

# De waarde van Strategisch Human Resource management in het MKB

Onderzoek uitgevoerd bij Tukker Vision

Naam: Tom Bodewes  
Studentnummer: S0091219

In opdracht van: Drs. I. Goedegebure  
Universiteit Twente  
Datum: 30.01.2008



  
**Universiteit Twente**  
*de ondernemende universiteit*

## Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport 'De waarde van Strategisch Human Resource management in het MKB' Dit onderzoeksrapport is geschreven in het kader van de bachelorthese Arbeid en organisatie van de opleiding Psychologie. In opdracht van de Universiteit Twente hebben wij onderzoek verricht bij een viertal MKB bedrijven in de mediasector.

Het onderzoek is uitgevoerd onder begeleiding van Ivy Goedegebure en Karin Sanders, welke ik bij deze graag wil bedanken. Ook wil ik de directie en medewerkers van Tukker Vision bedanken voor hun medewerking. Als laatste wil ik mijn dank betuigen aan mijn medestudenten Angelito Perez Nijhuis en Alexander Vos de Wael.

## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	4
Hoofdstuk 1: Inleiding .....	5
Theoretisch kader .....	6
Organisatieklimaat .....	7
HRM uitkomsten .....	8
Financiële organisatieprestatie .....	9
Leeswijzer .....	9
Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode .....	10
Gebruikte vragenlijsten en operationalisaties van de gemeten begrippen .....	10
Onderzoekspopulatie en steekproef .....	11
<i>Tukker vision</i> .....	11
Statistische bewerkingen .....	12
Hoofdstuk 3: Resultaten .....	13
Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen .....	13
Onderzoeksuitkomsten hypothesen .....	14
Onderzoeksuitkomsten bedrijf .....	15
Hoofdstuk 4: Conclusies .....	16
Conclusie uitkomsten Tukker Vision .....	16
Conclusie onderzoeksmethode .....	17
5 Aanbevelingen .....	18
Aanbevelingen Tukker Vision .....	18
Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	18
6. Bronvermelding .....	19
7. Bijlagen .....	22

## **Samenvatting**

In dit onderzoek wordt beschreven welke strategische waarde Human Resource Management heeft binnen het MKB. Is er samenhang tussen het gewenste en het daadwerkelijke rolgedrag van medewerkers? In hoe verre komt dit overeen met de door het bedrijf gekozen strategie? En wat is de invloed van het organisatieklimaat? Om antwoord op deze vragen te krijgen is er survey-onderzoek gedaan bij een viertal MKB organisaties in de media sector. Deel van de resultaten zullen worden toegespitst op het bedrijf Tukker Vision. Er is gekeken naar de 'fits' tussen gewenst en waargenomen werknemer gedrag en naar de invloed van de sterkte van het organisatieklimaat op deze 'fits'. Door gebruik te maken van statistische software kwam uit de gegevens naar voren dat er een significante samenhang bestaat tussen de sterkte van het organisatieklimaat en de sterkte van de fits van strategie en waargenomen strategie en rolgedrag en waargenomen rolgedrag. Helaas kon de hypothese 'hoe beter de 'fit' tussen organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatie resultaat' niet getoetst worden door het ontbreken van financiële gegevens van enkele van de onderzochte bedrijven. Tukker Vision, zo bleek uit het onderzoek, heeft een sterk organisatieklimaat. Ook de samenhang tussen strategie en waargenomen strategie en rolgedrag en waargenomen rolgedrag is sterk. Evenals de samenhang tussen strategie en rolgedrag. Opvallend voor Tukker Vision waren de lage scores op moraal, het nemen van verantwoordelijkheid en self-efficacy. Het wordt dan ook aanbevolen om hier stappen tegen te ondernemen.

## Hoofdstuk 1: Inleiding

Er wordt in het bedrijfsleven steeds meer aandacht besteed aan het effectief inzetten van personeel (Bowen & Ostroff, 2004). Human Resource Management (HRM) en personeel management spelen hierbij een belangrijke rol. Er is veel onderzoek gedaan naar effectieve HRM praktijken en hun effecten op het organisatieresultaat (zoals Huselid, 1995; Boselie, Paauwe en Janssen, 2000). Dit onderzoek vindt veelal plaats in grote bedrijven. Echter 99,7 procent van de Nederlandse bedrijven maakt deel uit van het midden –en kleinbedrijf (MKB). En van de 7,2 miljoen werknemers in Nederland (exclusief overheid) werken er 4,2 miljoen werknemers in het MKB (MKB Nederland, 2006). Er kan dus gesteld worden dat het MKB een belangrijke doelgroep is. De huidige HR theorieën zijn echter grotendeels ontwikkeld en getest bij grote ondernemingen waardoor er weinig bekend is over de toepasbaarheid van deze theorieën bij MKB bedrijven (Heneman, Tansky & Camp, 2000).

De twee meest gebruikte benaderingen in het onderzoek naar de relatie tussen HRM en organisatieresultaat zijn het ‘universalistische’ perspectief en de ‘contingentie’ benadering (Boselie, Paauwe & Janssen, 2000). Onderzoek vanuit het universalistisch perspectief richt zich op de verzameling van HR praktijken en de invloed van deze praktijken op de prestaties van een organisatie. De contingentie benadering gaat ervan uit dat organisaties het meeste succes kunnen boeken als er een fit is tussen HR strategie en andere aspecten van de organisatie zoals bedrijfsomvang, technologie en de sector waarin het bedrijf actief is (Delery & Doty, 1996). Bij onderzoek naar de contingentie theorie hebben wetenschappers bijvoorbeeld gekeken hoe een aantal HR praktijken consistent zijn met verschillende strategieën en hoe deze praktijken van invloed kunnen zijn op de organisatieprestatie (Schuler & Jackson, 1987).

Organisatiestrategie speelt een belangrijke rol in het management proces van een bedrijf. In een organisatiestrategie kunnen belangrijke zaken als de aanwending van bronnen en het vast stellen van organisatiedoelen beschreven worden. Een strategie kan helpen om een bedrijf in de gewenste richting te sturen en waardevol zijn voor het creëren en behouden van competitief voordeel voor de organisatie (Gibcus & Kemp, 2003). In de literatuur over organisatiestrategie spreekt men er vaak over dat een basis voor competitieve voordeel voornamelijk ligt in de toepassing van de verzameling van ‘resources’ die een bedrijf voor handen heeft, de zogenaamde resource-based view (Wernerfelt, 1984). Naast fysiek- en organisatorisch kapitaal is het menselijke kapitaal een belangrijke resource voor organisaties (Barney, 1991). Hieruit kan worden opgemaakt dat HRM een vitale bijdrage kan leveren aan de organisatiestrategie om zo de organisatiedoelen te bereiken. Omdat de hierboven beschreven contingentie benadering ervan uit gaat dat bedrijven het meeste succes behalen als er een goede ‘fit’ is tussen HRM en organisatiestrategie speelt deze fit een belangrijke rol binnen dit onderzoek.

Vanwege de economische belangrijkheid van het MKB, zoals hierboven is aangegeven (MKB Nederland, 2006), is het een belangrijke onderzoekspopulatie en het uitsluiten van MKB organisaties kan een serieuze bedreiging vormen voor de generaliseerbaarheid van wetenschappelijk onderzoek (Faems, Sels, De Winne & Maes 2005). Er kan gesteld worden dat zowel wetenschappelijk als praktisch gezien het van belang is om inzicht te verwerven in de vraag of, binnen MKB organisaties, de ‘fit’ tussen organisatiestrategie en HRM een rol speelt in het creëren en behouden van competitief voordeel. Met dit onderzoek zal worden bijgedragen aan het vergroten van wetenschappelijk inzicht op het gebied van HRM binnen Nederlandse MKB bedrijven in de creatieve industrie. De creatieve industrie is een specifieke vorm van bedrijvigheid die producten en diensten voortbrengt die het resultaat zijn van individuele of collectieve, creatieve arbeid én ondernemerschap (Rutten, Manshanden,

Muskens & Koops, 2004). De media en entertainment sector, onderdeel van de creatieve industrie, is een sector met veel hoger geschoolden (Braaksma, 2007). Uit onderzoek van Bacon & Hoque (2005) blijkt dat hoe hoger het opleidingsniveau, hoe hoger de behoefte aan HRM.

