



**HoGent**

*Geassocieerde Faculteit Handelswetenschappen en Bestuurskunde*

**De impact van de feedbackomgeving op jobtevredenheid:  
De rol van 'self-efficacy' als moderator  
Een kwantitatief onderzoek bij de organisatie Familiehulp,  
zorgregio Sint-Niklaas**

Lenie De Wilde

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van

Master in de bestuurskunde en het publiek management

Promotor:  
Thomas Van Waeyenberg

Academiejaar 2012-2013





**HoGent**

*Geassocieerde Faculteit Handelswetenschappen en Bestuurskunde*

**De impact van de feedbackomgeving op jobtevredenheid:  
De rol van 'self-efficacy' als moderator  
Een kwantitatief onderzoek bij de organisatie Familiehulp,  
zorgregio Sint-Niklaas**

Lenie De Wilde

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van

Master in de bestuurskunde en het publiek management

Promotor:  
Thomas Van Waeyenberg

Academiejaar 2012-2013



## ABSTRACT

This study examines the relationship between the supervisor feedback environment and job satisfaction. Therefore, two hypotheses were examined. The concept 'feedback environment' contains not only the availability of feedback in an organization, but also a lot of aspects like for instance the way feedback is given. The first hypothesis suggests that there is a positive impact of the supervisor feedback environment on job satisfaction. The second hypothesis states that employees' level of self-efficacy has an influence on this relationship as such that employees whose general self-efficacy is low, experience a stronger relationship between the feedback environment and their job satisfaction, compared to people with a high level of general self-efficacy. It is the first time that the influence of self-efficacy is researched in this relationship. Both hypotheses were examined in the Flemish home care organization Familiehulp, care region Sint-Niklaas. 315 employees filled in a structured questionnaire. The results confirm that there is a positive influence of the feedback environment on job satisfaction, and that self-efficacy is a moderator in this relationship. The relationship between the feedback environment and job satisfaction is stronger when people have a low level of self-efficacy compared to people with a high level of self-efficacy. These results are discussed in this paper. Strengths and limitations are given and to end with, there is a conclusion. The results of this study expand the knowledge about the outcomes of the feedback environment in an organization and the influence of external variables on it. Moreover, the results stress the importance of a favourable feedback environment in organizations.

*Keywords: feedback environment, job satisfaction, self-efficacy.*

## SAMENVATTING

Deze studie onderzoekt aan de hand van twee hypothesen de relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid. Het concept ‘feedbackomgeving’ in een organisatie omvat naast de aanwezigheid van feedback heel wat andere aspecten zoals bijvoorbeeld de manier waarop feedback wordt verleend. Een eerste hypothese stelt dat er een positieve impact is van de feedbackomgeving met betrekking tot de leidinggevende, op de jobtevredenheid van werknemers. De tweede hypothese suggereert dat self-efficacy een moderator is in dit verband, meer bepaald dat bij mensen met een lage mate van hun algemene self-efficacy de relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid sterker is dan bij mensen met een hoge mate van hun algemene self-efficacy. Het is de eerste maal dat de invloed van self-efficacy wordt onderzocht in deze relatie. Beide hypothesen zijn onderzocht aan de hand van een onderzoek bij de Vlaamse thuiszorgorganisatie Familiehulp, zorgregio Sint-Niklaas. 315 werknemers vulden eenmalig een gestructureerde vragenlijst in. De resultaten bevestigen dat er een positieve invloed is van de feedbackomgeving op jobtevredenheid en dat self-efficacy een moderator is in dit verband. De relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid is sterker bij mensen met een lage mate van hun self-efficacy, vergeleken met mensen met een hoge mate van hun self-efficacy. Deze resultaten worden besproken in een discussie. De limieten en sterktes van deze studie worden meegegeven en er wordt geëindigd met een conclusie. De resultaten breiden de kennis over de outcomes van de feedbackomgeving in een organisatie en de invloed van externe variabelen hierop uit. Bovendien wordt met dit onderzoek bevestigd hoe belangrijk een gunstige feedbackomgeving is in organisaties.

*Sleutelwoorden: feedbackomgeving, jobtevredenheid, self-efficacy.*

## **VOORWOORD**

Het einde van mijn opleiding ‘Bestuurskunde en Publiek Management’ is in zicht. Deze masterproef is als het ware de ‘kers op de taart’ van een vier jaar lange studie. Toch kon ik dit niet zonder de hulp en steun van enkele mensen en daarom maak ik van dit voorwoord gebruik om deze mensen te bedanken.

Zo wil ik in de eerste plaats mijn promotor, drs. Thomas Van Waeyenberg, bedanken voor de ondersteuning, hulp en regelmatige feedbackmomenten tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek en het schrijven van deze masterproef.

Ten tweede wil ik de medewerkers van Familiehulp zorgregio Sint-Niklaas bedanken voor de medewerking aan dit onderzoek, zowel de teamverantwoordelijken die hun werknemers aanspoorden de vragenlijst in te vullen, als de poetshulpen en verzorgenden die zeer talrijk de enquêtes ingevuld terugbezorgden. In het bijzonder wil ik de zorgregiodirecteur, meneer Frans Vervaeke, een extra woord van dank uiten voor de kans die hij me gaf om dit onderzoek in zijn zorgregio uit te voeren.

Tenslotte wil ik nog graag alle mensen bedanken die me op een of andere manier hebben geholpen of gesteund om deze masterproef tot een goed einde te brengen.

# INHOUDSTABEL

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>SAMENVATTING .....</b>	<b>2</b>
<b>VOORWOORD .....</b>	<b>3</b>
<b>INHOUDSTABEL .....</b>	<b>4</b>
<b>INLEIDING .....</b>	<b>6</b>
<b>LITERATUUR .....</b>	<b>9</b>
<b>FEEDBACKOMGEVING .....</b>	<b>9</b>
FEEDBACK .....	9
FEEDBACKOMGEVING .....	10
<b>JOBTEVREDENHEID .....</b>	<b>12</b>
JOBTEVREDENHEID .....	12
<b>DE RELATIE TUSSEN DE FEEDBACKOMGEVING EN JOBTEVREDENHEID .....</b>	<b>13</b>
<b>SELF-EFFICACY .....</b>	<b>15</b>
SELF-EFFICACY .....	15
<b>METHODE .....</b>	<b>17</b>
<b>RESPONDENTEN EN PROCEDURE .....</b>	<b>17</b>
<b>MEETINSTRUMENT .....</b>	<b>19</b>
ONAFHANKELIJKE VARIABELEN .....	19
AFHANKELIJKE VARIABELE .....	20
CONTROLEVARIABELEN .....	20
<b>RESULTATEN .....</b>	<b>21</b>



<b><u>DISCUSSIE.....</u></b>	<b><u>27</u></b>
<b>IMPLICATIES.....</b>	<b>27</b>
<b>LIMIETEN EN VERDER ONDERZOEK .....</b>	<b>30</b>
<b><u>CONCLUSIE .....</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b><u>LITERATUURLIJST .....</u></b>	<b><u>32</u></b>
<b><u>APPENDIX .....</u></b>	<b><u>41</u></b>

## INLEIDING

Deze masterproef onderzoekt de manier waarop werknemers hun feedbackomgeving ervaren en welke relatie dit heeft met hun jobtevredenheid. Daarnaast wordt er onderzocht of de mate van iemands self-efficacy een invloed heeft op deze relatie en of dit dus een moderator is in dit verband.

De laatste jaren is er een evolutie geweest van de ouderwetse personeelsevaluatie naar het 'Employee Performance Managementsysteem' (hierna: EPMS) waarin de medewerker integraal wordt benaderd. Wie aan modern 'Human Resource Management' (hierna: HRM) doet, gebruikt dit soort van strategisch performantiemanagement (Aguinis & Pierce, 2008). Decramer en Vanderstraeten (2010) stellen dan ook dat het EPMS de hoeksteen is van het hedendaagse HRM. In het EPMS staat de performantiecycclus met de vier elementen 'plan', 'do', 'check', 'act' (PDCA-cyclus; Deming, 1986) centraal (Armstrong & Baron, 2004). Uit onderzoek is gebleken dat de praktijken die worden gebruikt om de elementen van deze cyclus uit te voeren, zoals bijvoorbeeld doelen formuleren en feedback geven, succesvolle HR-praktijken zijn (Armstrong & Baron, 2004). Dit onderzoek legt de focus op een belangrijke HR-praktijk die behoort tot het evalueren van werknemers, meer bepaald op feedback of de feedbackomgeving in een organisatie.

Jobtevredenheid is een aspect dat bijdraagt tot de resultaten van de organisatie (Testa, 2001) omdat het een effect heeft op de prestaties van de werknemers en dus ook op de kwaliteit van de gehele organisatie (Crossman & Abou-Zaki, 2003). Jobtevredenheid is belangrijk omdat het leidt tot minder personeelsverloop (Egan, Yang & Barlett, 2004; Lambert et al., 2001), omdat het een stimulator is tot betere werkprestaties en productiviteit, en omdat het zorgt voor minder intenties tot ontslag nemen, minder stress en minder burnouts (Baptiste, 2007; Koch & McGrath, 1996; Ogresta, Rusac & Zorec, 2008). Het is dus van groot belang dat managers ervoor zorgen dat de jobtevredenheid onder de werknemers groot is, zodat de organisatie er voordelen van ondervindt. Ze zullen daarvoor een werkomgeving moeten creëren waarin de tevredenheid van werknemers hoog in het vaandel wordt gedragen en waar werknemers zich ten volle kunnen ontplooiën (Tehrani, Humpage, Willmott & Haslam, 2007).

Uit onderzoek van Kaya, Koc en Topcu (2010) blijkt dat de HR-praktijken, waaronder feedback, bijdragen tot een grotere jobtevredenheid. De prestaties van de medewerkers én de organisatie worden er groter door, het draagvlak bij de medewerker vergroot en er wordt dus

met andere woorden een sterke toegevoegde waarde gecreëerd (Vanderstraeten & Decramer, 2010). Sparr en Sonnentag (2008) stellen dat feedback wel als fair moet worden gezien door de werknemers om te kunnen bijdragen tot welzijn op het werk, en dat de relatie tussen manager en werknemer een grote invloed heeft op dit verband. In een onderzoek van Anseel en Lievens (2009) bleek ook dat er een verband is tussen enerzijds feedback en anderzijds prestaties en attitudes op het werk, maar dat de mate waarin feedback aanvaard wordt ('feedback acceptance') een belangrijke mediator is in dit verband. Het is dus van belang dat wordt onderzocht in welke mate de feedbackomgeving in een organisatie een impact heeft op de jobtevredenheid van de medewerkers, omdat een organisatie met tevreden werknemers daar heel wat voordelen uit put (Crossman & Abou-Zaki, 2003).

