

Strategisch HRM beleid in de commerciële sector

BruinsKoopman Architecten B.V.



**Yasin Bilgin
0092800
Universiteit Twente
Bachelorthese A&O psychologie**

Woord vooraf

Dit onderzoeksrapport is gebaseerd op onderzoeksgegevens van zes architectenbureaus uit de regio Oost Nederland. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van een pilotstudie ten behoeve van een onderzoek dat in februari 2007 van start is gegaan. Dit onderzoek is uitgevoerd met behulp van aanwijzingen van Ivy Goedegebure en is tevens een voortzetting op haar werk.

Alle verzamelde gegevens zijn anoniem verwerkt en gerapporteerd. Dit onderzoeksrapport wordt alleen besproken met de directeur en medewerkers van BruinsKoopman Architecten BV.

De resultaten van de pilotstudie worden in dit rapport kort gepresenteerd. Daarnaast wordt BruinsKoopman Architecten BV vergeleken met andere bedrijven uit de pilotstudie.

Op deze plek wil ik alle medewerkers en directieleden van BruinsKoopman Architecten BV hartelijk danken voor het meewerken aan het onderzoek. Ik hoop dat het onderzoek ook voor BruinsKoopman Architecten BV een toegevoegde waarde zal hebben.

15 juli 2007
Yasin Bilgin

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Hoofdstuk 1: Introductie onderzoeksthema	5
1.1 Inleiding	
1.2 Theoretisch kader	
1.3 Leeswijzer	
Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode	11
2.1 Gebruikte onderzoeksmethode	
2.2 Gebruikte vragenlijst	
2.3 Analyse methoden	
2.4 Steekproef en populatie	
Hoofdstuk 3: Resultaten	16
3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen	
3.2 Onderzoeksuitkomsten hypothesen	
3.3 Onderzoeksuitkomsten BruinsKoopman Architecten BV	
Hoofdstuk 4: Conclusies	25
4.1 Hypothesen	
4.2 BruinsKoopman Architecten BV	
Hoofdstuk 5: Aanbevelingen	29
Literatuurlijst	30
Bijlagen	32
Bijlage 1	Vier cultuurdimensies van Cameron & Quinn (1999)
Bijlage 2	Gebruikte schalen
Bijlage 3	Correlatietabellen

Samenvatting

In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre percepties van medewerkers over de strategie en het verwachte gedrag aansluiten op de gevoerde strategie en het gedrag dat de werkgever verwacht van de medewerkers. Tevens wordt onderzocht in hoeverre de genoemde aansluitingen samenhangen met de aansluiting van de strategie op het verwachte gedrag van medewerkers, diens effect op het organisatieresultaat en op welke wijze de sterkte van het organisatieklimaat hierin een rol speelt. Uit dit onderzoek blijkt dat deze veronderstelde verbanden deels bevestigd worden. De aansluitingen tussen strategie en gedrag lijken een positieve invloed te hebben op verschillende HRM uitkomsten. De HRM uitkomsten die gemeten worden binnen mijn onderzoek zijn verloopgeneigdheid, betrokkenheid bij de organisatie, leidinggevende, team en eigen professie/carrière, zelfvertrouwen in je werk, en innovatieve werkgedrag. Deze worden gemeten omdat ik, op basis van eerdere onderzoeken, verwacht dat ze een positieve invloed zullen hebben op de organisatie prestaties. Daarom kijk ik naar de relaties tussen deze variabelen en de drie 'fit' maten die opgesteld zijn. Hierbij bleek bijvoorbeeld dat bij een sterkere samenhang tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever) en een sterkere samenhang tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers) er sprake is van een hogere verloopgeneigdheid. Dit komt niet echt overeen met de verwachtingen. Wel overeen stemmend met mijn verwachting was dat een sterker samenhang tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers), leidde tot een grotere mate van betrokkenheid bij de eigen carrière/professie.

Ook de rol van het organisatieklimaat is onderzocht; ik verwacht dat hoe sterker het organisatieklimaat is, des te sterker de diverse fitmaten zullen zijn. Deze verwachting wordt gedeeltelijk bevestigd.

BruinsKoopman Architecten BV wordt vervolgens vergeleken met de overige bedrijven in de steekproef. Wat uit deze vergelijken blijkt is dat BruinsKoopman Architecten gemiddeld beter scoort op de HRM uitkomsten en ook op de twee maten van organisatieprestatie. Op de 'fit' maten wordt er niet beter gescoord behalve bij het fit tussen verwacht gedrag/houding van medewerkers (door directie) en de perceptie van dit verwachte gedrag/houding door medewerkers bij BruinsKoopman Architecten BV. Daarnaast is er ook gekeken naar de dominante strategie voor BruinsKoopman Architecten. Dit bleek de strategie gericht op dienstverlening te zijn. Het verwachte rolgedrag door de directie past het beste bij de marktdifferentiatie strategie gevolgd door de procesdifferentiatie strategie. Deze komen aardig overeen met de dominante strategie, omdat deze verwachte rolgedraging veel focus hebben op kwaliteit en betrokkenheid.

Ook op de dimensies van het organisatieklimaat scoort BruinsKoopman Architecten BV beter dan de andere organisaties in de steekproef. Het dominante profiel hierbij is het familie klimaat. Ook is er gekeken naar de score's op de verschillende dimensies zonder de inbreng van de directeur(en). Hierbij bleek dat er weinig verschillen bestonden over de opvattingen wat betreft deze dimensies tussen de werknemers en de directeur(en).

Hoofdstuk 1: Introductie onderzoeksthema

1.1 Inleiding

Dit onderzoek heeft als doel te kijken of er een fit bestaat tussen het gevoerde HR beleid en de strategie binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB). We zullen ons beperken tot de creatieve sector en ons specifiek richten op architectenbureaus. We hebben gekozen voor de MKB, omdat dit type van bedrijvigheid de afgelopen jaren in Nederland, maar ook in andere westerse landen, voor een enorme groei van de werkgelegenheid en de welvaart gezorgd heeft (Anxo & Storie, 2001 in De Jong & Den Hartog, 2005).

Het onderzoek dat we gaan uitvoeren is een voortzetting van het onderzoek waarmee I. Goedegebure een start heeft gemaakt. Hoewel zij zich in haar onderzoek gericht heeft op de reclame en communicatie branche, is de opzet hetzelfde.

Sinds de jaren 60 hebben strategie, strategie planning en strategische management veel aandacht gekregen in de literatuur over management. Veel auteurs menen dat strategisch management een concept zou moeten zijn voor grote organisaties met planning departementen (Gibcus & Kemp, 2003). Kleine en middelgrote bedrijven (MKB) zouden te veel bezig zijn met operationele problemen en dagelijks gebeurtenissen waardoor ze geen tijd overhouden om aan strategisch management te besteden (Hanlon & Scott, 1993 in Gibcus & Kemp, 2003). Een goed geformuleerde strategie zou daar en tegen ook goed van pas komen bij midden en kleinbedrijven, want dit is een mechanisme die de organisatie focust op zijn doelen. De strategie geeft een richting aan van wat de organisatie in gedachten heeft en welke doelen te bereiken. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat ondernemingen met een duidelijke strategie beter presteren dan ondernemingen met een onduidelijke/gemixte strategie (Baum e.a., 2001 in Gibcus & Kemp, 2003). Het formuleren van de strategie speelt dus een belangrijke rol binnen het management proces van een organisatie. MKB bedrijven zullen beter presteren als er een duidelijke strategie bestaat en als deze strategie verdeeld is over de hele organisatie. Werknemers kunnen dan beslissingen nemen met die strategie in het achterhoofd (Gibcus & Kemp, 2003). Binnen dit onderzoek wil ik aantonen dat de relatie tussen strategie en organisatie prestatie verloopt via de HRM beleid en de daarmee samenhangende HRM uitkomsten.

Het Harvard Model helpt bij het begrijpen van de functie van het HRM beleid. Het model betreft de belangen van meerdere partijen bij het nemen van beslissingen. Zowel de belangen van 'stakeholders' als de situationele factoren hebben een invloed op de keuze voor HRM beleid. Deze beïnvloeden dan weer de vier belangrijke HRM uitkomsten (toewijding, competentie, kosten effectiviteit en congruentie), welke op hun beurt weer van invloed zijn op lange termijn consequenties (Beer e.a., 1984 in Paauwe, 2004).

Centraal hierbij is de 'resource based perspective'. Deze stelt voor dat de 'human resources' van een organisatie een positieve bijdrage leveren aan de organisatie prestatie en zijn tevens van invloed op het creëren van een unieke bron van competitief voordeel, die moeilijk te repliceren is (Wright e.a., 1994 in Bowen & Ostroff, 2004). HR kan een primaire bron zijn bij het werven van dit competitief voordeel, door zijn directe invloed op werknemer kennis over producten, processen en klanten van de organisatie (MacDuffie, 1995 in Paauwe, 2004).

De 'resource based view' heeft recente onderzoeken verricht over hoe HRM praktijken bijdrage leveren aan organisatie prestatie door bijvoorbeeld de gewenste houdingen en gedragingen van de werknemers te definiëren (Becker & Gerhart, 1996; Lado & Wilson, 1994; Wright e.a., 1994 in Bowen & Ostroff, 2004). Ook door efficiënt en effectief benutten van de beschikbare bronnen (Kamoche, 1996 in Paauwe, 2004).

Het is daarom aantrekkelijk om te kijken in hoeverre mate een aansluiting (fit) bestaat tussen de strategie van de organisatie en de gevoerde HR beleid. Daarmee samenhangend is dan om ook gelijk te kijken naar in hoeverre dit aansluiting effect heeft op de resultaten van de desbetreffende organisatie.

Daarnaast zal er gekeken worden naar de sterkte van het organisatieklimaat. Verschillende onderzoekers hebben de bemiddelende rol van organisatieklimaat tussen HR management en organisatieprestatie beschreven (Huselid, 1995; Delaney & Husellid, 1996; Ostroff & Bowen, 2000). Hierdoor wordt het mogelijke versterkende effect van organisatieklimaat ook gemeten.

