programmatheorie van de ESF-oproep.

Dit rapport is het resultaat van de synthese van **twee expertopdrachten** die gebruik maakten van de methode van *systematic review*, en van **eigen onderzoek** op basis van literatuurstudie, consultatie van experts en gesprekken met de oproepbeheerders van ESF-Vlaanderen. De doorwerking van de resultaten van het rapport werd gewaarborgd door enerzijds continue dialoog met de oproepbeheerders van ESF-Vlaanderen over het opzet van de huidige ESF-oproep en de bespreking van tussentijdse resultaten en anderzijds via een opleiding waarin het nieuwe kader werd voorgesteld. Doorheen het proces van dit rapport werd door ESF-Vlaanderen beslist de huidige oproep bij te sturen. De inhoudelijke bijsturing van de ESF-oproep wordt gebaseerd op het kader voorgesteld in het tweede deel.

2 INLEIDING

Werkbaarheid en werknemerswelzijn zijn thema's die al geruime tijd op de beleidsagenda van de Vlaamse Overheid staan. De **werkbaarheidsmonitor** is een meetinstrument beheerd door de SERV en gefinancierd door het Departement WSE om de werkbaarheid van de Vlaamse werknemers en zelfstandige ondernemers te monitoren. Met een vragenlijst wordt de werkbaarheid sinds 2004 om de drie jaar gemeten. De laatste resultaten van de werkbaarheidsmonitor¹ tonen dat de werkbaarheidsgraad of het aandeel werknemers die een werkbare job uitoefenen is gedaald van 54,6% in 2013 naar 51,0% in 2016. De daling van de werkbaarheidsgraad wordt gelinkt met een toename van werkstress, problemen om werk en privé in balans te houden en motivatieproblemen.

Onderzoek naar zinvol werk bij 47.771 Belgische werknemers (Stuer, De Vos, 2016) toont aan dat één op vier respondenten de eigen job niet als zinvol beleeft. Bijkomend is het opmerkelijk dat deze groep van personen een aanzienlijk hogere kans heeft om langdurig ziek te worden. 25,4% van deze groep is langdurig ziek, tegenover een gemiddelde van 16,9% voor de hele onderzoekspopulatie. 'Zinvol werk' is erg belangrijk voor het welzijn: het heeft een positieve invloed op verschillende aspecten van psychologisch welzijn zoals levenstevredenheid en organisatiebetrokkenheid en op de manier waarop werknemers met stresssituaties omgaan (zie Stuer & Devos, 2016 voor een overzicht van studies).

In 2017 (SERV, 2017) werd het **Actieplan Werkbaar Werk** goedgekeurd door de Vlaamse sociale partners en de Vlaamse overheid. De grote doelstellingen van dit plan bestaan uit het sensibiliseren van werkgevers en werknemers rond het thema werkbaarheid en uit gerichte acties om de werkbaarheidsgraad in Vlaanderen te verhogen. Maatschappelijke tendensen zoals de vergrijzing van de bevolking, de toenemende langdurige arbeidsongeschiktheid, de trage evolutie van de werkbaarheidsgraad en beleidskeuzes m.b.t. langer werken betekenen dat de thema's werkbaarheid en welzijn relevant zullen blijven de komende jaren en decennia. Het is dus belangrijk te bouwen aan kennis en inzichten hoe beleid een positieve impact kan hebben op werkbaarheid en werknemerswelzijn in Vlaanderen. Op internationaal niveau werkt de **OESO** (2018) rond thema's als "job quality", "mental health and work" en "working better with age".²

De **maatschappelijke doelstelling** van de ESF-oproepen Geïntegreerd Strategisch Loopbaanbeleid en Duurzaam Loopbaanbeleid wordt omschreven als het verbeteren van de werkbaarheid van jobs op de Vlaamse arbeidsmarkt teneinde een werkzaamheidsgraad te realiseren in Vlaanderen van 76% tegen het jaar 2020. Deze beide oproepen vormen het voorwerp van dit rapport.

Om aan de Europese evaluatieverplichting³ te voldoen, wordt voor elke prioriteit binnen elke programmeringsperiode een evaluatieplan opgesteld. Tijdens de programmeringsperiode moet ten minste één keer geëvalueerd worden hoe de steun van het ESF bijdraagt tot het realiseren van de doelstelling van elke prioriteit. De richtlijnen van de Europese Commissie over monitoring en evaluatie (ESF, 2015) bepalen dat dit kan gebeuren door middel van een "counterfactual impact evaluation" (CIE) of een "theory based impact evaluation" (TBIE). In het meest recente evaluatieplan voor de programmaperiode 2014-2020 wordt een evaluatie van de ESF-oproepen Geïntegreerd Strategisch Loopbaanbeleid en Duurzaam Loopbaanbeleid.⁴

¹ <https://www.serv.be/stichting/persberichten/minder-werknemers-werkbare-job>

² <http://www.oecd.org/employment/>

³ Artikel 56(3) van verordening Nr. 1303/2013 van het Europees Parlement en de Raad.

⁴ In het rapport verwijzen we nu naar beide ESF-Oproepen als Duurzaam Loopbaanbeleid tenzij we expliciet onderscheid tussen beide maken.

2.1 VRAAGSTELLING EN DOELSTELLING VAN HET RAPPORT

Twee aspecten waren richtinggevend voor het opstellen van de vraagstelling en doelstelling van dit rapport.⁵ Een eerste aspect is **het ontbreken van (een beschrijving van of verwijzing naar) de causale link(en)** tussen het ontwikkelen van HR-systemen en het verhogen van de ‘werkbaarheid van jobs’ voor werknemers. Ook wordt geen expliciete definitie van het concept ‘werkbaarheid’ geformuleerd. Het concept werkbaarheid kan op verschillende manieren afgebakend worden. Het is met andere woorden niet op voorhand duidelijk wat de gewenste impact is op welk aspect van werkbaarheid van jobs binnen de afzonderlijke ESF-projecten. Een tweede aspect is **de sterke heterogeniteit binnen de populatie van ESF-projecten** Duurzaam Loopbaanbeleid. De toelatingsvoorwaarden voor het aanvragen van een ESF-subsidie (organisatie, doelgroep en projectscope) zijn zeer breed geformuleerd. Hierdoor kunnen we redelijkerwijs verwachten dat de context en inhoudelijke focus van projecten zeer verschillend kunnen zijn. Verder zullen de specifieke impact en de wijze waarop deze impact tot stand komt tussen de ESF-projecten verschillend zijn.

De **centrale vraagstelling** van dit rapport is:

In welke mate is het huidige opzet van de ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid evalueerbaar en hoe kunnen we de evalueerbaarheid van de oproep verbeteren?

Het concept evalueerbaarheid wordt omschreven als de mate waarin een activiteit of project op een betrouwbare en geloofwaardige manier kan worden geëvalueerd (Davies, 2013). In eerste instantie focussen we in dit rapport op het *design* of ontwerp van de ESF-Oproep. Het ontwerp van de oproep verwijst naar het geheel van doelstellingen, gewenste outcome en impact interventies en de mate waarin deze een duidelijk, coherent, haalbaar en relevant geheel vormen.⁶ Een onduidelijk ontwerp van een oproep kan de uitvoering en kwaliteit van impactevaluatie op verschillende manieren beperken (OJJDP, 2003: 7):

- **Een relevante focus voor impactevaluatie** wordt ondermijnd door onduidelijkheid over de te onderzoeken outcome en onduidelijkheid over hoe interventies outcomes produceren.
- **De bruikbaarheid van de evaluatieresultaten** is beperkt omdat de oproep onrealistische (cf. niet-plausibele) of irrelevante doelstellingen nastreefde en geen zinvolle impact verwacht kan/kon worden.

Binnen het bredere concept van *evalueerbaarheid* (Davies, 2013: 19-20) richt dit rapport zich op volgende criteria bij het toetsen van het *ontwerp* van de ESF-oproep:

- **Duidelijkheid:** de lange termijn impact en outcomes zijn duidelijk afgebakend en de manier waarop deze impact wordt behaald is duidelijk beschreven
- **Plausibiliteit:** er is een continue (ononderbroken) causale keten die de interventies met de finale impact verbindt en verklaart
- **Validiteit:** er is een kennisbasis die het *ontwerp* onderbouwt

De **evaluatie-doelstelling van dit rapport** is het verhogen van de *evalueerbaarheid* van de ESF-Oproep Duurzaam Loopbaanbeleid door:

- **Het afbakenen van centrale concepten en begrippen:** In de huidige oproepfiche worden centrale concepten zoals bijvoorbeeld “duurzame loopbanen”, “werkbaarheid” niet

⁵ Zie ook ‘Nota ESF Impactevaluatie Duurzaam Loopbaanbeleid’ in bijlage 8.5 van dit rapport.

⁶ Synoniemen binnen evaluatiestudies voor ‘design’ of ‘ontwerp’ zijn o.a. ‘beleidslogica’, ‘programmatheorie’, ‘Theory of Change’, ‘Interventiologica’.

gedefinieerd en is de verhouding tussen deze concepten bijgevolg niet duidelijk. Welke impact de ESF-oproep op welk aspect van werkbaarheid wil hebben, moet en kan meer specifiek omschreven worden.

- **Expliciteren van causale verbanden tussen HRM en werkbaarheid:** in de huidige oproep wordt niet duidelijk beschreven *hoe* de ontwikkeling van HR-systemen kan bijdragen aan de werkbaarheid van jobs en wat dit dan betekent voor werknemers.
- **Het verder onderbouwen van het opzet van de ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid op basis van wetenschappelijk onderzoek en bewijs.**

De inzichten en kaders die in deze nota worden voorgesteld, zijn in eerste instantie relevant voor de bijsturing van de ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid. In tweede instantie is de inhoud van deze nota relevant en bruikbaar voor andere beleidstrajecten rond het thema werkbaarheid.

2.2 HET EVALUANDUM – ESF-OPROEP DUURZAAM LOOPBAANBELEID

Het **maatschappelijke doel** van de ESF-Oproepen Duurzaam Loopbaanbeleid wordt omschreven als het verbeteren van de werkbaarheid van jobs op de Vlaamse arbeidsmarkt *teneinde* een werkzaamheidsgraad te realiseren in Vlaanderen van 76% tegen het jaar 2020. Deze oproep valt onder Prioriteit 4 'Partnerschapsontwikkeling en mensgericht ondernemen' van het Operationeel Programma 2014-2020.

Deze ESF-oproepen dragen bij tot de maatschappelijke doelstelling door organisaties op de Vlaamse arbeidsmarkt te stimuleren een loopbaanbeleid te ontwikkelen *teneinde*: (i) zinvolle en werkbare loopbanen te creëren waardoor werknemers langer en meer gemotiveerd aan de slag kunnen blijven, en (ii) de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen.

Deze oproep heeft twee **doelgroepen**. Een eerste *intermediaire* doelgroep zijn individuele profit- en non-profitorganisaties (met rechtspersoonlijkheid) op de Vlaamse arbeidsmarkt. Een tweede en *finale* doelgroep zijn alle werknemers van organisaties die actief zijn op de Vlaamse arbeidsmarkt, of een deelpopulatie daarvan.

De instrumenten die binnen deze oproep worden ingezet, zijn de diverse HR-projecten die binnen de organisaties worden geïmplementeerd.

De **subsidieverlening** is gebaseerd op vanuit de overheid gestuurde oproepen waarop individuele organisaties op vrijwillige basis kunnen ingaan door het insturen van een aanvraag. Een oproep is een in de tijd afgebakende periode waarin een deel van het totale subsidiebudget wordt vrijgemaakt voor toekenning en uitbetaling. De ingediende aanvragen worden beoordeeld op basis van 3 criteria (relevantie, haalbaarheid en goed projectbeheer). De oproep werkt met een systeem van cofinanciering: de aanvrager moet een deel van het totale projectbudget zelf financieren.

De **projecten op organisatieniveau** zijn gericht op de uitbouw van een duurzaam loopbaanbeleid. De scope van deze projecten wordt door de individuele organisaties (promotoren) bepaald en uitgewerkt. De oproepfiche stelt een actiekader voor met verschillende actiedomeinen waarvoor organisaties een beleid kunnen uitwerken. De actiedomeinen van het actiekader zijn werving en selectie, onthaal, work-life-balans, loopbaanbeleid, competentiebeleid, leiderschap, job-inhoud en uitstroom. Per actiedomein worden een aantal voorbeelden van instrumenten gegeven. Het

actiekader is richtinggevend, dat wil zeggen dat organisaties projecten kunnen voorstellen die niet op het actiekader zijn gebaseerd.⁷

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de timing van de verschillende oproepen en het aantal goedgekeurde projecten. In totaal zijn er sinds de eerste oproep van het ESF-programma 2014-2020 **396 projecten** goedgekeurd.⁸

Tabel 1 Overzicht projecten ESF-Oproepen Duurzaam Loopbaanbeleid (Bron: ESF, eigen verwerking)

Nummer	Naam	Start oproep	Afsluiten oproep	Start project	Afsluiten project	Aantal goedgekeurde projecten	Toegekende financiering (in EUR)
375	Duurzaam Loopbaanbeleid	01/10/2016	04/01/2017	01/04/2017	30/09/2018	23	ESF 696 502,74 VCF 1 001 502,38
386	Duurzaam Loopbaanbeleid	01/01/2017	31/03/2017	01/07/2017	31/12/2018	38	ESF 1 183 974,43 VCF 1 679 961,68
396	Duurzaam Loopbaanbeleid	01/04/2017	30/06/2017	01/10/2017	31/03/2019	37	ESF 1 146 088,07 VCF 1 001 502,38
412	Duurzaam Loopbaanbeleid	01/10/2017	22/12/2017	01/04/2018	30/09/2019	66	ESF 2 028 676,27 VCF 3 043 014,38
424	Duurzaam Loopbaanbeleid	03/01/2018	31/03/2018	01/07/2018	31/12/2019	54	ESF 1 703 810,42 VCF 2 520 431,57
436	Werkbaar Werk - Duurzaam Loopbaanbeleid	01/05/2018	31/07/2018	01/11/2018	30/04/2020	68	ESF 2 207 949,71 VCF 3 311 924,14
445	Werkbaar Werk - Duurzaam Loopbaanbeleid	01/08/2018	31/10/2018	01/02/2019	31/07/2020	80	ESF 2 392 852,36 VCF 3 589 278,53

Het totale oproepbudget voor de oproepen 'Duurzaam loopbaanbeleid' en 'Anders organiseren' bestaat uit 4.000.000 EUR ESF-financiering en 6.000.000 EUR Vlaamse cofinanciering.

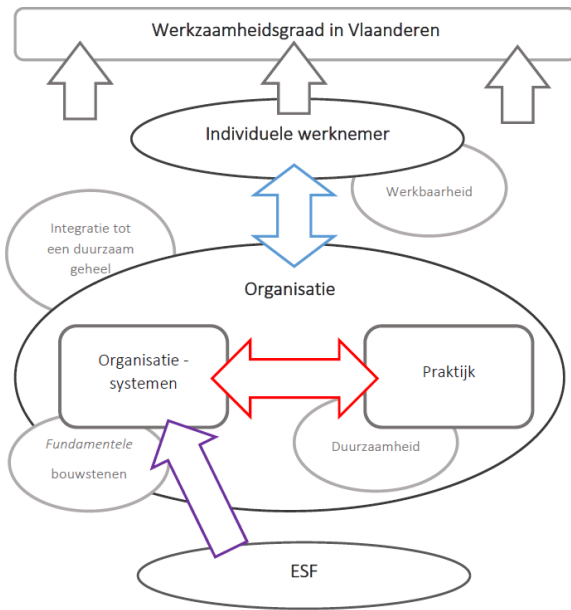
De ESF-oproepen voorzien een maximale subsidie van 80.000 EUR per project waarvan maximaal 32.000 EUR door ESF en maximaal 48.000 EUR door VCF wordt gefinancierd. De promotor moet zelf een minimale cofinanciering voorzien: 30% voor een KMO en 50% voor een grote onderneming.

De looptijd van projecten bedraagt minimaal 12 en maximaal 18 maanden.

⁷ Zie bijlage 8.2 voor het Actiekader Oproep Duurzaam Loopbaanbeleid.

⁸ In de rest van dit rapport worden de ESF-Oproepen Geïntegreerd Strategisch Loopbaanbeleid met nummers 309 en 317 niet meegenomen. De reden hiervoor is dat deze oproepen een ander opzet hebben dan de latere ESF-oproepen Duurzaam Loopbaanbeleid. Deze oproepen werkten rond drie vaste thema's, namelijk strategisch competentiebeleid, coachend leiderschap en loopbaanbeleid. De mogelijke thema's werden in de latere oproepen uitgebreid met het actiekader zoals opgenomen in bijlage 8.2 van dit rapport.

Figuur 1 Programmatheorie oproep Duurzaam Loopbaanbeleid (Bron: eigen verwerking)



Bovenstaande figuur geeft **een vereenvoudigd model** weer van het ontwerp of de programmatheorie van de ESF-oproep ‘Duurzaam loopbaanbeleid’. Het ontwerp of de programmatheorie is een oorzaak-gevolg-weergave van de relaties tussen actoren die tot een gewenst effect of resultaat leiden. Het schema is gebaseerd op de informatie uit de oproepfiches van de verschillende oproepen en verkennende interviews met medewerkers. De opbouw van het model wordt in voetnoot toegelicht.⁹

Binnen het model onderscheiden we twee effect- of outcome-velden:

- Niveau organisatie: de werking en het beleid van organisaties, met name of de ontwikkelde systemen duurzaam zijn in hun toepassing, een geïntegreerd geheel vormen met andere organisatiesystemen en de organisatiewerking positief beïnvloeden.
- Niveau werknemer: de werkbaarheid van jobs binnen de betrokken organisaties en het welzijn van de werknemer.