West, Smith, Lu Feng & Lawthom (1998) omschrijven het organisatieklimaat als de perceptie die werknemers binnen een bedrijf delen over de fundamentele basis van hun organisatie. Bowen & Ostroff (2000) stellen dat HRM van invloed is op de perceptie van medewerkers en dat een sterk HRM beleid zorgt voor een hogere mate van gedeelde percepties en zodoende een sterk organisatieklimaat voortbrengt. Een sterk HRM beleid kan de organisatie prestaties verbeteren door dat er onder de werknemers een hoge gedeelde perceptie is betreffende de strategische doelstellingen (Bowen & Ostroff, 2000). Als een organisatie het HRM beleid afstemt op de organisatie strategie zal dit een positieve invloed hebben op de organisatie resultaten (Schuler & Jackson 1987).

De hoofdvraag van dit onderzoek is: 'hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de fit tussen werkgever- en werknemerspercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?' Uit deze hoofdvraag wordt de volgende hypothese geformuleerd:

*H1: 'Voor MKB organisaties uit de mediasector geldt hoe beter de 'fit' (congruentie) tussen organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatie resultaat'.*

### **Theoretisch kader**

Strategie, strategisch plannen en strategisch management zijn veel besproken in management literatuur sinds 1960. Volgens Hanlon & Scott (1993) zouden MKB bedrijven te druk zijn met dagelijkse operationele problemen en geen tijd hebben om zich te wijden aan strategisch management. Echter een duidelijke strategie kan van invloed zijn op de bedrijfsprestaties en kan net als bij grote bedrijven belangrijk zijn voor het MKB (Gibcus & Kemp, 2003).

Onderzoek van Gibcus & Kemp (2003), op basis van de theorie van Porter (1980, 1985), toont aan dat er vijf verschillende strategieën kunnen worden geïdentificeerd namelijk kostenleider en vier verschillende differentiatie strategieën namelijk innovatie, marketing, service en proces. De kostenleider strategie (Cost leadership strategie) wordt gevoerd als een bedrijf de laagste kostenproducent in zijn sector is. Een bedrijf dat de innovatie differentiatie strategie voert houdt zich bezig met het ontwikkelen en op de markt brengen van nieuwe producten. Als bedrijven zich bezig houden met het beïnvloeden van de perceptie van mogelijke klanten dat hun product onderscheidend is van het product van de concurrent dan voeren ze de marketing differentiatie strategie. De service differentiatie strategie houdt in dat bedrijven zich richten op service vóór, tijdens en na de aankoop van het product. Bij de proces differentiatie strategie besteed een bedrijf het meeste aandacht aan het productieproces en de kwaliteit van het product.

Bij de contingentie benadering wordt er gekeken naar een 'fit' tussen HRM systeem en de organisatie strategie. Schuler & Jackson (1987) stellen dat als een organisatie het HRM beleid afstemt op de organisatie strategie dit een positieve invloed zal hebben op de organisatie resultaten. Om de gewenste organisatie strategie uit te kunnen voeren moeten werknemers gewenst rolgedrag vertonen. Het gewenste rolgedrag is het gedrag van een medewerker dat nodig is om samen te kunnen werken met andere werknemers in een sociale omgeving. Volgens de roltheorie van Kahn, Wolfe, Quin, Snoek & Rosenthal (1964)

bekleden alle leden van een organisatie een specifieke rol. Jones (2001) definieert een rol als een set taakgebonden gedragingen die van de rolbekleder wordt verwacht om de individuele taakuitvoering en taakafstemming met andere rolbekleders te reguleren.

### ***Organisatieklimaat***

Onder andere Bowen & Ostroff (2000) en Huselid (1995) stellen dat het organisatieklimaat een bemiddelende link is tussen HRM en organisatieprestatie. Zoals hierboven beschreven heeft HRM invloed op de percepties van medewerkers. Een kenmerk van een sterk organisatieklimaat is dat er een hoge mate van gedeelde percepties is onder de medewerkers (Bowen & Ostroff, 2000). Voor dit onderzoek speelt organisatieklimaat een belangrijke rol omdat het HRM beleid het organisatieklimaat beïnvloed en daarmee het werknemers rolgedrag. Als het organisatieklimaat sterk is en door HRM duidelijk is afgestemd op de organisatiestrategie kan het de organisatieprestaties verbeteren (Schuler & Jackson 1987).

Cameron & Quinn (1999) omschrijven een viertal 'klimaat' typen namelijk de familiecultuur, adhocratiecultuur, de marktcultuur en de hiërarchiecultuur. Deze vier klimaat typen worden beschreven aan de hand van de mate van vertrouwen, conflict, werkmoraal, rechtvaardigheid van beloningen, resistentie tegen veranderingen, geloofwaardigheid van de leider, en het nemen van verantwoordelijkheid (Zammuto & Krakower, 1991 in Burton Burton, Lauridsen & Obel 2004). Het familieklimate heeft een zeer persoonlijk karakter met een hoge mate van vertrouwen en moraal. De adhocratiecultuur is zeer dynamisch met een hoge mate van vertrouwen en moraal en een laag verzet tegen verandering. De marktcultuur is resultaatgericht maar met lagere mate van vertrouwen en moraal en een laag verzet tegen verandering. De hiërarchiecultuur is strak geleid en wordt gekenmerkt door formele procedures. Binnen dit klimaat heerst een hoog verzet tegen verandering.

*Een van de hoofdvraag afgeleide deelvraag luidt: Welke invloed heeft het organisatieklimaat op de fit tussen de strategie en de waargenomen strategie en de fit tussen strategie en rolgedrag? Uit deze deelvraag worden de volgende hypothesen geformuleerd:*

*H2: 'Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen de strategie en waargenomen strategie'*

*H3: 'Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen strategie en rolgedrag'.*

## **HRM uitkomsten**

Zoals al eerder genoemd worden bij de ‘contingentie’ benadering de verschillende HRM praktijken afgesteld naar de strategische goals en de praktijken moeten elkaar aanvullen om de organisatie strategie te kunnen volbrengen (Schuler & Jackson, 1987). Een van deze HRM praktijken is de betrokkenheid van de medewerker.

*Betrokkenheid* is een psychologische staat welke de relatie van een werknemers met een organisatie kenmerkt (Rashid, Sambasivan & Johari, 2003). Deze relatie heeft invloed om de mate van voortzetting van het lidmaatschap van de organisatie. Een werknemer met een hoge mate van betrokkenheid is er een die bij de organisatie blijft onder negatieve of positieve omstandigheden waarin de organisatie verkeerd (Meyer & Allen, 1997).

De betrokkenheid van een werknemer vindt plaats op verschillende niveaus. Binnen dit onderzoek zullen we onderscheid maken in de volgende vormen van betrokkenheid, namelijk betrokkenheid met een supervisor, betrokkenheid met de organisatie, betrokkenheid met het team en betrokkenheid bij eigen werk/carrière.

Betrokkenheid is als variabele van belang omdat uit onderzoek van Vanderberghe, bentein & Stinglhamber (2004) naar voren is gekomen dat de ontvangen steun van de organisatie die een werknemer ervaart een positieve invloed heeft op betrokkenheid. De mate van steun, bijvoorbeeld in hoeverre de organisatie waarde hecht aan de werknemers en hun bijdrage, wordt vastgelegd in de organisatiestrategie. Daarnaast heeft betrokkenheid een positieve correlatie met de stijging van productiviteit, kwaliteit en financiële prestaties (Guest, 1999b).

*Self-efficacy* is het geloof van een persoon dat hij/zij in staat is om een bepaalde taak te volbrengen. Het is een vorm van motivatie die, zoals uit onderzoek van Judge & Bono (2001) is gebleken, een sterke correlatie heeft met zowel job satisfaction ( $r=.45$ ) als met job performance ( $r=.23$ ). Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat het gedrag van werkgevers een positieve invloed kan hebben op de self-efficacy van medewerkers (Natonovich & Eden, 2001). Het is voor bedrijven belangrijk dat hun medewerkers geloven in hun eigen kunnen en dat leidinggevende bewust zijn dat hun gedrag invloed kan hebben op de self-efficacy van hun ondergeschikten. Mede daarom is het voor het onderzoek van belang om deze variabele mee te nemen.