De hoofdvraag die hierbij opgesteld kan worden is dan:

Leidt een samenhang tussen organisatie strategie en het organisatie HR beleid tot een toename in organisatieresultaten en heeft een sterk organisatieklimaat een toegevoegde waarde hierbij?

1.2 Theoretische kader

Fit tussen strategie en HR

Organisatie strategie is een belangrijk antecedent voor succes (Burton e.a., 2004). Elk onderneming zou zijn eigen optimale strategie moeten vinden, die gedetermineerd wordt door externe en interne factoren van de organisatie. Volgens deze veronderstelling wordt organisatie prestatie grotendeels bepaald door de kwaliteit van zijn strategie (Gibcus en Kemp, 2003).

Bij deze strategie speelt het HRM beleid een belangrijke rol. Dit omdat de strategische implementatie en de organisatie prestatie grotendeels afhankelijk is van de individuele attitudes en gedrag (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001 in Burton, Lauridsen & Obel, 2004). Hierdoor is het dus aannemelijk dat door het inzetten van het juiste HRM beleid en de juiste HR instrumenten de organisatie prestatie kan stijgen. Deze prestatie stijging is ook mede bepaald doordat de HR zich focust op de werknemers' toewijding aan de organisatie welke leidt tot organisatorisch effectiviteit, omdat deze dan bijvoorbeeld ook harder werken (Arthur, 1992; Guest, 2002; Edwards/Wright, 2001 in Sanders, Dorenbosch & De Reuver, 2005). Medewerker rolgedrag wordt dus in belangrijke mate bepaald door de HRM beleid en omdat HRM beleid ook een belangrijke rol speelt bij de strategie van de organisatie kunnen we de volgende hypothese formuleren:

H1a: hoe beter de samenhang tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat.

Black Box

Er zijn vele modellen ontwikkeld voor de link tussen HR en organisatorisch prestatie (Guest, 1997; Becker e.a., 1997; Wright & Snell, 1998; Ostroff & Bowen, 2000; Wright & Nishii, 2004 in Sanders e.a., 2005). Wat uit al deze modellen bleek was dat de HR praktijken invloed hebben op werknemer vaardigheden, attitudes en gedrag en hierdoor dus effect heeft op het algeheel organisatie prestatie (Delery, 1998 in Sander e.a., 2005). Dergelijke indirecte processen en relaties staan bekend als de 'black box' vanwege de onduidelijkheid die er bestaat over hoe deze relatie nu precies opgebouwd is.

Met behulp van dit onderzoek willen we de ‘black box’ openen. Dit willen we doen door te onderzoeken in hoeverre de percepties van de werknemers over strategie en HR beleid overeenkomt met de percepties van de werkgevers. Dit is gebaseerd op de ‘resource based’ theorie waarin de aanname is dat HRM niet direct van invloed is op de resultaten van de organisatie, maar dat HRM van invloed is op de unieke en moeilijk door de concurrentie te imiteren interne ‘resources’. De aanname hierbij is dat als er een ‘misfit’ bestaat tussen deze beide percepties, de beoogde prestatie verbetering niet haalbaar is. Strategisch implementatie en de prestatie van de organisatie is sterk afhankelijk van de instelling en gedrag van de individuen die betrokken zijn bij de organisatie (Becker, e.a., 2001 in Burton, e.a., 2004). Dus door duidelijk communiceren van de strategie zal er minder verschillen ontstaan tussen wat de werknemer waarneemt van de strategie en de boodschap van de HR beleid en wat de werkgever er eigenlijk mee bedoeld. Dit zou dan kunnen leiden tot betere organisatie prestatie. Hieruit volgt dan het volgende hypothese:

H2a: hoe beter de samenhang tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers), hoe beter het organisatieresultaat.

Medewerker rolgedrag

HRM kan gezien worden als een communicatie tussen de werkgever en de werknemer (Guzzo & Noonan, 1994; Rousseau, 1995; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997 in Bowen & Ostroff, 2004). HRM praktijken kunnen tevens een bijdrage leveren aan organisatie prestatie door de werknemers te motiveren om de gewenste attitudes en gedragingen aan te nemen. Deze kunnen de organisatie weer helpen bij het behalen van de strategische doelen (Bowen & Ostroff, 2004). Hoe sterker het HR systeem, hoe duidelijker het voor medewerkers is wat belangrijk binnen een organisatie is en welke gedrag wordt verwacht en beloond. Met een sterk HR systeem wordt er gewezen naar een set van karakteristieken. Deze karakteristieken refereren aan een proces waardoor het mogelijk is om een consistente boodschap door te geven aan de medewerkers over de inhoud van de HRM. Deze maken het mogelijk om een sterke situatie te creëren binnen een organisatie, waarin er gecommuniceerd wordt naar de medewerker toe over datgene wat de passende gedragingen zijn (Bowen & Ostroff, 2004).

Belangrijk hierbij is de perceptie van het verwachte rolgedrag. Een rol is te definiëren als een set van taakgebonden gedragingen die van de rolbekleder wordt verwacht ten einde de individuele taakuitvoering en taakafstemming met andere rolbekleders te reguleren (Jones, 2001 in De Jong en Janssen, 2005). In de uitoefening van een rol kunnen rolproblemen optreden waardoor het gewenste resultaat niet behaald wordt. Een voorbeeld van dergelijk rolprobleem is bijvoorbeeld rolambigüiteit, waarbij er onduidelijkheid bestaat over de rolverwachtingen (Katz & Kahn, 1978 in De Jong en Janssen, 2005). Wanneer er sprake is van een sterke HR systeem en dus duidelijk geformuleerde strategie, weten de werknemers ook precies wat de verwachtingen zijn. We zullen daardoor in dit onderzoek ook kijken naar de fit tussen het gewenste rolgedrag door de werkgever en het waargenomen rolgedrag door de werknemer. Dus hoe sterker de HR systeem des te groter zal deze fit zijn. De hieruit resulterende hypothese kan dan als volgt geformuleerd worden:

H3a: hoe beter de samenhang tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers), hoe beter het organisatie resultaat.

Fit en organisatie resultaten

Gebaseerd op verschillende data van HRM onderzoekers zoals Ferris, Hochwarter, Buckley Harrel-Cook en Frink (1999) is het duidelijk aanneembaar dat de HR systeem een belangrijke component is om een organisatie te helpen meer effectief te worden en een competitief voordeel te behalen (Becker & Huselid, 1998 in Bowen & Ostroff, 2004). Dit effect op de resultaten verloopt via de HRM uitkomsten. Daarom zullen we binnen dit onderzoek ook aandacht besteden aan deze uitkomsten. HRM uitkomsten in dit onderzoek zijn: verloopgeneigdheid, betrokkenheid bij de organisatie, leidinggevende, team en eigen professie/carrière, zelfvertrouwen in je werk, en innovatieve werkgedrag.

Deze set van HRM uitkomsten zijn gekozen omdat deze invloed hebben op de organisatie productiviteit door het veranderen van werknemer competenties en niveau van motivatie (Faems, Sels, De Winne & Maes, 2005). Tevens kunnen ze de productiviteit beïnvloeden doordat ze vrijwillig verloop reduceren, dit stimuleert de productiviteit (Sheehan, 1993; Staw, 1980 in Faems e.a., 2005).

Verloopgeneigdheid

Verloopgeneigdheid is onderwerp van onderzoek geweest voor vele onderzoekers in vele verschillende gebieden. Werknemer verloopgeneigdheid heeft vier basis dimensies. Dit zijn demografische factoren, werk tevredenheid, werk omgeving en intentie om te vertrekken/stoppen (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979 in Lambert, Hogan & Barton, 2001). Werknemer tevredenheid is hierbij een sleutel factor (Mobley e.a., 1979; Price & Mueller, 1986; Williams & Hazer, 1986 in Lambert e.a., 2001). Hoe meer tevreden een werknemer is, des te minder is de intentie tot verloopgeneigdheid (Boselie & Van der Wiele, 2001 in Pauwe, 2004). Daarnaast is een hoge mate van verloopgeneigdheid positief correleert met afname van de productiviteit en dus organisatie prestatie (Katz e.a., 1985; Arthur, 1994 in Pauwe, 2004)

Ook de demografische factoren kun een directe invloed hebben op verloopgeneigdheid, maar ook een indirecte invloed doordat ze de tevredenheid kunnen beïnvloeden. Hiermee speelt de beschikbaarheid van alternatieve werkgelegenheid ook een rol. Als er meer alternatieven beschikbaar zijn zal men makkelijker er over denken om te stoppen (Lambert e.a., 2001).

Betrokkenheid

Betrokkenheid bij de organisatie is een set van gedachten die een individu vast bindt aan een bepaalde richting van actie/handeling, dat relevant is voor een bepaald doel (Meyer en Herscovitch, 2001 in Vandenberghe, 2002). Tevens zal betrokkenheid bij de organisatie positief gerelateerd zijn met betrokkenheid bij de leidinggevende en team/groep.

Om te kunnen begrijpen hoe mensen zich uitdrukken op hun werk moet er een onderscheid gemaakt worden tussen persoonlijke carrière doelen en algemene team doelen. Dit onderscheid is tevens relevant voor de 'contextual performance' aspecten. Deze term refereert naar prosociaal organisatorisch gedrag waarin werknemers bereid zijn initiatieven te nemen en anderen willen helpen om zo hun eigen doelen te koesteren. Dit is een belangrijke 'work value'. Diegenen die toegewijd zijn aan persoonlijke doelen hebben een carrière-georiënteerd toewijding en diegenen die algemene doelen nastreven hebben een team-georiënteerd toewijding (Ellemers, Gilder, & Van den Heuvel, 1998). Persoonlijke doelen en 'contextual' activiteiten blijken relatief onafhankelijk op te treden. Objectieve metingen van individuele prestatie heeft aangetoond dat er geen correlatie bestaat met 'contextual' prestatie

(George & Bettenhausen, 1990 in Ellemers, e.a., 1998). De wil om anderen te helpen bij het behalen van algemene doelen wordt daarentegen gezien als een relevante 'work value' (Podsakoff, MacKenzie, & Ahearne, 1997 in Ellemers, e.a., 1998). Wat tevens bleek uit een onderzoek was dat werknemers die toegewijd zijn tot hen werkgroep het meeste prosociale gedrag vertoonden (Becker & Billings, 1993 in Ellemers, e.a., 1998). Team-georiënteerde toewijding in vergelijking tot de carrière-georiënteerde toewijding is meer positief gerelateerd met prestatie op het werk oftewel prestatie in termen van 'contextual' kwaliteiten (Ellemers, e.a., 1998).