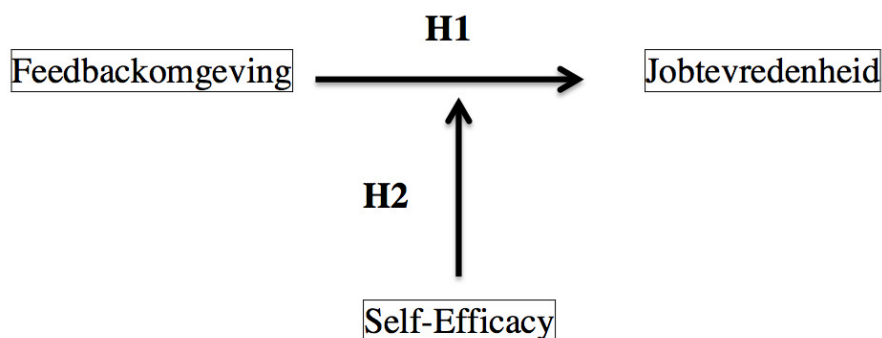
Uit onderzoek van Arvey, Bouchard, Segal en Abraham (1989) blijkt dat 70.00% van de variantie in het concept jobtevredenheid te wijten is aan factoren zoals job karakteristieken en omgevingsfactoren. Omdat deze variabelen belangrijk zijn zal in dit onderzoek de invloed van de feedbackomgeving op jobtevredenheid worden onderzocht, specifiek in de Vlaamse thuiszorgsector. De feedbackomgeving bestaat niet alleen uit het al dan niet aanwezig zijn van feedback maar omvat verschillende componenten voor zowel de feedback van leidinggevenden als feedback van collega's. Deze zeven componenten zijn de geloofwaardigheid van de bron, de kwaliteit van de feedback, de manier van overbrengen en verlenen van feedback, de frequentie van gunstige feedback, de frequentie van ongunstige feedback, de aanwezigheid van degene die feedback verleent en tenslotte het promoten van 'feedback seeking' (Steelman, Levy & Snell, 2004). In twee onderzoeken waarin de impact van de feedbackomgeving op jobtevredenheid reeds is onderzocht, komt tot uiting dat de feedbackomgeving een positief verband heeft met jobtevredenheid (Anseel & Lievens, 2007; Sparr & Sonnentag, 2008). Deze onderzoeken worden uitgebreid besproken bij de literatuurstudie. Het is belangrijk dat zowel wordt onderzocht in welke mate de zeven componenten van de feedbackomgeving afzonderlijk bijdragen tot jobtevredenheid bij werknemers, als in welke mate de feedbackomgeving in z'n geheel een invloed uitoefent. De gehele feedbackomgeving in een organisatie moet goed zijn om de algemene jobtevredenheid te handhaven, en niet bijvoorbeeld het louter verlenen van feedback.

Dit onderzoek bekijkt niet alleen de relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid, het onderzoekt daarenboven of de mate van self-efficacy van werknemers een invloed heeft op die relatie. Self-efficacy wordt door Bandura (1986) gedefinieerd als

mensen hun oordeel over hun eigen mogelijkheden om dingen te organiseren en uit te voeren, die leiden tot prestaties. Omdat deze perceptie over het eigen kunnen verschilt van mens tot mens, en dit hoogstwaarschijnlijk een weerslag heeft op mensen hun nood aan feedback is het vermoeden dat bij werknemers met een hoge mate van self-efficacy, het verband tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid minder sterk zal zijn dan bij mensen met een laag gehalte van self-efficacy. Het is dan ook belangrijk voor leidinggevenden om te weten welke groepen werknemers al dan niet een hogere nood hebben aan een goede feedbackomgeving om een tevreden te zijn. Op die manier kunnen er bewust maatregelen worden genomen om de jobtevredenheid bij werknemers in de organisatie zo hoog mogelijk te houden.

Voor de eerste keer wordt de relatie tussen de feedbackomgeving in een organisatie en de jobtevredenheid van werknemers onderzocht in de Vlaamse thuiszorgsector. Dit onderzoek werd uitgevoerd bij de organisatie Familiehulp, zorgregio Sint-Niklaas. Bovendien is het ook de eerste maal dat self-efficacy als moderator wordt onderzocht in deze relatie. Het is dus de bedoeling dat dit onderzoek de reeds eerder onderzochte relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid opnieuw onderzoekt, weliswaar in een nieuwe arbeidssector, meer bepaald de thuiszorgsector. Bovendien wordt de relevante kennis uitgebreid met het onderzoek naar self-efficacy als moderator in deze relatie.

In wat volgt is er om te beginnen een overzicht van de relevante literatuur met betrekking tot de onderzoeksvraag. De concepten feedbackomgeving, jobtevredenheid en self-efficacy worden onder andere uitgebreid besproken. De hypothesen die voortvloeien uit de literatuur worden tevens vermeld (zie figuur 1). Daarna wordt de gebruikte methode voor het onderzoek beschreven waaronder de steekproef, de procedure en het meetinstrument. Ten derde worden de resultaten van het onderzoek weergegeven, waarna een discussie wordt gevoerd over het onderzoek. Tenslotte eindigt deze masterproef met enkele conclusies.



*Figuur 1.* Overzicht onderzoeksmodel.

# LITERATUUR

## Feedbackomgeving

### **Feedback.**

Feedback geven is de activiteit waarbij informatie wordt verleend aan de medewerkers over hun prestaties van de jobverwachtingen (Hillman, Schwandt & Bartz, 1990). In het EPMS ligt de nadruk op het continu verbeteren van de prestaties en resultaten. Het is belangrijk om de medewerkers blijvend op te volgen en bij te sturen waar nodig, en dit gebeurt via de nodige feedback (Vanderstraeten, 2010). Feedback is een verzameling van beschikbare informatie in de werkomgeving die aangeeft hoe goed een individu z'n doelen bereikt. Het omvat de gedragingen die de organisatie wenst alsook de evaluatie van relevante gedragingen op het werk (London, 2003; Steelman et al., 2004).

Uit onderzoek naar feedback blijken een aantal redenen waarom feedback belangrijk is om bepaalde werkresultaten te bekomen. Feedback heeft heel wat positieve effecten: het stuurt gedragingen, beïnvloedt toekomstige prestaties en helpt nieuwe en ambitieuze doelstellingen te creëren. Door middel van feedback weten de werknemers wat ze goed doen en wat beter kan. Op die manier worden ze nog meer gemotiveerd naar de toekomst toe, maar zijn ze ook beter in staat hun verbeterpunten te identificeren. De standaarden voor de prestaties die worden vooropgesteld, helpen de medewerkers hun eigen prestaties hiermee te vergelijken waardoor hun 'individuele leren' positief wordt beïnvloed. Bovendien worden ze gestimuleerd om zelf naar de nodige feedback te vragen (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979; Larson, 1984; London, 1988; Nadler, 1979). Feedback zorgt er dus voor dat werknemers worden gemotiveerd, dat ze zich beter kunnen ontwikkelen, dat ze zich bewust zijn van hun eigen gedrag en prestaties op het werk, en dat de relatie tussen de manager en werknemer, tussen de werknemers onderling en naar de klant toe continu verbetert. De voordelen van feedback zijn afhankelijk van de manier waarop hij wordt gegeven (London, 2003).

Leidinggevendens zijn de belangrijkste bron voor het leveren van feedback over de prestaties van de werknemers, omdat ze prestatiegerichte doelstellingen vooropstellen en de werknemers erkennen en belonen wanneer ze deze doelen bereiken. Het is dan ook belangrijk dat deze leidinggevendens leren om goede observators en verslaggevers te zijn over de gedragingen en prestaties van de werknemers. Daarenboven moeten ze hun aanbevelingen en opmerkingen goed kunnen overbrengen om de werknemers hun prestaties te kunnen

verbeteren. Het is enorm belangrijk om rekening te houden met de reacties van de werknemers op feedback. Deze hangen af van de manier waarop feedback wordt gegeven en de relatie met de feedback-verlener. Naast feedback van managers kan feedback worden gegeven door collega's, ondergeschikten en klanten (London, 2003).

Feedback geven aan werknemers wordt gezien als een essentiële praktijk om de motivatie en tevredenheid van werknemers te handhaven en te vergroten (Jawahar, 2006). Bovendien heeft onderzoek uitgewezen dat er een hoge correlatie is tussen de tevredenheid van de leidinggevende over de prestaties van de werknemer, en de tevredenheid van de werknemer wat de evaluatie van z'n prestaties betreft (Giles & Mossholder, 1990).

### **Feedbackomgeving.**

London (2003) stelt dat organisaties globale en psychologische 'feedback-georiënteerde culturen' moeten creëren door de kwaliteit van feedback hoog te houden en de belangrijkheid ervan te benadrukken en te promoten bij de werknemers. Op die manier ontstaat er een cultuur waarbij feedback gemakkelijk te verkrijgen is en er een continue verbetering van de prestaties plaatsvindt. De werknemers zijn gemotiveerd en willen hun prestaties bijschaven om de organisatiedoelen te helpen bereiken.

Onderzoekers hebben geprobeerd te identificeren in welke mate de werkomgeving het gebruik van feedback promoot inzake het verbeteren van prestaties (Levy, Albright, Cawley & Williams, 1995; Steelman et al., 2004; Williams, Miller, Steelman & Levy, 1999). Op die manier is het concept 'feedbackomgeving' ontstaan. Dit concept hangt nauw samen met het idee van London (2003) over de feedback-georiënteerde culturen, maar omvat daarnaast heel wat karakteristieken in verband met de aanvaarding en effectiviteit van feedback (Rosen et al., 2006).