Het effect op het niveau van de organisatie omvat de ontwikkelde HR-systemen en de bredere organisatiecontext. De oproep stelt voor dat projecten kunnen bijdragen aan een duurzaam loopbaanbeleid door te werken aan: i) fundamentele bouwstenen van het loopbaanbeleid, ii) strategische integratie van deze bouwstenen in een duurzaam geheel.

Uit bovenstaande doelstellingen komt het belang van de relatie tussen het HRM-systeem en de bredere organisatiecontext sterk te staan. Binnen deze doelstellingen kunnen twee componenten onderscheiden worden:

- De manier en mate waarin het HRM-systeem de organisatiepraktijk rond HRM kan sturen.
- De manier en mate waarin de HRM-systemen een coherent geheel vormen.

⁹ Het schema kent d groepen van actoren, namelijk ESF-Vlaanderen, organisaties of promotoren, en individuele werknemers. De concepten in een grijze cirkel stellen de gewenste effecten of outcomes voor die de ESF-oproep wilt realiseren. Een outcome is in dit schema een gewenste verandering als gevolg van het resultaat van de actie van een actor. De pijlen in het schema stellen de causale relaties voor tussen de verschillende actoren en hun acties. Deze relaties zijn de assumpties van het beleid over hoe een gewenst effect door een actie wordt bewerkstelligd. De concepten in de vierkante velden zijn specifieke sub-componenten van een entiteit of systeem waarop een actie of een gewenste verandering is gericht.

Het eerste punt focust op het niveau van de werknemer. Zoals bovenstaand besproken is de ESF-oproep gericht op het verbeteren van de werkbaarheid van jobs. De causale relatie tussen de organisatie en de individuele werknemer bestaat uit de manier waarop en mate waarin de ontwikkelde HR-systemen leiden tot i) een verhoging van de werkbaarheid van jobs en ii) een verbetering van de arbeidsbeleving van werknemers. Het tweede punt, namelijk het goed functioneren van het HR-systeem binnen de organisatie, vormt een voorwaarde om tot de gewenste impact op het niveau van de individuele werknemer te komen.

De oproepfiches voorzien geen beschrijvingen van of verwijzingen naar naslagwerken waarin centrale concepten zoals “zinvolle en werkbare loopbanen” en “werkbaarheid” worden omschreven. Bijgevolg is het moeilijk exact te bepalen hoe deze concepten geïnterpreteerd en onderzocht moeten worden.

Bijkomend wordt de causale relatie tussen HRM, werkbaarheid en duurzame loopbanen niet in detail beschreven, bijvoorbeeld: “Enerzijds schept dit beleid zinvolle en werkbare loopbanen voor werknemers waardoor ze langer en meer gemotiveerd aan de slag kunnen blijven.” (p. 3) Hoe de creatie van een bepaald type job doorwerkt op de werknemer en resulteert in meer motivatie wordt niet beschreven of er wordt geen referentie gemaakt naar een naslagwerk.

2.3 METHODOLOGIE

2.3.1 **Expertopdrachten**

In het kader van de goedgekeurde evaluatie-aanpak voor de ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid¹⁰ werden twee expertopdrachten uitgevoerd door respectievelijk The Vigor Unit en de Universiteit Tilburg. Het totale begrote budget voorzien voor beide opdrachten bedroeg 20.000 EUR exclusief BTW. De totale eigenlijke kostprijs na uitvoering van beide opdrachten bedroeg 22.320,04 EUR exclusief BTW.

Beide expertopdrachten maakten gebruik van “reviewing”. Het resultaat van deze onderzoeksmethode omvat een systematisch uitgevoerde analyse en synthese van bestaand (relevant) onderzoek waarbij het bestaande wetenschappelijke bewijs kritisch wordt doorgenomen in functie van een vooropgestelde hypothese of vraagstelling. Algemeen bestaat het uitvoeren van een systematische review uit **volgende stappen**:

- 1) zoeken van artikels in geselecteerde databanken op basis van gespecificeerde zoektermen,
- 2) selecteren van artikels op basis van geformuleerde selectiecriteria (cf. relevantie, kwaliteit, haalbaarheid, ...),
- 3) analyseren en synthetiseren van de resultaten.

De waarde van “reviewing” als onderzoeksmethode is dat op relatief **korte tijd** (in vergelijking met veel empirisch onderzoek) een uitspraak kan gemaakt worden over een vraagstelling of hypothese op basis van **een grote hoeveelheid bestaande wetenschappelijke resultaten en bewijs**.

Beide expertopdrachten bestonden uit **twee onderdelen**, namelijk

- 1) het theoretisch duiden en verduidelijken van gebruikte concepten in de ESF-oproep en de causale verbanden tussen HRM, welzijn en duurzame loopbanen
- 2) en het toetsen van de ESF-oproep aan de hand van een overzicht van bestaand wetenschappelijk bewijs.

¹⁰ Zie “Nota ESF Impactevaluatie Duurzaam Loopbaanbeleid” van februari 2018 voor een uiteenzetting van en argumentatie voor de gehele evaluatie-aanpak. De keuze om in een eerste fase de evalueerbaarheid van de oproep te onderzoeken werd gemaakt op basis van de vaststelling dat de doelstelling, causale logica en centrale concepten niet voldoende zijn uitgewerkt om een gerichte, haalbare en relevante impactstudie op poten te zetten.

De review door Universiteit Tilburg omvatte **134 artikels**. De review door The Vigor Unit omvatte na selectie **41 (review)artikels**. Een samenvatting van de aanpak per expertopdracht en de finale rapporten zijn terug te vinden in bijlagen 8.1, 8.6 en 8.7 van dit rapport.

2.3.2 Verwerking expertopdrachten en eigen literatuuronderzoek

De resultaten uit beide expertopdrachten werden verwerkt in **hoofdstuk 3** (secties 3.1 en 3.2) van dit rapport en aangevuld met eigen studiewerk.

Hoofdstukken 4 en 5 zijn het resultaat van eigen literatuuronderzoek. Een literatuurstudie wordt vaak gebruikt om in een korte tijdspanne specifieke informatie te verzamelen rond een of meerdere onderwerpen. Doorgenomen literatuur wordt doorgenomen, samengevat en geanalyseerd om tot een bepaalde conclusie te komen. In vergelijking met andere vormen van reviews, is een literatuurstudie niet systematisch. Dit wil zeggen dat doorgaans niet expliciet wordt aangegeven wat de criteria zijn om een studie al dan niet mee in het overzicht op te nemen. Afhankelijk van het aantal onderwerpen neemt een literatuurstudie een week tot twee maanden in beslag. Artikels en publicaties werden opgezocht via Google Scholar. Wanneer bepaalde bronnen niet vrij online raadpleegbaar waren, werd rechtsreeks contact opgenomen met de auteur(s) via email of Researchgate.

Met betrekking tot **de werkwijze voor selectie van meetinstrumenten** in hoofdstuk 5, werd in een eerste stap een overzicht gemaakt van meetinstrumenten in bestaande onderzoeken (zie bijlage 8.4). Vervolgens werden meetinstrumenten geselecteerd op basis van volgende criteria:

- Toepassing: onderzoek in werkcontexten
- Relevantie: meet een relevant theoretisch concept
- Wetenschappelijke validatie: betrouwbaarheid van het meetinstrument is getest en aangetoond in bestaand onderzoek

Voor het selecteren van de meetinstrumenten werd beroep gedaan op de input van twee experts inzake werkmotivatie en welzijn, namelijk Prof. Dr. Anja Van den Broeck¹¹ en Prof. Dr. Maarten Vansteenkiste¹². De meetinstrumenten verwant aan zelfdeterminatietheorie zijn raadpleegbaar via de website Selfdeterminationtheory.org. De toegang tot andere meetinstrumenten werd verkregen na het contacteren van de auteurs.

2.3.3 Doorwerking binnen de afdeling ESF

Op basis van de inhoud van dit rapport werd op 23 april 2019 een opleiding georganiseerd voor de medewerkers van de afdeling ESF die verantwoordelijk zijn voor de oproep Duurzaam Loopbaanbeleid. De opleiding werd ook opengesteld voor andere collega's in het Departement Werk en Sociale Economie aangezien de gebrachte inhoud van de opleiding ook relevant kan zijn voor andere activiteiten en de eigen organisatie. De opleiding had als doel het toelichten van de resultaten van de beide expertopdrachten en het introduceren van het theoretische kader inzake zelf-determinatie theorie, motivatie en welzijn. De presentatie van de opleiding is opgenomen in bijlage 8.8 van dit rapport.

In de periode september 2018 tot mei 2019 werden verschillende overleggen georganiseerd tussen het ESF-evaluatieteam en de ESF-medewerkers. Medio december 2018 nam de afdeling ESF het initiatief om de oproep Duurzaam Loopbaanbeleid bij te sturen. De resultaten en inzichten van

¹¹ Katholieke Universiteit Leuven, Faculty of Economics and Business, Onderzoekseenheid Work and Organisation Studies.

¹² Universiteit Gent, Vakgroep Ontwikkelings-, Persoonlijkheds- en Sociale Psychologie.

dit rapport werden in het proces van deze bijsturing meegenomen. In juni 2019 werd een nieuwe ESF-Oproep Duurzaam Loopbaanbeleid gelanceerd, gebaseerd op het inhoudelijke kader dat in dit rapport wordt voorgesteld. Bij aanvang van de bijgestuurde ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid wordt een empirische impactevaluatie voorbereid en opgestart.¹³

3 EVALUEERBAARHEID VAN DE ESF-OPROEP DUURZAAM LOOPBAANBELEID

Dit hoofdstuk verdiept zich in de vorm en het opzet van de huidige oproep Duurzaam Loopbaanbeleid¹⁴ om een onderbouwde uitspraak te doen over de mate waarin de oproep op een zinvolle manier *kan* geëvalueerd worden. Meer bepaald maken we de synthese van de resultaten van de systematische literatuuroverzichten uit beide expertopdrachten (The Vigor Unit, 2018; Universiteit Tilburg, 2018).

Sectie 3.1 geeft een uiteenzetting en duiding van de concepten welzijn, werkbaarheid en hun verband. **Sectie 3.2** bespreekt het huidige wetenschappelijke bewijs tussen HRM-actiedomeinen binnen de huidige oproep Duurzaam Loopbaanbeleid en welzijn. **Sectie 3.3** maakt een beschrijvend overzicht van de subsidieprojecten binnen de oproepen Duurzaam Loopbaanbeleid waaraan we enkele inzichten trachten te koppelen. **Sectie 3.4** trekt conclusies over de evalueerbaarheid van de huidige oproep Duurzaam Loopbaanbeleid en formuleert enkele aanbevelingen tot bijsturing.

3.1 DUIDING VAN CONCEPTEN

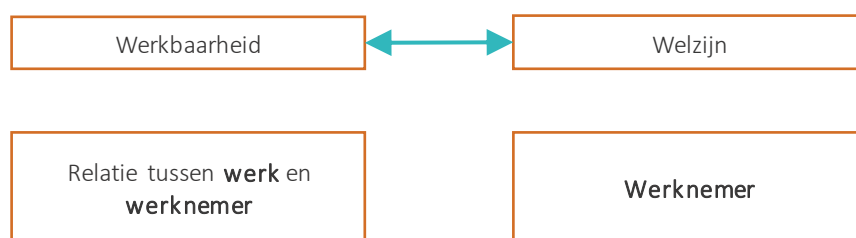
In deze sectie beschrijven we de concepten van werknemerswelzijn, werkbaarheid en de relatie tussen beide concepten. Onderstaande figuur toont het belangrijkste onderscheid tussen beide concepten. **Werkbaarheid** is een relationeel concept bestaande uit de relatie tussen werk (bijvoorbeeld job-inhoud, werkomstandigheden, ...) en de werknemer als individu of als groep van individuen.¹⁵ **Werknemerswelzijn** is een conditie verbonden aan de werknemer als individu of groep van individuen. Welzijn wordt onderzocht op basis van persoonsgebonden eigenschappen zoals bloeddruk of vermoeidheid. Zoals verder in detail wordt beschreven, hebben beide concepten een causale relatie: het welzijnsniveau van een werknemer beïnvloedt de werkbaarheid. Omgekeerd is werkbaarheid medebepalend voor werknemerswelzijn.

¹³ Hoofdstuk vijf geeft een overzicht van een eerste selectie van mogelijke vragenlijsten om het inhoudelijke kader van de bijgestuurde ESF-Oproep Duurzaam Loopbaanbeleid te evalueren.

¹⁴ Hiermee verwijzen we naar de oproepen Geïntegreerd Strategisch Loopbaanbeleid en Duurzaam Loopbaanbeleid met nummer 309, 317, 375, 386, 396, 412, 425.

¹⁵ Concepten zoals welzijn en werkbaarheid kunnen gedefinieerd worden als individueel of collectief construct. Het onderscheid tussen beide definities zit op het vlak waarop ze worden gemeten, namelijk als individueel meetpunt of als aggregaat van meerdere individuele meetpunten.

Figuur 2 Concepten van werkbaarheid en werknemerswelzijn (Bron: eigen verwerking)



3.1.1 Werknemerswelzijn

Warr (1987) omschrijft werknemerswelzijn of welzijn op het werk als: *“The overall quality of an employee’s experience and functioning at work”*. Deze algemene definitie wordt in veel literatuur gebruikt als basisdefinitie en wordt verder gespecificeerd aan de hand van specifieke te meten variabelen. Het rapport van de Vigor Unit (2018) beveelt aan om de definitie van welzijn van Grant, Christianson en Price (2007) te gebruiken.¹⁶ Grant et al. (2007) bouwen verder op de definitie van Warr (1987) en omschrijven werknemerswelzijn als een multidimensionaal concept bestaande uit psychologisch welzijn, fysiek welzijn en sociaal welzijn.¹⁷ Interventies gericht op welzijn kunnen een verschillend effect hebben op de verschillende dimensies van welzijn. Gebaseerd op een systematische literatuurstudie van 36 artikels toont Van De Voorde et al. (2011) aan dat HRM-praktijken met een positieve impact op individueel psychologisch en sociaal welzijn tegelijk een negatieve impact kunnen hebben op fysiek welzijn. De volgende paragrafen lichten deze drie dimensies van werknemerswelzijn meer in detail toe.¹⁸

Fysiek welzijn wordt vaak omschreven als fysieke gezondheid of *health* van werknemers. Fysiek welzijn kan worden uitgedrukt als objectief of subjectief fysiek welzijn. Objectieve fysiek welzijn meet de gezondheid van personen aan de hand van objectieve indicatoren zoals bijvoorbeeld verhoogde bloeddruk, fysieke ergonomische klachten, gehoorschade, enzoverder. Hierbij moet vermeld worden dat fysiek welzijn beïnvloed kan worden door complexe combinaties van fysieke en psychologische oorzaken (Vanroelen, 2009: 11). Subjectief fysiek welzijn wordt gemeten in termen van percepties (cf. self-reports) van personen over hun fysiek welzijn en functioneren (Grant et al., 2007: 53).

Sociaal welzijn verwijst naar de menselijke behoefte aan (sociale) verbondenheid (cf. relatedness) en ondersteuning (Pressman & Bowling, 2013). Het concept “sociaal welzijn op het werk” benadrukt het belang van gelijke en eerlijke behandeling (cf. *fairness*), vertrouwen (cf. *trust*) en open communicatie binnen de werkrelaties zowel tussen leidinggevenden en werknemers (verticaal) als tussen werknemers onderling (horizontaal) en aandachtspunten in het managen van medewerkers (Grant et al., 2007: 53).

Psychologisch welzijn is gericht op de subjectieve ervaringen van medewerkers over het werk. Algemeen wordt gesproken over mentale gezondheid (Hupert & So, 2011). Belangrijke aspecten van psychologisch welzijn zijn affect of emoties (bijvoorbeeld tevredenheid, depressie, geluk) en energie (bijvoorbeeld vitaliteit, vermoeidheid).

¹⁶ Het rapport van Universiteit Tilburg hanteert het concept “duurzame loopbanen” op basis van AMO-model (cf. **A**ilities, **M**otivation en **O**pportunities, of kunnen, willen en mogen) van Appelbaum et al. (2000). Na consultatie met de experts van beide expertopdrachten werd duidelijk dat dit begrip eerder verwijst naar “inzetbaarheid” of het vermogen van een werknemer om een job te kunnen blijven uitoefenen en minder focust op welzijn.

¹⁷ Zie voor een soortgelijke definitie Pressman & Bowlin (2013): “Well-being is a multi-faceted construct best described as a state of physical, psychological and social health. [...] Well-being is a broad term that encompasses what it means to be functioning as a healthy person across multiple domains.” Voor uitgebreide discussies omtrent de toepassing van deze concepten in HRM zie bv. Guest (2017), van de Voorde (2010) en Clinton & van Veldhoven (2013).

¹⁸ Voor meer uitgebreide discussies over de concepten welzijn en werknemerswelzijn verwijzen we naar Guest (2017), Van de Voorde (2010), Grant, Christianson and Price (2007) en Clinton & van Veldhoven (2013), Pressman & Bowlin (2013), Ryan, Huta & Deci (2008).