Een derde HRM uitkomst die op individueel niveau gemeten wordt is de mate van *innovatief werkgedrag*. Innovatief gedrag wordt door West & Farr (1989) gedefinieerd als de welbewuste ontwikkeling, introductie en toepassing van waardeverhogende vernieuwingen op elk organisatorisch niveau in een bedrijf. Volgens Simon, Elango, Houston & Savelli (2002) is innovatie voor bedrijven op de langere termijn noodzakelijk om te overleven. Strategische aandacht voor innovatie, bestaande uit het voeren van een innovatiestrategie en het beschikbaar stellen van middelen voor innovatie evenals de werkenmerken variatie, autonomie en externe contacten tonen een positieve samenhang met innovatief werkgedrag van medewerkers (De Jong & Den Hartog, 2005). Omdat organisatiestrategie en gewenst werknemer rolgedrag een leidende rol spelen in de hoofdvraag van het onderzoek is het van belang om de variabele innovatief werkgedrag mee te nemen in het onderzoek.

Tot slot wordt de mate van verloopgeneigdheid als vierde HRM uitkomst gemeten. Er is een hoge *verloopgeneigdheid* in een organisatie als er binnen de organisatie veel verloop onder het personeel plaatsvindt. Verloopgeneigdheid is de mate waarin men bezig is met het zoeken van een andere baan. De variabele is van belang omdat een afname van vrijwillig verloop onder werknemers een stimulerende werking heeft op productiviteit (Sheehan, 1993). Verloopgeneigdheid kan bedrijfsresultaten beïnvloeden door dat medewerkers die van plan te



zijn weg te gaan minder efficiënt gaan werken, als ervaren medewerkers vertrekken of de tijd die verloren gaat naar het zoeken van vervanging (Mobley, 1982). Van invloed op verloopgeneigdheid zijn demografische factoren (leeftijd, sekse, opleidingsniveau en hoe lang iemand in dienst is), tevredenheid (job satisfaction) en alternatieve kansen op de arbeidsmarkt (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978).

Een deelvraag die afgeleid wordt van de hoofdvraag luidt: ‘Welke invloed heeft de mate van de medewerker betrokkenheid op de mate van innovatie, self-efficacy en verloopgeneigdheid?’. Vanuit deze deelvraag worden de volgende hypothesen geformuleerd:

*H4a: Hoe sterker de mate van betrokkenheid van de medewerkers, hoe sterker de mate innovatief werkgedrag.*

*H4b: Hoe sterker de mate van betrokkenheid van de medewerkers, hoe sterker de mate verloopgeneigdheid.*

*H4c: Hoe sterker de mate van betrokkenheid van de medewerkers, hoe sterker de mate self-efficacy.*

### ***Financiële organisatieprestatie***

Er is veel onderzoek gedaan naar de link tussen HRM en de financiële organisatieprestatie. Veelal gebeurde dit in grote organisaties en uit de resultaten blijkt dat HRM invloed heeft op de financiële organisatieprestatie (Huselid, 1995). Ook blijkt dat om een volledig effect te hebben op performance van een organisatie de toepassing van HRM praktijken zorgvuldig moet zijn afgestemd op de organisatiestrategie (Schuler & Jackson, 1987). Daarnaast is uit onderzoek naar voren gekomen dat HRM beleid binnen kleine bedrijven een positieve invloed heeft op de organisatie prestatie (Sels, De Winne, Delmotte, Maes, Faems & Forrier, 2006). Objectieve data over de financiële resultaten van MKB bedrijven zijn over het algemeen moeilijk verkrijgbaar. De financiële gegevens van MKB bedrijven hoeven niet openbaar gemaakt te worden en eigenaren/directeuren zijn vaak niet bereid hun gegevens te delen met buitenstanders. Als financiële gegevens beschikbaar zijn is het onduidelijk in hoeverre deze gegevens accuraat zijn omdat deze vaak niet door een accountant zijn gecontroleerd (Beal, 2000).

### ***Leeswijzer***

In hoofdstuk 2 staat de onderzoeksmethode centraal. Naast de onderzoeksmethode zullen de gebruikte vragenlijsten besproken worden gevolgd door een beschrijving van de populatie en de steekproef van het onderzoek. Ook de uitgevoerde statistische bewerking worden in dit hoofdstuk besproken. De resultaten van het onderzoek worden besproken in hoofdstuk 3. Als eerste zullen de beschrijvende maten en de betrouwbaarheid van de schalen worden besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met zowel de onderzoeksuitkomsten van de hypothesen als van het bedrijf. Hoofdstuk 4 bevat de conclusies van het onderzoek. Naast dat er antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag en de hypothesen zullen er conclusies worden gegeven over de uitkomsten voor Tukker Vision en over de onderzoeksmethode. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 5, wordt een aanbeveling gegeven betreffende het onderzoek.

## Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode

Het onderzoek is een zogenaamd toetsend onderzoek. Toetsend onderzoek is een type onderzoek, waarbij hypothesen, meetinstrumenten, populatie en onderzoeksomstandigheden vooraf vastliggen. De hypothesen worden afgeleid uit een theorie. Een theorie is een geheel van beweringen over een afgebakend deel van de werkelijkheid die wederzijds niet strijdig zijn en waaruit minstens een hypothese afgeleid kan worden die toetsbaar is, inclusief een ‘mechanisme’ dat het waarom in de hypothese verklaart (Baarda & De Goede, 1997).

Het onderzoek is opgezet als een survey-onderzoek. Bij survey-onderzoek worden in de regel bij een groot aantal onderzoekseenheden gegevens verzameld over een groot aantal kenmerken. In de meeste gevallen worden gegevens verzameld bij een steekproef van onderzoekseenheden uit een nader omschreven populatie (Baarda & De Goede, 1997).

### *Gebruikte vragenlijsten en operationalisaties van de gemeten begrippen*

Met behulp van vragenlijsten zullen we de variabelen meten zoals beschreven in de inleiding en het theoretisch kader. Hiervoor zijn operationalisaties van de gemeten begrippen opgesteld. De *organisatie strategie* zal worden gemeten met de Beal questionnaire (2000). Aan de respondenten zal gevraagd worden in hoeverre 22 competitieve methoden binnen hun organisatie in de afgelopen drie jaar zijn toegepast. De data wordt verzameld via een vijf-puntschaal. Daarnaast worden de respondenten gevraagd 10 punten te verdelen over de vijf de strategieën op basis van welke omschrijving het beste past bij de eigen organisatie. Voorbeelden van competitieve methoden zijn: ‘Adverteren en reclame maken’ en ‘Onmiddellijk verhelpen van problemen bij klanten’. Zie ook bijlage 1, tabel 4.

Met de schaal gebaseerd op de vragenlijst ‘Employee Role Behaviours for Competitive Strategies’ (Schuler & Jackson, 1987) met 23 items op een vijf-puntschaal zal het werknemer rolgedrag worden gemeten. Daarnaast zijn in de vragenlijst 5 omschrijvingen opgenomen van een type medewerker dat zou passen bij een strategie waarbij de respondent gevraagd wordt 10 punten te verdelen op basis van welke omschrijving het beste past bij de eigen organisatie. Deze omschrijvingen zijn ook gebaseerd op Schuler en Jackson. Het meetinstrument voor rolgedrag is niet gevalideerd in eerder onderzoek. Voorbeelden van items zijn: ‘Betrokkenheid bij het team’ en ‘Lange termijn focus’. Zie ook bijlage 1, tabel 5.

Het *organisatieklimaat* is gebaseerd op het ‘framework of competing values’ (Quinn and Rohrbaugh, 1983 in Burton et al., 2004) met de vier klimaattypes: familie, adhocratie, markt en hiërarchie (Cameron & Quinn, 1999). Deze klimaattypes worden beschreven op basis van de mate van: vertrouwen, conflict, werkmoraal, rechtvaardigheid van beloningen, resistentie tegen veranderingen, geloofwaardigheid van de leider, en het nemen van verantwoordelijkheid (Zammuto & Krakower, 1991 in Burton et al., 2004). Hierbij wordt een vijf-puntschaal gebruikt. Voorbeelden van gebruikte items zijn: ‘De medewerkers kunnen elkaar vertrouwen’ en ‘De medewerkers beschouwen het leiderschap in onze organisatie als geloofwaardig’. Zie ook bijlage 1, tabel 6.