Feedbackomgeving wordt gedefinieerd als 'een veelzijdig concept met twee belangrijke bronnen van feedback, de leidinggevende en de medewerker. Er zijn zeven facetten die de contextuele aspecten van het dagdagelijkse gebruik van feedback door de twee bronnen, weergeven' (Stelman et al., 2004, p. 166). Onderzoek heeft uitgewezen dat de zeven facetten van de feedbackomgeving positief gelinkt zijn aan de kwaliteit van de ontvangen feedback en dat de invloed op het feedback-vragende gedrag vanuit de omgeving, verschilt naargelang de bron van feedback (Stelman et al., 2004; Steelman & Rutkowski, 2004). De feedbackomgeving verwijst dus naar de contextuele factoren die het gebruik van

feedback beïnvloeden en naar de dagelijkse interacties tussen de leden van een organisatie op vlak van feedback (Norrits-Wats & Levy, 2004; Steelman et al., 2004). Als eerste van de zeven facetten is er de geloofwaardigheid van de bron. Deze geloofwaardigheid is een concept voor de expertise van de feedbackverlener en de betrouwbaarheid ervan (Giffin, 1967). Bronnen die het gedrag van de feedbackontvanger hebben geobserveerd, kunnen dit gedrag evalueren en kunnen betrouwbare feedback leveren. Op deze manier zal de feedback een grotere invloed hebben op het gedrag van de ontvanger dan bij feedback van ongeloofwaardige bronnen (Levy et al., 1995; Ilgen et al., 1979; Makiney & Levy, 1998). De kwaliteit van de feedback is een tweede facet van de feedbackomgeving. Feedback van hoge kwaliteit is consistent doorheen de tijd, specifiek en nuttiger dan feedback met een lage kwaliteit. Deze kwaliteit varieert onder andere naargelang de gemoedstoestand van de feedbackverlener en de mogelijkheden om te observeren (London, 1997). Een derde facet is het overbrengen van feedback. Hoe meer vastberaden de feedbackverlener is tijdens het geven van feedback, hoe gewilliger de ontvanger zal zijn om de feedback te aanvaarden en deze te beantwoorden (Stelman et al., 2004). Twee andere facetten zijn de frequentie van gunstige feedback en de frequentie van ongunstige feedback. Hiermee meet men de mate waarin positieve of negatieve feedback wordt gegeven zoals complimenten of teleurstellingen over het gedrag van de ontvanger en de mate waarin de ontvanger het gevoel heeft dat z'n gedrag positieve of negatieve feedback uitlokt (Stelman et al., 2004). Ook de aanwezigheid van degene die feedback verleent is een aspect van de feedbackomgeving. Dit betekent dat men kijkt hoeveel contact de werknemer met z'n manager en collega's heeft en hoe makkelijk feedback te verkrijgen is (Stelman et al., 2004). Tenslotte is er nog het promoten van feedback seeking. De mate waarin mensen zelf naar feedback vragen, wordt bepaald door het feit of managers het vragen naar feedback promoten en de omgeving dit stimuleert. Feedback seeking is dus de mate waarin werknemers worden aangemoedigd of beloond om feedback te vragen en de mate waarin zij zich comfortabel voelen bij het vragen naar feedback (Williams et al., 1999).

## **Jobtevredenheid**

### **Jobtevredenheid.**

Locke (1976) definieert jobtevredenheid als een positieve emotionele staat die voortkomt uit de manier waarop iemand z'n job ervaart en wordt gewaardeerd. Bovendien stellen bepaalde auteurs dat jobtevredenheid de positieve gevoelens inhoudt die betrekking hebben tot de aspecten van een job die leiden tot prestaties, en dat tevredenheid gerelateerd is aan de mate waarin een werknemer tevreden is over de condities van de tewerkstelling en aspecten die te maken hebben met de fysieke werkomgeving (Currie, 2001; Fisher, Harris, Kirk, Leopold & Leverment, 2004). Jobtevredenheid heeft dus te maken met de percepties van de werknemers in verband met hun werkcondities en de mate waarin ze verantwoordelijkheid en autonomie hebben over hun werk (Kersley et al., 2006).

Er zijn heel wat variabelen die jobtevredenheid beïnvloeden. Zo zijn het vertrouwen dat werknemers hebben in het management, de steun die ze krijgen, de werkomgeving en de leeftijd van de medewerkers belangrijke indicatoren voor jobtevredenheid (Baptiste, 2007; Lambert, Hogan & Barton, 2001). Glisson en Durick (1988) delen deze variabelen in drie categorieën op. Ten eerste de variabelen die karakteristieken van de job-gerelateerde taken beschrijven, ten tweede de variabelen die betrekking hebben tot de organisatie en tenslotte de variabelen die beschrijven welke karakteristieken de medewerkers zelf hebben. 70.00% van de variantie in jobtevredenheid is te wijten aan factoren zoals job karakteristieken en omgevingsfactoren (Arvey, Bouchard, Segal en Abraham, 1989). In dit onderzoek zal de invloed van de feedbackomgeving op jobtevredenheid worden onderzocht of met andere woorden een variabele die tot de tweede categorie - karakteristieken van de organisatie - behoort.

Waarom jobtevredenheid belangrijk is, is tevens al meerdere malen onderzocht. Zo onderzochten Lambert et al. (2001) de invloed van jobtevredenheid op verschillende variabelen en stelden vast dat jobtevredenheid leidt tot minder personeelsverloop. Ook Egan, Yang en Barlett (2004) kwamen tijdens een onderzoek tot het besluit dat er een negatief verband is tussen jobtevredenheid en de intentie tot verloop. Baptiste (2007) stelt dat jobtevredenheid een stimulator is tot betere werkprestaties en de mate van engagement, en dat het leidt tot een vermindering van de intenties om ontslag te nemen. Uit onderzoek van Ogresta, Rusac en Zorec (2008) blijkt dat een lage mate van jobtevredenheid leidt tot een



grotere kans op het burnout syndroom en op stress, of met andere woorden dat jobtevredenheid ervoor zorgt dat de kans op burnouts en stress kleiner is. Algemeen draagt jobtevredenheid bij tot een goed gevoel na het werk (Judge & Ilies, 2004) en tot het algemene geluk van individuen en dit uit zich dan weer in hun gedragingen en attitudes (Peccei, 2004).

Tot slot zijn er heel wat variabelen die nauw samenhangen met jobtevredenheid waaronder de toewijding tot de organisatie en de mate waarin de werknemer past in de organisatie ('person-environment fit') (Zaman Ahmad & Veerapandian, 2012). Het is als organisatie voordelig wanneer de werknemers een hoge mate van jobtevredenheid ervaren, omdat ze dan productiever zijn (Koch & McGrath, 1996) en daarom is het belangrijk dat het management er alles aan doet om de jobtevredenheid zo hoog mogelijk te houden.

## **De relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid**

De HR-praktijk die wordt onderzocht in dit onderzoek – feedback – draagt bij tot een beter werkklimaat in de organisatie, wat op zijn beurt bijdraagt tot een hogere jobtevredenheid (Kaya et. al, 2010). Feedback geven aan werknemers is dus essentieel om de tevredenheid, maar ook de motivatie en prestaties van de werknemers te verhogen (Gerstner & Day, 1997; Hackman & Oldham, 1976; Lam, Yik & Schaubroeck, 2002). Organisaties met een gunstige feedbackomgeving, zullen effectievere feedback processen hebben (London, 2003) en kunnen beter communiceren naar de werknemers toe, waardoor hun gedrag op het werk beter wordt (Rosen et al., 2006).

In dit onderzoek wordt de impact van de feedbackomgeving als HR-praktijk onderzocht op de jobtevredenheid van werknemers als HR-outcome. In het verleden is hiernaar al onderzoek verricht door bijvoorbeeld Anseel en Lievens (2007) die de impact van de feedbackomgeving op job tevredenheid onderzochten en daarin de invloed van 'Leader-member exchange (LMX)' of de kwaliteit van de relatie tussen de leider en de werknemer bekeken (Graen & Schiemann, 1978). De focus van dit onderzoek lag op het 'supervisor feedback environment' en de conclusies waren dat er een positief lange termijn-effect is van de feedbackomgeving op jobtevredenheid en dat de relatie tussen leider en werknemer een mediator is in deze relatie. Dit was het eerste onderzoek waarin de invloed van de feedbackomgeving op jobtevredenheid werd onderzocht in een Belgische context (Anseel & Lievens, 2007) en dit onderzoek is daar gedeeltelijk op gebaseerd. De relatie tussen de feedbackomgeving en de jobtevredenheid wordt deze keer onderzocht bij Familiehulp,

zorgregio Sint-Niklaas en de focus ligt op de facetten uit de feedbackomgeving met betrekking tot de manager als feedbackverlener ('supervisor feedback environment').

In een onderzoek van Sparr en Sonnetag (2008) kwam tevens tot uiting dat de feedbackomgeving een positief verband heeft met welzijn op het werk, en meer specifiek dus ook met jobtevredenheid. Welzijn op het werk heeft betrekking tot de gevoelens van mensen over zichzelf in relatie tot hun job (Warr, 1999). Dit concept kan worden onderverdeeld in drie categorieën, namelijk: zorgen en angst op het werk, depressie en tevredenheid. Uit het onderzoek blijkt bovendien dat de relatie tussen de feedbackomgeving en welzijn op het werk wordt beïnvloed door werknemers hun persoonlijke controle over beslissingen op het werk, en in nog grotere mate door de werknemers hun gevoelens van hulpbehoefendheid (Sparr & Sonnetag, 2008).

Uit de resultaten en bevindingen van bovenstaande onderzoeken uit de literatuur volgt de eerste hypothese uit dit onderzoek.

<p><i>Hypothese 1.</i> Er is een positieve lineaire relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid.</p>
--

## **Self-efficacy**

### **Self-efficacy.**

Self-efficacy is je persoonlijke idee over hoe goed je van jezelf vindt dat je actie onderneemt of dingen doet in de gegeven situatie. Het is mensen hun oordeel over hun eigen mogelijkheden om dingen uit te voeren die leiden tot prestaties (Bandura, 1982, 1986). Volgens Judge en Bono (2001, p.80) is self-efficacy 'iemand's inschatting over z'n fundamentele mogelijkheid om te kunnen presteren en succesvol te zijn.' Bandura (1977) stelt dat self-efficacy voortvloeit uit diverse bronnen van informatie, afkomstig uit ervaringen. Omdat dit concept moeilijk te vertalen is wordt het verder ook in het Engels gebruikt.

Self-efficacy beïnvloedt de mate waarin individuen actie ondernemen. Wanneer hun self-efficacy laag is, zullen ze moeilijkere taken vermijden tegenover mensen met een hoge mate van geloof in zichzelf (Bandura, 1977). Successen en mislukkingen hebben een invloed op iemand's self-efficacy en ook feedback draagt bij tot een hogere mate van self-efficacy en motivatie (Bandura, 1986). Dit laatste werd in een onderzoek van Tolli en Schmidt (2008) bevestigd: feedback op prestaties beïnvloedt self-efficacy, dat op zijn beurt 'goal revision' (herziening van doelstellingen) verhoogt. Zo zal positieve feedback de mate van self-efficacy verhogen en negatieve feedback zal het omgekeerde effect hebben. Veranderingen in self-efficacy zullen bovendien resulteren in een herziening van iemand's doelstellingen.

Er is ook een verband tussen self-efficacy en werkgerelateerde prestaties (Bandura, 1977) en deze relatie wordt volgens Stajkovic en Luthans (1998) beïnvloed door de taakcomplexiteit. Zo zal een hogere taakcomplexiteit ervoor zorgen dat de relatie tussen self-efficacy en prestaties minder sterk is.