In mijn onderzoek wordt er onderscheid gemaakt tussen 4 soorten van betrokkenheid. Deze zijn betrokkenheid tot de leidinggevende, betrokkenheid tot je team, betrokkenheid tot de organisatie en betrokkenheid tot je carrière. Deze 4 vormen samen de affectieve betrokkenheid van de werknemers. Dit kan omschreven worden als betrokkenheid in termen van identificatie en medewerking met het doel(en) van de organisatie (Vandenberghe, 2002).

Self-efficacy

Bandura definieerde zelfvertrouwen als de overtuiging van een individu om een bepaald gedrag succesvol te kunnen uitoefenen, dat van belang is om bepaalde uitkomsten te produceren (Bandura, 1977 in Schyns & Collani, 2002). Een hoog zelfvertrouwen is positief gerelateerd met werk tevredenheid ($r=.45$) en prestatie ($r=.23$) (Judge & Bono, 2001 in Schyns en Collani, 2002). Daarnaast heeft zelfvertrouwen invloed op de mate van toewijding (Bozeman, e.a., 2001; Tracey e.a., 2001 in Schyns & Collani, 2002).

Binnen dit onderzoek wordt er gekeken of er positieve correlaties bestaan tussen zelfvertrouwen en innovatief werkgedrag, zelfvertrouwen en verloopteigendheid en zelfvertrouwen en de verschillende variabelen van betrokkenheid/toewijding.

Innovatief werkgedrag

Innovatie is voor bedrijven op de langere termijn noodzakelijk om te overleven (Simon, Elango, Houston, & Savelli, 2002 in De Jong & Den Hartog, 2005). Om concurrentie het hoofd te bieden en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen dienen bedrijven hun producten, diensten en werkmethoden vrijwel continu aan te passen en te verbeteren. Het effect is sterker bij bepaalde werkkarakteristieken, namelijk variatie in het werk, autonomie en een innovatieondersteunend werkklimaat. Daarnaast speelt ook de bedrijfsomgeving een rol. Kenniswerkers gedragen zich innovatiever als zij werken in een sector waar bedrijven concurreren via nieuwe of verbeterde producten of diensten.

Omdat mijn onderzoek zich focust op MKB in de creatieve sector verwacht ik dat de mate van innovatief werkgedrag van de medewerkers belangrijk is en dat het zelfs door de leidinggevende(n) aangemoedigd wordt. Een fit tussen de innovatieve capaciteit van de individuele medewerker en het innovatieve verlangen van de organisatie/leidinggevende(n) zal leiden tot een betere individuele prestatie. Deze individuele prestatie zal op lange termijn resulteren tot een betere organisatie prestatie.

Organisatieklimaat

Het organisatieklimaat, mate van vertrouwen, moraal, conflict, rechtvaardigheid van beloningen, geloofwaardigheid van de leidinggevendenden, veranderingsgezindheid en het zoeken van een 'zondebok', heeft invloed op de organisatie prestatie (Burton e.a., 2004). De gedachte hierbij is dat organisatieklimaat een bemiddelende rol heeft tussen de HR management en organisatie prestatie (Huselid (1995); Delaney & Huselid (1996); Ostroff &

Bowen (2000) in Burton e.a., 2004). Echter tot nu toe was het niet echt duidelijk wat de relatie is tussen organisatie klimaat en organisatie strategie, en hoe deze factoren samenwerken en effect kunnen hebben op de organisatie prestatie (Burton e.a., 2004).

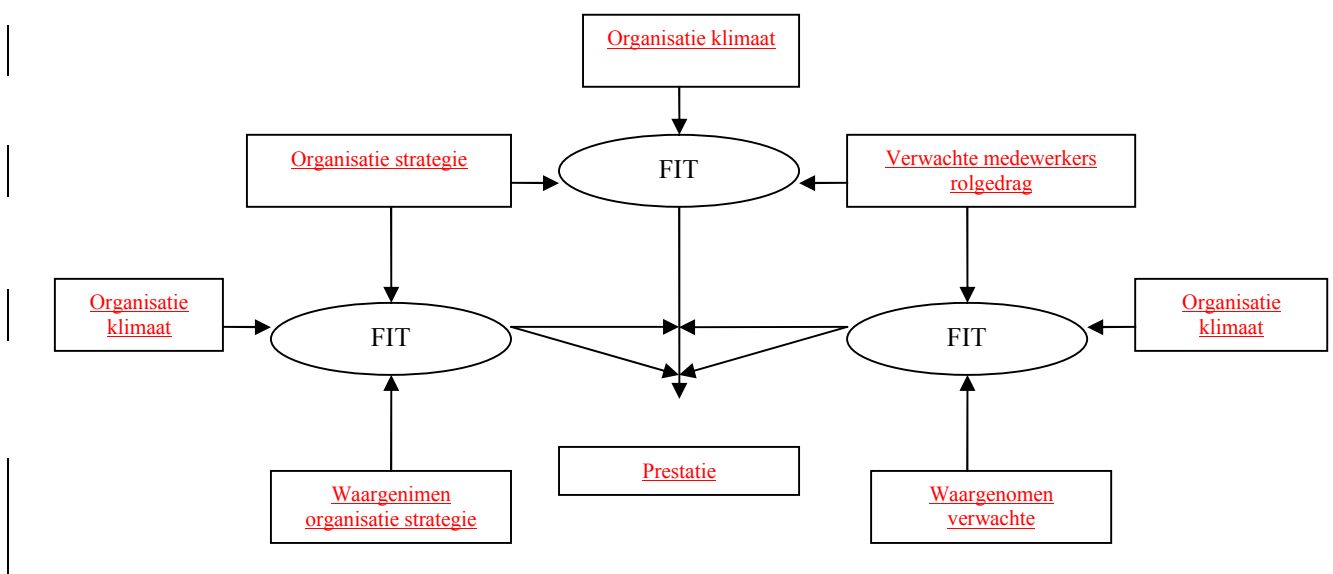
In dit onderzoek nemen we het mogelijke versterkende effect van organisatieklimaat mee. Door dit versterkende effect van het organisatie klimaat is het interessant om te kijken naar de invloed van organisatie klimaat op de opgestelde 'fit' maten. De aanname hierbij is dat bij een sterker organisatie klimaat de 'fit' maten positiever zullen uitvallen. De bijbehorende hypothesen zijn dan:

H1b: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de samenhang tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever).

H2b: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de samenhang tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemers).

H3b: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de samenhang tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers).

Het volledige onderzoeksmodel ziet er daarmee als volgt uit:



1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksopzet besproken. In hoofdstuk 3 worden de resultaten besproken. De opgestelde hypothesen worden getoetst en de door mij onderzochte organisatie, BruinsKoopman Architecten BV, wordt op verschillende punten vergeleken met de andere organisaties uit de pilotstudie. In hoofdstuk 4 worden uit de resultaten van hoofdstuk 3 conclusies getrokken en worden resultaten bediscussieerd.

In hoofdstuk 5 worden aanbevelingen geformuleerd voor BruinsKoopman Architecten BV naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksmethode

2.1 Gebruikte onderzoeksmethode

Om de opgestelde hypothesen te kunnen toetsen is tijdens de steekproef gebruik gemaakt van zogenaamd toetsingsonderzoek. Het toetsingsonderzoek heeft de vorm van een survey-onderzoek omdat bij een groot aantal onderzoekseenheden via systematische ondervraging gegevens worden verzameld. Uit een populatie wordt een steekproef getrokken waarbij een éénmalige meting zal plaatsvinden. Het voordeel van een dergelijke opzet is dat in een relatief korte tijd veel informatie verzameld kan worden. Een belangrijk nadeel is dat door de keuze voor een eenmalige meting geen uitspraken gedaan kunnen worden over de richting van de gevonden verbanden.

Er zijn twee vragenlijsten ontworpen (zie ook 2.2 gebruikte vragenlijst); één voor de medewerker en één voor de directie. De vragenlijsten zijn schriftelijk afgenomen in de periode november en december 2006.

2.2 Gebruikte vragenlijst

Alle items in de vragenlijsten zijn gemeten op een 5-punt schaal, behalve de vragen over financiën, persoonlijke en bedrijfsgegevens en vragen waar men 10 punten dient te verdelen.

Organisatiestrategie

De organisatiestrategie is gemeten met de door EIM geconstrueerde Nederlandse versie (Gibcus & Kemp, 2003) van de vragenlijst van Beal (2000). Deze strategievragenlijst is gebaseerd op de typologie van Porter (1980, 1985, in Schuler & Jackson, 1987). In deze vragenlijst is de differentiatie strategie uitgewerkt in innovatie, service, marketing en kwaliteit. De nadruk op de differentiatie strategie bij MKB organisaties komt voort uit het feit dat MKB organisaties vaak te klein zijn voor de kostenreductie strategie (Beal, 2000). Verder is een item toegevoegd waarin de respondent 10 punten kan verdelen over vijf omschrijvingen van een bepaalde strategie. De vraagstelling hierbij luidt als volgt: Wilt u per middel aangeven in hoeverre BruinsKoopman Architecten BV dit concurrentiemiddel in de laatste 3 jaar aandacht heeft gegeven. Een voorbeeld item is dan bijvoorbeeld: verkopen van hooggeprijsde producten.

Medewerker rolgedrag

Het medewerker rolgedrag wordt gemeten met vertaalde items uit de typologie van Schuler en Jackson (1987). De theorie van Schuler en Jackson (1987) gaat ervan uit dat de fit tussen strategie en HR praktijken gemeten kan worden via rolgedrag van medewerkers. Deze theorie is gebaseerd op de typologie van Porter. Items die hierbij gebruikt worden zijn bijvoorbeeld: betrokkenheid bij de organisatie en flexibel om te veranderen.