Algemeen worden twee verschillende perspectieven op welzijn onderscheiden, namelijk hedonisch en eudaimonisch welzijn (Grant et al., 2007; Pressman & Bowlin, 2013) of welzijn als gevoelens of als “functioning”. Het **hedonische perspectief** beschouwt welzijn als gevoelens (gebaseerd op expressies en ervaringen) van geluk en genoeg. Hedonisch welzijn wordt onderzocht door het meten van emoties (cf. ‘affect’), namelijk gevoelens en emotionele staat. Indicatoren van *hedonisch welzijn* zijn ‘tevredenheid’ en ‘emotionele staat’. **De eudaimonische invalshoek**, benadert welzijn als *functioning* of persoonlijke groei en zelfrealisatie, betuigingen van authenticiteit en zelfexpressie, en het nastreven van zingeving aan het leven op het werk (en in het leven algemeen). Indicatoren van *eudaimonisch welzijn* zijn o.a. ‘zelfontplooiing’, ‘vitaliteit’, ‘mentale gezondheid’ en ‘zingeving’. Onderstaande tabellen geven een voorbeeld hoe hedonisch en eudaimonisch welzijn door de OESO (2013: 260) wordt bevraagd.

Tabel 2 Survey vragen voor het meten van hedonisch welzijn (OECD, 2013: 258)

The following questions ask about how you felt yesterday on a scale from 0 to 10. Zero means you did not experience the emotion “at all” yesterday while 10 means you experienced the emotion “all of the time” yesterday. I will now read out a list of ways you might have felt yesterday.

- C1. How about enjoyment? [0-10]
- C2. How about calm? [0-10]
- C3. How about worried? [0-10]
- C4. How about sadness? [0-10]
- C5. How about happy? [0-10]
- C6. How about depressed? [0-10]
- C7. How about anger? [0-10]
- C8. How about stress? [0-10]
- C9. How about tired? [0-10]
- C10. Did you smile or laugh a lot yesterday?

Tabel 3 Survey vragen voor het meten van eudaimonisch welzijn (OECD, 2013: 260)

I now want to ask you some questions about how you feel about yourself and your life. Please use a scale from 0 to 10 to indicate how you felt. Zero means you “disagree completely” and 10 means “agree completely”.

- D1. In general, I feel very positive about myself [0-10]
- D2. I’m always optimistic about my future [0-10]
- D3. I am free to decide for myself how to live my life [0-10]
- D4. I generally feel that what I do in my life is worthwhile [0-10]
- D5. Most days I get a sense of accomplishment from what I do [0-10]
- D6. When things go wrong in my life it generally takes me a long time to get back to normal [0-10]

I am now going to read out a list of ways you might have felt during the past week. On a scale from 0 to 10, where zero means you felt that way “not at all” during the past week and 10 means you felt that way “all the time” yesterday, can you please tell me how much of the time yesterday...

- D7. ... you had a lot of energy? [0-10]
- D8. ... you felt calm? [0-10]
- D9. ... you felt lonely?

De definitie van de WHO (1946) van welzijn bevat beide componenten van hedonisch en eudaimonisch welzijn, namelijk welzijn als *“...I not merely the absence of disease or infirmity but a state of complete physical, psychological and social well-being.”* Ryan, Huta & Deci (2008: 140) stellen dat het eudaimonische perspectief op welzijn focust op de inhoud (cf. content) en de processen van “goed leven” (cf. “living well”, “a way of life”). Daarnaast (niet tegenover) stellen Ryan et al. (2008: 140) dat hedonische concepties van welzijn focussen op een specifiek resultaat of outcome, namelijk het ervaren van positieve emoties of gevoelens en het vermijden van pijn *als gevolg van iets anders*. De eudaimonische en hedonische componenten van welzijn zijn geen tegenovergestelden en sluiten elkaar niet uit. Afhankelijk van het perspectief op welzijn dat wordt beoogd zal de interventie mogelijk een ander opzet volgen (Ryan & Deci, 2001). Personen gericht op het behalen van eudaimonisch welzijn hebben bijvoorbeeld een grotere kans om hedonisch welzijn te ervaren. Omgekeerd, personen die focussen op het ervaren van plezier (cf. hedonisch welzijn) kunnen dit behalen door bijvoorbeeld hebzucht en uitbuiting van anderen (Ryan et al., 2008: 141). Interventies die focussen op hedonische resultaten kunnen dus niet zomaar worden verondersteld op zichzelf automatisch positieve resultaten te produceren op het vlak van eudaimonisch welzijn en het welzijn van anderen.

3.1.2 Werkbaarheid als balans van hulpbronnen en taakeisen

In de literatuur worden veel verschillende, overlappende begrippen gebruikt. Het begrip werkbaarheid duidt op de balans tussen de eisen die werk aan een persoon stelt en het vermogen van een persoon om het werk te kunnen uitvoeren. Het is dus belangrijk als we het over werkbaarheid of werkbaar werk hebben dat we het over eigenschappen of kenmerken van werknemers én werk hebben. **Als beleidsmatige doelstelling kunnen we algemeen stellen dat werkbaar werk streeft naar een situatie waarbij de taakeisen en het persoonlijke vermogen in evenwicht of afgestemd zijn.** Op basis van de gevonden definities¹⁹ stellen we voor om de onderstaande omschrijving van het concept werkbaarheid te hanteren.²⁰

Tabel 4 Definitie van werkbaarheid (bron: eigen verwerking)

Werkbaarheid is de balans of optimale afstemming tussen de (fysieke, psychologische en sociale) eisen van het werk en de (fysieke, psychologische en sociale) capaciteiten van de werknemer. Inzetten op werkbaar werk betekent dus enerzijds het verlagen van de werkeisen en/of inzetten op het vermogen van de werknemer om beter met deze werkeisen om te gaan.

De definities van “werkbaarheid” zijn gebaseerd op theoretische modellen die focussen op de relatie werk-werknemer, uitgedrukt als taakeisen en hulpbronnen. Een eis van het werk of ‘**taakeis**’ kan omschreven worden als een handeling die een persoon moet uitvoeren in de context van haar of zijn job.²¹ Een ‘taakeis’ bevat veel verschillende (types) eigenschappen die elk op zich een ander type belasting veroorzaken bij werknemers. Afhankelijk van het theoretische model

¹⁹ Zie bijlage 8.3 voor het volledige overzicht van definities van werkbaarheid en gerelateerde concepten.

²⁰ We verkiezen in dit rapport een eigen werkdefinitie te maken op basis van concepten uit wetenschappelijke literatuur. In de huidige beleidsmatige definitie van werkbaarheid wordt vaak verwezen naar de invulling van het concept werkbaarheid in de Werkbaarheidsmonitor (Stichting Innovatie en Arbeid, 2017). Deze bestaat in essentie uit een set van vier indicatoren. Deze indicatoren peilen enerzijds naar de outcomes van werkbaarheid o.v.v. welzijn (cf. psychische vermoeidheid) en gedrag (cf. betrokkenheid en motivatie), kenmerken van de job (cf. leermogelijkheden) en taakeisen (cf. werk-privébalans). Bijgevolg past deze set van indicatoren niet in de conceptualisatie die we doorheen dit rapport bespreken.

²¹ Eigen vertaling en verwerking van definities gehanteerd door Demerouti et al. (2001), Schaufeli & Bakker (2004); Demerouti & Bakker (2006).

worden andere dimensies onderscheiden. Bakker & Demerouti (2006: 312) definiëren taakeisen meer specifiek als:

“Job demands refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (cognitive and emotional) effort or skills and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs.”

Het vermogen van een werknemer om met (de belasting resulterende uit) taakeisen om te gaan wordt vaak omschreven als ‘hulpbronnen’ (cf. job resources):

“Job resources refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that are either/or: [1] functional in achieving work goals, [2] reduce job demands and the associated physiological and psychological costs, [3] stimulate personal growth, learning, and development.” (Bakker & Demerouti, 2006: 312)

Onderstaande tabel geeft ter illustratie enkele voorbeelden per dimensie van taakeisen en vermogens.

Tabel 5 Overzicht van taakeisen en hulpbronnen per dimensie (Bron: eigen verwerking o.b.v. Bakker & Demerouti (2006))

	Taakeisen	Hulpbronnen
Sociaal en organisatorisch	Intense werkinteracties met klanten of collega's Work-life balance	Ondersteuning door collega's en leidinggevenden, familie & vrienden
Psychologisch	Hoge tijdsdruk, repetitief werk	Kennis en vaardigheden, talenten, werkmotivatie, zelfvertrouwen
Fysiek	Fysieke handelingen of houding	Fysieke gezondheid

Het is belangrijk te benadrukken dat taakeisen (cf. work demands) niet noodzakelijk of niet altijd als negatief of belastend worden ervaren door werknemers. Zoals eerder aangegeven, wanneer de belasting van een taakeis het vermogen van een werknemer om deze belasting te compenseren overschrijdt (cf. onevenwicht), verhoogt dit de kans voor een negatieve impact op welzijn. Zoals bovenstaande definitie aangeeft mogen hulpbronnen niet enkel instrumenteel beschouwd worden voor de uitvoering van werk. Een hulpbron op zich kan een positieve impact hebben op een werknemer. Bijvoorbeeld, het beschikken over bepaalde kennis en vaardigheden kan motiverend werken en het zelfvertrouwen verhogen.

Binnen wetenschappelijke literatuur bestaan heel wat theorieën die zijn opgebouwd op basis van de concepten taakeisen en hulpbronnen. Onderstaande tabel geeft het overzicht van theorieën die werden toegepast in de studies gereviewd door Universiteit Tilburg in het kader van hun expertopdracht. Elke theorie tracht het causale verband te verklaren tussen specifieke taakeisen en hulpbronnen.

Voor dit rapport verkiezen we het Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti et al., 2001). Er zijn meerdere voordelen aan de toepassing van het JD-R model. Het JD-R model is een *flexibel model*. D.w.z. dat het model niet focust op specifieke negatieve en positieve werkkenmerken (cf. taakeisen en hulpbronnen) zoals eerdere modellen, bijvoorbeeld het Job Demand-Control model van Karasek (1979). In principe kan ieder werkkenmerk als mogelijke bron van welzijn in het model opgenomen worden. Hierdoor kan het model gebruikt worden voor vele verschillende onderzoeksvragen. In de volgende sectie gebruiken we het JD-R model om de relatie tussen werkbaarheid als de balans tussen taakeisen en hulpbronnen en welzijn te duiden.

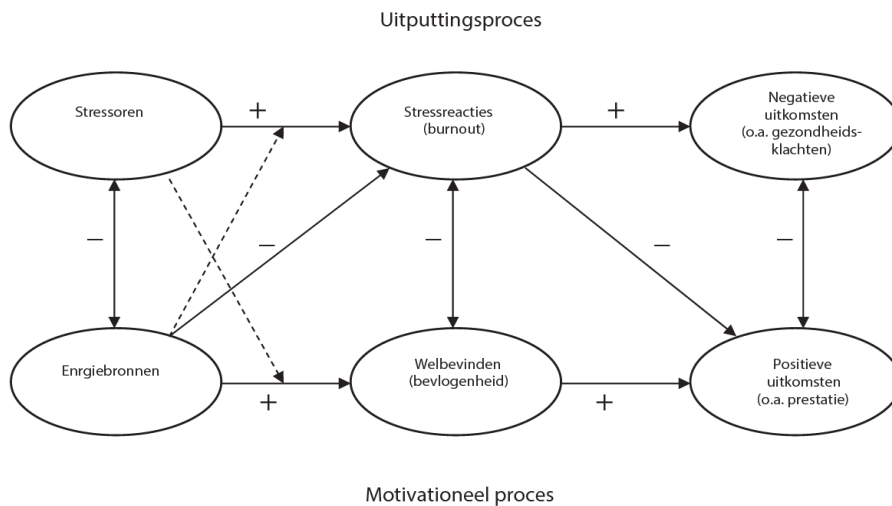
Tabel 6 Overzicht van het aantal studies per theorieën voor de onderzochte studies door Universiteit Tilburg (2018)

Theoretisch kader	Korte beschrijving
Job Demands-Resources (JD-R) model	Het JD-R model gaat er van uit dat taakeisen leiden tot minder betrokkenheid en meer werkstress, terwijl hulpbronnen leiden tot meer betrokkenheid en minder werkstress. Hulpbronnen zijn het meest effectief als de taakeisen hoog zijn. (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)
Conservation of resources model	Individueen willen hun hulpbronnen behouden en vergroten. Als dit lukt raken ze in een opwaartse spiraal, maar als ze hulpbronnen verliezen raken ze in een neerwaartse spiraal. (Hobfoll, 1989)
Social Exchange theory	Medewerkers willen hun werkgever terugbetalen voor wat de werkgever in hun investeert. Als ze het gevoel hebben dat ze goed behandeld worden zullen ze dit beantwoorden door positief gedrag te vertonen. (Blau, 1964)
Human Capital Theory	De productiviteit van een organisatie wordt bepaald door de kennis en kunde van de medewerkers.
Work Ability Model	Volgens dit model wordt werkvermogen bepaald door de gezondheid van het individu, de normen en waarden van de medewerker en de werkomstandigheden. (Appelbaum et al., 2000)
Job Characteristics Model	Motivatie wordt voornamelijk beïnvloedt door het takenpakket o.b.v. vijf kenmerken; afwisseling in vaardigheden, van begin tot het eind door dezelfde persoon uitgevoerd, de taak heeft invloed op anderen, voldoende autonomie, krijgt voldoende feedback. (Hackman & Oldham, 1980)
Job Demand-Control-Support Model	Hoge taakeisen hebben een negatief effect op de gezondheid, maar autonomie en support kunnen dit effect verminderen (Karasek, 1979) (Johnson & Hall, 1988)
Job Demand-Control Model	

3.1.3 Werkbaarheid en de relatie tot welzijn

De balans tussen taakeisen en hulpbronnen heeft een invloed op werknemerswelzijn. Een onevenwicht aan beide kanten van de balans heeft een hoge kans op negatieve gevolgen voor het werknemerswelzijn (Vandevorde, 2010). Het Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti et al., 2001) in onderstaande figuur toont hoe de relatie tussen taakeisen (cf stressoren) en hulpbronnen (cf. energiebronnen) het werkgedrag beïnvloeden en een impact hebben op welzijn.

Figuur 3 Het Job Demands Resources model (Schaufeli & Taris, 2013: 185)



Het wetenschappelijk onderzoek naar het Job Demands Resources model onderscheidt en beschrijft meer specifieke processen verbonden aan welbevinden en burn-out (Schaufeli & Taris, 2013). Burn-out wordt volgens het model geproduceerd door twee processen, namelijk uitputting (cf. “continue activatie”) en een tekort aan energiebronnen (cf. hulpbronnen). **Uitputting** treedt op wanneer een werknemer gedurende een lange periode hoge inspanningen moet leveren om het werkpeil op niveau te houden. Deze hoge inspanning vergt veel energie en heeft bepaalde psychologische en lichamelijke kosten. Indien de werknemer onvoldoende van deze inspanningen kan herstellen, kan dit leiden tot lichamelijke en/of psychologische uitputting zoals burn-out. Een **gebrek aan energiebronnen** heeft als resultaat dat een werknemer niet langer in staat is om goed om te gaan met de taakeisen (cf. stressoren) en dat werkdoelen niet langer gehaald kunnen worden. Hierdoor ontwikkelt de werknemer een gevoel van cynisme en mentale distantie t.a.v. het werk met demotivatie als gevolg.

Volgens dit model is welzijn het resultaat van **extrinsieke en intrinsieke motivatieprocessen**. Energiebronnen (cf. hulpbronnen) spelen een extrinsieke motiverende rol door het vergroten van de bereidheid om compensatoire inspanning te verrichten. Hierdoor neemt de kans toe dat de werkdoelen worden behaald. Energiebronnen spelen ook een intrinsieke motiverende rol omdat ze de menselijke psychologische basisbehoeften aan verbondenheid, autonomie en bekwaamheid bevredigen (Ryan & Deci, 2000; Van den Broeck, et al., 2008).²² Feedback bijvoorbeeld stimuleert leergedrag en bevredigt zo de behoefte aan competentie. Regelruimte en sociale steun komen tegemoet aan de behoeften aan autonomie en verbondenheid.

Taakeisen (cf. stressoren) en energiebronnen (cf. hulpbronnen) hebben in combinatie met elkaar een invloed op burn-out en welzijn (cf. interactie-effecten). Energiebronnen verminderen het effect van taakeisen (cf. stressoren) op uitputting. Dit interactie-effect wordt ook het **stressbufferingeffect** genoemd en is direct af te leiden uit de definitie van “hulpbronnen” (cf. energiebronnen) uit de vorige sectie. Het stressbufferingeffect wordt in bovenstaande figuur uitgebeeld door de schuine opwaartse stippellijn. Omgekeerd kunnen taakeisen het effect van energiebronnen op welzijn verminderen.

Er is veel onderzoek verricht naar het Job Demands Resources model. Dit onderzoek lijkt de basisassumpties van het model te staven. Voor een kritische beschouwing van het model en een uitgebreid overzicht van bestaand onderzoek en wetenschappelijk bewijs verwijzen we naar de publicatie van Schaufeli en Taris (2013).

²² Deze psychologische basisbehoeften verwijzen naar de zelfdeterminatietheorie (zie bv. Deci, Olafsen & Ryan, 2017) die in hoofdstuk vier meer in detail wordt behandeld.