Judge, Locke, Durham en Kluger (1998) stellen daarenboven dat self-efficacy jobtevredenheid beïnvloedt, omdat mensen met een hoog self-efficacy effectiever kunnen omgaan met moeilijkheden en op die manier betere resultaten bereiken en meer tevreden zijn met hun werk (Gist & Mitchell, 1992). Self-efficacy is een van de vier 'core self-evaluations' (hierna: CSE) is. Deze vier CSE zijn eigenwaarde, beheersingsoriëntatie, emotionele stabiliteit en self-efficacy. CSE worden gezien als verklarende variabelen voor jobtevredenheid (Judge et al., 1998). Elk deelconcept apart is bovendien eveneens een verklarende variabele voor jobtevredenheid, en self-efficacy kent de hoogste correlaties met jobtevredenheid in vergelijking met de andere drie dimensies (Judge & Bono, 2001). De CSE

zouden een rol kunnen spelen in het bereiken van doelstellingen omdat ze voortvloeien uit positieve ervaringen en individuen vertrouwen geven in hun mogelijkheden om uitdagingen aan te gaan (Wu & Griffin, 2012).

Self-efficacy is tenslotte belangrijk voor de mentale gezondheid van mensen en niet in het minst om depressies te vermijden. Een hoog self-efficacy heeft dan ook therapeutische positieve gevolgen voor individuen (Gecas, 1989).

Mensen met een hoge mate van self-efficacy ondernemen meer actie uit zichzelf, presteren beter op het werk (Bandura, 1977), kunnen effectiever omgaan met moeilijkheden (Gist & Mitchell, 1992), zien moeilijke taken als uitdagingen en niet als een bedreiging (Bandura, 1994), hebben meer vertrouwen in zichzelf (Wu & Griffin, 2012) en voelen zich mentaal sterker (Gecas, 1989). Daarom is het te verwachten dat mensen met een hoge mate van hun algemene self-efficacy ('general self-efficacy') minder nood hebben aan feedback om tevreden te kunnen zijn dan mensen met een lage mate van hun algemene self-efficacy, en dat de relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid bij hen daarom minder sterk zal zijn dan bij diegene met een lage mate van self-efficacy. Hieruit volgt de tweede hypothese uit dit onderzoek.

<p><u>Hypothese 2.</u> De positieve lineaire relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid wordt gemodereerd door werknemers hun mate van self-efficacy, zodanig dat deze relatie sterker is bij mensen met een lage mate van hun self-efficacy dan bij mensen met een hoge mate van hun self-efficacy.</p>
---

## METHODE

### Respondenten en procedure

De hypothesen uit dit onderzoek werden getest bij Familiehulp. Deze organisatie is met meer dan 12.000 werknemers de grootste dienst voor thuiszorg in Vlaanderen. Er zijn achttien zorgregio's voor zorg- en dienstverlening bij Familiehulp. Dit onderzoek werd uitgevoerd bij Familiehulp, zorgregio Sint-Niklaas. Elke zorgregio bestaat uit sectoren met telkens een verantwoordelijke aan het hoofd van een bepaalde sector. Deze persoon heeft de leiding over een team verzorgenden en/of een team poetshulpen en staat zelf onder leiding van de zorgregiodirecteur. Zorgregio Sint-Niklaas telt 176 poetshulpen en 300 verzorgenden. Deze twee groepen medewerkers zijn de doelgroep van dit onderzoek.

De data werd verzameld via een gestructureerde enquête. Deze enquête werd in papieren versies aan de verzorgenden en poetshulpen overhandigd via hun sectorverantwoordelijken. De enquêtes werden verspreid in grote enveloppes en moesten - om anonimiteit te garanderen - in gesloten enveloppe teruggegeven worden aan de sectorverantwoordelijken die deze op hun beurt op het centraal kantoor van de zorgregio verzamelden. De vragenlijst werd in februari 2013 aan 476 personeelsleden uitgedeeld en na regelmatige contacten met de zorgregiodirecteur en enkele herinneringsmails aan de sectorverantwoordelijken zijn er begin maart 2013, 315 enquêtes ingevuld teruggekeerd. Dit is goed voor een responsgraad van 66.18 %. Om de data te analyseren werd gebruik gemaakt van de software IBM SPSS.

Tabel 1 vat de demografische kenmerken van de respondenten samen. Het overgrote deel van de respondenten waren vrouwen (98.41%). De meesten van de respondenten werden gesitueerd in de categorie 41-50 jaar (41.59%), meer bepaald was de gemiddelde leeftijd 44 jaar ( $\bar{x} = 44.02$ ;  $Sd = 9.51$ ). Eén derde van de mensen die de vragenlijst invulden was poetshulp (33,02%), twee derden was verzorgende (65.71%). Ongeveer drie vierden van de respondenten werkte deeltijds (74.60%) en slechts één vierde was voltijds tewerkgesteld (22.22%). Een klein deel van de respondenten gaf niet aan of ze al dan niet voltijds of deeltijds werkten (3.17%). Tenslotte werd ook gepeild naar de anciënniteit van de werknemers. Hieruit blijkt dat bijna de helft van de respondenten minder dan tien jaar bij Familiehulp werkte (46.35%).

Tabel 1. Beschrijvende informatie over de respondenten.

		Frequentie (N=315)	Percentage
Geslacht ( $\bar{x}$ = 0.99; $sd$ = 0.08)	Man	2	0.63%
	Vrouw	310	98.41%
	Gegevens niet beschikbaar	3	0.95%
Leeftijd ( $\bar{x}$ = 44.02; $sd$ = 9.51)	21-30 jaar	33	10.48%
	31-40 jaar	62	19.68%
	41-50 jaar	131	41.59%
	51-60 jaar	75	23.81%
	60+ jaar	6	1.90%
	Gegevens niet beschikbaar	8	2.54%
Functie ( $\bar{x}$ = 0.67; $sd$ = 0.47)	Poetshulp	104	33.02%
	Verzorgende	207	65.71%
	Gegevens niet beschikbaar	4	1.27%
Arbeidsovereenkomst ( $\bar{x}$ = 0.23; $sd$ = 0.42)	Deeltijds	235	74.60%
	Voltijds	70	22.22%
	Gegevens niet beschikbaar	10	3.17%
Anciënniteit ( $\bar{x}$ = 12.64; $sd$ = 9.18)	< 10 jaar	146	46.35%
	11 - 20 jaar	90	28.57%
	21 - 30 jaar	63	20.00%
	> 30 jaar	9	2.86%
	Gegevens niet beschikbaar	7	2.22%

## Meetinstrument

De constructen die werden gebruikt in dit onderzoek, zijn allemaal gevalideerde constructen. Alle items werden gescoord op de zevenpunten Likertschaal gaande van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens), tenzij anders vermeld. De vragenlijst is terug te vinden in de appendix.

### **Onafhankelijke variabelen.**

*Feedbackomgeving.* Om de feedbackomgeving van een organisatie te onderzoeken wordt de 'Feedback Environment Scale' (Hierna: FES) gebruikt (Steelman et al., 2004). Deze schaal is een meetinstrument om te kijken in welke mate de karakteristieken van de werkomgeving het gebruik van feedback aanmoedigen. Er wordt gepeild naar de zeven facetten waaruit de feedbackomgeving bestaat. De FES meet twee dimensies, namelijk de feedback-gerelateerde interacties tussen de leidinggevende en de werknemer enerzijds en de interacties tussen de werknemers onderling anderzijds (Whitaker, Dahling & Levy, 2007). De focus van dit onderzoek ligt op feedback van de supervisor. Feedback van collega's wordt hier dus niet onderzocht. De FES omvat zeven subschalen (Steelman et al., 2004). Tijdens een betrouwbaarheidanalyse van de zeven subschalen afzonderlijk konden we telkens de Cronbach's Alpha afleiden per subschaal: de geloofwaardigheid van de bron ( $\alpha=.82$ ), de kwaliteit van de feedback ( $\alpha=.79$ ), het overbrengen/verlenen van feedback ( $\alpha=.37$ ), de frequentie van gunstige feedback ( $\alpha=.81$ ), de frequentie van ongunstige feedback ( $\alpha=.86$ ), de aanwezigheid van degene die feedback verleent ( $\alpha=.63$ ) en het promoten van feedback seeking ( $\alpha=.64$ ). De geloofwaardigheid van de bron wordt bijvoorbeeld gemeten aan de hand van het volgende voorbeelditem: "Mijn leidinggevende is vertrouwd met/heeft weet van mijn prestaties op het werk." Bij het uitvoeren van een betrouwbaarheidsanalyse kwam tot uiting dat de Cronbach's Alpha van de FES in z'n geheel ( $\alpha=.90$ ) is.

*Self-efficacy.* Self-efficacy werd gemeten via de 'New General Self-Efficacy scale' (NGSE; Chen et al., 2001). De NGSE is gebaseerd op de 'Specific General Self-Efficacy scale' (hierna: SGSE). De SGSE-schaal is onvoldoende valide en te multidimensioneel en daarom hebben Chen et al. (2001) de NGSE-schaal ontworpen. Deze schaal is in twee landen uitgetest en komt belangrijke tekortkomingen van de SGSE-schaal tegemoet. De NGSE-schaal is gevalideerd, betrouwbaar en unidimensioneel. Daarenboven is de NGSE-schaal met

acht items korter dan de SGSE-schaal (zeventien items). Om te peilen naar de mate van general self-efficacy wordt bijvoorbeeld het volgende voorbeelditem gebruikt (Chen et al., 2001): “Ik ben in staat om het meeste van de doelen die ik vooropstel te bereiken.” De NGSES heeft na een betrouwbaarheidsanalyse een Cronbach’s Alpha van ( $\alpha=.90$ ).

### **Afhankelijke variabele.**

*Jobtevredenheid.* Er zijn al heel wat verschillende schalen ontwikkeld om de jobtevredenheid van werknemers te meten. Een groot nadeel dat de meeste van deze schalen hebben, is het feit dat de vragenlijsten enorm lang zijn (Bowling & Hammond, 2008). In dit onderzoek zal de Michigan Organizational Assessment Questionnaire – Job Satisfaction Subscale (MOAQ-JSS) van Cammam, Fichman, Jenkins & Klesh (1979) gebruikt worden omdat deze als voordeel heeft dat ze bestaat uit slechts drie vragen. Een ander voordeel is dat deze schaal niet enkel de emotionele kant van jobtevredenheid meet, maar ook de affectieve kant. Niet alleen de percepties en gedachten van werknemers worden op die manier gemeten, maar ook hun gevoelens. Een laatste voordeel van de MOAQ-JSS is het feit dat jobtevredenheid als globaal concept wordt gemeten en niet enkel bepaalde aspecten ervan (zoals bijvoorbeeld het werk zelf, de relatie met de managers ...). Bovendien is deze schaal al getest op validiteit en is ze betrouwbaar. Jobtevredenheid wordt onder andere gemeten aan de hand van het volgende item (Bowling & Hammond, 2008): “Over het algemeen werk ik hier graag.” Na de betrouwbaarheidsanalyse op de MOAQ-JSS kon een Cronbach’s Alpha van ( $\alpha=.79$ ) worden afgeleid.