Met de schaal gebaseerd op de organisatie, team en carrière betrokkenheid vragenlijst van Ellemers, de Gilder & van den Heuvel (1998) en op de betrokkenheid met de supervisor vragenlijst van Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber (2004) met 20 items op een vijf-puntschaal, zal de *betrokkenheid* worden gemeten. Voorbeelden van gebruikte items zijn: ‘Ik voel me verbonden met mijn leidinggevende’ en ‘Mijn carrière speelt een centrale rol in mijn leven’. Zie ook bijlagen 1, tabel 7.

De schaal voor het meten van *self-efficacy* is gebaseerd op de korte versie van de OCCSEFF van Schyns & Von Callani (2002). Aan respondenten wordt gevraagd in hoeverre zij het eens zijn met acht items. Via een vijf-puntschaal zal de data worden verzameld. Een

voorbeeld van gebruikte items is: 'Ik haal de doelstellingen die ik mijzelf heb gesteld in mijn werk'. Zie ook bijlagen 1, tabel 8.

De *verloopgeneigdheid* wordt gemeten met een schaal gebaseerd op de Basic Amsterdam Questionnaire (Biessen, 1992) met vier items op een vijf-puntenschaal waarbij respondenten moeten aangeven in hoeverre zij het eens zijn met het item. Een voorbeeld van gebruikte items is: 'Ik heb er in de afgelopen maanden wel eens over nagedacht om ander werk te zoeken'. Zie ook bijlagen 1, tabel 9.

De schaal voor *innovatief werkgedrag* is gebaseerd op Zakelijk communicatie 2 (Janssen, 2002). Respondenten dienen aan de hand van een vijf-puntenschaal aan te geven in hoeverre negen items op hen van toepassing zijn. Een voorbeeld van de gebruikte items is: 'Hoe vaak komt het voor dat u nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten bedenkt?' Zie ook bijlagen 1, tabel 10.

De *financiële organisatieprestatie* zal worden gemeten met perceptuele metingen (Beal, 2000). Aan de respondenten zal worden gevraagd in welke mate zij in het dagelijks handelen rekening houden met zaken als overleven, stabiel blijven, winst maken & groeien. Verder wordt gevraagd naar financiële gegevens als liquiditeit quick ratio, solvabiliteitsgetal, rentabiliteitsgetal en het aandeel personele kosten in de toegevoegde waarde. Daarnaast worden het verzuim- en verlooppercentage gevraagd (single item). Zie ook bijlagen 1, tabel 11.

De *context variabelen* die belangrijk zijn voor het model zullen worden gemeten gebruikmakend van een single item. Aan de directie/leidinggevende worden een aantal algemene vragen betreffende de organisatie gesteld. Bijvoorbeeld hoeveel medewerkers er werkzaam zijn bij het bedrijf, het aantalmedewerkers met een vastcontract en de branche waarin de organisatie actief is. Zie ook bijlagen 1, tabel 12.

Als laatste zullen aan de respondenten *persoonlijke variabelen* zoals leeftijd, sekse, hoogst voltooide opleiding en type contract worden gevraagd.

### ***Onderzoekspopulatie en steekproef***

De onderzoekspopulatie bestaat uit vier MKB bedrijven in de media sector. In totaal zijn er 96 vragenlijsten ingevuld teruggekomen. Drie van de vier bedrijven hadden een respons van 100% en een bedrijf had een respons van 43%. De gemiddelde leeftijd is 30 jaar en van de respondenten is 34% vrouw. Van alle respondenten zijn er 11 directie/leidinggevende waarvan 27% vrouw. Het merendeel van de respondenten is tussen een en vijf jaar in dienst bij het bedrijf namelijk 44% en 35% van de medewerkers is korter dan een jaar in dienst bij het bedrijf. Het merendeel van de respondenten heeft het hoger beroepsonderwijs voltooid (47,9%). De overige respondenten hebben als hoogst voltooide opleiding wetenschappelijk onderwijs, doctoraal (13,5), voortgezet algemeen onderwijs (13,5%), middelbaar beroepsonderwijs (18,8%) of middelbaar algemeen onderwijs (5,2%).

### ***Tukker vision***

Alle 14 uitgedeelde vragenlijsten zijn ingevuld teruggekomen en dit houdt een respons van 100% in. De medewerkers van Tukker Vision hebben een gemiddelde leeftijd van 23 jaar en van de medewerkers is 64% man. Bij de directie ligt dit percentage hoger, hier is namelijk 100% man. Ruim 57% van de medewerkers werkt tussen een en vijf jaar bij Tukker Vision. Het resterende percentage is korter dan een jaar in dienst. Het bedrijf heeft drie directeuren. Tukker Vision is een jong multimedia bedrijf dat is opgericht in 2006 en zich richt op het ontwikkelen en produceren van concepten voor televisie, film en het internet. Het merendeel van de medewerkers (50%) heeft hoger beroepsonderwijs voltooid. De overige medewerkers

hebben als hoogst voltooide opleiding voortgezet algemeen onderwijs (14,3%), middelbaar beroepsonderwijs (14,3%) of middelbaar algemeen onderwijs (21,4%).

### ***Statistische bewerkingen***

Voor het toetsen van de hypothesen moesten er een aantal variabelen geconstrueerd worden. Voor zowel de HRM uitkomsten evenals de scores voor de verschillende strategieën moesten totaal scores opgesteld worden. Deze totaal scores konden zo bijvoorbeeld gebruikt worden voor onderlinge vergelijkingen van de HRM uitkomsten en andere statistische handelingen zoals het vaststellen van de maat van organisatiestrategie.

Voor het berekenen van de verschillende 'fits' zullen de betreffende data getransformeerd worden naar z-scores, en de verschillen zullen een maat vormen tussen de waarnemingen van de werkgever en de waarnemingen van de werknemers. Een voorbeeld van een van de gemaakte variabelen voor het onderzoek is de variabele gemaakt om de 'fit' tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag te meten. Om deze variabele te maken zijn er z-scores gemaakt van alle vragen betreffende medewerker rolgedrag. Deze z-scores zijn voor de werkgevers/directie bij elkaar opgeteld. Zijn of haar waarde wordt vergeleken met de groepsnorm en vormt de maat voor de fit. Hoe groter deze waarde, hoe kleiner de fit.

Dit is ook gedaan bij de volgende geconstrueerde maten:

1. de maat voor de 'fit' tussen strategie en waargenomen strategie;
2. de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat;
3. de maat voor de 'fit' tussen strategie en rolgedrag.

Daarnaast zijn er maten gemaakt om de inhoud te kunnen meten van het organisatieklimaat en voor de strategie. Voor de maat voor de inhoud van het organisatieklimaat zijn eerst de gemiddelden per bedrijf per organisatieklimaat variabele uitgerekend. Vervolgens zijn per organisatieklimaat variabele de laagste en de hoogste gemiddelde score vastgesteld. Het verschil tussen deze scores is gedeeld door drie zodat er een drietal intervallen ontstonden namelijk: laag, midden en hoog. De bedrijven zijn daarna gescoord per dimensie op basis van de bijbehorende intervallen. Zodat er per bedrijf een profiel ontstaat gebaseerd op de interne normen van de vier bedrijven in de onderzoekspopulatie. De scores van Tukker Vision op organisatieklimaat zijn als bijlage 2 bij dit rapport gevoegd.

Nadat de maten voor de 'fits' en het organisatieklimaat waren geconstrueerd is met behulp van statistische software gekeken naar de onderlinge correlaties. Voor de eerste hypothese is gekeken naar de samenhang tussen de waarde van de 'fit' tussen organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag en de verschillende financiële gegevens. Voor de tweede en derde hypothese is gekeken naar de correlatie tussen de sterkte van het organisatieklimaat en zowel de maat van de 'fit' tussen de strategie en de waargenomen strategie evenals de 'fit' tussen strategie en rolgedrag. Met statistische software is ter onderbouwing van de beide hypothesen Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt berekend. De uitkomsten staan beschreven onder resultaten.