3.2 WETENSCHAPPELIJK BEWIJS VOOR DE RELATIE TUSSEN HRM EN WELZIJN

Dit deel geeft het overzicht van het wetenschappelijke bewijs inzake de relatie tussen HRM en welzijn. In dit deel wordt het concept “welzijn” niet gespecificeerd en omvat het algemeen alle dimensies zoals beschreven in de eerste sectie van dit hoofdstuk. Onderstaande figuur en tabellen geven de overzichten van de effecten van HRM-gerelateerde activiteiten zoals gevonden door de Universiteit Tilburg (2018) en The Vigor Unit (2018). De focus van de resultaten uit beide opdrachten is verschillend gezien de verschillende expertise van The Vigor Unit (arbeidspsychologie) en Universiteit Tilburg (arbeidssociologie).

Tabel 7 Overzicht van het effect van HRM op werkvermogen, motivatie en inzetbaarheid (Universiteit Tilburg, 2018: 37)

	Kunnen Werkvermogen	Willen Motivatie om door te werken	Mogen Inzetbaarheid	Leeftijdsdiscriminatie
Taakeisen uit de directe werkcontext	---	--	o.b.	g.b.
- Uitdagend werk	g.b.	++	g.b.	g.b.
- Fysieke taakeisen	---	-	g.b.	g.b.
- Ongelijke verdeling tussen inspanning en beloning	--	g.b.	g.b.	g.b.
Hulpbronnen uit de directe werkcontext	+++	++	+++	g.b.
- Autonomie	+++	++	g.b.	g.b.
- Vakmanschap	++	g.b.	g.b.	g.b.
Taakeisen uit de bredere werk context	--	--	g.b.	g.b.
- Werk tijden	--	0	g.b.	g.b.
Hulpbronnen uit de bredere werk context	+++	+++	+++	++
- Steun van collega's en leidinggevende	+++	++	g.b.	g.b.
Ontwikkelactiviteiten	0	+++	+++	g.b.
- Formele leeractiviteiten	g.b.	+++	+++	g.b.
Behoud activiteiten	++	o.b.	o.b.	g.b.
- Gezondheid bevorderende activiteiten	+	g.b.	g.b.	g.b.
Ontzie activiteiten	+	g.b.	g.b.	g.b.
Benut activiteiten	0	g.b.	g.b.	o.b.

Aantekening. g.b. = geen bewijs, o.b. = onvoldoende bewijs, 0 = inconsistent bewijs, + (-) =

beperkt bewijs voor een positief (negatief) verband, ++ (-) = gematigd bewijs voor een positief (negatief) verband, +++ (---) = sterk bewijs voor een positief (negatief) verband

Tabel 8 Overzicht van HRM-activiteiten met een positief effect (The Vigor Unit, 2018: 9-12)

HRM-actie	Outcomes	Wetenschappelijk bewijs
Cognitieve gedragstherapie	Stresspreventie, verbeteren van werknemerswelzijn, reductie van absentieïsme	Bewijs voor positief verband
Mindfulness-meditatie	Vermogen om met werkdruk om te gaan	Bewijs voor positief verband
Veerkracht	Verhogen van werknemerswelzijn	Bewijs voor positief verband
Positieve psychologie	Versterking werknemerswelzijn, preventie van stress en burn-out	Bewijs voor positief verband
Lichaamsbeweging (gezondheid)	Job tevredenheid, stresspreventie, reductie van absentieïsme	Bewijs voor positief verband
Vaardigheidstraining	Vermogen om met taakeisen en werkdruk om te gaan	Bewijs voor positief verband
Leiderschapstraining	Sociale ondersteuning en stresspreventie	Bewijs voor positief verband

De HRM-acties met een positief effect op welzijn²³ uit het rapport van Universiteit Tilburg (2018: 37) zijn: job-autonomie (verantwoordelijkheid over het takenpakket), vakmanschap, sociale ondersteuning door collega's en leidinggevend, leeractiviteiten en (in mindere mate) gezondheid bevorderende activiteiten. Deze interventies zijn hoofdzakelijk gericht op kenmerken van de jobfunctie en de bredere werkomgeving. De acties uitgelicht in het rapport van The Vigor Unit (2018: 9-12) focussen op het psychologische en sociale vermogen en welzijn van werknemers. De acties waarvoor een positief verband met welzijn (in brede zin) werd gevonden, richten zich op het verhogen van het persoonlijke (psychologische) vermogen van werknemers om met taakeisen en bijhorende druk om te gaan en dus minder op de werkcontext.

Een tweede onderdeel van de resultaten in beide rapporten betrof het identificeren van mediators en moderators van de causale verbanden tussen HRM en welzijn. Mediators zijn verklarende factoren die de *aard van de* relatie tussen de onafhankelijke (HRM-actie) en afhankelijke (welzijn) bepalen. Zelfvertrouwen is bijvoorbeeld een mediator tussen leiderschap en welzijn: door het geven van constructieve positieve feedback krijgt een werknemer meer zelfvertrouwen om het werk uit te voeren waardoor de motivatie voor en zingeving uit het werk toenemen. Mediators zeggen iets over *hoe* iets werkt. Een moderator beïnvloedt de *sterkte* van de relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Zo heeft een HRM-beleid rond thuiswerk geen effect op de work-life balans wanneer de functie bestaat uit bandwerk. Moderators zeggen iets over de *geschiktheid of relevantie* van een HRM-actie voor types van werknemers of werkcontexten.

²³ Welzijn wordt door de Universiteit Tilburg breed gedefinieerd volgens het AMO model, namelijk "willen", "kunnen" en "mogen" werken. Zie het rapport van Universiteit Tilburg (2018: 5-7) voor een overzicht en discussie van deze begrippen.

Figuur 4 Overzicht van mediatoren en moderatoren (Universiteit Tilburg, 2018:33).

	Mediatoren		Moderatoren	
	<i>Significant</i>	<i>Niet significant</i>	<i>Significant</i>	<i>Niet significant</i>
Werkvermogen	Gezondheid, betrokkenheid, persoonlijk meesterschap, welzijn, zelfvertrouwen met betrekking tot het werk, autonomie, hulpbronnen, taakeisen, veerkracht, het gebruik van SOC strategieën en het gebruik van ontzieactiviteiten	Sociaal economische ongelijkheden, motivatie angst, competitieve excellentie en mentale en fysieke werkdruk	Leeftijd, hulpbronnen, taakeisen, geslacht, gezondheid, functieniveau, etniciteit, werkuren, klimaat in het team en het gebruik van SOC strategieën	Psychologische stress
Motivatie om door te werken	Welzijn, burn-out, vervulling van het psychologisch contract en gebrek aan doorgroeimogelijkheden	Betrokkenheid en organisatieklimaat	Geslacht, leeftijd, welzijn, autonomie en support van de organisatie	Organisatorische rechtvaardigheid, taakeisen, hulpbronnen en de mogelijkheid om intern van baan te wisselen
Inzetbaarheid	Ontwikkel activiteiten, zelf management, support voor loopbaan ontwikkeling, flow en extrinsieke motivatie	Intrinsieke motivatie	Leeftijd, het voeren van loopbaangesprekken en opleidingsniveau	Proactieve persoonlijkheid

Gedetailleerde beschrijvende informatie aangaande de rol van elke mediator of moderator is binnen de onderzochte studies niet altijd beschikbaar. De voornaamste reden hiervoor is dat studies niet altijd *theory-based* zijn. M.a.w. het verklarend vermogen van een variabele wordt gebaseerd op aangetoonde statistische significantie en niet (ook) op een causale theorie die verklaart *hoe* een variabele een bepaalde outcome produceert of hiertoe bijdraagt. Slechts 51% van de 134 onderzochte studies door Universiteit Tilburg (2018: 24) maakt gebruik van een verklarende causale theorie. Onderstaande tabel geeft een overzicht van het aantal studies per theoretisch kader.²⁴ Verder blijkt uit de studies geen theorie die aangewezen kan worden als de meest geschikte om de relatie tussen HRM en welzijn te bestuderen.

Tabel 9 Overzicht van het aantal studies per theorieën voor de onderzochte studies door Universiteit Tilburg (2018)

Theoretisch kader	Aantal studies
Job Demands-Resources (JD-R) model	N = 14
Conservation of resources model	N = 8
Social Exchange theory	N = 7
Human Capital Theory	N = 6
Work Ability Model	N = 6
Job Characteristics Model	N = 6
Job Demand-Control-Support Model	N = 5
Job Demand-Control Model	N = 4

²⁴ Zie bijlage twee van het rapport van Universiteit Tilburg (2018: 46-48) voor een meer gedetailleerde beschrijving en basisbronnen van deze theorieën.

Het rapport van The Vigor Unit (2018: 12-16) maakt het **overzicht van wetenschappelijk bewijs voor de actiedomeinen in het actiekader** van de ESF-oproep DLB. Voor drie actiedomeinen kan een sluitende uitspraak gedaan worden. Het beschikbare bewijs voor HRM-acties m.b.t. verloning toont een negatief verband aan met welzijn.²⁵ Voor HRM-acties m.b.t. Leiderschap wordt in de onderzochte studies bewijs gevonden voor een positief causaal verband met welzijn. HRM-acties m.b.t. competentiebeleid werden door zowel The Vigor Unit (2018) en Universiteit Tilburg (2018) als theoretisch niet-relevant beschouwd, omdat er geen theoretisch verband is met taakeisen of hulpbronnen. De reden hiervoor is dat competentie-instrumenten (bv. een woordenboek, matrix of profielen) een hulpmiddel zijn voor andere HRM-instrumenten zoals opleidingen. Het competentie-instrumentarium als zodanig produceert geen rechtstreekse verandering inzake hulpbronnen of taakeisen.

Tabel 10 Overzicht effectiviteit actiedomeinen van de ESF-Oproep DLB (eigen verwerking o.b.v. The Vigor Unit, 2018: 12-16)

Actiedomein ESF-Oproep DLB	Wetenschappelijk bewijs
Wervingsbeleid	Geen studies gevonden
Onthaalbeleid	Onvoldoende bewijs
Peter, mentor	Geen studies gevonden
Ergonomie	Inconsistent bewijs
PTOW	Inconsistent bewijs
Burn-out	Onvoldoende bewijs
Mantelzorg	Geen studies gevonden
Gezondheidsbeleid	Onvoldoende bewijs
Verloningsbeleid, cafetariaplan	Bewijs voor negatief verband
Loopbaanbeleid	Inconsistent bewijs
Ontwikkelingsplannen	Geen studies gevonden
Loopbaanladders, interne arbeidsmarkt	Geen studies gevonden
Competentiebeleid	Geen causaal verband binnen theorie (irrelevant)
Leiderschap	Bewijs voor positief verband
Job inhoud	Inconsistent bewijs
Uitstroom	Geen studies gevonden

Voor de overige actiedomeinen werd *geen of onvoldoende* bewijs gevonden. Dit betekent dat we niets kunnen zeggen over het al dan niet bestaan van een (positief of negatief) causaal verband. Actiedomeinen waarvoor het beschikbare bewijs zowel een negatief als positief causaal verband aantoont worden aangeduid met “inconsistent bewijs”.

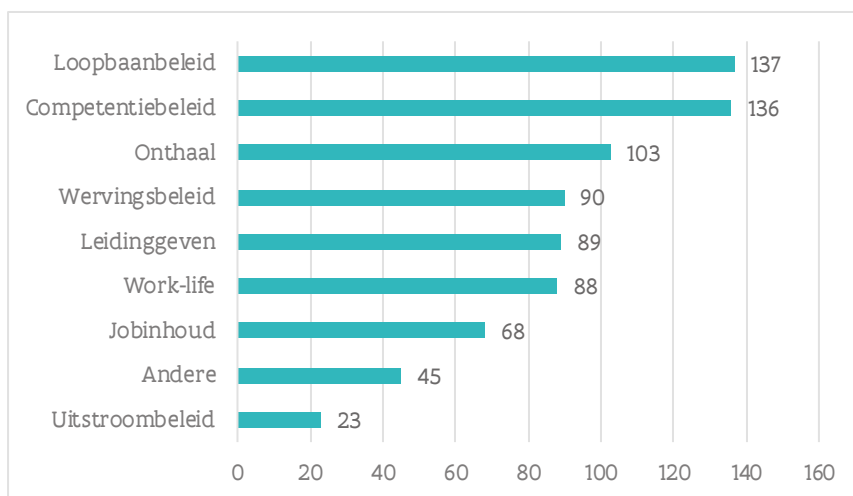
3.3 VARIATIE BINNEN ESF-PROJECTEN

Op basis van de administratieve databank van de ESF-Vlaanderen is het mogelijk een beeld te schetsen van de inhoudelijke scope van gesubsidieerde projecten. De inhoudelijke scope van een project wordt geregistreerd aan de hand van de verschillende actiedomeinen die zijn opgenomen in het actiekader van de oproep Duurzaam Loopbaanbeleid. Projecten kunnen rond verschillende actiedomeinen werken. De oproep stelt geen voorwaarden naar het maximale aantal actiedomeinen dat een project kan opgeven. Voor de oproepen 309 en 317 was het actiekader beperkt tot slechts drie actiedomeinen, namelijk “competenties”, “leidinggeven” en “loopbaanbeleid”. De projecten van de oproepen 309 en 317 werden niet opgenomen in de

²⁵ Het verband tussen verloning en motivatie (als intermediaire outcome tussen HRM en welzijn) wordt meer in detail besproken in sectie 4.2.

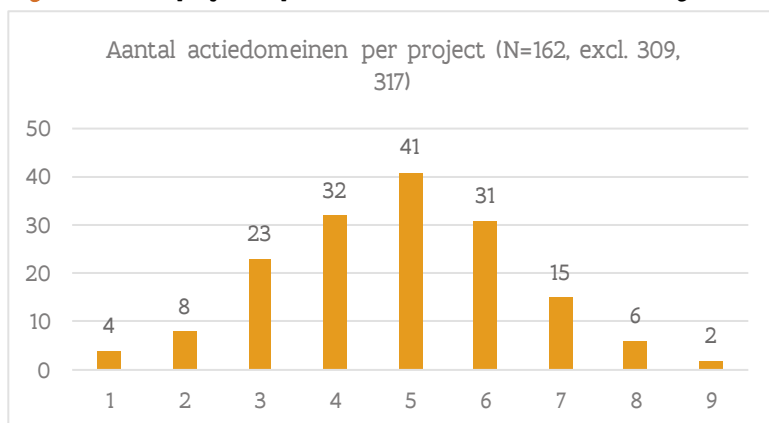
onderstaande grafieken.²⁶ Onderstaande grafieken zijn gebaseerd op data van in totaal **162 projecten** (=N) uit oproepen 375, 386, 396 en 412.²⁷

Figuur 5 Aantal projecten per actiedomein (Bron: ESF, eigen verwerking)



De bovenstaande grafiek toont het aantal keer dat een actiedomein binnen de 162 projecten werd behandeld. De hoge frequenties van alle actiedomeinen zijn te verklaren door de mogelijkheid van projecten rond alle actiedomeinen te mogen werken. Het aantal actiedomeinen per project wordt weergegeven in onderstaande grafiek. Meer dan 50% van alle projecten werkt rond vijf of meer actiedomeinen.

Figuur 6 Aantal projecten per aantal actiedomeinen (Bron: ESF, eigen verwerking)



Onderstaande tabel geeft weer hoe vaak een combinatie van twee actiedomeinen voorkomt in alle 162 projecten. De combinaties aangeduid in **vet** zijn de combinaties die het vaakst in projecten worden behandeld. Deze combinaties geven de conjunctie weer van **slechts twee actiedomeinen** binnen mogelijke grotere combinaties (zie Tabel 11. Gezien het hoge totale aantal mogelijke combinaties van actiedomeinen²⁸ en het lage aantal projecten (cf. 162) is het weinigzeggend combinaties van meer dan twee elementen te tonen.

²⁶ Oproepen 309 en 317 Geïntegreerd Strategisch Loopbaanbeleid zijn niet mee opgenomen in het overzicht omdat deze een ander opzet hebben dan de latere oproepen. Deze oproepen werkten rond drie vaste thema's, namelijk strategisch competentiebeleid, coachend leiderschap en loopbaanbeleid. De mogelijke thema's werden in de latere oproepen uitgebreid met het actiekader zoals opgenomen in bijlage 8.2 van dit rapport.

²⁷ Bij oplevering van dit rapport waren de gegevens voor de ESF-Oproepen 424, 436, 445 nog niet beschikbaar.

²⁸ In totaal zijn er 92 unieke combinaties binnen de set van 162 projecten.

Tabel 11 Verdeling van het aantal combinaties van thema's binnen alle projecten (Bron: ESF, eigen verwerking)

	Andere	Competentiebeleid	Jobinhoud	Leidinggeven	Loopbaanbeleid	Onthaal	Uitstroombeleid	Wervingsbeleid	Work-life
Andere	45								
Competentiebeleid	38	136							
Jobinhoud	16	62	68						
Leidinggeven	30	79	48	89					
Loopbaanbeleid	33	118	60	77	137				
Onthaal	25	87	46	56	85	103			
Uitstroombeleid	8	19	10	12	19	20	23		
Wervingsbeleid	25	81	42	58	74	71	18	90	
Work-life	24	70	42	50	73	59	16	48	88

Tabel 12 toont het aantal projectdomeinen en het totale projectbudget als een indicator van de omvang (inhoudelijk en naar bereik) van een project. Naarmate het aantal actiedomeinen stijgt (van 1 naar 5) stijgt ook het gemiddelde totale projectbudget. De variatie op het vlak van totaal projectbudget is zeer groot.