Fit tussen strategie en medewerker rolgedrag

De congruentie tussen organisatie strategie en medewerker rolgedrag wordt bepaald aan de hand van de typologie van Schuler en Jackson (1987). Op basis van deze typologie zijn er vijf profielen rolgedrag per strategie ontwikkeld. Hiermee kun je per profiel de absolute verschillen met de (gemiddelde) scores van de werkgevers op rolgedrag vaststellen. Dan kijk je dus naar in hoeverre een werkgever/directeur afwijkt van de ideale profielen (per item). De items worden eerst getransformeerd naar z-score's en aan de hand hiervan wordt er een rangorde gemaakt van de belangrijkste naar de minst belangrijke rolgedrag.

Fit tussen strategie en waargenomen strategie

De fit tussen de strategie zoals deze wordt gezien door de eigenaar/directeur en zoals deze wordt waargenomen door de medewerker wordt bepaald door de items te transformeren naar z-score's, vervolgens de verschillen tussen de waarnemingen van eigenaar/directeur en medewerker te berekenen en te sommeren (Sanders e.a., 2005).

Fit tussen verwacht medewerker rolgedrag en perceptie van verwacht medewerker rolgedrag

De fit tussen verwacht medewerker rolgedrag door werkgever en perceptie van verwacht medewerker rolgedrag door medewerker wordt bepaald door de items te transformeren naar z-score's, vervolgens de verschillen tussen de waarnemingen van werkgever en medewerker te berekenen en te sommeren (Sanders e.a., 2005).

Organisatie klimaat

Deze is gebaseerd op het 'framework of competing values' (Quinn & Rohrbaugh, 1983 in Burton e.a., 2004) met vier klimaat types: familie, adhocratie, markt en hiërarchie (Cameron & Quinn, 1999). Deze klimaattypes kunnen 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 e.a., 2004). Sterkte van elke klimaat dimensies wordt vervolgens berekend door intervallen te berekenen voor elk dimensie. Nadat de scores van elk individu berekend zijn worden er drie intervallen opgesteld; laag, middel en hoog. Deze intervallen bereken je door als eerste het absolute verschil tussen de laagste en de hoogste waarde per klimaatdimensie te delen door 3. Deze waarde X tel je op bij de laagste score. Het interval tussen de laagste score en de laagste score + waarde X is het interval L (laag). Vervolgens tel je bij laagste score + waarde X, nogmaals waarde X op. Er ontstaat een interval M (midden). Interval H (hoog) is tussen laagste score + waarde X + waarde X en hoogste score.

Organisatie prestatie

HRM uitkomsten in deze studie zijn:

- affectieve commitment, opgedeeld in organizational, team-oriented & career-oriented commitment (Ellemers e.a., 1998) and affective commitment to the supervisor (Vandenberghe e.a., 2004). Voorbeeld van items zijn: mijn carrière is een van de belangrijkste dingen in mijn leven en ik probeer te investeren in een goede sfeer in mijn team;
- self efficacy, gemeten met de gevalideerde en betrouwbare verkorte OCCSEFF schaal van Schyns and Von Collani (2002), bestaande uit acht items. Voorbeelden van deze items zijn bijvoorbeeld: ik kan voldoen aan de meeste eisen die op mijn werk aan mij worden gesteld en ik haal de doelstellingen die ik mijzelf heb gesteld op mijn werk;
- verloopgeneigdheid, gemeten via de gevalideerde en betrouwbare vragenlijst van Biessen (1992) bestaande uit vier items. Een voorbeeld van deze items is: ik heb er in de afgelopen maanden wel eens over nagedacht om ander werk te zoeken
- innovatief werkgedrag, gemeten via 9 betrouwbare en gevalideerde items van Janssen (2002). Voorbeelden zijn: Hoe vaak komt het voor dat u vernieuwende ideeën planmatig invoert en hoe vaak komt het voor dat u bijval oogst voor vernieuwende ideeën.

Deze worden allen gemeten met behulp van een 5-punts schaal.

Financiële bedrijfsresultaten worden gemeten via open vragen over de volgende items: liquiditeit, solvabiliteit, rendabiliteit, aandeel personeelskosten in toegevoegde waarde, de winst ten opzichte van de omzet, leeftijd, verzuim, verloop en het subjectieve oordeel van de

directeur over in hoeverre hij/zij zich laat leiden door overleven, stabiel blijven, groeien en winst maken.

Zie tevens ook bijlage 2 voor verdere indicatoren van de gebruikte schalen in het onderzoek.

2.3 Analyse methoden

Z-score's

Met behulp van z-score's is het mogelijk om de verschillende variabelen met elkaar te vergelijken. Het gebruik van z-score betekent ook wel het standaardiseren van de variabelen. Door het standaardiseren van elk variabele is het probleem opgelost van ongelijke minimale en maximale waarden. Deze gestandaardiseerde waarden zijn ook nodig om de 'fit' tussen waarnemingen van werkgevers en waarnemingen van medewerkers vast te kunnen stellen.

Fitmaten

Er zijn verschillende 'fit' maten geconstrueerd om de opgestelde hypothesen te kunnen toetsen. Bij de berekeningen van deze 'fit' maten is er gebruikt gemaakt van gestandaardiseerde waarden. Dit heeft als doel om het hetzelfde gemiddelde en dezelfde spreiding voor de verschillende item's te krijgen. In dit geval standaardiseer ik naar z-score's, die een gemiddelde van 0 en een standaarddeviatie van 1 hebben. De z-score geeft aan hoeveel eenheden standaarddeviatie een waarneming boven of onder het gemiddelde ligt. Zo is bijvoorbeeld de schaal van 'Rolefit' opgesteld. Deze heeft betrekking op de samenhang tussen rolgedrag en het waargenomen rolgedrag. Daarnaast geldt voor Rolefit dat hoe lager de waarde, des te beter de samenhang.

De schaal van 'Stratfit' betekent de samenhang tussen strategie en waargenomen strategie. Voor Stratfit geldt ook dat hoe lager de waarde, des te beter de samenhang.

Als laatste is er een schaal voor 'SRfit' opgesteld. Deze weergeeft de samenhang tussen strategie van de organisatie en het rolgedrag van de medewerkers. Ook hier weer van toepassing is dat hoe lager de waarde, des te beter de samenhang.

OCStrength betekent de sterkte van het organisatie klimaat. Deze wordt bepaald aan de hand van de score's op de zeven dimensies van organisatie klimaat; mate van vertrouwen, moraal, conflict, rechtvaardigheid van beloningen, geloofwaardigheid van de leidinggevendenden, veranderingsgezindheid en het zoeken van een 'zondebok'. Ook hier weer standaardiseren we de score's naar z-score's. Net als de overige drie 'fit' maten geldt ook voor het organisatie klimaat dat hoe lager de waarde ervan is, des te beter de samenhang is.

De berekeningen van deze 'fit' maten verloopt voor elk als volgt. Ten eerste worden er gestandaardiseerde waarden berekend voor elk item per variabele. Vervolgens worden deze gestandaardiseerde waarden gebruikt om de fitmaten te construeren.

Voor deze 'fit' maten (Rolefit, Stratfit en SRfit) en de organisatieklimaat geldt tevens dat ze berekend worden voor de directieleden. Deze gemiddelden worden dan verbonden met alle werknemers van desbetreffende onderneming.

T-toets

Er is een t-toets uitgevoerd om bedrijf Y te vergelijken met de andere bedrijven uit de steekproef. Er is tweezijdig getoetst, omdat de alternatieve hypothese luidt dat het gemiddelde van beide groepen verschilt, zonder dat vooraf wordt aangegeven welke groep een hoger gemiddelde heeft. Voordat we de t-toets hebben toegepast, is er eerst een nieuwe variabele

aangemaakt, die alle medewerkers, inclusief directeuren, van bedrijf Y een 1 toekent en aan de medewerkers, inclusief directeuren, van de overige bedrijven een 0.

Wanneer er vervolgens sprake is van een niet significante t-waarde (Sig. > 0.01) wordt er gekozen om te kijken naar de t-waarde van 'equal variances assumed'. Als er wel sprake is van significante t-waarde (Sig. < 0.01) dan wordt de t-waarde van 'equal variances not assumed' gebruikt.

Betrouwbaarheid en SD

Voordat deze onderzoeksmethoden toegepast zijn is er voor elke variabele gekeken naar de betrouwbaarheid en de standaarddeviatie (SD). Om de betrouwbaarheid te meten is er gebruikt gemaakt van Cronbach's Alpha (α). Voor verschillende variabelen is er gekeken naar de betrouwbaarheid voor en na het verwijderen van items. De standaarddeviatie is een maat voor de spreiding. Een gemiddelde waarde op een schaal zegt namelijk nog niets over hoe de verschillende waarden ten opzichte van dat gemiddelde liggen.

Missing Values

Ten slotte had ik te maken met 'missing values'. Als er veel 'missing values' bij de items zijn, dan leidt dit tot veel 'missing values' bij de samengestelde variabelen. Dit was het geval bij de berekende z-score's. De handelswijze hierbij was om eerst te kijken naar de scores van de directeuren/leidinggevenden en de werknemers. Wanneer er geen verschil was tussen deze scores dan is het mogelijk om een nul in te voeren voor de missende waarde(n). Als er wel verschil(len) bestaan tussen de score(s) dan is er gebruik gemaakt van gemiddelde waarden voor de desbetreffende schaal.