Voor de laatste hypothesen, 4a tot en met 4c, is gekeken of er significante samenhang is tussen de maat voor betrokkenheid en de maten voor self-efficacy, innovatief werkgedrag en verlooptgeneigdheid. De maten voor de sterkte van de samenhang tussen de HRM uitkomsten, de zogenoemde correlatiecoëfficiënten, zijn opgenomen in een correlatie matrix, zie bijlage 4.

## Hoofdstuk 3: Resultaten

### *Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen*

In onderstaande tabel zijn de beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen ( $\alpha$ ) weergegeven. De schaal Affectieve Betrokkenheid bestaat uit de vier items Carrière Betrokkenheid, Organisatie Betrokkenheid, Team Betrokkenheid en Betrokkenheid leidinggevende. De betrouwbaarheid voor deze totaalschaal bleek voldoende ( $\alpha=.880$ ). Apart genomen zijn de vier schalen voor betrokkenheid allen voldoende betrouwbaar. Ook de overige schalen tonen voldoende betrouwbaarheid, zie tabel 1.

**Tabel 1** *Overzicht betrouwbaarheid*

Variabele	Aantal Items	Gemiddelde score	Standaarddeviatie	$\alpha$
Affectieve Betrokkenheid	20	68,25	10,28	.880
Carrière Betrokkenheid	5	15,87	4,15	.842
Organisatie Betrokkenheid	4	15,87	4,15	.762
Team Betrokkenheid	5	18,82	2,74	.764
Betrokkenheid leidinggevende	6	20,74	3,98	.857
Innovatief Werkgedrag	9	22,16	6,63	.923
Self-efficacy	8	30,47	4,16	.829
Verloopgeneigdheid	4	9,83	3,54	.868
Rolefit		21,03	1,34	
Stratfit		20,15	1,92	
SRfit		23,78	5,02	
OCstrenght		5,26	0,63	

### Onderzoeksuitkomsten hypothesen

Helaas waren niet alle financiële bedrijfsgegevens toegankelijk. Van de vier bedrijven in ons onderzoek waren de gegevens van een bedrijf volledig beschikbaar en van een bedrijf alleen de gegevens van 2006. Hierdoor kon de hoofdvraag van dit onderzoek niet beantwoord worden. De eerste hypothese is niet testbaar.

De tweede hypothese betreft de samenhang tussen de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat en de maat voor de fit tussen strategie en waargenomen strategie door medewerkers. Uit de correlaties, in tabel 2, blijkt dat er een significant, sterke positieve samenhang ( $r_s = 0,867$ ,  $p < 0,01$ ) bestaat. Een hoge waarde op de maat voor de sterkte van het organisatie klimaat komt overeen met een minder sterk organisatieklimaat en een hoge waarde voor de maat tussen strategie en waargenomen strategie komt overeen met een slecht fit.

**Tabel 2**

*Samenhang sterkte organisatieklimaat en fit tussen strategie en waargenomen strategie*

			OCstrenght	Stratfit
Spearman's rho	OCstrenght	Correlation Coefficient	1,000	,867(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	96	96
	Stratfit	Correlation Coefficient	,867(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	96	96

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

De derde te toetsen hypothese betreft de samenhang tussen de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat en de maat voor de fit tussen strategie en rolgedrag. Tabel 3 toont de correlaties waaruit blijkt dat er een significante samenhang ( $r_s = 0,731$ ,  $p < 0,01$ ) bestaat. Een hoge waarde op de maat voor de sterkte van het organisatie klimaat komt overeen met een minder sterk organisatieklimaat en een hoge waarde voor de maat tussen strategie en rolgedrag komt overeen met een slecht fit.

**Tabel 3**

*samenhang sterkte organisatieklimaat en fit tussen strategie en rolgedrag*

			OCstrenght2	SRfit
Spearman's rho	OCstrenght	Correlation Coefficient	1,000	,731(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	96	96
	SRfit	Correlation Coefficient	,731(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	96	96

\*\*  $P < 0.01$  level

De vierde hypothese betreft de invloed van de mate van de medewerker betrokkenheid op de mate van innovatie, self-efficacy en verlooptgeneigdheid. De uitkomsten staan vermeld in de bijlage 4. Naast de affectieve betrokkenheid zijn ook de vier schalen waaruit affectieve betrokkenheid is opgebouwd meegenomen. Bij het toetsen van hypothese 4a is een zwak

positief verband gevonden tussen betrokkenheid en innovatief werkgedrag ( $r_s = .19$ ). Tussen verloopgeneigdheid en betrokkenheid, hypothese 4b, blijkt een zwak negatief verband te zijn ( $r_s = -.11$ ). Echter beiden blijken niet significant te zijn. Opvallend is dat er wel een significante samenhang is gevonden tussen organisatie betrokkenheid en innovatief werkgedrag ( $r_s = 0,25$ ,  $p < 0,05$ ). Bij het toetsen van hypothese 4c is een significante, positieve samenhang tussen betrokkenheid en self-efficacy ( $r_s = 0,37$ ,  $p < 0,01$ ) gevonden.

### ***Onderzoeksuitkomsten bedrijf***

Uit de verzamelde data bleek dat het profiel van Tukker Vision niet eenduidig vertaald kon worden naar één *organisatieklimaat*. Het profiel vertoonde gelijkenissen met alle vier de klimaat 'typen'. Het profiel had de meeste overeenkomst met het klimaat familiecultuur en de marktcultuur. De gelijkenissen met de familiecultuur bleken uit de hoge scores op de variabelen vertrouwen, rechtvaardigheid van beloningen en resistentie tegen verandering en de lage score op de variabele het nemen van verantwoordelijkheid. De scores op geloofwaardigheid van de leider, conflict en ook resistentie tegen veranderingen komen overeen met de marktcultuur. Van de door ons onderzochte bedrijven is de gemiddelde maat voor de sterkte van het organisatieklimaat 4,92. De score voor de sterkte van het organisatieklimaat van Tukker Vision is 4,13. Hoe lager de waarde voor de sterkte van het organisatieklimaat, hoe sterker het organisatie klimaat is.

Met behulp van de verzamelde data is gekeken hoe Tukker Vision scoort op de vijf gemeten strategieën genoemd in het Theoretisch kader. Het bleek dat Tukker Vision het hoogst scoort op de innovatieve strategie gevolgd door de service strategie. Het laagst werd gescoord op de Cost Leadership Strategie en de marketing strategie.

Bij *de fit tussen strategie en waargenomen strategie* valt op de Tukker Vision goed scoort vergeleken met andere bedrijven. Van de onderzochte bedrijven was de gemiddelde score van de maat voor de fit tussen strategie en waargenomen strategie 20,11. Tukker Vision had van de onderzochte bedrijven de laagste score, namelijk 18,73. Ook bij deze fit geldt hoe lager de score des te beter de fit.

Ook bij *de fit tussen strategie en rolgedrag* valt op dat Tukker Vision goed scoort in vergelijking met de andere bedrijven. Waar de andere bedrijven tussen de 20 en 29 scoorden had Tukker Vision een score van 17. Bij deze maat geldt hoe hoger de score, hoe lager de fit. Een overzicht van de uitkomsten is opgenomen in de bijlage 3.

*De maat van de score tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag* had Tukker Vision een score van 19,90. De gemiddelde score voor de vier door ons onderzochte bedrijven is 21,49. Ook voor deze score geldt hoe hoger de score, hoe lager de fit.

De affectieve betrokkenheid is voor het bedrijf hoger dan het gemiddelde van alle bedrijven namelijk 71,64 tegen een gemiddelde score van 68,25. De vier soorten betrokkenheid, waaruit de affectieve betrokkenheid is opgebouwd, scoren rond de gemiddelden. Met uitzondering van de mate van carrière betrokkenheid (18,00) welke duidelijk hoger scoort dan het gemiddelde (15,87). De score voor de mate van innovatief werkgedrag is voor Tukker Vision (25,00) hoog in vergelijking met het gemiddelde van de vier bedrijven (22,16). Daarentegen is score voor de mate van self-efficacy (29,91) lager dan het gemiddelde (30,47). Ook werd er lager gescoord op verloopgeneigdheid (8,45 tegen een gemiddelde van 9,83) echter een lage verloopgeneigdheid is positief. Een overzicht van de HRM uitkomsten is opgenomen in bijlage 5.