Tabel 12 Gemiddeld budget per project naar aantal actiedomeinen, gemiddeld bedrag per actiedomein, voor alle projecten (totale projectbudget = eigen budget + overheidssubsidie, Bron: ESF, eigen verwerking)

Aantal actiedomeinen	Aantal projecten	Gemiddelde 'totale projectbudget'	St. dev.	Gem. actiedomein
1	4	€ 26 833,75	€ 10 332,50	€ 26 833,75
2	8	€ 33 742,62	€ 10 268,20	€ 16 871,31
3	23	€ 72 415,39	€ 54 977,75	€ 24 138,46
4	32	€ 71 513,90	€ 52 205,49	€ 17 878,48
5	41	€ 78 692,90	€ 52 112,78	€ 15 738,58
6	31	€ 75 415,90	€ 50 869,31	€ 12 569,32
7	15	€ 60 586,29	€ 57 834,38	€ 8 655,18
8	6	€ 52 115,97	€ 39 417,30	€ 6 514,50
9	2	€ 28 777,77	€ 4 556,93	€ 3 197,53
Totaal	162	€ 68 979,15	€ 51 171,52	

De informatie uit deze grafieken geeft een indicatie van de inhoudelijke oriëntatie van projecten, weliswaar op een abstract niveau. Zoals eerder in dit rapport vermeld, werden de actiedomeinen niet specifiek gedefinieerd of omschreven. Bijkomend hebben we geen zicht op de acties die binnen een bepaald actiedomein door organisaties ontwikkeld en geïmplementeerd worden. Evenmin hebben we zicht op de **omvang** van een actiedomein binnen een project, uitgedrukt in bijvoorbeeld aantal dagen of budget. Bijgevolg kunnen we geen uitspraken doen over het belang van actiedomeinen voor de hele populatie van 162 projecten.

Op basis van bovenstaande grafieken en tabel kunnen we twee inzichten formuleren. **Ten eerste**, de inhoudelijke oriëntatie van projecten is zeer gefragmenteerd. Een groot aandeel van projecten focust op verschillende actiedomeinen. Op basis van beide grafieken kunnen we concluderen dat een aantal kernthema's zoals loopbaanbeleid en competentiebeleid in de overgrote meerderheid

van de 162 projecten worden behandeld. **Ten tweede** kunnen we veronderstellen dat er een grote heterogeniteit is qua inhoud van de projecten. Deze sterke heterogeniteit heeft implicaties voor de vergelijkbaarheid van projecten en bijgevolg ook voor de wijze waarop de impact van projecten geëvalueerd kan worden. Zo wordt bijvoorbeeld de mogelijkheid voor het opzetten van een counterfactual impactevaluatie met een interventie- en controlegroep bestaande uit werknemers uit verschillende (gelijkaardige) organisaties hierdoor beperkt.

3.4 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk hebben we op basis van bestaande literatuur centrale concepten zoals werkbaarheid en welzijn theoretisch afgebakend. Werkbaarheid is een relationeel concept dat wordt gedefinieerd als de balans tussen taakeisen en hulpbronnen. Welzijn is een multidimensionaal concept (fysiek, sociaal, psychologisch) dat kan benaderd worden vanuit een hedonisch en eudaimonisch perspectief. Op basis van de informatie in dit hoofdstuk maken we onderstaand enkele **conclusies en aanbevelingen** m.b.t. de **duidelijkheid, plausibiliteit en validiteit** van het inhoudelijke *ontwerp* van de ESF-Oproep Duurzaam Loopbaanbeleid.²⁹

3.4.1 Duidelijkheid en plausibiliteit

Hoewel de centrale concepten in dit hoofdstuk theoretisch werden afgebakend, zijn ze nog te breed en niet specifiek genoeg om enerzijds te dienen als doelstelling(en) (cf. gewenste outcome en impact) en anderzijds het causale verband tussen werkbaarheid en welzijn op een **duidelijke en plausibele manier** te beschrijven en te verklaren. Een belangrijke achterliggende reden hiervoor is dat het huidige opzet van de Oproep Duurzaam Loopbaanbeleid gericht is op het subsidiëren van instrumenten en niet op *impact* en *hoe deze wordt geproduceerd*.

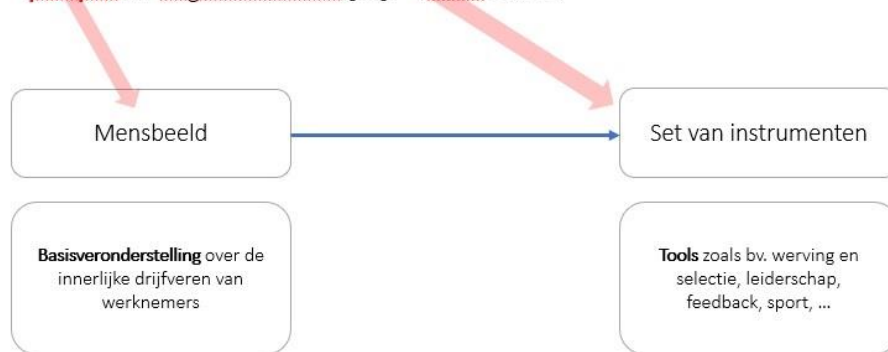
Deze bemerking wordt ook in bestaande studies naar werkbaarheid en welzijn gemaakt en meer bepaald met betrekking tot het Job Demands Resources model (Schaufeli & Taris, 2013: 199): *“Hoewel er veel empirische ondersteuning is voor het model, kent het ook belangrijke praktische problemen en beperkingen. Eén daarvan is dat het model vooral beschrijvend van aard is: het laat zien welke taakkenmerken gerelateerd zijn aan fenomenen als burn-out, bevlogenheid en werkprestatie. Het geeft echter geen afdoende verklaring voor deze relaties. Om deze relaties te begrijpen – en op gefundeerde wijze interventies te ontwikkelen zijn aanvullende, meer specifieke theorieën nodig.”*

Veel HRM-interventies zijn gericht op *vorm*, namelijk op instrumenten en tools (bv. profielen, competentiewoordenboeken, sjablonen) en niet op hun '**oriëntatie**' inzake het gewenste effect op de werknemer (bv. attitude, motivatie) en hoe dit dan doorwerkt op welzijn. Het onderscheid tussen oriëntatie en instrumenten wordt duidelijk gemaakt in onderstaande figuur o.b.v. de definitie van HRM van Peccei (2004:2).

²⁹ Zie sectie 2.1. voor een omschrijving van deze criteria.

Figuur 7 Componenten van HRM (Bron: eigen verwerking o.b.v. Peccei (2004: 2))

“A wide range of *practices* covering all main aspects of the *management of people* in organisations [...].” (Peccei, 2004: 2)



De doelgroep van HRM zijn werknemers. De manier waarop HRM werknemers benadert, is gebaseerd op een bepaald mensbeeld zoals bijvoorbeeld theorie X en Y van McGregor (1960) en meer bepaald de drijfveren of motivatie van werknemers. Binnen de huidige oproep wordt echter geen uitspraak gedaan over de gewenste *oriëntatie* van HRM-instrumenten

I.f.v. de **duidelijkheid** van de oproep, maken we **de aanbeveling** om meer expliciet een uitspraak te doen over de doelstellingen van de oproep, met name focus inzake welke vorm van welzijn de oproep tracht te promoten en te beïnvloeden. Dit impliceert een inhoudelijke keuze die ook betrekking zal hebben over de inhoud van concrete HRM-acties. (Dit laatste punt behandelen we onderstaand meer in detail.)

I.f.v. **plausibiliteit** maken we **de aanbeveling** om het opzet van de oproep richting te geven op basis van HRM-interventies waarvoor een positief effect op welzijn werd aangetoond. Het lijkt ons relevant voor de oproep om beroep te doen op sociaalpsychologische theorieën inzake menselijk functioneren en welzijn waarvoor positief wetenschappelijk bewijs werd aangetoond. Dergelijke theorieën kunnen richting geven inzake de *intentie* (cf. basisassumptie) hoe een bepaald HRM-instrument wordt geacht te werken en door te werken op werknemers. (bv. motiveren of controleren). Bijkomend kan dit punt ook de **onderzoekbaarheid** (cf. **validiteit**) van de oproep verhogen doordat de causale processen waarlangs een interventie welzijn positief zal beïnvloeden verder worden geëxpliciteerd en dus toetsbaar worden.

3.4.2 Validiteit

M.b.t. **validiteit** of onderbouwing van de ESF-oproep, is het overzicht van bestaand wetenschappelijk bewijs voor het verband tussen de thema's van het actiekader van de oproep DLB is niet sluitend. Voor de meerderheid van de thema's werd geen, onvoldoende of inconsistent bewijs gevonden. Hieruit kunnen we voorzichtig concluderen dat de *evidence-base* voor de huidige oproep (en HRM in het algemeen) in relatie tot welzijn beperkt is. I.f.v. **onderzoekbaarheid**, het maken van duidelijke keuzes inzake de gewenste outcomes en impact laat toe meer gerichte evaluatievragen te stellen en een haalbaar onderzoeksdesign op te maken. Zo maken expliciete keuzes inzake type of vormen van welzijn het bijvoorbeeld mogelijk meer gerichte metingen uit te voeren en specifieke causale verbanden te onderzoeken.

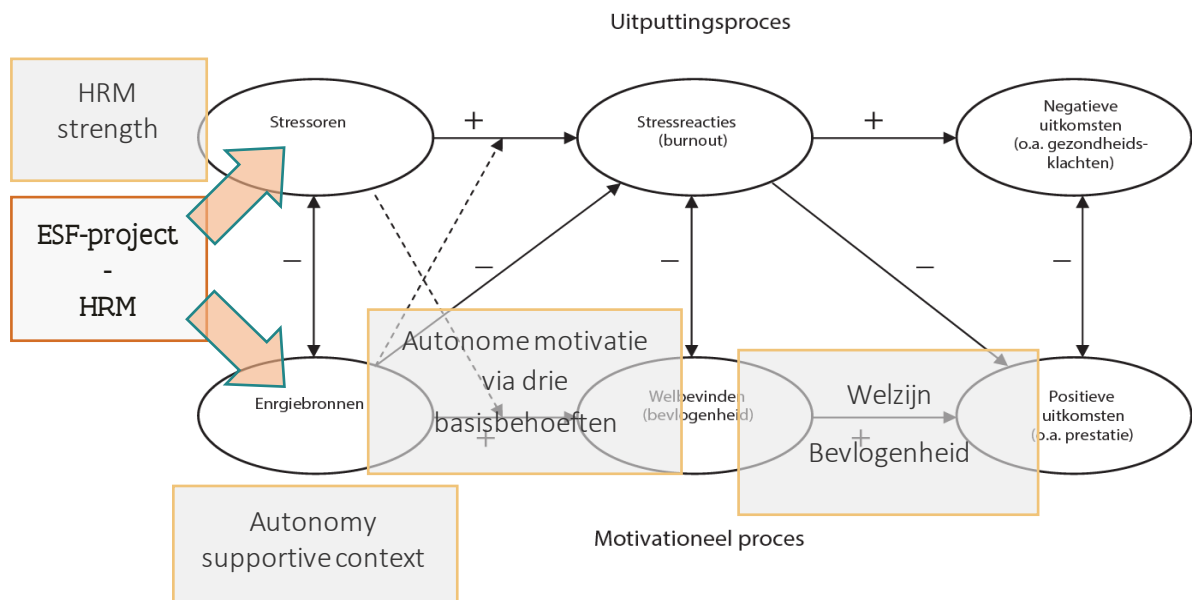
I.f.v. de **validiteit** of onderbouwing van de ESF-Oproep maken we de **aanbeveling** gebruik te maken van wetenschappelijk onderbouwde theorieën die een duidelijk causaal verband tonen tussen mogelijke interventies, werkbaarheid en welzijn.

4 INHOUDELIJKE BIJSTURING VAN DE OPROEP DUURZAAM LOOPBAANBELEID

In dit hoofdstuk vertrekken we van de aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk. Het uitgangspunt van dit hoofdstuk is het verder verduidelijken en afbakenen van de programmatheorie van de oproep Duurzaam Loopbaanbeleid op basis van bestaand wetenschappelijk onderzoek en inzichten.

In hoofdzaak geeft dit hoofdstuk invulling aan een *basisoriëntatie van HRM* op basis van zelfdeterminatietheorie. Dit opzet toont zich eenvoudig in onderstaande figuur die verder bouwt op het vorige hoofdstuk. Meer bepaald stellen we in dit hoofdstuk voor dat de scope van te subsidiëren HRM-projecten focust op het creëren van *autonomy supportive contexts*. Dit type (organisatie)contexten is in staat *autonome* motivatie te creëren bij werknemers. M.b.t. werkbaarheid betekent dit dat HRM zich richt tot het beïnvloeden van de taakeisen en hulpbronnen van werknemers dat dit autonome motivatie in de hand werkt. Autonome motivatie bij werknemers kent een positief verband met zowel de hedonische als eudaimonische component van welzijn. In de volgende secties in dit hoofdstuk worden het model en de onderbouwing in detail beschreven.

Figuur 8 Bijgestuurde programmatheorie op basis van zelfdeterminatietheorie en het Job Demands-Resources model (Schaufeli & Bakker, 2004: 185)



4.1 ZELFDETERMINATIE

Een benadering van motivatie die nauw aansluit bij eudaimonisch welzijn wordt geboden door zelfdeterminatietheorie (ZDT) (Baard et al. 2004; Ryan & Deci, 2000; Ryan, 2009). Deze theorie is gebouwd op een positief mensbeeld waarbij mensen worden beschouwd als actieve organismen met een inherente neiging naar psychologische groei en ontwikkeling (Ryan, 2009: 1). Volgens Ryan (2009: 1) is deze neiging duidelijk terug te vinden in het fenomeen “intrinsieke motivatie” of: “[...] *the natural tendency manifest from birth to seek out challenges, novelty and opportunities to learn.*”³⁰ M.a.w. mensen hoeven niet verleid of gedwongen te worden een taak uit te voeren op een controlerende/directieve manier, maar zijn zelf op zoek naar uitdagingen en ontwikkeling en zijn in staat verantwoordelijkheid te dragen en zelf keuzes te maken.³¹ Zelfdeterminatietheorie stelt dat menselijke motivatie een belangrijke determinant is van welzijn. Deze theorie stelt dat drie psychologische behoeften aan de basis liggen van individuele motivatie: de behoeften aan **autonomie, verwantschap en bekwaamheid** (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriesen, 2002: 319-322).

- De **behoefte aan autonomie** gaat over de behoefte aan het ervaren van auteurschap over het eigen leven. Met betrekking tot werk willen mensen “eigenaarschap” ervaren en het vermogen hebben om zelf beslissingen te nemen en ernaar te handelen (cf. volition). De bevrediging van de behoefte aan autonomie zorgt ervoor dat **werk door een persoon zelf als betekenisvol en belangrijk wordt ervaren**. Binnen zelfdeterminatietheorie is autonomie geen synoniem voor “vrijheid” of “onafhankelijkheid”. We kunnen ons *wilskrachtig* voelen als we zelf de waarde van ons werk begrijpen en onderschrijven, zelfs in situaties of omgevingen waarin werk door anderen wordt opgelegd. Wanneer de redenen voor een (opgelegde) werkkactie duidelijk worden gecommuniceerd en door een werknemer worden geaccepteerd kan aan de behoefte tot autonomie worden voldaan.
- De **basisbehoefte aan verbondenheid (verwantschap)** gaat over de relatie met en tot anderen, namelijk onze behoefte om tot een sociale groep te horen en van belang te zijn voor anderen. Mensen willen zich verwant kunnen voelen met anderen op een betekenisvolle manier. Dit werkt wederkerig, namelijk enerzijds zich gesteund voelen en anderzijds zelf ervaren dat anderen nood hebben aan onze steun en dit waarderen. In de werkomgeving wordt de behoefte tot verwantschap voldaan wanneer medewerkers voelen/ervaren dat ze **gerespecteerd, gewaardeerd en betrokken** worden op alle niveaus van de organisatie, **door zowel direct leidinggevenden, collega’s als de directie**.
- De **behoefte aan bekwaamheid** (cf. mastery of competentie) gaat erover dat mensen zich *doeltreffend/daadkrachtig willen voelen*, succesvol willen zijn en zich willen kunnen ontwikkelen. Ze willen ervaren/voelen dat ze o.a. over de vaardigheden, expertise en middelen beschikken om te kunnen slagen in hun dagelijkse taken. Bijkomend willen mensen hun (werk)vermogens op een werkbare manier uitbreiden zodat men persoonlijke groei ervaart op het vlak van carrièredoelen. Meer bepaald willen mensen **zicht op een traject dat bestaat uit nieuwe uitdagingen en verantwoordelijkheden** en dat **groeikansen** biedt in hun werk.

Hoe sterk deze drie basisbehoeften menselijk gedrag sturen, is erg afhankelijk van de mate waarin de sociale omgeving die behoeften bevredigt. Binnen de zelfdeterminatietheorie wordt de relatie tussen deze behoeften *en welzijn* benaderd in de concepten *“basic need satisfaction”* en *“basic*

³⁰ Een positieve mensbeeld is ook het fundament van de moderne sociotechniek dat de theoretische basis vormt van de ESF-Oproep Anders Organiseren. Zie bv. Kuipers, Amelsvoort & Kramer (2012: 94-135) over de relatie tussen werkstructuren en motivatie.