### **Controlevariabelen.**

In het begin van de vragenlijst zijn enkele vragen gesteld die als controlevariabelen kunnen fungeren. Zo werd gepeild naar het geslacht van de respondenten (0=man, 1=vrouw), het geboortjaar of met andere woorden de leeftijd, de functie (0=poetshulp, 1=verzorgende), de arbeidsovereenkomst (0=deeltijds, 1=voltijds) en tenslotte de anciënniteit bij Familiehulp.



## RESULTATEN

De variabelen van dit onderzoek zijn terug te vinden in de correlatiematrix in tabel 2. Naast het aantal beschikbare gegevens per variabele, de gemiddelden die elke variabele heeft, de standaardafwijkingen en de Cronbach's Alphas zijn daar de Pearson Correlatiecoëfficiënten terug te vinden. Deze coëfficiënten geven de samenhang tussen de verschillende variabelen weer. Zo is in de tabel te zien dat er heel wat significante correlaties zijn tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. De correlatiematrix in tabel 2 toont echter ook significante correlaties tussen de onafhankelijke variabelen (enerzijds tussen variabelen van de FES onderling en anderzijds tussen variabelen van de FES met de variabele self-efficacy) en tussen de controlevariabelen (zowel tussen enkele controlevariabelen onderling als tussen onafhankelijke variabelen en controlevariabelen). Dit kan betekenen dat er eventueel multicollineariteit is tussen deze variabelen, waardoor een regressieanalyse onbetrouwbaar zou kunnen zijn (Van Bavel, 2006). Aangezien deze coëfficiënten niet hoger zijn dan 0,80 zijn, zal dit geen problemen geven (Gujarati, 1995).

In tabel 3 zijn de regressiecoëfficiënten en hun standaardfouten van de lineaire regressieanalyse terug te vinden. Om de hypothesen van dit onderzoek te testen is er gebruik gemaakt van vier modellen waarin ten eerste wordt gekeken of de controlevariabelen een significante impact hebben op de afhankelijke variabele, zonder toevoeging van de onafhankelijke variabelen. Ten tweede wordt er weergegeven welke verklarende waarde het model heeft waarin de impact van de subschalen van de FES op jobtevredenheid wordt bekeken. Ten derde welke verklarende waarde het model van de FES in z'n geheel heeft voor jobtevredenheid en tenslotte of self-efficacy een moderator is in het verband tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid.

In de tabel staan onderaan de hoeveelheid data/gegevens per model (N), de determinatiecoëfficiënt of het getal dat weergeeft hoeveel verklarende waarde de onafhankelijke variabele heeft voor de variantie in jobtevredenheid ( $R^2$ ), de aangepaste determinatiecoëfficiënt  $R^2$  en de F-waarde van de ANOVA-variantieanalyse. Deze laatste wordt gebruikt om te weten of de determinatiecoëfficiënt ( $R^2$ ) statistisch significant verschilt van 0. Hoe groter F, hoe kleiner de kans dat het verschil tussen de onderzochte groepen toevallig is. Om te weten of deze verschillen niet toevallig zijn wordt bij de p-waarde ook de significantie ervan weergegeven. Zo zien we dat bij de drie laatste modellen de verklaringskracht aanzienlijk is ( $adj.R^2 > 25.00\%$ ) en dat het verband tussen de onafhankelijke

variabelen en de afhankelijke variabelen geen toevalligheid is ( $p < .001$ ) (Pauwels & Van Damme, 2012). Uit de VIF-waarden na een 'Colinearity diagnostics' kan worden afgeleid of er geen probleem van multicollineariteit is. De VIF-waarden zijn allemaal kleiner dan 10 dus er is geen probleem (Gujarati, 1995).

Uit model 1 kunnen we afleiden dat geen van de controlevariabelen een significante impact heeft op de afhankelijke variabele.

Uit model 2 blijkt dat de geloofwaardigheid van de bron of feedbackverlener ( $\beta = 0.28, p < .001$ ), de kwaliteit van de feedback ( $\beta = 0.19, p < .05$ ) en de frequentie van gunstige feedback ( $\beta = 0.15, p < .05$ ) een positieve significante impact hebben op jobtevredenheid. Een geloofwaardige feedbackverlener, kwalitatieve feedback en vaak gunstige feedback krijgen dragen dus bij tot een hogere jobtevredenheid. De manier van overbrengen van feedback, de frequentie van ongunstige feedback, de aanwezigheid van de feedbackverlener en het promoten van feedback hebben afzonderlijk geen significante impact op jobtevredenheid. Model 2 is goed voor een verklarende waarde van 35.40% ( $adj. R^2 = .354$ ) van de variantie in jobtevredenheid.

Model 3, waarin de schaal voor het meten van de feedbackomgeving in z'n geheel - de FES - wordt gebruikt, heeft een positieve significante impact op jobtevredenheid ( $\beta = 0.67, p < .001$ ). Model 3 heeft voor de jobtevredenheid een verklarende waarde van 32.10% ( $adj. R^2 = .321$ ).

Uit de bovenstaande resultaten kunnen we afleiden dat hypothese 1 wordt bevestigd en dat de feedbackomgeving een positieve significante impact heeft op jobtevredenheid van werknemers.

Om te weten of de tweede hypothese ook bevestigd wordt, moet er worden gekeken naar model 4. Hierin worden naast de controlevariabelen, de FES en self-efficacy toegevoegd, en de variabele van de interactie tussen de FES en self-efficacy. Self-efficacy en FES hebben een positief effect in dit model en de variabele van de interactie tussen FES en self-efficacy een negatieve impact ( $\beta = -0.20, p < .01$ ). Hoe meer self-efficacy iemand heeft én hoe beter de feedbackomgeving is, hoe minder tevreden die persoon is. Dit wil dus zeggen dat self-efficacy een moderator is.

Om te weten of hypothese 2 volledig kan worden bevestigd, is er ter illustratie een grafiek gemaakt waarbij mensen met een lage mate van hun self-efficacy en mensen met een hoge mate self-efficacy vergeleken worden met betrekking tot de relatie tussen de

feedbackomgeving en jobtevredenheid. Daarom is er een nieuwe variabele aangemaakt waarin een opsplitsing is gemaakt tussen een laag en hoog self-efficacy, zodat dit verschil duidelijk kan worden in een grafiek. Omdat in de dataset de gemiddelde waarde die is aangegeven voor self-efficacy 5.68 is en de mediaan 5.75 is, zijn bij de nieuwe variabele alle waarden van 1 tot en met 5.74 de mensen met een laag self-efficacy en vanaf waarde 5.75 tot en met 7 de mensen met een hoog self-efficacy. Deze opsplitsing is gekozen om een duidelijk beeld te kunnen creëren in de grafiek. De grafiek (zie figuur 2) weerspiegelt de relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid voor de twee groepen. De lichtgrijze lijn staat voor de mensen met een laag gehalte van self-efficacy en de donkergrijze lijn voor mensen met een hoge mate van self-efficacy. Op de grafiek is te zien dat de lichtgrijze lijn stijler loopt dan de donkergrijze lijn. Dit impliceert dat het verband tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid sterker is bij mensen met een lage mate van self-efficacy. Hieruit kunnen we afleiden dat hypothese 2 wordt bevestigd.

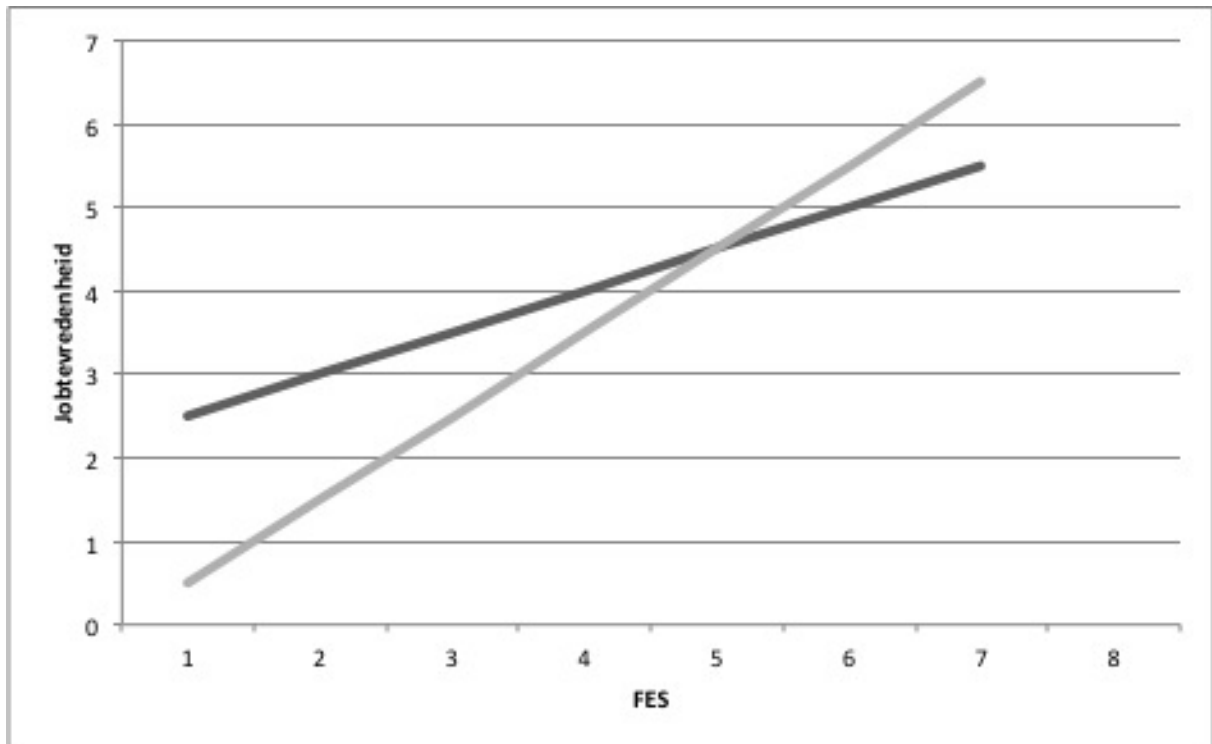
Tabel 2. Observaties, gemiddelden, correlaties en Cronbach's Alphas.