## Hoofdstuk 4: Conclusies

Door het ontbreken van financiële gegevens bij enkele bedrijven uit onze populatie kan de hoofdvraag betreffende de invloed op de organisatieresultaten niet beantwoord worden. De eerste hypothese is dan ook niet testbaar.

Eerder onderzoek (Schuler & Jackson, 1987) toonde dat als HRM praktijken zorgvuldig zijn afgestemd op de organisatiestrategie dit een positief effect heeft op de prestaties van de organisatie klimaat en er kan dus gesteld worden dat HRM van waarde is bij MKB bedrijven. Bij dit onderzoek kwam naar voren dat hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen de strategie en waargenomen strategie. De tweede hypothese wordt aangenomen. Ook bleek dat er een sterke significante samenhang was tussen de maat voor het organisatieklimaat en de fit tussen strategie en rolgedrag. Dus hypothese drie: 'Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen strategie en rolgedrag' wordt aangenomen.

Als laatste de hypothesen 4a tot en met 4c betreffende de invloed van de mate van de medewerker betrokkenheid op de mate van innovatief werkgedrag, self-efficacy en verloopgeneigdheid. Hypothese 4a: 'Hoe sterker de mate van betrokkenheid van de medewerkers, hoe sterker de mate innovatief werkgedrag', wordt ondanks een zwakke samenhang verworpen. Het verband blijkt niet significant te zijn. Hierbij moet een kanttekening worden gemaakt dat er wel een positieve samenhang is gevonden tussen organisatie betrokkenheid en innovatiefwerkgedrag ( $r_s = 0,25$ ,  $p < 0,05$ ). De hypothese 4b, 'Hoe sterker de mate van betrokkenheid van de medewerkers, hoe sterker de mate verloopgeneigdheid', blijkt ook niet significant te zijn er wordt om die reden verworpen. Hoewel een zwakke, blijkt er wel een significante positieve samenhang te bestaan tussen betrokkenheid en self-efficacy ( $r_s = 0,37$ ,  $p < 0,05$ ). De hypothese 4c: 'Hoe sterker de mate van betrokkenheid van de medewerkers, hoe sterker de mate self-efficacy', wordt geaccepteerd.

### *Conclusie uitkomsten Tukker Vision*

Bij de inhoudelijke maat van strategie blijkt uit de gegevens dat Tukker Vision het hoogst scoort op innovatie strategie. Na innovatie scoort Tukker Vision het hoogst op service. Dit komt goed overeen met de visie van het bedrijf om een ambitieus, creatief en ondernemend multimediabedrijf te zijn.

De organisatieklimaten die het meest overeenkomsten vertonen met de uit de data verzamelde gegevens over Tukker Vision zijn de familie- en marktcultuur. Zowel het bedrijf als de medewerkers zijn jong. De organisatie heeft een persoonlijk karakter. De leiding van Tukker Vision geeft blij van agressie en resultaatgerichtheid. Binnen de organisatie heerst een hoge mate van vertrouwen maar in vergelijking met de andere bedrijven een laag moraal. Ook opvallend was de lage score op het nemen van verantwoordelijkheid.

Tukker Vision had vergeleken met de andere bedrijven een lage score op de sterkte van het organisatieklimaat wat duidt op een sterk organisatieklimaat.

Bij de onderzochte 'fits' valt op dat Tukker Vision het beste scoort van de vier onderzochte bedrijven. Tukker Vision heeft in vergelijking met de andere door ons onderzochte bedrijven goede 'fits' tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag, tussen strategie en waargenomen strategie en tussen strategie en rolgedrag.

Ook scoorde Tukker Vision opvallend goed bij de fit tussen strategie en rolgedrag in vergelijking met andere bedrijven. Tukker Vision scoorde bij deze fit 17 en van alle bedrijven was de gemiddelde score 23,75. Wederom geldt een lage score duidt op een sterke fit.



Bij de HRM uitkomsten scoort Tukker Vision goed in vergelijking met de andere bedrijven. Alleen de mate van self-efficacy is opvallend lager maar de rest van de scores zit rond of boven het gemiddelde van de vier bedrijven.

### ***Conclusie onderzoeksmethode***

Bij de interpretatie van de gegevens moet rekening gehouden worden dat het een relatief kleine onderzoekspopulatie betrof (n=96). Het was spijtig dat door gebrek aan financiële gegevens de hoofdvraag omtrent de organisatieresultaten niet getoetst kon worden.

Om de juiste data voor dit survey-onderzoek te verzamelen fungeerde de vragenlijst naar voldoening. Zowel de medewerkers als de directie hadden geen moeite met het invullen. Het instrument bleek gebruikersvriendelijk. Echter de periode waarin het onderzoek werd uitgevoerd, in december, bleek enkele problemen met zich mee te brengen. Veel bedrijven antwoorden op de vraag naar medewerking dat ze kampten met eindejaardrukke en geen tijd hadden voor deelname. Hoewel dit een bottleneck vormde heeft het relatief weinig negatieve invloed gehad op het uiteindelijk resultaat.

Als laatste opmerking dat het protocol voor het benaderen van bedrijven wellicht wat directer kan. Eerst een email sturen en vervolgens bellen naar het bedrijf om te vragen of het bericht is ontvangen geeft hen de eerste ingang om nee te zeggen. Een alternatieve methode zou zijn om het bedrijf te bellen, vragen naar de directeur/leidinggevende, deze informeren en vragen of het mogelijk is om langs te komen voor een persoonlijk gesprek.

## 5 Aanbevelingen

### *Aanbevelingen Tukker Vision*

Op de meeste punten scoorde Tukker Vision goed in vergelijking met de andere bedrijven. Er werd echter op een aantal punten minder gescoord. Uit de gegevens betreffende het organisatieklimaat van Tukker Vision kwam naar voren dat het bedrijf in vergelijking met andere bedrijven laag scoorde op moraal en het nemen van verantwoordelijkheid. In een studie van Matzler & Renzl (2006) werd aangetoond dat het vertrouwen in collega's en het vertrouwen in het management sterke voorspellers zijn voor de tevredenheid van medewerkers en dat de tevredenheid van medewerkers op zijn beurt invloed heeft op loyaliteit van de medewerker. Daarnaast is aangetoond dat vertrouwen een positieve relatie heeft met taak prestatie, tevredenheid van het team en team betrokkenheid en negatief gerelateerd is aan stress (Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T., 2001). Een aanbeveling is om te proberen deze waarden hoger te krijgen. Daarnaast bleek uit de HRM uitkomsten dat Tukker Vision laag scoort op self-efficacy. Volgens Zimmerman (2000) is self-efficacy een effectieve voorspeller van motivatie, dit komt overeen met de uitkomsten van Tukker Vision. Self-efficacy kan gevestigd en verbeterd worden als een baan meesterschap vraagt van de medewerkers (Schyns & Collani, 2002). Een aanbeveling voor het bedrijf, als zij de hierboven genoemde variabelen willen verhogen, is om de medewerkers meer uitdaging en verantwoordelijkheid te geven bij het uitvoeren van hun taken.

### *Aanbevelingen voor verder onderzoek*

Uit cijfers van MKB Nederland (2006) bleek hoe groot de rol is van het MKB in Nederland. Het is dan ook van groot belang dat er in de toekomst onderzoek gedaan blijft worden binnen de bedrijven in de MKB sector.

Helaas kende deze studie door het ontbreken van voldoende financiële gegevens een beperking waardoor de hoofdvraag en de daarbij horende eerste hypothese niet beantwoord konden worden. De drukte die bedrijven ervaren tijdens de laatste maanden van het jaar blijkt moeilijkheden mee te brengen bij het zoeken van een onderzoekspopulatie. Enkele bedrijven gaven aan dat zij in het begin van het jaar wel tijd hadden om mee te werken aan een dergelijk onderzoek. Het lijkt dan ook verstandiger om in die periode op zoek te gaan naar een geschikte onderzoekspopulatie.