Correlatieanalyse

De analyses die gemaakt zijn ten behoeve van de opgestelde hypothesen, zijn gemaakt met SPSS en reiken niet verder dan tot correlaties op bedrijfsniveau. Alle variabelen gemeten op het werknemersniveau zijn via gemiddelden naar bedrijfsniveau gehaald. De correlatieanalyse is berekend met de Spearmann Rho toets. Voor deze toets is gekozen omdat onze populatie te klein is (<30 bedrijven) voor de Pearson's productmoment-correlatie. Wel is er gekeken naar de waarde van Pearson. De correlatiecoëfficiënt wordt aangegeven met symbool r . Deze kan een waarde aannemen tussen -1 en +1. Er is eenzijdig getoetst omdat we van tevoren verwachten dat het gemiddelde van de ene groep hoger zal zijn dan van de andere groep. Getracht is om vervolgens met een puntenwolk te kijken naar 'outliers' (individueen waarvan de score afwijken van de score's van de steekproefpopulatie) zodat er eventueel meer duidelijkheid gevonden kan worden of de correlatiemaat überhaupt enige waarde heeft. In dit rapport worden alleen die significante correlaties genoemd die, zowel getoetst met Spearman als met Pearsons, significant blijken te zijn én waarbij de puntenwolk geen afwijkend beeld te zien geeft. Een dergelijke 'strengere' wijze van analyseren is nodig gezien het relatief geringe aantal bedrijven in de analyse. De financiële kengetallen ontbreken helaas. Hierdoor was het dus niet mogelijk om correlaties te berekenen. Organisatieresultaat wordt daardoor geanalyseerd met variabelen zoals affectieve betrokkenheid, zelfvertrouwen, verloopgeneigdheid en innovatief werkgedrag.

2.4 Steekproef en populatie

De onderzoekspopulatie van de steekproef bestaat uit zelfstandige Nederlandse architectenbureaus met minder dan 250 medewerkers in de regio Oost-Nederland. We hebben gekozen voor deze regio omdat het praktisch in de buurt is. Bedrijven uit deze populatie met meer dan twee medewerkers zijn in de periode maart/april 2007 benaderd middels een brief,

daarna een e-mail en als laatste telefonisch met het verzoek mee te werken aan het onderzoek. Mijn eigen benaderingen hebben uiteindelijk een respons van 20% opgebracht en dit vond ik persoonlijk zeer laag. Uiteindelijk hebben we in totaal 59 vragenlijsten binnen gekregen. Het aantal medewerkers varieert sterk per organisatie. De meerderheid van de onderzochte organisaties heeft meer dan 20 medewerkers (50%). Deze worden gevolgd door organisaties met 10 tot 20 medewerkers (37,5%). Tevens was er een bedrijf aanwezig met minder dan 10 medewerkers (12,5%). Van de respondenten heeft 60% een vast contract. De gemiddelde respons binnen de organisaties is 53 % (BruinsKoopman Architecten BV: 67%). Een van de zes onderzocht organisaties is een familiebedrijf en geen enkele organisatie heeft een aparte afdeling voor personeelszaken.

Geen enkele organisatie heeft de afgelopen drie jaar een reorganisatie doorgevoerd met als doel het personeelsbestand te verkleinen.

Bijna 10% van de medewerkers heeft een universitaire opleiding en 55% een HBO opleiding, 67% is man, 33% is vrouw, en de 47% van de populatie is 50 jaar of ouder.

Hoofdstuk 3: Resultaten

3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

De gemiddelden, standaarddeviaties en betrouwbaarheden (α) van de variabelen staan vermeld in tabel 1. De betrouwbaarheidsmaat Cronbach's alpha geeft aan in hoeverre de schaal consistent is; ofwel, in hoeverre de vragen die bij de betreffende schaal horen hetzelfde meten. Een $\alpha < 0,60$ betekent dat de schaal onvoldoende betrouwbaar is; tussen 0,60 en 0,70 is matig consistent.

Tabel 1

Beschrijvende Maten en Betrouwbaarheid Schalen

	Aplha	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Alpha na verwijdering item	Verwijderde item(s)	Gemiddelde bedrijf Y
Innovatief werkgedrag	0,918	20,76	6,39	-	-	12,25
Affectieve commitment (tot.)	0,576	71,64	8,36	0,788	Ccomm5	70,67
Carrière commitment	0,238	16,32	5,15	0,850	Ccomm5	11,33
Organisatie commitment	0,734	13,90	3,12	-	-	15,33
Commitment leidinggevende	0,825	21,86	3,13	-	-	24,00
Team commitment	0,490	19,56	2,14	0,619	Tcomm4 Tcomm5	20,00
Self-efficacy	0,840	30,02	3,77	-	-	31,67
Verloopgeneigdheid	0,839	8,84	2,34	-	-	8,33
Rolefit	-	21,11	2,98	-	-	20,81
Stratfit	-	27,26	7,88	-	-	31,32
SRfit	-	29,05	7,74	-	-	31,00
OCstrength	-	4,44	1,63	-	-	4,81

De schaal voor affectieve betrokkenheid bestaat uit de items van betrokkenheid bij de carrière/professie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij de team en betrokkenheid bij de organisatie. Deze totaalschaal voor betrokkenheid bleek onvoldoende betrouwbaar ($\alpha = 0,576$). Binnen dit onderzoek hanteer ik een grens van $\alpha = 0,60$ om te kunnen spreken van betrouwbaar. Na verwijderen van het item ccomm5 neemt de betrouwbaarheid toe ($\alpha = 0,820$).

Ook de schaal van betrokkenheid bij de carrière/professie is onvoldoende betrouwbaar tot dat er een item verwijderd wordt. Opnieuw is de ccomm5 die verwijderd wordt waardoor de alpha toeneemt ($\alpha = 0,850$).

Ten slotte zijn er ook twee items verwijderd bij de schaal van betrokkenheid bij het team. Na verwijdering van de items tcomm4 en tcomm5 stijgt de betrouwbaarheid van $\alpha = 0,490$ tot $\alpha = 0,619$ (Zie bijlage 3 voor verdere informatie).

Bij de schaal van verloopgeneigdheid zijn enige aanpassingen verricht. Hierbij is item 3 hercodeerd tot turndis3nieuw. Dit is gedaan omdat dit item in vergelijking tot de overige items van verloopgeneigdheid tegengesteld geformuleerd was.

3.2 Onderzoeksuitkomsten hypotheses

De hypothesen zijn getoetst bij de totale populatie van de steekproef. De correlaties van alle variabelen staan vermeld in bijlage 3.

De eerste hypothese die is onderzocht luidt:

H1a: hoe beter de samenhang tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat:

		Innovatief werkgedrag	Zelfvertrouwen	Verloopgeneigdheid	Ocomm	Ccomm	Tcomm	Scomm
SRfit	Pearson correlation	-0.119	0.033	0.518**	0.308*	-0.029	0.074	0.328*
	Sig. (1- tailed)	0.195	0.411	0.000	0.015	0.421	0.305	0.010
	Spearman's rho	-0.196	0.109	0.392**	0.353**	-0.209	0.073	0.382**
	Sig. (1- tailed)	0.078	0.228	0.002	0.006	0.073	0.307	0.003

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Er blijkt een significant, relatief sterke positieve samenhang met verloopgeneigdheid ($r_s = 0,392$, $p < 0,001$), met betrokkenheid bij de organisatie ($r_s = 0,353$, $p < 0,001$) en met betrokkenheid bij de leidinggevende ($r_s = 0,382$, $p < 0,001$) te bestaan. Deze correlaties zijn dan verder onderzocht met behulp van een puntendiagram om te kijken of een sterke samenhang leidt tot een lagere verloopgeneigdheid en een hogere mate van de desbetreffende betrokkenheid items.

Voor SRfit geldt dat hoe kleiner de waarde is, des te beter is de mate van samenhang. Met het puntendiagram bleek dat een lage waarde van SRfit gepaard gaat met een hoge waarde van verloopgeneigdheid. Dus een betere samenhang leidt niet tot een lagere verloopgeneigdheid. Ook voor betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij de leidinggevende is een dergelijke relatie gevonden. Dus een goede samenhang leidt niet tot een toename van betrokkenheid.

Hiermee is aangetoond dat een samenhang tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever) niet leidt tot betere organisatieresultaten.

De tweede onderzochte hypothese luidt:

H2a: hoe beter de samenhang tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers), hoe beter het organisatieresultaat:

		Innovatief werkgedrag	Zelfvertrouwen	Verloopgeneigdheid	Ocomm	Ccomm	Tcomm	Scomm
Stratfit	Pearson correlation	-0.162	-0.093	0.039	-0.013	-0.063	-0.034	0.252*
	Sig. (1- tailed)	0.120	0.263	0.395	0.464	0.332	0.408	0.039
	Spearman's rho	-0.175	-0.105	0.098	-0.055	0.031	-0.008	0.238*
	Sig. (1- tailed)	0.102	0.237	0.249	0.351	0.415	0.477	0.048

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Er blijkt een significant, relatief sterke positieve samenhang met betrokkenheid bij de leidinggevende ($r_s = 0,392$, $p < 0,005$) te bestaan. Ook hier weer gaan we deze samenhang bekijken met een puntendiagram.

Voor Stratfit geldt dat hoe kleiner de waarde is, des te beter is de mate van samenhang. Met het puntendiagram bleek dat een lage waarde van Stratfit gepaard gaat met een lage waarde van betrokkenheid bij de leidinggevende. Dus een goede fit leidt niet tot een toename van deze betrokkenheid.

Hiermee is dan weer aangetoond dat een samenhang tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers) niet leidt tot betere organisatieresultaten.

En de derde onderzochte hypothese luidt:

H3a: hoe beter de samenhang tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers), hoe beter het organisatie resultaat:

		Innovatief werkgedrag	Zelfvertrouwen	Verloopgeneigdheid	Ocomm	Ccomm	Tcomm	Scomm
Rolefit	Pearson correlation	-0.103	-0.118	-0.399**	-0.056	-0.230	-0.129	0.221
	Sig. (1- tailed)	0.230	0.210	0.002	0.349	0.054	0.187	0.061
	Spearman's rho	-0.103	-0.091	-0.388**	-0.047	-0.248*	-0.143	0.173
	Sig. (1- tailed)	0.229	0.268	0.003	0.374	0.041	0.161	0.115

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Er is sprake van een significant, relatief sterke negatieve samenhang met verloopgeneigdheid ($r_s = -0,388$, $p < 0,001$) en met betrokkenheid bij de carrière/professie ($r_s = -0,248$, $p < 0,005$) te bestaan. En ook hier gebruiken we weer het puntendiagram als voorspeller van de richtingen van deze relaties.