Variabele	N	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Jobtevredenheid	310	6.11	0.90	( $\alpha=.794$ )													
2. Geslacht (0=man; 1=vrouw)	312	0.99	0.08	-.050	-												
3. Leeftijd	307	44.03	9.51	.007	.034	-											
4. Functie (0=poetshulp; 1=verzorgende)	311	0.67	0.47	.002	-.057	-.275***	-										
5. Arbeidsovereenkomst (0=deeltijds; 1=voltijds)	305	0.23	0.42	-.005	-.149**	-.249***	.179**	-									
6. Anciënniteit	308	12.64	9.18	-.003	.076	.534***	.082	-.173**	-								
FES																	
7. Geloofwaardigheid	310	5.79	0.83	.540**	-.011	-.077	-.017	-.054	-.179**	( $\alpha=.817$ )							
8. Kwaliteit	310	5.56	0.84	.523**	-.052	-.189**	.000	.047	-.199**	.752***	( $\alpha=.788$ )						
9. Overbrengen	310	5.47	1.09	.394**	-.017	-.066	.038	-.008	-.091	.576***	.578***	( $\alpha=.376$ )					
10. Gunstig	310	5.18	1.00	.446**	-.016	-.046	-.035	.059	-.066	.526***	.595***	.402***	( $\alpha=.809$ )				
11. Ongunstig	308	4.92	1.09	.153**	-.062	-.203**	-.037	.038	-.160**	.254***	.358***	.190**	.322***	( $\alpha=.855$ )			
12. Aanwezigheid	312	4.31	0.93	.305**	-.026	-.121*	-.081	.066	-.188**	.492***	.489***	.405***	.512***	.229***	( $\alpha=.630$ )		
13. Promoten	309	4.98	0.91	.389**	-.025	-.071	-.149**	.054	-.154**	.514***	.541***	.413***	.524***	.275***	.529***	( $\alpha=.639$ )	
14. Self-Efficacy	308	5.68	0.67	.440**	-.016	-.151**	-.114*	-.001	.024	.442***	.375***	.216***	.347***	.234***	.182***	.343***	( $\alpha=.902$ )

\*  $p < .05$  (2-tailed); \*\*  $p < .01$  (2-tailed); \*\*\*  $p < .001$  (2-tailed)

Tabel 3. Lineaire regressieanalyse.

Jobtevredenheid				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen	$\beta$ St.fout	$\beta$ St.fout	$\beta$ St.fout	$\beta$ St.fout
Constant	6.75*** (0.69)	2.44*** (0.70)	2.57*** (0.70)	-4.19* (2.03)
Leeftijd	-0.00 (0.01)	0.01 (0.04)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)
Geslacht	-0.54 (0.62)	-0.39 (0.51)	-0.32 (0.53)	-0.30 (0.50)
Functie	-0.03 (0.11)	0.07 (0.10)	0.09 (0.10)	0.08 (0.09)
Arbeidsovereenkomst	-0.01 (0.13)	-0.01 (0.11)	-0.04 (0.11)	-0.07 (0.10)
<b>Onafhankelijke variabelen</b>				
Geloofwaardigheid		0.28** (0.08)		
Kwaliteit		0.19* (0.09)		
Overbrengen		0.06 (0.05)		
Gunstig		0.15* (0.06)		
Ongunstig		-0.02 (0.04)		
Aanwezigheid		-0.07 (0.06)		
Promoten		0.08 (0.06)		
FES			0.67*** (0.063)	1.67*** (0.39)
SE				1.34*** (0.34)
FESxSE				-0.20** (0.07)
N	295	287	289	291
R <sup>2</sup>	.054	.354	.321	.364
Adj.R <sup>2</sup>	-.011	.328	.306	.348
F-waarde	0.209	13.688***	22.199***	23.150***



*Figuur 2.* Illustratie bij hypothese 2.

## DISCUSSIE

### Implicaties

Het doel van dit onderzoek was om de relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid te bestuderen en in die relatie te onderzoeken welke impact self-efficacy als moderator heeft. De hypothesen uit dit onderzoek werden gebaseerd op verschillende bijdragen uit de literatuur. Zo werd onderzocht of de feedbackomgeving een positieve significante invloed heeft op jobtevredenheid, dit keer in de Vlaamse thuiszorgsector (*H1*). Daarnaast is er een nieuwe bijdrage geleverd aan de literatuur door te kijken naar de impact van self-efficacy als moderator. Het vermoeden was namelijk dat bij mensen met een lage mate van hun algemene self-efficacy, het verband tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid sterker is dan bij mensen met een hoge mate van hun algemene self-efficacy (*H2*).

Er zijn in het verleden al enkele studies gebeurd waarin de invloed van de feedbackomgeving op verschillende variabelen zoals onder andere werkresultaten, prestaties en jobtevredenheid is onderzocht, en waaruit blijkt dat een goede feedbackomgeving belangrijk is in een organisatie, net zoals dat ook naar boven komt in dit onderzoek (Anseel & Lievens, 2007; Norrits-Wats & Levy, 2004; Rosen, Levy, & Hall, 2006; Sparr & Sonnentag, 2008). Zo onderzochten Norrits-Wats en Levy (2004) de relatie tussen de feedbackomgeving en ‘organizational citizenship behavior’ (hierna: OCB) of de gedragingen van de werknemers in de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt dat een goede feedbackomgeving een positieve invloed heeft op deze gedragingen. Deze relatie wordt bovendien deels beïnvloed door de mate waarin de werknemer ‘affective committed’ is. ‘Affective commitment’ is de identificatie met, de betrokkenheid in en de emotionele verbondenheid met de organisatie (Allen & Meyer, 1996). Het is dan ook zo dat een gunstige feedbackomgeving leidt tot meer ‘affective commitment’, wat op zijn beurt leidt tot positieve OCB (Norrits-Wats & Levy, 2004). Ook Peng en Chiu (2010) onderzochten de invloed van de feedbackomgeving op de ‘OCB’. Zij testten niet enkel positieve mediators op dit verband (‘person-organization fit’ en ‘organizational commitment’) maar ook negatieve mediators (‘role stressors’ en ‘burnout’) en creëerden een geïntegreerd model om deze relaties te testen. Uit hun resultaten blijkt dat de feedbackomgeving de gedragingen van werknemers indirect beïnvloedt door middel van de positieve én negatieve mediators. In een ander onderzoek werd dan weer het effect van de

werknemers hun percepties in verband met de politieke beslissingen in de organisatie onderzocht. Rosen et al. (2006) stellen dat wanneer de feedbackomgeving van een organisatie positief is, er bij de werknemers minder dergelijke percepties over politieke spelletjes en beslissingen in de organisatie zijn, en dat bovendien hun prestaties beter zijn. ‘Employee morale’, het concept dat jobtevredenheid en ‘affective commitment’ omvat, heeft bovendien een invloed op de relatie tussen die percepties en de prestaties van de werknemers. Net zoals in dit onderzoek kwam ook bij het huidige tot uiting dat een gunstige feedbackomgeving tot meer jobtevredenheid van de werknemers leidt.

Het huidige onderzoek werd gedeeltelijk gebaseerd op het onderzoek van Anseel en Lievens (2007) die tot de conclusie kwamen dat het ‘supervisor feedback environment’ een positief lange termijn-effect heeft op jobtevredenheid. Het onderzoek werd uitgevoerd bij een Vlaamse overheidsdienst. Ook bij dit onderzoek in de Vlaamse thuiszorgsector is de conclusie dat er een positief verband is tussen het ‘supervisor feedback environment’ en jobtevredenheid. De bevindingen van Anseel en Lievens (2007) worden dus bevestigd. Dit resultaat kan worden afgeleid uit model 2 en model 3 uit tabel 3, waarin zowel de subschalen van de FES als de FES in z’n geheel werden toegevoegd om het effect op jobtevredenheid te identificeren. Uit model 2 blijkt dat de bron van feedback, de kwaliteit van de feedback en de frequentie van gunstige feedback afzonderlijk een significante positieve impact hebben op jobtevredenheid. Het is dus van belang dat deze drie factoren goed zitten in de organisatie. Dit wil niet zeggen dat de andere facetten uit de feedbackomgeving niet belangrijk zijn. Uit model 3 blijkt namelijk dat het tevens belangrijk is om als leidinggevende algemeen een gunstige en ondersteunende feedbackomgeving te creëren in de organisatie, zodat de werknemers een hoge mate van jobtevredenheid hebben. Het is dus belangrijk dat alle elementen van de feedbackomgeving goed zitten in een organisatie.

Omdat de leeftijd van medewerkers een belangrijke indicator kan zijn voor jobtevredenheid (Baptiste, 2007) werd er in model 1 gekeken of er geen andere variabelen uit dit onderzoek dan de feedbackomgeving een significante invloed hebben op jobtevredenheid. In model 1 werd meer bepaald onderzocht welke impact de controlevariabelen leeftijd, geslacht, functie (poetshulp of verzorgende) en het soort arbeidsovereenkomst (deeltijds of voltijds) hebben op de afhankelijke variabelen. Echter waren er geen significante verbanden te vinden tussen een of meerdere controlevariabelen en jobtevredenheid.



Er werd met dit onderzoek niet alleen bevestigd dat er een positieve relatie is tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid, er werd bovendien een nieuwe bijdrage aan de literatuur geleverd door te onderzoeken wat de impact van self-efficacy als moderator is in dit verband. Het vermoeden was dat mensen met een hoge mate van self-efficacy een minder grote nood aan feedback hebben om tevreden te kunnen zijn, omdat ze bijvoorbeeld al meer tevreden zijn uit zichzelf, (Gist & Mitchell, 1992) en dat daarom de relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid minder sterk zal zijn bij hen. In het verleden zijn reeds onderzoeken gedaan naar de verschillen tussen mensen met een hoge mate van self-efficacy en mensen met een lage mate van self-efficacy in bepaalde verbanden. Deze onderzoeken hadden gelijkaardige resultaten aan de resultaten van dit onderzoek. Zo kwamen Jex en Bliese (1999) tot de conclusie dat bij mensen met een hoge mate van self-efficacy de relatie tussen moeilijke taken en jobtevredenheid sterker is dan bij mensen met een lage mate van self-efficacy. Mensen bij wie de mate van self-efficacy hoog is, kunnen dan ook beter omgaan met moeilijkheden (Gist & Mitchell, 1992). Van Yperen (1998) concludeerde uit zijn onderzoek dat verpleegkundigen met een lage mate van self-efficacy gevoeliger zijn aan informele steun om zich eerlijk behandeld te voelen in de organisatie, en dat verpleegkundigen met een hoog gehalte van self-efficacy minder belang hechten aan informele steun om zich eerlijk behandeld te voelen. In een ander onderzoek kwam tot uiting dat er een sterkere impact is van controle op het werk op het nemen van initiatief bij mensen met een lage mate van self-efficacy dan bij mensen met een hoge mate van self-efficacy. Dit omdat mensen met een hoge mate van self-efficacy minder afhankelijk zijn van werkcondities om initiatief te nemen (Speier & Frese, 1997).