³¹ Het positieve mensbeeld dat aan de basis ligt van de zelf-determinatie theorie staat haaks op andere arbeidspsychologische theorieën zoals de “Regulatory Focus Theory”, de “conservation of resources theory”, Mc Gregor’s “Theory X” gaan ervan uit dat mensen inherent lui zijn, gefocust zijn op het maximaliseren van plezier en om deze redenen sterk gedirigeerd en gecontroleerd hoeven te worden (Van den Broeck et al., 2009: 318).

need frustration (Van der Elst et al., 2012: 254): *“While SDT posits need satisfaction as a crucial condition for individuals’ psychological flourishing, frustration of the psychological needs is expected to lead to energy depletion, malfunctioning and sickness, and might develop under chaotic, controlling or other hard circumstances.”*

Verschillende studies tonen aan dat **“basic need satisfaction”** of de bevrediging van de drie basisbehoeften een positieve impact heeft op werknemerswelzijn. Als werknemers merken dat leidinggevend en de organisatiecultuur tegemoetkomen aan hun basisbehoeften, hebben ze meer vertrouwen in de organisatie, zijn ze loyaler, leveren ze betere prestaties en tonen ze meer creativiteit. De ondersteuning van de basisbehoeften werkt preventief tegen lichamelijke ziekte en absentisme en verhoogt de organisatiebetrokkenheid (DeHaan & Ryan, 2014; Rigby & Ryan, 2018).

“Basic needs frustration” treedt op als niet wordt tegemoet gekomen aan psychologische behoeften (DeHaan & Ryan, 2014: 43). Een aantal studies (zie Bartholomew et al., 2011) toonden bijvoorbeeld aan dat de schending van de psychologische behoefte naar autonomie, door bijvoorbeeld een controlerende omgeving, resulteert in **“needs frustration”** en wordt geassocieerd met negatieve emotionele ervaringen (cf. ‘affect’) en een negatieve impact op welzijn, namelijk een verhoogde kans op burn-out en depressie. Een voorbeeld van onderzoek naar de relatie tussen *basic need satisfaction* en welzijn in Vlaanderen is Vander Elst et al. (2012). Deze grootschalige studie op basis van een online bevraging van 3.185 Vlaamse werknemers toont aan dat *basic need frustration* het werknemerswelzijn kan verminderen.

In het opzet van de ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid vormt HRM een belangrijk instrument voor organisaties om een context te creëren die de drie psychologische basisbehoeften stimuleert.

4.2 MOTIVATIE EN HRM

Zelfdeterminatietheorie onderscheidt vijf verschillende *types* van motivatie die aan de basis liggen van menselijk (werk)gedrag. Zelfdeterminatietheorie verandert het dominante paradigma over hoe “motivatie” zelf wordt beschouwd. Vele theoretische kaders beschouwen motivatie als een kwantitatief construct (cf. een uni-dimensionale hulpbron). Meer bepaald, een persoon beschikt over “veel” of “weinig” motivatie (Rigby & Ryan, 2018: 136). Zelfdeterminatietheorie argumenteert echter dat motivatie kwalitatief verschillende types kan aannemen. De onderstaande figuur projecteert deze vijf types op het spectrum van “motivational quality” met aan het ene uiteinde volledige extern gestuurde motivatie (cf. externe regulatie) en aan het andere intrinsieke motivatie (Rigby & Ryan, 2018: 136).

Figuur 9 Het zelfdeterminatiecontinuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie (Bron: Van den Broeck et al., 2009: 323)

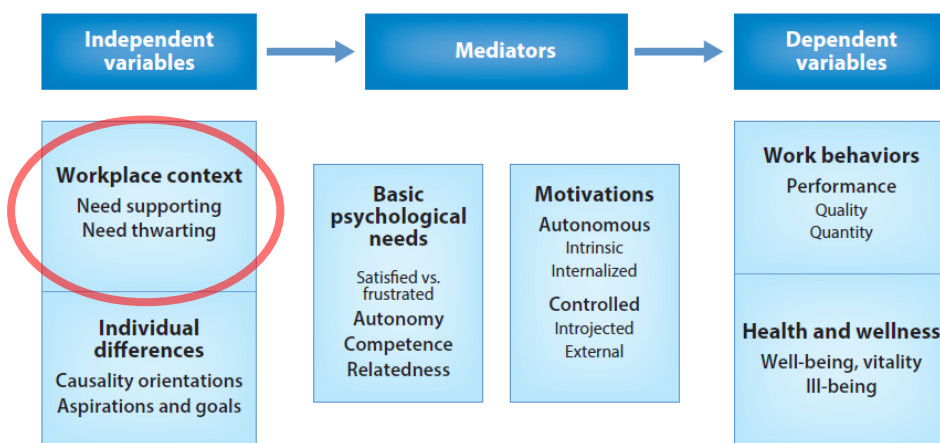


Gecontroleerd gemotiveerd gedrag (cf. external en internal pressure) impliceert het uitvoeren van een taak of activiteit met het oog op het bevredigen van een externe vraag (cf. “ik doe iets omdat het moet of van mij verwacht wordt”). Dit gaat in vele gevallen gepaard met een vorm van controle waaraan een beloning of straf gekoppeld is. Prestatiegebonden verloning is bijvoorbeeld een vorm van controle waarbij een derde het uitgevoerde werk evalueert. Het waardenkader voor het halen van voldoening uit de taak ligt bij een derde of is vastgelegd in een reglement. Het gevolg is dat de eigen waardering wordt verdrongen en het externe kader (en de bijhorende beloning) primeert. Anders gesteld: extrinsiek gemotiveerd gedrag wordt gedreven door *externe waardering/valuatie* van en niet (of minder) door de eigen waardering voor de uitgevoerde taak.

Autonomoos gemotiveerd gedrag (cf. personal value) wordt gekenmerkt door mensen die een activiteit uitvoeren vanuit een gevoel van bereidheid, wilskracht en eigen keuze. (cf. “ik doe iets omdat ik het belangrijk vind en wil doen”) Deze vorm van “high quality motivation” impliceert dat een persoon doelen en waarden nastreeft die persoonlijk betekenisvol zijn. In deze situatie komen de persoonlijke doelen van het individu en die van de werkorganisatie samen, m.a.w. een persoon kan zich positief identificeren met haar of zijn taak en is bereidwillig deze uit te voeren. “High quality motivation” impliceert niet dat het uitvoeren van een taak of activiteit zelf als aangenaam wordt bevonden (cf. hedonisch). Wel impliceert dit dat de taak als belangrijk wordt beschouwd.

Zelfdeterminatietheorie benadrukt het grote belang en impact van **sociale en omgevingsfactoren** op het stimuleren of schenden van de drie psychologische basisbehoeften van autonomie, bekwaamheid en verwantschap (Ryan & Deci, 2000; Ryan, 2009). Het is tussen de sociale omgeving en de in sectie 4.1 besproken psychologische basisbehoeften dat we een verband leggen met HRM als organisatiesysteem. **Human Resource Management (HRM)** omvat alle activiteiten verwant met en gericht op het management van personen binnen een organisatie (Boxall & Purcell, 2003: 1; Peccei, 2004:2). Binnen het kader van de ESF-oproep DLB is HRM het instrument dat vorm geeft aan de werkcontext en een impact zal hebben op de motivatie en het welzijn van werknemers. Onderstaande figuur (Deci, Olafsen en Ryan; 2017: 34) toont de kernelementen van zelfdeterminatietheorie toegepast binnen de context van werk.

Figuur 10 Het "self-determination theory motivation model for the workplace" van Deci, Olafsen en Ryan (2017: 34, aanduiding zelf toegevoegd)



Baard, Deci, Ryan (2004) benadrukken het belang van de werkomgeving als een **autonomy supportive context**. Beard et al. (2004: 2048) definiëren autonomy support als: “the supervisor understanding and acknowledging the subordinate’s perspective, providing meaningful information in a nonmanipulative manner, offering opportunities for choice, and encouraging

self-initiation”. Bijkomend, autonomy support verwijst niet noodzakelijk naar een job kenmerk. Autonomy support verwijst wel naar het **interpersoonlijke klimaat** dat wordt gecreëerd door leidinggevendenden in hun verhouding met werknemers en het uitvoeren van leidinggevende taken zoals het formuleren van werkdoelen, beslissingen nemen en het plannen van werk. Omdat autonomy support begint bij de leidinggevende die het perspectief opneemt van de werknemer bij de uitvoering van leidinggevende taken, wordt verondersteld dat dit de bevrediging van de drie basisbehoeften faciliteert (Baard et al., 2004: 2048). Binnen bestaand onderzoek wordt autonomy support binnen organisaties onderzocht a.d.h.v. het voorleggen van probleemsituaties aan leidinggevendenden en het bevragen van hun reacties. Onderstaande tabel geeft een voorbeeld uit de Problems At Work (PAW) vragenlijst (Deci, Connell, Ryan, 1989) waarbij respondenten een reactie selecteren.

Tabel 13 Voorbeeldvraag van de PAW vragenlijst over hoe leidinggevendenden al dan niet autonomy supportieve zijn (Deci, Connell, Ryan, 1989)

For some time Jack's down times have been at a steady, average level. You suspect however that he could do better. A useful approach might be to:

- Encourage Jack to talk about his performance and whether there are ways to improve.
- Stress to Jack that he should do better, and that he won't get ahead if he continues at his current level.
- Go over your evaluation with him and point out his relative standing with others.
- Watch him more closely; praise him for increased output, and point out whenever he falls behind.

In een **controlerende omgeving** worden het gedrag en de motivatie van werknemers in sterke mate extern gestuurd (Gagné & Deci, 2005: 340). **De behoefte aan bekwaamheid kan** gedomineerd worden door de erkenning door derden (bijvoorbeeld waardering, verloning) waardoor het belang van eigenerkenning wordt overschaduwed. **Autonomie** wordt beperkt door micromanagement dat de handelings- en beslissingsruimte van een werknemer kan beperken. **Verbondenheid** wordt tegengehouden door individuele takenpakketten, een competitieve cultuur, ...

Een belangrijke vraag is welke factoren in de werkomgeving bepalen of een context *autonomy supportive* is. Vansteenkiste et al. (2006) schetsen een beeld van hoe een *autonomy supportive context* eruit kan zien in een academische context. In een dergelijke context hebben instructeurs empathie met studenten, worden opportuniteiten gegeven voor het nemen van initiatief en keuzevrijheid, wordt een zinvolle rationale gegeven wanneer keuzevrijheid beperkt is, wordt positieve feedback gegeven, en wordt afgezien van het opleggen van druk en voorwaardelijke beloning. Controlerende omgevingen maken daarentegen gebruik van openlijke dwingende strategieën, zoals duidelijke voorwaardelijke beloningsschema's, deadlines, controlerend taalgebruik. Schuld-inducerende strategieën zoals 'naming and shaming' en het gebruik van voorwaardelijke aandacht heeft als resultaat dat studenten zichzelf onderwerpen aan een vorm van interne controle.

In een reviewartikel door Van den Broek et al. (2016) worden o.a. de antecedenten onderzocht van *basic needs satisfaction* o.v.v. jobkenmerken (hulpbronnen en taakeisen) en de organisatiecontext.³² Dit onderzoek is relevant voor de ESF-oproep omdat een *autonomy supportive context* niet gedefinieerd wordt in termen van types HRM-instrumenten (zoals bv. opgesomd in het ESF-actiekader) maar wel op basis van de *interactie* tussen de werkomgeving

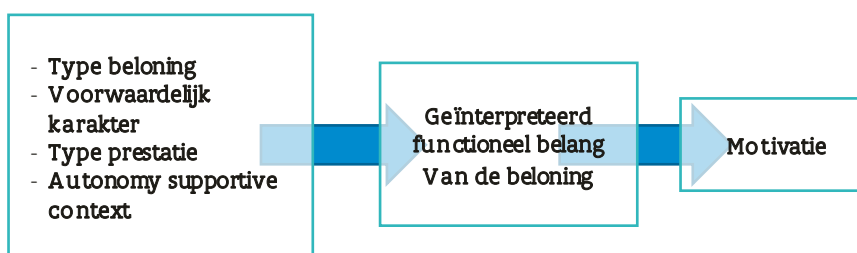
³² Voor een meer gedetailleerde overzicht van de variabelen en het verband met *basic needs satisfaction* verwijzen we naar het artikel van Van den Broek et al. (2016).

(cf. job en bredere context) en de werknemer. Bij een verloningsplan bestaande uit routines en procedures voor het toekennen van bonussen wordt op het vlak van interactie met de werknemer bijvoorbeeld verwezen naar 'fairness', 'distributive justice' en 'procedural justice'. Taakverbreding wordt uitgedrukt in termen als 'person-environment fit' of 'skill variety'. HRM focust met andere woorden niet langer hoofdzakelijk op het instrument maar op wat het wil beïnvloeden.

Het verband tussen beloning³³ en motivatie verdient bijzondere aandacht. Op basis van een uitgebreid literatuuronderzoek³⁴ identificeren Deci, Olafsen en Ryan (2017: 32-37) specifieke aspecten van verloningsystemen die autonome motivatie van werknemers positief en negatief beïnvloeden. Beloning wordt door Deci, Olafsen en Ryan (2017) in brede zin besproken en omvat zowel financiële en materiële beloning en andere vormen, zoals verbale beloning (bijvoorbeeld positieve feedback).

Hoe motiverend beloningssystemen zijn, hangt af van hoe werknemers het **functioneel belang** ervan interpreteren en ervaren. Wordt een beloning als **informatief** geïnterpreteerd en gaat het om een positieve bevestiging van de bekwaamheid van een werknemer (zoals positieve feedback), dan beantwoordt die beloning aan de behoefte aan bekwaamheid en heeft ze een impact op autonome motivatie. Materiële voorwaardelijke beloningen (al dan niet financieel) worden daarentegen vaak als controlerend geïnterpreteerd (cf. een externe controlerende prikkel) met een negatief effect op autonome motivatie als gevolg. Het functionele belang van een beloning wordt door verschillende factoren bepaald: het type beloning, het voorwaardelijke karakter, het type prestatie dat wordt beloond en het *autonomy supportive* vermogen van de werkcontext.

Figuur 11 De motiverende werking van beloningen (eigen verwerking o.b.v. Deci, Olafsen & Ryan, 2017: 32-37)



- Zoals hoger geïllustreerd, hangt het functioneel belang sterk af van het **type beloning**. **Niet-materiële** beloningen informeren over de waardering voor de bekwaamheid van een werknemer. **Materiële** beloningen bevatten vaker een voorwaardelijke component waardoor ze als controlerend(er) worden ervaren.
- Een tweede factor is het **voorwaardelijke karakter** van beloningen dat in sterke mate bepaalt hoe het functionele belang van beloningen wordt geïnterpreteerd. Onderzoek toont dat voorwaardelijke materiële beloningen een overwegend negatief effect hebben op autonome motivatie. Wanneer een financiële of materiële beloning niet voorwaardelijk is, heeft ze geen positief of negatief effect op autonome motivatie. Voorwaardelijke beloningen kunnen zowel een controlerende als een informatieve component bevatten. Maar het controlerende functionele belang werkt dominantier dan de informatieve component.
- Een derde aspect is **het type prestatie** dat wordt beloond. Zo wordt onderscheid gemaakt tussen taken waarbij de focus ligt op kwantiteit (cf. eenvoudige, algoritmische taken) en

³³ Verloning wordt hier breed benaderd en omvat zowel financiële en materiële beloning en andere vormen zoals verbale beloning (bv. positieve feedback).

³⁴ Voor diepgaandere discussies zie het overzichtsartikel van Deci, Olafsen en Ryan (2017).

kwaliteit (cf. meer complexe, heuristische taken). Algemeen wordt gesteld dat voorwaardelijke beloningen een positief effect hebben op de prestaties van kwantitatief-gefoceerde taken en een negatief effect op kwalitatief-gefoceerde taken.

- Een laatste aspect is het **type context** waarin beloningssystemen worden toegepast. Algemeen gesteld tonen personen die voorwaardelijke materiële beloningen krijgen in een *autonomy supportive* context meer autonome motivatie dan personen die eenzelfde beloning krijgen in een *non-autonomy supportive* context.

4.3 BEVLOGENHEID ALS WELZIJN

Zoals reeds in sectie 4.1 en 4.2 werd aangehaald, heeft de bevrediging van de drie basisbehoeften een positief causaal verband met welzijn. “High quality motivation” (cf. autonome motivatie) is complementair met het concept “**zinnig werk**”. Zinnig werk kan worden omschreven als “werk waaruit men positieve betekenis haalt, dat mensen het gevoel geeft dat hun werk bijdraagt aan een groter geheel en waarin men een stuk van de eigen identiteit kan leggen” (Steger, Dik & Duffy, 2012 in Stuer, De Vos, 2016: 75).