Voor Rolefit geldt dat hoe kleiner de waarde is, des te beter is de mate van samenhang. Met het puntendiagram bleek dat een lage waarde van Rolefit gepaard gaat met een hoge waarde van verloopgeneigdheid en een hoge waarde van betrokkenheid bij de carrière/professie. Dus een goede samenhang leidt tot meer verloopgeneigdheid, maar ook tot een grotere mate van betrokkenheid bij de carrière/professie.

Hiermee is de conclusie dat een samenhang tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers) gedeeltelijk leidt tot betere organisatieresultaten. De hypothese wordt bevestigd door de samenhang met betrokkenheid bij de carrière/professie, maar het wordt ook tegen gewerkt door de samenhang met verloopgeneigdheid.

Na de drie 'fit' hypothesen getoetst te hebben, is gekeken in hoeverre de sterkte van het organisatieklimaat (hoe sterker, hoe meer neuzen dezelfde kant op staan) van invloed is op de sterkte van deze drie 'fit' maten (SRfit, Stratfit en Rolefit). De bijbehorende hypothesen luiden:

H1b: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de samenhang tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever):

		OCStrength
SRfit	Pearson correlation	0.596**
	Sig. (1-tailed)	.000
	Spearman's rho	0.267*
	Sig. (1-tailed)	0.020

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Er is sprake van een significant, relatief sterke positieve samenhang ($r_s = -0,267$, $p < 0,005$) te bestaan tussen de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat en de maat voor de samenhang tussen strategie en waargenomen strategie door medewerkers.

Een hoge waarde op OCStrength komt overeen met een minder sterk organisatieklimaat en een hoge waarde van de SRfit komt overeen met een slechte samenhang. Ofwel, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de samenhang tussen strategie en rolgedrag. Gekeken is naar de richting van de samenhang met behulp van een puntendiagram. Hierbij bleek dat een kleine waarde van SRfit gepaard gaat met een kleine waarde van OCStrength. Dus de hypothese wordt bevestigd.

H2b: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de samenhang tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemers):

		OCStrength
Stratfit	Pearson correlation	-0.862**
	Sig. (1-tailed)	0.000
	Spearman's rho	-0.978**
	Sig. (1-tailed)	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Er blijkt een significant, relatief sterke negatieve samenhang ($r_s = -0,978$, $p < 0,001$) te bestaan tussen de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat en de maat voor de samenhang tussen strategie en waargenomen strategie door medewerkers.

Een hoge waarde op OCStrength komt overeen met een minder sterk organisatieklimaat; een hoge waarde van de Stratfit komt overeen met een slechte samenhang. Ofwel, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de samenhang tussen strategie en waargenomen strategie door medewerkers. Weer is het puntendiagram gebruikt om te kijken naar de richting van de samenhang. Hierbij bleek dat een kleine waarde van SRfit gepaard gaat met een grote waarde van OCStrength. Dus de hypothese wordt niet bevestigd.

H3b: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de samenhang tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers):

		OCStrength
Rolefit	Pearson correlation	0.056
	Sig. (1-tailed)	0.336
	Spearman's rho	-0.098
	Sig. (1-tailed)	0.231

Er blijkt een niet significant, negatieve samenhang ($r_s = -0,098$) te bestaan tussen de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat en de maat voor de samenhang tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag.

Wel is er weer gekeken naar de richting van de samenhang met een puntendiagram. Een hoge waarde op OCStrength komt overeen met een minder sterk organisatieklimaat; een hoge waarde van de Rolefit komt overeen met een slechte samenhang. Ofwel, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de samenhang tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag door de werknemer. Hierbij bleek dat een kleine waarde van Rolefit gepaard gaat met een kleine waarde van OCStrength, dus aan de hand hiervan wordt de hypothese wel bevestigd echter het betreft dus een niet significante samenhang.

Hierbij wil nog ik opmerken dat een $p < 0,001$ betekent dat de kans kleiner dan 0,1% is en een $p < 0,005$ betekent dat de kans kleiner dan 0,5% is dat de gevonden correlaties op toeval berusten (zie tevens bijlage 3 voor de uitwerkingen).

3.3 Onderzoeksuitkomsten BruinsKoopman Architecten BV

BruinsKoopman Architecten BV is vergeleken met de overige bedrijven uit de steekproef. Alleen de significante verschillen worden vermeld. Daarnaast is de dominante strategie en het organisatieklimaat voor BruinsKoopman Architecten BV bepaald. Voor het gemak zal ik vanaf nu BruinsKoopman Architecten BV benoemen als Bedrijf Y.

Organisatieresultaat

Het organisatieresultaat kan worden verdeeld in twee groepen indicatoren. De eerste groep noemen we de *HRM-uitkomsten*:

- De verloopgeneigdheid bij Bedrijf Y ($M=8,333$) is niet significant ($t^1=0,383$; $df=48$; $p=0,703$) lager dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=8,872$).
- De betrokkenheid bij de leidinggevende bij Bedrijf Y ($M=24,000$) is niet significant ($t=-1,228$; $df=48$; $p=0,226$) hoger dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=21,723$).
- De betrokkenheid bij de organisatie bij Bedrijf Y ($M=15,333$) is significant ($t=-0,818$; $df=48$; $p=0,417$) hoger dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=13,809$).
- De betrokkenheid bij de werk/professie/carrière bij Bedrijf Y ($M=11,333$) is niet significant ($t=1,767$; $df=48$; $p=0,084$) lager dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=16,638$).
- De betrokkenheid bij het team bij Bedrijf Y ($M=20,000$) is niet significant ($t=-0,364$; $df=48$; $p=0,717$) hoger dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=19,532$).
- De mate van zelfvertrouwen bij Bedrijf Y ($M=31,667$) is niet significant ($t=-0,778$; $df=47$; $p=0,440$) hoger dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=29,913$).
- De mate van innovatief gedrag bij Bedrijf Y ($M=12,250$) is niet significant ($t=2,963$; $df=52$; $p=0,005$) lager dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=21,440$).

De financiële indicatoren zijn niet meegenomen met de verdere analyse omdat deze bij bijna alle organisaties, die mee doen met het onderzoek, niet vermeld zijn.

'Fit' maten

- De fit tussen organisatiestrategie en verwacht gedrag/houding van medewerkers, gemeten op directieniveau bij Bedrijf Y ($M=31,000$) verschilt niet significant ($t=-0,518$; $df=57$; $p=0,606$) van de fitwaarden van de overige bedrijven in de steekproef ($M=28,909$). Er geldt, hoe lager de waarde, hoe beter de fit.

¹ Hoe groter de t-waarde hoe kleiner de kans dat het gevonden verschil op toeval berust.

- De fit tussen de organisatie strategie van de afgelopen drie jaar en de perceptie hiervan door de medewerkers bij Bedrijf Y ($M=31,316$) verschilt niet significant ($t=-1,067$; $df=57$; $p=0,291$) van de fitwaarden van de overige bedrijven in de steekproef ($M=26,967$). Er geldt, hoe lager de waarde, hoe beter de fit.
- De fit tussen verwacht gedrag/houding van medewerkers (door directie) en de perceptie van dit verwachte gedrag/houding door medewerkers bij Bedrijf Y ($M=20,806$) verschilt significant ($t=0,789$; $df=54$; $p=0,434$) van de fitwaarden van de overige bedrijven in de steekproef ($M=21,134$). Er geldt, hoe lager de waarde, hoe beter de fit.

Strategieprofiel

Het strategieprofiel wordt berekend door totaalvariabelen per strategie te vormen. Deze nieuwe variabelen hebben allen een theoretisch gemiddelde. De strategiemaat per bedrijf kun je dan bepalen om het gemiddelde van de strategiemaat te delen door het strategische gemiddelde. De strategiemaat die dan de grootste waarde krijgt vormt het dominante profiel (zie ook tabel 2).

Tabel 2

Berekening van de Dominante Strategieprofiel

Bedrijf Y	markettot	Processtot	Servicetot	innovattot	costtot
Eigen score	10	8	32	5	7
Theoretisch gemiddelde	23	14	23	17	14
Strategiemaat	0,43	0,57	1,39	0,29	0,5
Rangorde strategie	2	4	5	1	3

Het strategieprofiel voor Bedrijf Y is dan als volgt:

De dominante strategie voor Bedrijf Y is de strategie gericht op dienstverlening:

Bedrijf Y richt zich op het onderscheiden van de organisatie ten opzichte van de concurrenten door de dienstverlening aan de klant, zowel vooraf, tijdens als na afloop van de koop, te benadrukken

De tweede dominante strategie voor Bedrijf Y is procesdifferentiatie. Deze kan als volgt worden omschreven:

Bedrijf Y richt zich op het onderscheiden van de organisatie ten opzichte van de concurrenten door het 'benchmarken' van de beste fabricage/productie/dienstverlening processen

De derde dominante strategie is gericht op lage kosten ('costleadership'). Deze kan omschreven worden als het streven naar een goede prijs/kwaliteit verhouding.

Na deze drie strategieën zijn, in volgorde van belangrijkheid, aan de orde: marktdifferentiatie en innovatie strategie.

Het verwachte rolgedrag wordt berekend door per profiel te kijken naar de absolute verschillen met de (gemiddelde) scores van de werkgevers. Dan kijk je dus naar in hoeverre een werkgever/directeur afwijkt van de ideale profielen (per item). Daarna worden de verkregen verschillen omgezet tot z-scores zodat ze makkelijker vergelijkbaar zijn. Per bedrijf, per strategie krijg je dan een z-score. Ook nu weer ga je dan uiteindelijk waardes toekennen om de rangorde te bepalen (zie tabel 3).

Tabel 3

Berekening van de Verwachte Rolgedrag

Bedrijf Y	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-SRmaat	-0,853	2,662	1,073	1,271	-0,252
Rangorde profiel fit	1	5	3	4	2

Het verwachte rolgedrag door de directie past het beste bij de marktdifferentiatie strategie gevolgd door de procesdifferentiatie strategie.