In lijn met deze onderzoeken kan er ook in dit onderzoek geconcludeerd worden dat, zoals verwacht, mensen met een hoge mate van self-efficacy minder nood hebben aan een ondersteunende feedbackomgeving om tevreden te zijn, dan mensen met een lage mate van self-efficacy. Uit model 4 van tabel 3 kan worden afgeleid dat de variabele van de interactie tussen de feedbackomgeving en self-efficacy een negatieve impact heeft op jobtevredenheid en dat er dus sprake is van moderatie. Ook in de illustrerende grafiek (figuur 2) is te zien dat de relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid inderdaad sterker is bij mensen met een lage mate van self-efficacy. Deze conclusie is belangrijk voor leidinggevenden om hun beleid te kunnen aan te passen naargelang mensen een hoog of laag gehalte van self-efficacy hebben. Zo kan men extra aandacht besteden aan bijvoorbeeld de manier,

hoeveelheid, kwaliteit, ... van feedback bij mensen die meer nood hebben aan een ondersteunende feedbackomgeving. Werknemers waarbij deze nood minder groot is kan men in verhouding dan wat minder feedback geven.

### **Limieten en verder onderzoek**

Dit onderzoek heeft enkele tekortkomingen. Zo werd de data slechts op één tijdstip verzameld en is dit dus een cross-sectioneel onderzoek. Het onderzoek is in die zin vrij statisch. Wijzigingen meten is dus niet mogelijk, evenmin kunnen er oorzakelijke verbanden worden vastgesteld (Delarue et. al, 2003). Naar de toekomst toe zou de onderzoeksvraag kunnen onderzocht worden aan de hand van een longitudinaal onderzoek.

Een tweede potentiële tekortkoming is het feit dat de resultaten van enquêtes niet altijd te veralgemenen zijn en dat er het probleem van sociale wenselijkheid in de antwoorden kan zijn. Toch is de responsgraad van dit onderzoek zodanig hoog (66.18%) wat deze mogelijke problemen verkleint. De resultaten kunnen moeilijk te generaliseren zijn naar de volledige thuiszorgsector in Vlaanderen, maar aangezien Familiehulp binnen Vlaanderen de grootste organisatie voor thuiszorg is, wordt ook dit probleem kleiner. Bovendien zijn de resultaten uit dit onderzoek vergelijkbaar met resultaten uit andere onderzoeken betreffende de relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid (Anseel & Lievens, 2007; Sparr & Sonnentag, 2008).

Een derde tekortkoming is dat in dit onderzoek louter het ‘supervisor feedback environment’ werd onderzocht en niet het ‘coworker feedback environment’. Het kan interessant zijn voor verder onderzoek om ook dit deel van de feedbackomgeving te onderzoeken.

In dit onderzoek werd de invloed van self-efficacy als moderator onderzocht. Self-efficacy kan allicht ook als mediator fungeren. Zo toonde eerder onderzoek reeds aan dat feedback op prestaties self-efficacy beïnvloedt in de positieve zin (Tolli & Schmidt, 2008). Self-efficacy kent bovendien hoge correlaties met jobtevredenheid (Judge & Bono, 2001). Daarom is het mogelijk dat ook in dit onderzoek de feedbackomgeving een positieve invloed heeft op self-efficacy en dat self-efficacy op zijn beurt een positieve impact heeft op jobtevredenheid wat maakt dat self-efficacy een mediator kan zijn.

De feedbackomgeving in de organisatie was hier de onafhankelijke variabele om jobtevredenheid te verklaren. Er zijn echter nog heel wat andere variabelen die bijdragen tot

jobtevredenheid. Deze werden hier niet besproken. Bovendien werd de impact van de feedbackomgeving hier onderzocht op de positieve HR-outcome jobtevredenheid. Mogelijks zijn er ook negatieve HR-outcomes van een feedbackomgeving die hier niet aan bod komen.

## **CONCLUSIE**

In dit onderzoek werd de relatie tussen de feedbackomgeving als HR-praktijk en jobtevredenheid als HR-outcome onderzocht.

Er werd verwacht dat de feedbackomgeving in een organisatie een positieve impact heeft op de jobtevredenheid van werknemers. Deze verwachting werd bevestigd. Er is inderdaad een positief lineair verband tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid.

Daarnaast werd er in dit lineair verband een moderator toegevoegd. De verwachting was dat de mate van iemands self-efficacy een invloed heeft op de relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid. Meer bepaald zouden mensen met een lage mate van hun self-efficacy meer nood hebben aan een gunstige feedbackomgeving om een hoge mate van jobtevredenheid te kunnen hebben. Bijgevolg zou de relatie tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid sterker zijn bij mensen met een lage mate van self-efficacy dan bij mensen met een hoge mate van self-efficacy. Ook deze verwachting werd bevestigd aan de hand van het onderzoek. Het verband tussen de feedbackomgeving en jobtevredenheid is inderdaad sterker bij mensen met een lage mate van self-efficacy. Self-efficacy is dus een moderator in dit verband.

Aan de hand van deze resultaten kan er worden besloten dat een gunstige feedbackomgeving belangrijk is om de jobtevredenheid bij werknemers hoog te houden. Bovendien hebben bepaalde categorieën van werknemers, in dit onderzoek degene met een lage mate van self-efficacy, meer nood aan een dergelijke gunstige feedbackomgeving. Het is dan ook belangrijk dat leidinggevenden rekening houden met deze resultaten.

Met de resultaten van dit onderzoek is de kennis over de feedbackomgeving in organisaties, de jobtevredenheid van werknemers en hun self-efficacy, uitgebreid.

## LITERATUURLIJST

Aguinis, H., & Pierce, C. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139-145.

Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 254-266.

Anseel, F., & Lievens, F. (2009). The Mediating Role of Feedback Acceptance in the Relationship between Feedback and Attitudinal and Performance Outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 362-376.

Armstrong, M., & Baron, A. (2004). *Managing performance: Performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Arvey, R., Bouchard, T., Segal, N., & Abraham, L. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37, 122-147.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V.S. Ramachaudran (Ed.) *Encyclopedia of human behaviour*, 4, (pp.71-81). New York: Academic Press.

Baptiste, N. (2007). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309.

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bowling, N., & Hammond, G. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 63-77.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript. University of Michigan: Ann Arbor.

Currie, D. (2001). *Managing Employee Well-Being*. Chandos Publishing (Oxford): Limited, Oxford.

Chen, G., Gully, S., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale, The Research Methods Division of The Academy of Management. *Organizational Research Methods*, 4, 62 - 83.

Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368 – 376.

Decramer, A., & Vanderstraeten, A. (2010). Employee performance management als hoeksteen van Human resource management. In A. Vanderstraeten (Ed.), *Human resource management en performantie : een strategische kijk op medewerkers en organisatie* (pp. 302–386). Brugge: Die Keure.

Delarue, A., De Winne, S., Gryp, S., Maes, J., Marx, S.; Peeters, A., ... Van Hootegem, G. (2003). Dossier - Organisatie in bedrijf. *De resultaten van PASO in vogelvlucht, Panel Survey of Organizations in Flanders (PASO). Editie 2003*. Leuven: HIVA/Departement TEW K.U.Leuven/Departement Sociologie K.U.Leuven.

Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Egan, T., Yang, B., & Barlett, K. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3).

Fisher, C., Harris, L., Kirk, S., Leopold, J., & Leverment, Y. (2004). The dynamics of modernisation and job satisfaction in the British National Health Service. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 304-18.

Gecas, V. (1989). The social psychology of self-efficacy. *Annual Review of Sociology*, 15, 291-316.

Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.

Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68, 104-120.

Giles, W., Mossholder, K. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance-appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377.

Gist, M., & Mitchell, T. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.

Glisson, C., Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61 - 81.

Graen, G., & Schiemann, W. (1978). Leader–member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology, 63*, 206–212.

Gujarati, D. (1995). *Basic Econometrics* (4th ed.). The McGrawth companies.

Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250–279.

Hillman, L., Schwandt, D., & Bartz, D. (1990). Enhancing staff members' performance through feedback and coaching. *The Journal of Management Development, 9*(3), 20–27.

Ilgen, D., Fisher, C., & Taylor, M. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, 64*, 349–371.

Jawahar, I. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research, 27*, 213–236.

Jex, S., & Bliese, P. (1999). Efficacy beliefs as amoderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 84*, 349–361.

Judge, T., Locke, E., Durham, C., & Kluger, A. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*, 17–34.

Judge, T., & Bono, J. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*, 80–92.

Judge, T., Heller, D., & Mount, M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530–541.

Judge, T., & Ilies, R. (2004). Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 661–673.

Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The international journal of human resource management, 21*(11), 2031-2051.

Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., & Oxenbridge, S. (2006). *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. Routledge, Taylor & Francis Group: London.

Koch M., & McGrath R. (1996). Improving labor productivity: Human Resource Management policies do matter. *Strategic Management Journal, 17*, 335-354.

Lam, S., Yik, M., & Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology, 87*, 192–201.

Lambert E., Hogan L., & Barton S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal, 38* (2), 233-251.

Larson, J. (1984). The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance, 33*, 42–76.

Levy, P., Albright, M., Cawley, B., & Williams, J. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 62*, 23-37.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.



Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Psychology*, 16(8), 594-613.

London, M. (1997). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

London, M. (1988). *Change agents: New roles and innovation strategies for human resource professionals*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Makiney, J., & Levy, P. (1998). The influence of self-ratings versus peer ratings on supervisors' performance judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 212-228.

Nadler, D. (1979). The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 309-338.

Norris-Watts, C., & Levy, P. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351-365.

Ogresta, J., Rusac, S. & Zorec, L. (2008). Relation Between Burnout Syndrome and Job Satisfaction Among Mental Health Workers. *Croatian Medical Journal*, 49 (3), 364-374.

Pauwels, L., & Van Damme, A. (2012). *Basiscursus Statistiek in de Criminologie. Deel I: Theoretische Achtergrond van de Beschrijvende en Inferentiële Statistiek*.

Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management, Rotterdam School of Economics.

Peng, J., & Chiu S. (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment And Organizational Citizenship Behavior. *The Journal Of Social Psychology, 150* (6), 582-607.

Rosen, C., Levy, P., & Hall, R. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 211–220.

Sparr, J., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 198–225.

Sparr, J., & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 388-412.

Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal study in East Germany. *Human Performance, 10*, 171-192.

Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*, 240-261.

Steelman, L., & Levy, P., & Snell, A. (2004). The Feedback environment scale (FES): Construct, definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement, 64*, 165-184.

Steelman, L., & Rutkowski, K. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology, 19*, 6-18.