Veel van de verzamelde variabelen waren door de medewerkers zelf gerapporteerd. Wellicht zouden de resultaten robuuster zijn als er een tweede bron was geweest om deze variabelen van de medewerkers te meten. Bijvoorbeeld de leidinggevende of een directe collega. Echter dit kost veel extra tijd van bedrijven. Tijd die ze meestal niet hebben.

Ten slotte werd er binnen dit onderzoek weinig aandacht besteed aan de invloed van de verschillende losse vormen van betrokkenheid op self-efficacy, innovatief werkgedrag en verlooptgeneigdheid. Zoals uit hypothese 4a bleek heeft affectieve betrokkenheid geen invloed op innovatief werkgedrag maar betrokkenheid bij de organisatie wel. Het zou voor toekomstige studies interessant kunnen zijn hier binnen het MKB meer aandacht aan te besteden.

## 6. Bronvermelding

- Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (2001) Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. *The American Economic Review*. Vol 78 No. 4, 678-690.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B.M. Shaw en Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, 10, 123-167.
- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (1997) *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Bacon, N & Hoque, K (2005) HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1976-1999.
- Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17 (March), pp. 99-120.
- Beal, R. M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27-47.
- Boselie, Pauwe en Janssen (2000) Boselie, P., Pauwe, J., & Jansen, P. (2000). *Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands*. ERIM Report Series ERS 2000-46-ORG, Rotterdam: Erasmus University.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Braaksma, R.M. (2007) *HRM-beleid in het Nederlandse MKB*. Research Report M200708, Zoetermeer: EIM.
- Burke, W.W. and Litwin, G.H. (1992), A causal model of organizational performance and change, *Journal of Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 523-45.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Onderzoeken en Veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001) Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, vol. 10(3), pp. 225-244.
- Dean, T.J., Brown R.L. and C.E. Bamford (1998), Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations, *Strategic Management Journal*, vol. 19 (8), pp. 57-68.
- Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996) ‘Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions’, *Academy of Management Journal*, 4(39): 802-35.
- Dorenbosch, L., Reuver, R. de, & Sanders K. (2006). Getting the HR Message Across: The Linkage between Line-HR Consensus and “Betrokkenheid Strength” among Hospital Employees. *Management Review*, 17(3), 274-291.
- Ellemers, N., Gilder, D. de, & Heuvel, H. van den (1998). Career-Oriented Versus Team-Oriented Betrokkenheid and Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- Faems, D., Sels, L., De Winne, S., & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. *The International of Journal of Human Resource Management*, 16, 676-700.

- Guest, D. E. (1999b) *Human Resource Management: When Reality Confronts Theory*. Rotterdam: Erasmus University.
- Gibcus, P., & Kemp, R.G.M. (2003). *Strategy and small firm performance*. Research Report H200208, Zoetermeer: EIM.
- Hanlon, D., and M.G. Scott (1993), *Strategy formation in the entrepreneurial small firm*, Stirling Scotland: Scottish Enterprise Foundation (SEF).
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Huselid, Mark A., 1995, 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, productivity, and Corporate Financial Performance', *Academy of Management Journal* 38(3), 635–672.
- Innovatieplatform (2005). *Creativiteit: De gewichtsloze brandstof van de economie*, <http://www.innovatieplatform.nl>.
- Jones, G.R. (2001). *Organizational theory, Text and cases*. New York, Addison-Wesley.
- Jong, J. P. J. de, & Jansen, B.H.G. (2007). Innovatie in het MKB: Ontwikkelingen 1999-2007. <http://www.ondernemerschap.nl/>.
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. den (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag en Organisatie*, 18, 235-259.
- Jong, S. B. de, & Janssen, O. (2005). Innovatief werkgedrag en stress als reacties op roloverlading en rolambigüiteit. *Gedrag en Organisatie*, 18, 66-82.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluation 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.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quin, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of jobsatisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample ofworkers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Masterplan vrijetijdsindustrie* (master plan leisure industry), <http://www.mkb.nl>.
- Matzler, K. & Renzl, B. (2006) The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 10, 1261–1271.
- Meyer, J. and Allen, N. (1997), *Betrokkenheid in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage, London.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63: 408-414.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Natanovich, G., & Eden D. (2001, April). Pygmalion effects among outreach supervisors and tutors: Extending gender and ethnic generalizability. Paper presented at the 16<sup>th</sup> annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M. & Johari, J. (2003) The influence of corporate culture and organisational betrokkenheid on performance. *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 8, pp. 708-728.
- Rutten, Paul, Walter Manshanden, Jos Muskens & Olaf Koops (2004). *De creatieve industrie in Amsterdam en de regio*. Delft: TNO Strategie, Technologie en Beleid.

- Sels, L. De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small business. *Small Business Economics*, 26, 83-101.
- Sheehan, E.P. (1993) The Effects of Turnover on the Productivity of Those Who Stay, *JOM/YW/O/ Social Psychology*, 133: 699-706.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schyns, B., & Collani, G. von (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables, *European Journal of work and organizational psychology*, 11 (2), 219-241.
- Simon, M., Elango, B., Houghton, S.M. & Savelli, S. (2002). 'The successful product pioneer: maintaining betrokkenheid while adapting to change'. *Journal of Small Business Management*, 40, 187-203.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective betrokkenheid to the organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.
- West, M.A., Smith, H., Lu Feng, W. and Lawthom, R. (1998), Research excellence and departmental climate in British universities, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 71, pp. 261-81.
- Zimmerman, B. J. (2000) Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, pp. 82-91.

## 7. Bijlagen

### Bijlage 1

Gebruikte schalen in het hoofdonderzoek en vragenlijsten

**Tabel 4 Strategy variables (Gibcus & Kemp, 2003)**

<i>Variables</i>
<b>Innovation differentiation (ID)</b>
Marketing of new products
Developing new manufacturing processes
R&D of new products
Improving existing products
<b>Marketing differentiation (MD)</b>
Selling high-priced products
Improvement of sales force performance
Building brand/company identification
Innovative marketing techniques
Producing broad range of products
Advertising/promotional programs
<b>Service differentiation (SD)</b>
Strict product quality control
Improving customer service
Product improvements in meeting customer expectations
Immediate resolution customer problems
Improving customer care
<b>Process differentiation (PD)</b>
Benchmarking best manufacturing processes in the industry
Benchmarking best manufacturing processes anywhere
<b>Cost leadership (CL)</b>
Reducing overall costs
Reducing manufacturing costs

**Tabel 5 Employee Role Behaviours for Competitive Strategies (Schuler & Jackson, 1987)**

Highly repetitive, predictable behaviour	Highly creative, innovative behaviour
Very short-term focus	Very long-term behaviour
Highly cooperative, interdependent behaviour	Highly independent, autonomous behaviour
Very low concern of quality	Very high concern of quality
Very low concern of quantity	Very high concern of quantity
Very low risk taking	Very high risk taking
Very high concern for process	Very high concern for results
High preference to avoid responsibility	High preference to assume responsibility
Very inflexible to change	Very flexible to change
Very comfortable with stability	Very tolerant of ambiguity and unpredictability
Narrow skill application	Broad skill application
Low job (firm) involvement	High job (firm) involvement

**Tabel 6 Organizational climate (based on Zammuto & Krakower, 1991 in Burton et al., 2004)**

Items
Our employees can always trust each other (trust)
Our employees have a high working morale (morale)
Our employees find that rewards for their efforts are given in an equitable fashion (rewards equitability)
Employees consider leadership to be credible (leader credibility)
There are large disagreements among employees while we make decisions (conflict)
It is a good sense that employees take responsibility when something goes wrong (scapegoating)
Its is often difficult to carry out organizational changes (resistance to change)

**Tabel 7**            **Organizational, team-oriented & career-oriented betrokkenheid (Ellemers et al. , 1998) and affective betrokkenheid to the supervisor (Vandenberghe et al., 2004)**

---

Items

---

*Organizational betrokkenheid* (four items):