De rolomschrijving van marktdifferentiatie kan omschreven worden als creatief en innovatief gedrag, hoge mate van risico tolerantie, hoge mate van baan betrokkenheid, hoge mate van zorg voor kwaliteit en kwantiteit en flexibele houding tegenover veranderingen. De rolomschrijving van procesdifferentiatie kan omschreven worden als relatief herhalend, voorspelbaar, coöperatief en onderling afhankelijk gedrag, hoge mate van zorg voor kwaliteit en het proces zelf, weinig tolerantie voor risico's en toewijding en acceptatie van de organisatie doelen.

Na rolgedrag voor marktdifferentiatie en procesdifferentiatie ziet het gedragsprofiel er als volgt uit: rolgedrag passend bij innovatie strategie, 'costleadership' en dienstverleningdifferentiatie.

Organisatieklimaat

Het organisatieklimaat is gemeten met behulp van zeven dimensies. Hierop scoort Bedrijf Y als volgt:

- De gemiddelde score op 'conflict' bij Bedrijf Y ($M=2,000$) is niet significant ($t=1,235$; $df=56$; $p=0,222$) lager dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=2,540$).
- De gemiddelde score op 'weerstand bij veranderingen' bij Bedrijf Y ($M=2,500$) is niet significant ($t=0,941$; $df=56$; $p=0,351$) lager dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=2,930$).
- De gemiddelde score op 'vertrouwen' bij Bedrijf Y ($M=5,000$) is niet significant ($t=-1,965$; $df=56$; $p=0,054$) hoger dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=4,170$).
- De gemiddelde score op 'nemen van verantwoordelijkheid' bij Bedrijf Y ($M=4,500$) is niet significant ($t=-1,240$; $df=56$; $p=0,220$) hoger dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=3,940$).
- De gemiddelde score op 'leider geloofwaardigheid' bij Bedrijf Y ($M=4,750$) is niet significant ($t=-1,664$; $df=56$; $p=0,102$) hoger dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=3,960$).
- De gemiddelde score op 'rechtvaardigheid van beloning' bij Bedrijf Y ($M=4,750$) is niet significant ($t=-2,215$; $df=56$; $p=0,031$) hoger dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=3,940$).
- De gemiddelde score op 'moraal' bij Bedrijf Y ($M=4,750$) is niet significant ($t=-1,492$; $df=56$; $p=0,141$) hoger dan bij de overige bedrijven in de steekproef ($M=4,220$).

De sterkte van het organisatieklimaat (in welke mate ervaart men het klimaat op de zeven dimensies gelijk) bij Bedrijf Y ($4,806$) verschilt significant ($t=-1,720$; $df=54$; $p=0,091$) met de overige bedrijven in de steekproef ($4,415$). Er geldt, hoe groter de waarde, des te kleiner is de

sterkte van het organisatieklimaat. Bedrijf Y heeft dus een minder sterk organisatieklimaat dan de overige bedrijven in de steekproef.

De zeven dimensies kunnen worden herleid naar een organisatie klimaat profiel. Per dimensie is bepaald of Bedrijf Y hierop laag, gemiddeld of hoog heeft gescoord, ten opzichte van de scores van de overige bedrijven in de steekproef (zie tabel 4).

Tabel 4

Score op de Klimaatdimensies

dimensie	score
Vertrouwen	H
Arbeidsmoraal	H
Rechtvaardigheid beloning	H
Geloofwaardigheid leidinggevende	H
Conflict	L
Nemen van verantwoordelijkheid	H
Weerstand tegen veranderingen	L

Het dominante profiel dat hieruit naar voren komt is dat van een familie klimaat: de organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.

Tevens zijn er enige trekken van het adhocratie klimaat: de organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.

Naast deze twee dominante klimaten voor bedrijf Y moet er ook opgemerkt worden dat het hoge score bij de dimensie nemen van verantwoordelijkheid niet past binnen deze profielen. Deze hoge score op deze dimensie verwijst meer naar de profielen van marktklimaat en hiërarchieklimaat. Echter omdat deze dimensie het enige is die verwijst naar deze klimaten wordt er hiermee verder geen rekening gehouden. Het bewijs voor deze twee klimaten is niet sterk genoeg.

Vanwege het relatief kleine aantal personeelsleden is het organisatie klimaat profiel ook bekeken zonder de invloed van de directeur. Het dominante klimaat komt hierdoor alleen maar sterker naar voren (familie klimaat). Zonder directeur scoort Bedrijf Y als volgt op de klimaatdimensies (zie tabel 5).

Tabel 5

Score op de Klimaatdimensies met en zonder de Directeur

Dimensie	Bedrijf Y met directeur	Bedrijf Y zonder directeur
Vertrouwen	H	H
Arbeidsmoraal	H	H
Rechtvaardigheid beloning	H	H

Geloofwaardigheid leidinggevende	H	H
Conflict	L	L
Nemen van verantwoordelijkheid	H	H
Weerstand tegen veranderingen	L	M

Zoals hieruit blijkt verschillen de dimensies niet veel wanneer de directeur niet meegenomen wordt met de analyse. Echter wat wel weer opvalt, is de hoge score op de dimensie van verantwoordelijkheid nemen. Geconcludeerd kan worden dat de directeur en de medewerkers dezelfde opvattingen hebben over deze verschillende dimensies die het organisatieklimaat bepalen. Het enige verschil is de score op de dimensie van weerstand tegen veranderingen. De directeur vindt dus dat zijn medewerkers een lagere weerstand tegen veranderingen hebben dan de medewerkers zelf.

Hoofdstuk 4: Conclusies

4.1 Hypothesen

De hypothesen 1a en 2a worden niet significant bevestigd. Hypothese 3a wordt gedeeltelijk bevestigd. Wat we hierbij kunnen concluderen is dat een samenhang tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever) en een fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers) niet significant leiden tot een verbetering van de organisatieresultaten. Een mogelijke samenhang tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers) echter, leid wel gedeeltelijk tot een verbetering. Daarnaast wil ik nog opmerken dat deze hypothesen alleen getoetst zijn met behulp van variabelen zoals zelfvertrouwen, innovatief werkgedrag, verloopgeneigdheid, affectieve betrokkenheid in zijn algemeenheid en de aparte betrokkenheids variabelen bij de organisatie, leidinggevende, team en carrière/professie doordat de financiële kengetallen niet aanwezig waren.

In tegenstelling tot de verwachting is er echter ook sprake van een minder sterke samenhang tussen de verschillende fitmaten en de variabelen zelfvertrouwen en innovatief werkgedrag (zie tabellen 6, 7 en 8).

Tabel 6

Correlaties van de Fitmaten

		SRfit	Stratfit	Rolefit
SRfit	Pearson correlation	X	-0.310**	0.065
	Sig. (1-tailed)		0.008	0.312
	Spearman's rho	X	-0.164	0.032
	Sig. (1-tailed)		0.108	0.404
Stratfit	Pearson correlation	X	X	0.276*
	Sig. (1-tailed)			0.017
	Spearman's rho	X	X	0.153
	Sig. (1-tailed)			0.124

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Er blijkt een significant, relatief sterke negatieve relatie te bestaan tussen SRfit en Stratfit. Daarnaast is er ook nog een significant, relatief sterke positieve relatie tussen Stratfit en Rolefit. De relatie tussen SRfit en Rolefit wordt niet significant aangetoond. Een puntendiagram geeft hierbij aan dat een sterke SRfit gepaard gaat met een zwakke Stratfit, maar een sterke Stratfit gaat wel gepaard met een sterke Rolefit.

Tabel 7

Correlaties van Zelfvertrouwen

		Verloopgeneigdheid	Ocomm	Tcomm	Ccomm	Scomm	Affectieve betrokkenheid
Zelfvertrouwen	Pearson correlation	0.069	-0.107	0.303*	0.078	-0.164	0.024
	Sig. (1-tailed)	0.319	0.232	0.017	0.296	0.130	0.434
	Spearman's rho	-0.096	-0.074	0.303*	0.185	-0.149	0.046
	Sig. (1-tailed)	0.257	0.308	0.017	0.101	0.154	0.377

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Er bestaan niet significante positieve relaties tussen zelfvertrouwen en verlooptgeneigdheid en betrokkenheid bij de eigen carrière/professie. Ook bestaan er niet significante negatieve relaties tussen zelfvertrouwen en betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij de leidinggevende. Daarnaast is er wel sprake van een significante, sterke positieve relatie met betrokkenheid bij het team. Een puntendiagram geeft hierbij dan ook aan dat een hoge mate van zelfvertrouwen leidt tot een hoge mate van betrokkenheid.

Wat ook blijkt uit dat een hoge mate van zelfvertrouwen leidt tot meer verlooptgeneigdheid, lagere betrokkenheid bij de organisatie, lage betrokkenheid bij de leidinggevende en meer affectieve betrokkenheid. Maar deze relaties worden dus niet significant aangetoond.

Tabel 8

Correlaties van Innovatief Werkgedrag

		Zelfvertrouwen	Affectieve betrokkenheid
Innovatief werkgedrag	Pearson correlation	0.217	-0.031
	Sig. (1-tailed)	0.070	0.415
	Spearman's rho	0.167	-0.116
	Sig. (1-tailed)	0.129	0.213

Er bestaat een niet significante positieve relatie tussen innovatief werkgedrag en zelfvertrouwen en ook een niet significante negatieve relatie tussen innovatief werkgedrag en affectieve betrokkenheid. Als we deze relaties bekijken met een puntendiagram blijkt wel dat een hoge mate van innovatief werkgedrag leidt tot een hoge mate van zelfvertrouwen.

Wat wel blijkt uit de toetsing van de drie b hypothesen is het versterkende effect van het organisatieklimaat. Er is sprake van een significant, relatief sterke positieve relatie tussen organisatieklimaat en de samenhang tussen organisatiestrategie en verwacht gedrag/houding van medewerkers. Daarnaast is er ook een significant, relatief sterke negatieve relatie tussen organisatieklimaat en de samenhang tussen de organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers). Zie tabel 9.