Een welzijnsconcept dat componenten bevat op het vlak van organisatieperformantie en werknemerswelzijn is **bevlogenheid**. Bevlogenheid wordt gedefinieerd als “*een positieve toestand van opmerkelijke voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie*” (Bakker, 2009: 15):

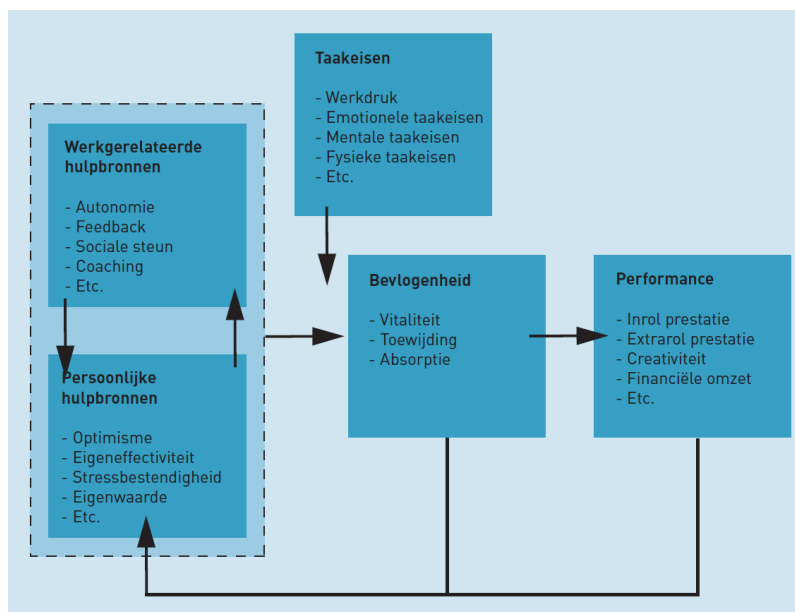
- **Vitaliteit** verwijst naar het bruisen van energie, zich fit en sterk voelen en lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan.
- **Toewijding** verwijst naar sterke betrokkenheid van de werknemer op zijn werk, dat hem inspireert, trots maakt en enthousiasmeert.
- **Absorptie** verwijst naar het op een plezierige manier helemaal opgaan in het werk.

Bevlogenheid is ook verwant aan de *eudaimonische* component van welzijn (zie sectie 3.1.1). Bevlogenheid wordt geassocieerd met andere dimensies van welzijn (cf. fysiek, sociaal en psychologisch). Onderzoek toont aan dat bevlogen werknemers:

- vaker positieve emoties waaronder geluk ervaren,
- geassocieerd worden met een goede gezondheid,
- het vermogen hebben zelf hulpbronnen te mobiliseren,
- en hun bevlogenheid overdragen op hun sociale omgeving.³⁵

³⁵ Zie Bakker (2009) voor een uitgebreide bespreking van onderzoek.

Figuur 12 Het JD-R model van bevoegenheid (Bron: Bakker & Demerouti, 2006 in Bakker, 2009: 18)



De bovenstaande figuur toont de relatie tussen het begrip werkbaarheid als balans tussen hulpbronnen en taakeisen, bevoegenheid en organisatieperformantie. De combinatie van werkgerelateerde hulpbronnen en taakeisen (met persoonlijke hulpbronnen) zijn bepalend voor de mate waarin de organisatiecontext als *autonomy supportive* wordt ervaren (zie sectie 4.2.).

4.4 “HRM SYSTEM STRENGTH” ALS INDICATOR VOOR DE WERKING VAN HRM

Deze sectie kijkt naar de werking van HRM als organisatiesysteem en staat daarom inhoudelijk los van de andere delen in dit hoofdstuk. Meer bepaald stellen we het concept “HRM system strength” voor dat kan dienen als indicator voor de kwaliteit waarmee HRM in de organisatie wordt geïmplementeerd.

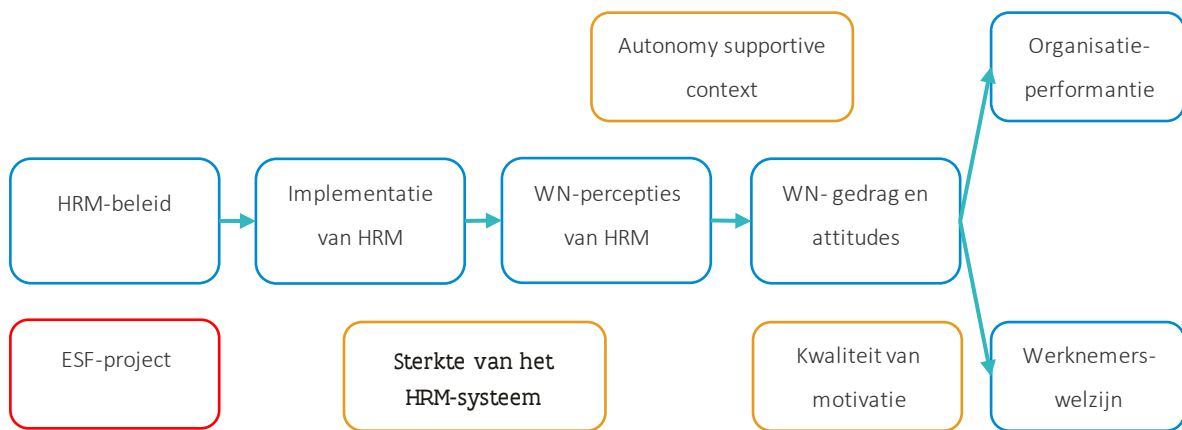
Human Resource Management of HRM omvat alle activiteiten verwant met en gericht op het management van personen binnen een organisatie (Boxall & Purcell, 2003: 1; Peccei, 2004:2). Deze definitie beperkt zich bijgevolg niet tot de medewerkers of instrumenten (bv. feedbackprocedures of opleidingsplannen) van de HR-dienst binnen een organisatie. Deze definitie van HRM omvat ook de diverse kanalen waarlangs medewerkers in contact komen met deze instrumenten zoals bv. leidinggevenden, online formulieren voor het aanvragen en goedkeuren van een opleiding en communicatie over promoties.

HRM kan vanuit twee verschillende invalshoeken beschreven worden, namelijk naar *inhoud* of als een *proces* (Ostroff & Bowen, 2004: 204). De *inhoud* van HRM focust op de set van instrumenten of activiteiten die nodig worden geacht om een organisatiedoel te bereiken. HRM als een *proces* kan worden omschreven als de verzameling van activiteiten gericht op het ontwikkelen, communiceren en implementeren van HR-praktijken binnen een organisatie. (Delmotte et al., 2011: 1). Het HRM-proces zorgt ervoor dat werknemers begrijpen wat het gewenste gedrag is, waardoor binnen de organisatie een collectief begrip wordt gevormd welke

doelen en waarden voorop staan. Een HRM-systeem dat erin slaagt een sociale omgeving te creëren waarin werknemers een collectieve/gedeelde interpretatie en begrip hebben over wat belangrijk is voor de organisatie en welk gedrag gewenst is, wordt een **sterk systeem** genoemd. Dit collectief en gedeeld begrip tussen personen binnen organisatie wordt **organisatieklimaat** genoemd.

Werknemerspercepties worden beschouwd als een belangrijke mediator tussen HRM en het gedrag en attitudes van werknemers (Nishii & Wright, 2007; Ostroff & Bowen, 2000, 2004; Van De Voorde, 2010). In die zin zal de sterkte van het HRM-systeem een belangrijke rol spelen bij de *internalisering* van organisatiedoelen, -normen en -waarden door medewerkers binnen de organisatie. Bijkomend kan de sterkte van het HRM-systeem een indicator zijn waarom het gedrag en percepties van werknemers afwijken van de intentie van het HRM-beleid. De oorzaken van discrepantie tussen percepties en HRM-intenties kunnen zijn: HRM wordt anders geïmplementeerd op de werkvloer dan voorzien, en werknemers interpreteren de inhoud van HRM anders dan bedoeld door het HRM-beleid (Nishii & Wright, 2007; Ostroff & Bowen, 2004; Van de Voorde, 2010).

Figuur 13 Stroommodel van HRM (Nishii & Wright, 2007; Ostroff en Bowen, 2000, 2004; Van de Voorde, 2010)



In een **eerste stap** wordt een HRM-beleid ontwikkeld bestaande uit principes, doelstellingen en een set van instrumenten. Een **tweede stap** omvat de implementatie van HRM in de praktijk door bijvoorbeeld leidinggevenden. De **derde stap** bestaat uit de percepties van werknemers ten aanzien van het HRM-beleid. Het HRM-beleid en de implementatie ervan bepalen in hoofdzaak de sterkte van het HRM-systeem. De **vierde stap** omvat het gedrag en de attitudes van werknemers binnen de organisatie. Verwijzend naar het vorige hoofdstuk valt hieronder de (niet-)bevrediging van de drie psychologische basisbehoeften en het bijhorende type motivatie. De **vijfde stap** omvat de veranderingen op het vlak van werknemerswelzijn en -prestatie als gevolg van de introductie van het HRM-beleid en het gewijzigde werknemersgedrag.

Wat zijn de kenmerken van een *sterk HRM-systeem*? Ostroff en Bowen (2000, 2004) onderscheiden in hun theoretische werk volgende kenmerken (en sub-kenmerken): onderscheidend vermogen (zichtbaarheid, begrijpelijkheid, legitimiteit van autoriteit, relevantie), consistentie (instrumentaliteit, validiteit, consistente HRM-berichten) en consensus (overeenkomst tussen HR-beleidsmakers, eerlijkheid).

- **Onderscheidend vermogen** wordt omschreven als de mate waarin de doelen van HRM voor alle stakeholders duidelijk zijn.
- **Consistentie** wordt omschreven als de mate waarin de doelen op een eenduidige manier over de tijd heen worden gecommuniceerd.

- **Consensus** wordt omschreven als de mate waarin het duidelijk is voor de stakeholders dat HRM de gewenste doelen bereikt. (Ostroff & Bowen, 2004). De onderstaande tabel geeft een omschrijving van de verschillende sub-kenmerken van *onderscheidend vermogen, consistentie* en *consensus* (Delmotte et al., 2011: 6).

Wij stellen voor het concept “sterkte van het HRM-systeem” te gebruiken als indicator voor de kwaliteit van HRM binnen organisaties.

Tabel 14 Overzicht van de sub-kenmerken van HRM-system strength (Delmotte et al., 2011: 6)

<i>Distinctiveness</i>	
Visibility	The degree to which internal customers have a clear idea of HR practices, know which HR programs are implemented, and what can and cannot be expected from the HR department
Understandability	The degree to which internal customers understand how the practices developed by HR work. HR interventions are easy to understand and HR solutions are simple, clear, and transparent. It refers to the absence of ambiguity of HR practice content (Bowen and Ostroff 2004)
Legitimacy (of authority)	The degree to which the HR function is perceived as a high-status and high-credibility function (Bowen and Ostroff 2004)
Relevance	The degree to which HR initiatives and practices are perceived as useful, significant, and relevant (supporting achievement of organizational goals) and HR is capable of anticipating on daily problems and needs
<i>Consistency</i>	
Instrumentality	The degree to which HR practices and programs positively influence levels of motivation, competence, and empowerment (Delery and Shaw 2001) and are thus able to steer behavior of employees in the desired direction
Validity	The degree to which there is an agreement between what HR practices purport to do and what they actually do
Consistency of HRM messages	The degree of compatibility between HR practices (Baron and Kreps 1999), of continuity and stability of HR practices over time and of agreement between words and deeds
<i>Consensus</i>	
Agreement among principal HR decision makers	The degree to which HR decision makers share the same vision and are on the same wavelength
Procedural justice	The degree to which the process by which decisions are reached or outcomes are allocated is fair (Folger and Cropanzano 1998)
Distributive justice	The degree to which the allocation of benefits and resources (the result of a decision) is fair (Folger and Cropanzano 1998)

4.5 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE VOOR AUTONOME MOTIVATIE

In deze sectie geven we twee argumenten voor de (beleids)keuze voor *autonome motivatie* als basisoriëntatie voor te subsidiëren HRM-projecten. Een eerste belangrijk argument is de complementariteit van *autonome motivatie* met een steeds complexere wereld. Dit argument verwijst naar het begrip VUCA-omgeving (Lawrence, 2013) met als kenmerken:

Tabel 15 Kenmerken van een VUCA-omgeving (Lawrence, 2013)

- volatility: the nature, speed, volume, and magnitude of change that is not in a predictable pattern;
- uncertainty: the difficulty in using past issues and events as predictors of future outcomes;
- complexity: numerous and difficult-to-understand causes and mitigating factors (both inside and outside the organization) are involved in a problem;
- ambiguity: lack of clarity about the meaning of an event.

In een VUCA-omgeving is het klassieke top-down command en control management niet langer haalbaar en effectief. Managers in de organisatie houden moeilijk overzicht op ontwikkelingen en evoluties in de omgeving en binnen de organisatie. Door een gebrek aan informatie en overzicht wordt adequate besluitvorming en aansturing van de activiteiten onmogelijk. Deze lijn van redenering stelt dat gezien de toenemende complexiteit (van de omgeving en dus ook jobs) organisaties steeds meer moeten vertrouwen op het zelfinzicht en eigen motivatie van werknemers.

Het tweede belangrijke argument om te kiezen voor *autonome motivatie* als basisoriëntatie voor te subsidiëren HRM vinden we terug in het beschikbare wetenschappelijke bewijs inzake HRM en welzijn. De meta-analyse uitgevoerd door The Vigor Unit (2018) (zie sectie 3.2.) toont aan dat HRM-interventies met “positieve psychologie” als oriëntatie een positief causaal verband tonen met welzijn. Dit verband zien we ook terug in het overzicht van Universiteit Tilburg (2018). Meer bepaald tonen interventies gericht op autonomie, sociale ondersteuning, vakmanschap en persoonlijke ontwikkeling een positief verband met welzijn. Bijkomend toont het specifieke onderzoek naar zelfdeterminatietheorie en welzijn waarnaar in dit rapport wordt verwezen een positief causaal verband tussen de bevrediging van de drie psychologische basisbehoeften, autonome motivatie en welzijn. Zie bijvoorbeeld Deci, Olafsen & Ryan (2017), de Haan & Ryan (2014) en Van den Broeck (2016) voor drie recente artikels met een overzicht van bestaand wetenschappelijk onderzoek inzake zelfdeterminatie en welzijn.

Onderstaande figuur geeft een overzicht van de types van motivatie en geassocieerde outcomes op het vlak van organisatieprestaties en werknemerswelzijn.

Figuur 14 Motivatie kwaliteit continuüm en geassocieerde outcomes
(Bron: Rigby & Ryan, 2018: 137 gebaseerd op Immersyve, 2017)



4.6 CONCLUSIE

Dit hoofdstuk werkt verder op de aanbeveling uit hoofdstuk 3 en geeft invulling aan een *oriëntatie van HRM* op basis van zelfdeterminatietheorie. De figuur in de inleiding van dit hoofdstuk toont hoe de scope van te subsidiëren HRM-projecten focust op het creëren van *autonomy supportive contexts* binnen organisaties. Dit type (organisatie)contexten zijn in staat *autonome* motivatie te creëren bij werknemers. M.b.t. werkbaarheid betekent dit dat HRM zich richt tot het beïnvloeden van de taakeisen en hulpbronnen van werknemers op een manier die autonome motivatie creëert. Autonome motivatie bij werknemers kent een positief verband met zowel de hedonische als eudaimonische component van welzijn. Meer bepaald stellen we voor om het welzijnsconcept *bevlogenheid* te gebruiken als outcome van HRM-interventies. “HRM system strength” zien we als concept dat de kwaliteit meet van HRM-interventies.

5 OPERATIONALISERING VAN CONCEPTEN

Op basis van eigen studiewerk en overleg met experts³⁶ gaat dit deel specifiek in op de manier waarop de voorgestelde concepten kunnen worden gemeten. Meer bepaald stellen we in dit hoofdstuk een eerste selectie van wetenschappelijke meetinstrumenten voor. Het **doel** van deze selectie van instrumenten is om op termijn het hele causale model (cf. veranderingstheorie) van de bijgestuurde oproep te kunnen meten. Het **verwachte gebruik** van deze meetinstrumenten is tweevoudig. Enerzijds kunnen organisaties deze meetinstrumenten toepassen als probleemanalyse bij de concrete uitwerking van projecten. Anderzijds zullen de data gebruikt worden voor de verdere impactevaluatie van de ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid. In die zin draagt het meetbaar maken van de besproken concepten bij tot de praktische evalueerbaarheid van de oproep Duurzaam Loopbaanbeleid.³⁷ De **verdere operationalisering** van deze meetinstrumenten naar bijvoorbeeld een online vragenlijst vraagt verder studiewerk en zal gebeuren in samenspraak met de ESF-medewerkers verantwoordelijk voor de oproep Duurzaam

³⁶ Zie de sectie Methodologie in hoofdstuk 2.

³⁷ Zie hoofdstuk 2 voor een duiding van het concept *evalueerbaarheid*.

Loopbaanbeleid. Een belangrijk aandachtspunt bij verdere uitwerking is de lengte van de uiteindelijke vragenlijst.

De tabel op de volgende pagina's geeft het overzicht van geselecteerde meetinstrumenten met vermelding van het theoretische concept³⁸ besproken in de voorgaande hoofdstukken. Voor sommige concepten zoals werknemersmotivatie wordt een alternatief meetinstrument (cf. vermelding "[alt.]") opgenomen. Het volledige overzicht van onderzochte meetinstrumenten en de volledige versie van de geselecteerde beschikbare vragenlijsten zijn opgenomen in bijlagen 8.4 en 8.9.

³⁸De categorisering van meetinstrumenten is gebaseerd op de overzichtelijke figuur in Deci, Olafsen en Ryan (2017:34): work context => basic psychological needs => motivation => health.