Tehrani, N., Humpage, S., Willmott, B., & Haslam, I. (2007). *What's Happening with Well-being at Work? Change Agenda*. London: Chartered Institute of Personnel Development.

Testa, M. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment. *Journal of Psychology, 13*(2), 226-236.

Tolli, P., & Schmidt, M. (2008). The Role of Feedback, Causal Attributions, and Self-Efficacy in Goal Revision. *Journal of Applied Psychology, 93*, 692–701.

Van Bavel, J. (2006). Multicausaliteit en multicollineariteit bij meervoudige regressie. *Tijdschrift voor Sociologie, 27*(4), 351-375.

Vanderstraeten, A. (2010). *Human Resources Management en Performantie: Een strategische kijk op medewerkers en organisatie*. Brugge, Die Keure.

Van Yperen, N. (1998). Informational support, equity and burnout: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*, 29-33.

Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 393–412). New York: Russell Sage Foundation.

Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review, 12*, 1–22.

Whitaker, B., Dahling, J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment - role clarity model of work performance. *Journal of Management, 33*, 570-591.

Williams, J., Miller, C., Steelman, L., & Levy, P. (1999). Increasing feedback seeking in public contexts: It takes two (or more) to tango. *Journal of Applied Psychology, 84*, 969-976.

Wu, C., & Griffin, M. (2012). Longitudinal Relationships Between Core Self-Evaluations and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 331–342.

Zaman Ahman K., & Veerapandian K. (2012). The Mediating Effect of Person-Environment Fit on the Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction. *International Journal of Psychological Studies*, 4(1), 91-102.

## APPENDIX

Geachte Mevrouw, Geachte Heer,

Eerst en vooral hartelijk bedankt om deel te nemen aan dit onderzoek!

Ik ben Lenie De Wilde en volg de Master Bestuurskunde en Publiek Management aan de Hogeschool Gent. Zoals dit in elke masteropleiding het geval is, moet ik een masterproef schrijven waarin ik een literatuurstudie koppel aan een onderzoek.

Ik kreeg van uw zorgregiodirecteur, Frans Vervaeke, de kans om dit onderzoek uit te voeren bij Familiehulp, meer bepaald in de regio Waas en Dender. Maar ik heb ook uw hulp nodig. Door de onderstaande vragenlijst volledig in te vullen helpt u me een heel eind verder in mijn onderzoek. Dit zal maximum een **kwartiertje** in beslag nemen en u bewijst er mij een grote dienst mee. Daarnaast zullen de resultaten ook een meerwaarde zijn voor Familiehulp.

De onderstaande vragenlijst heeft betrekking op hoe uw functionerings- en evaluatiegesprek verlopen, de mate waarin u feedback (formeel en informeel) ontvangt van uw leidinggevende en hoe u hier tegenover staat. Daarnaast zal ik peilen naar uw tevredenheid en toewijding tot de organisatie en uw persoonlijke ideeën over uw eigen prestaties op het werk. Het is de bedoeling dat **alle vragen** worden ingevuld, telkens met het antwoord dat het meest van toepassing is.

**Ik wil absoluut benadrukken dat deze vragenlijst volledig anoniem is.** De resultaten zullen gerapporteerd worden aan het zorgregiobestuur maar de gegevens worden uiteraard anoniem verwerkt.

Gelieve na het invullen van de vragen, deze terug in de **gesloten enveloppe** af te geven aan uw sectorverantwoordelijke.

Lenie De Wilde  
Drs. Thomas Van Waeyenberg

Hogeschool Gent

### ***Om te beginnen enkele achtergrondvragen...***

<b>Geslacht:</b>	Ik ben een    vrouw        man
<b>Geboortejaar:</b>	Ik ben geboren in het jaar .....
<b>Functie:</b>	Ik ben    verzorgende        poetshulp
<b>Arbeidsovereenkomst:</b>	Ik werk    voltijds        deeltijds
<b>Anciënniteit:</b>	Ik werk al ..... jaar bij Familiehulp

**De vragenlijst: Duid aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen. Er is slechts één antwoord mogelijk.**

**Functionerings- en evaluatiegesprek**

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Tijdens het functioneringsgesprek bespreken we de taken die ik heb uitgevoerd.							
Tijdens het functioneringsgesprek bespreken we mijn gedrag.							
Mijn competenties worden besproken tijdens het functioneringsgesprek.							
Tijdens het functioneringsgesprek bespreken we de vordering van mijn resultaten zonder daarbij specifieke streefdoelen te bekijken.							
Tijdens het functioneringsgesprek bespreken we de vordering van mijn resultaten aan de hand van specifieke streefdoelen.							
Tijdens het functioneringsgesprek bespreken we de vordering van onze teamdoelstellingen.							
Tijdens het functioneringsgesprek bespreken we de vordering van mijn individuele doelstellingen.							

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Ik word geëvalueerd op de uitvoering van mijn taken.							
Ik word geëvalueerd op mijn gedrag.							
Ik word geëvalueerd op mijn competenties.							
Ik word geëvalueerd op het behalen van resultaten.							
Ik word geëvalueerd op het al dan niet bereiken van mijn streefdoelen.							
Ik word geëvalueerd op het al dan niet behalen van teamdoelstellingen.							
Ik word geëvalueerd op het al dan niet behalen van mijn individuele doelstellingen.							

**Feedback op het werk**

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Mijn leidinggevende is vertrouwd met/heeft weet van mijn prestaties op het werk.							
Over het algemeen respecteer ik de mening van mijn leidinggevende over mijn prestaties op het werk.							
In verband met feedback op mijn prestaties op het werk, vertrouw ik mijn leidinggevende meestal niet.							
Mijn leidinggevende is fair/eerlijk wanneer hij/zij mijn werkprestaties evalueert.							
Ik heb vertrouwen in de feedback die mijn leidinggevende me geeft.							

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Mijn leidinggevende geeft me bruikbare feedback op mijn werkprestaties.							
De feedback op prestaties die ik krijg van mijn leidinggevende is behulpzaam/nuttig.							
Ik waardeer de feedback die ik krijg van mijn leidinggevende.							
De feedback die ik krijg van mijn leidinggevende helpt me bij het uitvoeren van mijn job.							
De informatie over mijn prestaties die ik krijg van mijn leidinggevende is over het algemeen niet echt belangrijk.							

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Mijn leidinggevende geeft me ondersteunende feedback op mijn prestaties.							
Wanneer mijn leidinggevende me feedback geeft over mijn prestaties, dan houdt hij/zij rekening met mijn gevoelens.							
Mijn leidinggevende geeft me meestal feedback op een ondoordachte manier.							
Mijn leidinggevende behandelt de mensen niet goed tijdens het geven van feedback op prestaties.							

Mijn leidinggevende is tactvol in het geven van feedback op werkprestaties.							
---	--	--	--	--	--	--	--

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Als ik iets goed doe op het werk, dan is mijn leidinggevende zeer lovend over mijn prestaties.							
Mijn leidinggevende is zeer zelden lovend over mijn werk.							
Mijn leidinggevende zegt me over het algemeen wanneer ik iets goed doe op het werk.							
Ik krijg regelmatig positieve feedback van mijn leidinggevende.							

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Als ik de deadlines niet haal, laat de leidinggevende mij dit weten.							
Mijn leidinggevende zegt me wanneer mijn werkprestaties niet overeenstemmen met de standaarden van de organisatie.							
Wanneer mijn werkprestaties lager zijn dan verwacht, zegt mijn leidinggevende me dat.							
Wanneer ik een fout maak op het werk, zegt mijn leidinggevende me dat.							

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Mijn leidinggevende is meestal beschikbaar wanneer ik informatie wil over mijn prestaties.							
Mijn leidinggevende heeft het te druk om me feedback te geven.							
Ik heb weinig contact met mijn leidinggevende.							
Ik heb dagelijks contact met mijn leidinggevende.							
Ik krijg alleen maar feedback op mijn prestaties tijdens een evaluatiegesprek.							



	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Eerder oneens</b>	<b>Noch eens, noch oneens</b>	<b>Eerder eens</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>
Mijn leidinggevende vindt het vaak vervelend wanneer ik vraag naar feedback op mijn prestaties.							
Als ik feedback vraag op mijn prestaties, geeft mijn leidinggevende me vaak niet onmiddellijk de informatie die ik vraag.							
Ik voel me er goed bij om feedback op mijn prestaties aan mijn leidinggevende te vragen.							
Mijn leidinggevende moedigt me aan om feedback te vragen wanneer ik onzeker ben over mijn werkprestaties.							

### **Tevredenheid , toekomst en toewijding tot de organisatie**

	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Eerder oneens</b>	<b>Noch eens, noch oneens</b>	<b>Eerder eens</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>
Alles in overweging genomen, ben ik tevreden met mijn job.							
Over het algemeen doe ik mijn job niet graag.							
Over het algemeen werk ik hier graag.							

	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Eerder oneens</b>	<b>Noch eens, noch oneens</b>	<b>Eerder eens</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>
Ik zal volgend jaar waarschijnlijk een nieuwe job zoeken.							
Het zou kunnen dat ik volgend jaar stop met mijn huidige job.							
Binnen de drie jaar zal ik waarschijnlijk op zoek gaan naar een nieuwe job.							
Ik denk er vaak aan om te stoppen met mijn huidige job.							
Bij de Familiehulp zie ik voor mezelf geen toekomst.							

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Ik zou heel tevreden zijn indien ik de rest van mijn loopbaan bij Familiehulp zou kunnen verder werken.							
Ik heb echt het gevoel dat de problemen van Familiehulp mijn eigen problemen zijn.							
Ik voel mij niet helemaal thuis bij Familiehulp.							
Ik ben niet emotioneel gehecht aan deze organisatie.							
Ik voel mij niet als 'een deel van de familie' bij deze organisatie.							
Familiehulp betekent veel voor mij.							

#### **Perceptie over eigen competenties**

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Ik ben in staat om het meeste van de doelen die ik vooropstel te bereiken.							
Ik ben zeker dat ik moeilijke taken tot een goed einde kan brengen.							
Over het algemeen denk ik dat ik de resultaten kan behalen die belangrijk zijn voor mij.							
Ik denk dat ik in de meeste dingen kan slagen die ik tracht te verwezenlijken.							
Ik ben in staat om succesvol uitdagingen te trotseren.							
Ik vertrouw erop dat ik effectief kan presteren tijdens verschillende taken.							
Vergeleken met andere mensen, kan ik de meeste taken goed uitvoeren.							
Zelfs wanneer de dingen moeilijk zijn, kan ik vrij goed presteren.							

*Kijk nog even na of u alle vragen heeft ingevuld.  
**Hartelijk bedankt om deze enquête in te vullen!***

Lenie De Wilde – Hogeschool Gent