*This organization\** has a great deal of personal meaning for me  
I feel emotionally attached to *this organisation*  
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization  
I feel 'part of the family' in *this organisation*

*Team-oriented betrokkenheid* (five items):

I am prepared to do additional chores, when this benefits my team  
I feel at home among my colleagues at work  
I try to invest effort into a good atmosphere in my team  
In my work, I let myself be guided by the goals of my team  
When there is a social activity with my team, I usually help to organize it

*Career-orientated betrokkenheid* (five items)

My career is one of the most important things in my life  
I regularly consider what I could do to get ahead at work  
The ambitions in my live mainly have to do with my career  
My career plays a central role in my live  
I think I should have a successful career

*Supervisor betrokkenheid* (six items)

I feel a sense of respect to my supervisor  
I appreciate my supervisor  
I feel proud to work with my supervisor  
My supervisor means a lot to me  
I am not really attached to my supervisor  
I feel little admiration for my supervisor

---

\* *fill in the name of the company*

**Tabel 8**            **Self-efficacy (based on the short form of the OCCSEFF scale of Schyns and Von Collani, 2002)**

---

Items

---

Thanks to my resourcefulness, I know how to handle unforeseen situations in my job  
If I am in trouble at my work, I can usually think of something to do  
I can remain calm when facing difficulties in my job because I can rely on my abilities  
When I am confronted with a problem in my job, I can usually several solutions  
No matter what comes my way in my job, I'm usually able to handle it  
My past experiences in my job have prepared me well for my occupational future  
I meet the goals that I set for myself in my job  
I feel prepared to meet most demands in my job

---

**Tabel 9 Turnover disposition (Biessen, 1992)**

Items

---

In the last couple of months I have thought about searching for a new job  
 Last year, I have tried to find other work  
 If I have a choice, I'm still working at this organization in five years  
 In the last couple of months, I have thought about working somewhere else

---

**Tabel 10 Innovative work behaviour (Janssen, 2002)**

Items

---

Idea generation:	Inventing new work methods, techniques or instruments Inventing original solving methods for work problems Inventing new ideas for difficult problems
Idea promotion:	Mobilisation support for renewing ideas Meeting approval for renewing ideas Making 'key figures' enthusiastic for renewing ideas
Idea realisation:	Working out new ideas into practical applications Implementation renewing ideas Evaluation of the implementation of renewing ideas

---

**Tabel 11 Financial variables (Sels et al., 2006 / Beal 2000)**

Items

---

Liquidity  
 Profitability  
 Solvability  
 Personnel costs/value added  
 Profit/Turnover (financial)  
 Subjective judgement about: survival, stabilisation, making profit and grow  
 Personnel turnover rate  
 Personnel absence rate

---

**Tabel 12 Context variables***Variable**Operationalisation*


---

Industry	1 = creative industry; 2 = leisure industry
Sector	11 = media/entertainment; 12 = technical design & advertising 21 = sport/game; 22 = wellness/health
Size of the firm	number of employees including employees with temporary contracts
Age of the firm	years
Family owned/managed	second generation with owner majority and represented in management & first generation with minimal two family members with owner majority and represented in management
HR champion	0/1
Ratio fixed/flexible contracts	number
Supply of financial resources	0/1

---



## Bijlage 2:

### Inhoud organisatieklimaat Tukker Vision

	Laagste gemiddelde waarde	Hoogste gemiddelde waarde	Gemiddelde waarde Tukker Vision	Interval
vertrouwen	3,70	4,30	4,14	H
conflict	2,40	3,00	3,00	H
werkmoraal	3,29	4,40	3,29	L
rechtvaardigheid van beloningen	2,94	3,40	3,29	H
resistentie tegen veranderingen	2,40	3,29	3,14	H
geloofwaardigheid van de leider	3,14	3,70	3,50	M
het nemen van verantwoordelijkheid	3,50	4,00	3,50	L

### Bijlage 3:

Fit tussen organisatie strategie en rolgedrag

---

<i>Bedrijf X</i>						
Strategie (code)	Service(1)	Market(2)	Process(4)	Cost(5)	Innovat(3)	
Strategierangorde	5	4	2	1	3	
Profielfit	5	2	4	3	1	
(verschil)	0	2	2	2	2	
Vermenigvuldig met:	x 5 = 0	x 4 = 8	x 2 = 4	x 1 = 2	x 3 = 6	
Totaalscore(=SRfit) : 0+8+4+2+6=20	0+8+4+2+6=20					

---

---

<i>Bedrijf X</i>						
Strategie (code)	Service(1)	Market(2)	Process(4)	Cost(5)	Innovat(3)	
Strategierangorde	5	3	1	2	4	
Profielfit	3	5	4	1	2	
(verschil)	2	2	3	1	2	
Vermenigvuldig met:	x 5 = 10	x 3 = 6	x 1 = 3	x 2 = 2	x 4 = 8	
Totaalscore(=SRfit) : 10+6+3+2+8=29						

---

---

<i>Tukker Vision</i>						
Strategie (code)	Service(1)	Market(2)	Process(4)	Cost(5)	Innovat(3)	
Strategierangorde	4	2	1	3	5	
Profielfit	1	2	3	4	5	
(verschil)	3	0	2	1	0	
Vermenigvuldig met:	x 4 = 12	x 2 = 0	x 1 = 2	x 3 = 3	x 5 = 0	
Totaalscore(=SRfit) : 12+0+2+3+0=17						

---

---

<i>Bedrijf X</i>						
Strategie (code)	Service(1)	Market(2)	Process(4)	Cost(5)	Innovat(3)	
Strategierangorde	4	3	2	1	5	
Profielfit	2	5	1	4	3	
(verschil)	2	2	1	3	2	
Vermenigvuldig met:	x 4 = 8	x 3 = 6	x 2 = 2	x 1 = 3	x 5 = 10	
Totaalscore(=SRfit) : 8+6+2+3+10= 29						

---

## Bijlagen 4:

### Correlatie matrix betrokkenheid

		Affectieve betrokkenhe id	Team betrokkenhe id	Supervisor betrokkenhe id	Carrière betrokkenhe id	Organisatie betrokkenhe id	Innovatief werkgedrag	Self- efficacy	Verloop- geneigdheid
Affectieve betrokkenhe id	Correlation	1,000	,616(**)	,770(**)	,694(**)	,693(**)	,194	,366(**)	-,106
	Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,089	,001	,357
	N	80	80	80	80	80	78	74	77
Team betrokkenhe id	Correlation		1,000	,468(**)	,173	,376(**)	,106	,213	-,058
	Sig. (2- tailed)		.	,000	,121	,001	,345	,063	,610
	N		84	82	82	81	81	77	80
Supervisor betrokkenhe id	Correlation			1,000	,369(**)	,435(**)	,064	,273(*)	,028
	Sig. (2- tailed)			.	,001	,000	,574	,018	,809
	N			82	81	81	80	75	79
Carrière betrokkenhe id	Correlation				1,000	,269(*)	,146	,245(*)	-,178
	Sig. (2- tailed)				.	,016	,199	,034	,117
	N				82	80	79	75	79
Organisatie betrokkenhe id	Correlation					1,000	,254(*)	,186	-,026
	Sig. (2- tailed)					.	,024	,111	,823
	N					81	79	75	78
Innovatief werkgedrag	Correlation						1,000	,215	,030
	Sig. (2- tailed)						.	,064	,798
	N						93	75	77
Self-efficacy	Correlation							1,000	,107
	Sig. (2- tailed)							.	,367
	N							77	73
Verloop- geneigdheid	Correlation								1,000
	Sig. (2- tailed)								.
	N								80

\* P < 0.01

\*\* P < 0.05

## Bijlage 5

### HRM uitkomsten

HRM uitkomst	Aantal Items	Gemiddelde score	Score Tukker Vision
Affectieve Betrokkenheid	20	68,25	71,64
Carriere Betrokkenheid	5	15,87	18,00
Organisation Betrokkenheid	4	12,98	13,73
Team Betrokkenheid	5	18,82	18,64
Betrokkenheid leidinggevende	6	20,74	21,27
Innovatief Werkgedrag	9	22,16	25,00
Self-efficacy	8	30,47	28,91
Verloopgeneigdheid	4	9,83	8,45