Tabel 16 Overzicht van meet instrumenten (Bron: eigen verwerking o.b.v. vermelde referenties)

Concept	Meetinstrument en bron	Korte beschrijving	Doelgroep
HRM system strength	"HRM-System Strength Scale" (Delmotte et al., 2011)	This scale assess how employees perceive characteristics of the organization HRM system on several constructs "distinctiveness" (visibility, relevance), "consistency" (consistent HRM messages, validity) and "consensus" (agreement, procedural justice, distributive justice). The survey is targeted at organization members (employees and/or managers) and consists of 31 items assessing assigned to the 7 system strength constructs. Each item is graded by a five-point Likert scale.	Leidinggevenden
Werkcontext - hulpbronnen (autonomie, skill variety en sociale ondersteuning)	"Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work" (QEEW) (Van Veldhoven, Meijman, Broersen, Fortuin, 2002)	This scale includes several measures of job demands and resources (6 dimensions and 12 subscales). Measures of relevance are: workload, work-life balance, role clarity, job autonomy, skill variety and social support. (see page 20 for an overview). (The complete scale was not yet available when writing this report)	Werknemers
Werkcontext - taakeisen (rolconflict en workload)	"Problems at work Questionnaire" (PAW) (Deci et al., 1989)	The Problems at Work Questionnaire (PAW) assesses whether managers tend to be controlling versus autonomy supportive with their employees. Focus is on motivation style (controlling versus autonomous) of managers. This Questionnaire is targeted at managers and aimed at describing themselves, see e.g. the initial study by Deci et al., 1989. The survey uses a vignette format (8 problem situations) with each 4 different responses ranging from highly autonomy-supportive to highly controlling. Each response is scored on a 7-point Likert scale.	Leidinggevenden
Werkcontext - Leiderschapstijl	WCCQ (Bard, et al., 2004)	This questionnaire assess employee perceptions of the degree of autonomy supportiveness of their managers. Focus is on motivation style (controlling versus autonomous) of managers not the 3 basic needs. Scale contains 15-items, each scored using a 7-point scales ranging.	Werknemers

<p>Basic Psychological need satisfaction</p>	<p>“Work-Related Basic Need Satisfaction Scale” (WBNS) (Van den Broeck et al., 2010)</p>	<p>This scale assesses satisfaction of the three basic psychological needs of <i>relatedness</i>, <i>autonomy</i> and <i>competence</i> at work directly with employees. The survey consists of an <u>18-item</u> (6 items per basic psychological need) questionnaire to assess basic psychological need satisfaction at work. Responses are made using a 5-point Likert scale. The survey can be targeted at all (types of) members of an organization.</p>	<p>Werknemers</p>
<p>Basic Psychological need satisfaction/frustration</p>	<p>[alt] “Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale – Work Domain” (BPNFSF) (Chen et al., 2015; Schultz, Ryan, Niemiec, Legate, & William, 2014)</p>	<p>This scale assess both satisfaction and frustration of the three basic psychological needs as distinct constructs. The survey contains <u>24-items</u>, each scored on a 7-point Likert scale.</p>	
<p>Autonome en gecontroleerde motivatie</p>	<p>“Self Regulation Questionnaires” (SRQ) (Van den Broeck et al., 2010)</p>	<p>This scale assesses individual differences in the types of motivation. employees’ motivation to put effort in their jobs out of external or internal pressure or because they find their job personally or interesting and enjoyable. The scale contains <u>16 items</u>. (The complete scale was not yet available when writing this report.)</p>	<p>Werknemers</p>
<p>Welzijn – Bevlogenheid</p>	<p>“Utrechtse Bevlogenheidschaal” (UBES) (Schaufeli & Bakker, 2004)</p>	<p>This scale assess work engagement (cf. “bevlogenheid”) with employees. The concept of engagement is related to the eudaimonic perspective on well-being. This scale assess three sub-constructs: vitality, absorption and commitment. The survey consists of <u>17 items</u>, each scored on a 7-point Likert scale.</p>	
<p>Welzijn – Positive affect</p>	<p>“Positive and Negative Affect Scale” (PANAS) (Watson, Clark & Tellegen, 1988)</p>	<p>This scale assesses emotional affect at work with employees within a specified time frame. This scale follows the hedonic perspective on well-being. The survey consists of <u>20 items</u>, each scored on a 5-point Likert scale.</p>	<p>Werknemers</p>
<p>Welzijn – Burnout</p>	<p>“Burnout Assessment Tool” (BAT) (Schaufeli, De Witte, Desart, 2019)</p>	<p>This scale can be used to assess burnout at work with employees. The scale contains 4 subscales: exhaustion, mental distance, emotional disruption and cognitive disruption. The scale consists of <u>23 items</u>, each scored using a 5-point Likert scale.</p>	

6 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Op basis van 1) de theoretische afbakening van centrale concepten en causale verbanden in de huidige oproep, 2) overzicht van wetenschappelijk bewijs en 3) een eerste beschrijvende analyse van projecten, werd in het **eerste deel** van dit rapport de *evalueerbaarheid* van de huidige ESF-Oproep Duurzaam Loopbaanbeleid onderzocht. Dit deel trekt twee **conclusies**, namelijk dat de scope van de huidige ESF-oproep te breed geformuleerd is en dat het weinig plausibel is (o.b.v. wetenschappelijk bewijs) dat de oproep impact heeft op welzijn. **De aanbeveling die we in dit deel doen is duidelijke inhoudelijke keuzes te maken (specifiëren) inzake de gewenste outcome en impact.** Dit kan (al) deels opgevangen worden door afstand te nemen van een instrumentele focus op HRM en een keuze te maken inzake een *basisoriëntatie* of *type* van te subsidiëren HRM.

Het **tweede deel** van dit rapport bouwde verder op de aanbevelingen geformuleerd in het eerste deel door een *nieuw* inhoudelijk (causaal) kader te schetsen op basis van wetenschappelijk onderbouwde theorieën. Meer bepaald stellen we voor om zelfdeterminatietheorie te gebruiken om de huidige ESF-oproep gericht(er) te maken inzake te subsidiëren HRM-projecten en gewenste outcome en impact. Concreet stellen we voor dat gesubsidieerde HRM-projecten focussen op het creëren van (organisatie)contexten die in staat zijn *autonome motivatie* te creëren bij werknemers. Autonome motivatie bij werknemers kent een positief verband met zowel de hedonische als eudaimonische component van welzijn (cf. bevlogenheid). **De logische aanbeveling van dit deel is om de bijsturing van de ESF-oproep Duurzaam Loopbaanbeleid te baseren op het inhoudelijke kader.** Het integreren van dit inhoudelijke kader moet de plausibiliteit van de oproep om de gewenste impact inzake welzijn te behalen vergroten door: gericht(er) projecten te subsidiëren op basis van wetenschappelijk bewijs. Het **derde deel** zet de eerste stap inzake de verdere operationalisering van het theoretische causale kader door het selecteren van wetenschappelijke meetinstrumenten. De integratie en uitwerking van deze instrumenten vormt een van de vervolgvragen op dit rapport.

Als laatste punt maken we een methodologische reflectie. Een eerste inzicht is dat het gebruik van *systematic reviews* een (kost)efficiënte en effectieve methode is om snel wetenschappelijke inzichten te bundelen rond een bepaald beleidsthema. Het type resultaten van deze methode is goed geschikt voor het maken van een inschatting van bv. de duidelijkheid en plausibiliteit (o.v.v. impact) van een beleid- of subsidieprogramma. Bijkomend vormt het onderzoeken van de *evalueerbaarheid* een geschikt opzet om programmatheorie van een beleid of programma inzichtelijk te maken en op basis hiervan bewuste, relevante en onderbouwde keuzes te maken inzake impactevaluatie.

7 BRONVERWIJZINGEN

Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press. New York.

Baard, Deci & Ryan. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*. 34(10): 2045-2068.

Bakker. (2009). Bevlogenheid in Organisaties Een model om Bevlogenheid te Bevorderen. *Opleiding & Ontwikkeling* (11).

Bakker & Demerouti. (2006). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22, No. 3.

Barends, Rousseau, & Briner (Eds). (2017). CEBMa Guideline for Rapid Evidence Assessments in Management and Organizations, Version 1.0. *Center for Evidence Based Management*. Amsterdam. Available from www.cebma.org/guidelines/

Bartholomew, Ntoumanis, Ryan, Bosch & Thogersen-Ntoumani. (2011). Self-Determination Theory and Diminished Functioning: The Role of Interpersonal Control and Psychological Need Thwarting. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 37(11). 1459-1473.

Blau. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley. New York.

Boxall & Purcell. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Macmillan International Higher Education.

Chen, Vansteenkiste, Beyers, Boone, Deci, Duriez, Lens, Matos, Mouratidis, Ryan, Sheldon, Soenens, Van Petegem & Van der Kaap-Deeder, Verstuyf (2015). Basic Psychological Need Satisfaction, Need Frustration, and Need Strength across Four Cultures. *Motivation and Emotion*, 39, 216-236.

Clinton & van Veldhoven. (2013). Chapter 17 - HRM and Employee Well-Being. *in Managing Human Resources: Human Resources Management in Transition (Fifth Edition)*. Edited by Stephen Bach & Martin Edwards: 364-388.

Davies. (2013). Working Paper 40 - Planning Evaluability Assessments - A Synthesis of the Literature with Recommendations - Report of a Study commissioned by the Department for International Development. London.

Deci, Connell, & Ryan. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.

Deci, Olafsen & Ryan. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*. 4:19-43.

DeHaan & Ryan. (2014). Chapter 3 : Symptoms of Wellness: Happiness and Eudaimonia from a Self-Determination Perspective. *In Stability of Happiness*. Elsevier Inc.

Delmotte, De Winne & Sels. (2011). Toward an Assessment of Perceived HRM System Strength: Scale Development and Validation. *The International Journal of Human Resource Management*. 1–26, iFirst.

Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli. (2001) The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*. Vol 86. No 3: 499-512.

De Winne, Delmotte, Gilbert, & Sels. (2013). Comparing and Explaining HR Department Effectiveness Assessments: Evidence from Line Managers and Trade Union Representatives. *The International Journal of Human Resource Management*. 24:8, 1708-1735.

- ESF. (2015). Programming Period 2014-2020 – Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy – Guidance Document. *European Social Fund*. Brussel.
- Gagné, Deci. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 331-362.
- Grant, Christianson, & Price. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63.
- GSR - Government Social Research Service. (2013). Rapid evidence assessment toolkit. *Civil Service*. Retrieved from <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140402155257/http://www.civilservice.gov.uk/networks/gsr/resources-and-guidance> [accessed on 15/02/2018]
- Guest. (2017). Human Resource Management and Employee Well-Being: Towards a New Analytic Framework. *Human Resource Management Journal*. Vol. 27 No 1:22-38.
- Hackman. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.
- Hobfoll. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 44(3). 513-524.
- Hupert & So. (2011). Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. *Social Indicators Research*, 110:837–861
- Ilmarinen, Gould, Järvisalo, & Järvisalo. (2008). Diversity of work ability. In R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo, & S. Koskinen (Eds.), *Dimensions of work ability. Results of the Health 2000 survey*. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki.
- Johnson & Hall. (1988). Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*. 78, 1336-1342.
- Karasek. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24. No. 2. pp. 285-308.
- Kuipers, van Amelsvoort & Kramer. (2012). *Het Nieuwe Organiseren*. Acco. Leuven/den Haag.
- Lawrence. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment. *UNC-CH Kenan-Flagler School of Business White Paper*.
- McGregor. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Nishii & Wright. (2007). Variability within organizations: Implications for Strategic Human Management (CAHRS Working Paper #07-02). *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations*. Center for Advanced Human Resource Studies <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/>
- OECD/DAC. (2002). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. *OECD*. Paris. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf> [accessed 29 August 2013]
- OECD. (2013). OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being. *OECD Publishing*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264191655-en>.
- OECD. (2018). Employment. *Website of the OECD*. <http://www.oecd.org/employment/> . [accessed 13 May 2019]
- OJJDP. (2003). Program Evaluation Briefing Series - Evaluability Assessment: Examining the Readiness of a Program for Evaluation. *Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention* Washington D.C.

- Ostroff & Bowen. (2000). Moving HR to a higher level: HR Practices and Organizational Effectiveness. *In: Multilevel theory, research, and methods in Organizations (pp. 211-257). K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds). San Francisco: Jossey-Bass.*
- Ostroff & Bowen. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*. Vol. 29, No. 2, 203–221.
- Pressman & Bowlin. (2013). Well-Being: Physical, Psychological, Social. *in Gellman & Turner (eds.) (2013). Encyclopedia of Behavioral Medicine. Springer Science + Business Media: New York.*
- Peccei. (2004). Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace.
- Rigby & Ryan. (2018) Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 20(2): 133-147.
- Rossi, Lipsey, & Freeman. (2004). Chapter 5 - Assessing and Expressing Program Theory. *In P. Rossi, M. Lipsey, & H. Freeman (Eds.), Evaluation: A Systematic Approach (Seventh Ed).* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ryan. (2009). Self-determination Theory and Wellbeing. *WeD Research Review 1* – June 2009.
- Ryan & Deci. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*. 52(1): 141-166.
- Ryan & Deci. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*. Vol. 52: 141-166.
- Ryan, Huta & Deci. (2008). Living Well: A Self-Determination Theory Perspective on Eudaimonia *Journal of Happiness Studies*. 9:139-170.
- Schaufeli & Bakker. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-Sampl Study. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 293-315.
- Schaufeli, B., De Witte, H. & Desart, S. (2019). Handleiding Burnout Assessment Tool (BAT). *KU Leuven, België: Intern rapport.*
- Schaufeli & Taris. (2013). Het Job Demands-Resources Model: Overzicht en Kritische Beschouwing. *Gedrag & Organisatie*. (26)2.
- Schultz, Ryan, Niemiec, Legate & Williams. (2015). Mindfulness, Work Climate, and Psychological Need satisfaction in Employee Well-Being. *Mindfulness*, 6(5), 971-985.
- SERV. (2017). Actieplan Werkbaar Werk. *SERV*. Brussel (<http://www.serv.be/serv/publicatie/actieplan-werkbaar-werk>).
- Steger, Dik & Duffy. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*. 1-16.
- Stichting Innovatie & Arbeid. (2017). Rapport: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2016 – Werknemers. *SERV*. Brussel. (<https://www.serv.be/stichting/persberichten/minder-werknemers-werkbare-job>)
- Stuer & Devos. (2016). Zinvol Werk in Vlaanderen: Een Nulmeting. *OVER-WERK Tijdschrift van het Steunpunt Werk*. Uitgeverij Acco. 2/2016: 75-82.
- The Vigor Unit. (2018). Rapid Evidence Assessment ‘Duurzaam Loopbaanbeleid. *The Vigor Unit*. Gent.
- Universiteit Tilburg. (2018) Duurzaam Loopbaanbeleid: Een Adviesrapport voor ESF Vlaanderen. *Tilburg University*. Tilburg.

- Vander Elst, Van den Broeck, De Witte & De Cuyper .(2012). The Mediating Role of Frustration of Psychological Needs in the Relationship Between Job Insecurity and Work Related Well-Being. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*. 26:3, 252-271.
- Vanroelen. (2009). Work-Related Health Complaints in a Post- Fordist Labour Force. A Sociology of Workrelated Socio-Economic Health Inequalities. *Doctoral Dissertation*. VUB, Brussel.
- Vansteenkiste, Lens & Deci. (2006). Intrinsic versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. *Educational Psychologist*. 41, 19-31.
- Van De Voorde. (2010). HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective. *Ridderkerk Ridderprint*.
- Van De Voorde, Paauwe, Van Veldhoven. (2011). Employee Well-Being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 14 (4).
- Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens. (2010). Capturing Autonomy, Competence and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83, 981–1002.
- Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriesen. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief Goed Motiveren op de Werkvloer. *Gedrag en Organisatie*. 22 nr. 4.
- Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*. Vol. 42 No. 5, 1195-1229.
- van Veldhoven, Meijman, Broersen, Fortuin. (2002). Handleiding VBBA. *SKB Vragenlijst Services, tweede herziene druk: december 2002*.
- Vendramin, Valenduc, Molinié, Ajzen & Léonard. (2012). Eurofound Working Conditions Survey - Sustainable Work and the Ageing Workforce. *Publications Office of the European Union*. Luxembourg.
- Warr. (1987). Work, unemployment, and mental health. *Clarendon Press*. Oxford.
- Watson, Clark & Tellegen. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.
- Wielenga-Meijer, Taris, Kompier, & Wigboldus. (2010). From task characteristics to learning: A systematic review. *Scandinavian Journal of Psychology*. 51(5): 363-375.
- World Health Organization. (1946). Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19–22 June, 1946; signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 States. (*Official Records of the World Health Organization, no. 2, p. 100*) and entered into force on 7 April 1948. [Retrieved on July 3, 2007 from <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>]

8 BIJLAGEN - OVERZICHT

- 8.1 Overzicht methodologie expertopdrachten
 - 8.1.1 Expertopdracht door Universiteit Tilburg
 - 8.1.2 Expertopdracht door The Vigor Unit
- 8.2 Actiekader met HRM-thema's opgenomen in de oproepen Duurzaam Loopbaanbeleid
- 8.3 Overzicht definities werkbaarheid
- 8.4 Overzicht van onderzochte meetinstrumenten
- 8.5 Nota ESF Impactevaluatie Duurzaam Loopbaanbeleid (februari 2018)
- 8.6 Rapport expertopdracht: Universiteit Tilburg
- 8.7 Rapport expertopdracht: The Vigor Unit
- 8.8 Presentatie opleiding "HRM, motivatie en welzijn" van 23/04/2019
- 8.9 Volledige versies van geselecteerde meetinstrumenten

Colofon

Samenstelling

Vlaamse overheid
Departement Werk en Sociale Economie
Koning Albert II-laan 35 bus 20
1030 Brussel
02 553 42 56
beleid@vlaanderen.be
www.vlaanderen.be/departement-wse

Verantwoordelijke uitgever

Dirk Vanderpoorten
Secretaris-generaal

Uitgave

September 2019
Depotnummer D/2019/3241/165