Deze relaties zijn dan vervolgens ook bekeken met een puntendiagram. Hieruit bleek dat een sterk organisatieklimaat gepaard gaat met een sterke SRfit maar ook dat een sterk organisatieklimaat gepaard gaat met een zwakke Stratfit. Dus het organisatieklimaat heeft vooral een versterkend effect bij hypothese 1.

Tabel 9

Correlaties van Organisationsklimaat met de Fitmaten

		SRfit	Stratfit	Rolefit
OCStrenght	Pearson correlation	0.596**	-0.862**	0.056
	Sig. (1-tailed)	0.000	0.000	0.336
	Spearman's rho	0.267*	-0.978*	-0.098
	Sig. (1-tailed)	0.020	0.000	0.231

Daarnaast is er ook gekeken naar de relaties tussen organisatieklimaat en de verschillende items van HRM uitkomsten. Zie tabel 10.

Tabel 10

Correlaties van de Organisatieklimaat met de HRM uitkomsten

		Innovatief werk gedrag	Verloop geneigd heid	Zelf ver trouwen	Ocomm	Scomm	Tcomm	Ccomm
OC Strenght	Pearson correlation	0.004	-0.352**	0.059	0.115	0.032	0.022	-0.047
	Sig. (1-tailed)	0.478	0.006	0.343	0.213	0.412	0.439	0.372
	Spearman's rho	0.076	-0.155	0.108	0.107	-0.154	0.001	-0.119
	Sig. (1-tailed)	0.292	0.141	0.230	0.230	0.142	0.497	0.206

Er blijkt een significant, relatief sterke negatieve samenhang met verloopgeneigdheid te bestaan. Een puntendiagram geeft hierbij aan dat een sterk organisatieklimaat leidt tot minder verloopgeneigdheid. Voor de rest zijn er geen significante relaties gevonden.

Als we nu kijken naar de hoofdvraag en ons dus afvragen: *Leidt een samenhang tussen organisatie strategie en de organisatie HR beleid tot een toename in organisatie resultaten en heeft een sterk organisatieklimaat een toegevoegde waarde hierbij?*

Antwoord is dan dat deze vraag gedeeltelijk bevestigd wordt door de opgestelde hypothesen. We zien zowel bevestigende als onverwachte uitkomsten. Een samenhang tussen organisatiestrategie en de organisatie HR beleid lijkt vooral een positieve invloed te hebben op de mate van betrokkenheid van de medewerkers. Dit wijst op het belang van het eerder genoemde 'black box'. Dus dat er een indirecte invloed is op de prestatie door bijvoorbeeld werknemer vaardigheden en attitudes. Deze worden dan versterkt door de mate van betrokkenheid. Hier zou een uitgebreider onderzoek wat betreft de indirecte relaties meer zicht in bieden. Echter wat niet naar voren komt uit het onderzoek, is het versterkende effect van het organisatieklimaat. Deze is wel versterkend bij hypothese 1 maar niet bij de overige 2 hypothesen. En ook leid een sterk klimaat bijvoorbeeld niet tot meer zelfvertrouwen en innovatief werkgedrag. Dit had ik zelf wel verwacht.

4.2 BruinsKoopman Architecten BV

In vergelijking tot de overige bedrijven binnen de steekproef scoort BruinsKoopman Architecten B.V. niet veel beter of slechter op de HRM uitkomsten. De gevonden verschillen zijn daarnaast ook niet significant. Zo wordt er wel beter gescoord op de variabelen zelfvertrouwen, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij de organisatie en verloopgeneigdheid (dus minder mate van verloopgeneigdheid). Op de variabelen betrokkenheid bij je carrière/professie en innovatief werkgedrag wordt er echter minder goed gescoord. Deze lagere score op de variabele innovatief werkgedrag kan naar mijn idee verklaard worden door de aard van het werk. Zo verwacht je van de medewerkers van een architectenbureau geen innovatief gedrag. Bij hen staat de opdracht vast en het is dan het taak om deze opdracht creatief verder uit te werken. Dus innovatie speelt hierbij geen/weinig rol. Waarom de betrokkenheid bij het eigen carrière/professie laag is weet ik zo niet te verklaren.

Op de 'fit' maten wordt er al helemaal niet beter gescoord. Op de samenhang tussen organisatiestrategie en verwacht gedrag/houding van medewerkers en de samenhang tussen de organisatie strategie van de afgelopen drie jaar en de perceptie hiervan door de medewerkers wordt er wel hoger gescoord, maar hierbij geldt dat hoe lager de score des te beter is de

samenhang. De eerst genoemde 'fit' maat is gemeten op directieniveau, wat dus betekent dat er ander gedrag verwacht wordt van de medewerkers dan dat ze nu vertonen. Wel wordt er beter gescoord op de samenhang tussen verwacht gedrag/houding van medewerkers (door directie) en de perceptie van dit verwachte gedrag/houding door medewerkers.

De meest dominante strategie van BruinsKoopman Architecten B.V. is strategie gericht op dienstverlening gevolgd door procesdifferentiatie strategie. Echter het verwachte rolgedrag door de directie past het beste bij de marktdifferentiatie strategie gevolgd door de procesdifferentiatie strategie. Met deze scores op de fitmaten kan geconcludeerd worden dat de communicatie over 'waar willen we naar toe (strategiefit)' nog niet optimaal verloopt. Dit zou verbeterd kunnen worden door de samenhang tussen strategie en waargenomen strategie te versterken en ook het organisatieklimaat in sterkte laten toenemen.

Op het klimaat dimensies scoort BruinsKoopman Architecten B.V. beter op de variabelen conflict en weerstand bij veranderingen. Dit kan dus betekenen dat er weinig meningsverschillen bestaan tussen de medewerkers en de directie. Dit wordt ook bevestigd door het klimaatprofiel met en het klimaatprofiel zonder de inbreng van de directeur. Beide keren is het dominante profiel het familie klimaat.

In bijlage 2 is een overzicht van de vier klimaattypen van Cameron & Quinn (1999) opgenomen.

Hoofdstuk 5: Aanbevelingen BruinsKoopman Architecten BV

5.1 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Een uitgebreider onderzoek met een grotere onderzoeksgroep en tevens ook de aanwezigheid van de financiële kengetallen kan een duidelijker zicht geven op de onderzochte hypothesen en uiteindelijk ook op de hoofdvraag. Ook het meer nadrukkelijk bestuderen van de ‘black box’ zou enige duidelijkheid kunnen bieden over de samenhang tussen HR beleid en de organisatie resultaten.

5.2 Aanbevelingen voor BruinsKoopman Architecten BV

Zoals hier boven aangegeven is wordt er door BruinsKoopman Architecten BV niet zo goed gescoord op de diverse ‘fit’ maten. Gestreefd moet worden naar het versterken van de samenhang tussen strategie en rolgedrag en het samenhang tussen de organisatie strategie en de perceptie hiervan door de medewerkers. Door deze versterkingen zullen de ‘fit’ maten sterker uitvallen. Dit kan verholpen worden door de verwachtingen beter te bespreken met de medewerkers (waar willen we naar toe (Stratfit) en welk gedrag/houding verwachten we dan van onze medewerkers (SRfit)). De verwachtingen van de directie moeten dus duidelijk gemaakt worden. Deze overeenstemming in verwachting en perceptie van deze verwachtingen zal positieve invloed hebben op de sterkte van de fitmaten en zal lijden tot verbeterde HRM uitkomsten. Alhoewel uit mijn onderzoek de positieve effecten van deze ‘fit’ maten niet naar voren komen verwacht ik toch dat ze uiteindelijk hun voordeel zullen hebben.

Het organisatieklimaat van BruinsKoopman Architecten BV is beter in vergelijking tot het overige bedrijven binnen de steekproef. BruinsKoopman Architecten scoort namelijk lager op de items conflict en weerstand bij veranderingen (lage score betekent minder conflict en minder weerstand tegen veranderingen), en hoger bij de items vertrouwen, nemen van verantwoordelijkheid, leider geloofwaardigheid en rechtvaardigheid van beloningen (hoge score betekent meer vertrouwen, meer verantwoordelijkheden nemen, meer geloof in de leiders/managers en ook meer geloof in de rechtvaardigheid van de beloningen). Uit vergelijkingen blijkt dat zowel met als zonder de directie, bijna hetzelfde gescoord wordt op de verschillende dimensies van het organisatieklimaat. Wel kunnen er enige ingrepen plaatsvinden vanuit de directie zodat de dimensies van vertrouwen, nemen van verantwoordelijkheid, leider geloofwaardigheid en de rechtvaardigheid van de beloningen positiever ervaart worden. Op deze dimensies wordt er op dit moment niet significant beter gescoord dan het overige bedrijven binnen de steekproef. Dit leidt dan tot een sterker organisatieklimaat.

De lage score op de dimensie van conflict kan echter ook anders geïnterpreteerd worden. Dit zou kunnen betekenen dat er matige communicatie bestaat tussen de medewerkers onderling. Toch denk ik dat dit niet het geval is bij een architectenbureau, omdat in een dergelijk bureau men meer individueel bezig zijn met de projecten dan dat ze in een groepsverband discussies voeren over dezelfde project(en).

Literatuurlijst

- 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.
- 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.
- Ellemers, N., Gilder, D. de, & Heuvel, H. van den (1998). Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment 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.
- Gibcus, P., & Kemp, R.G.M. (2003). Strategy and small firm performance. Research Report H200208, Zoetermeer: EIM.
- Innovatieplatform (2005). Creativiteit: De gewichtsloze brandstof van de economie, www.innovatieplatform.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 rolverlading en rolambigüiteit. *Gedrag en Organisatie*, 18, 66-82.
- 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 of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Masterplan vrijetijdsindustrie* (master plan leisure industry), www.mkb.nl.
- Paauw, J. (2004). *HRM and Performance; Achieving long term viability*. Oxford: University Press
- Sanders K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. de (2005). Getting the HR Message Across: The Linkage between Line-HR Consensus and "Commitment Strength" among Hospital Employees. *Management Review*, 17(3), 274-291.
- 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.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.

Bijlagen

Bijlage 1

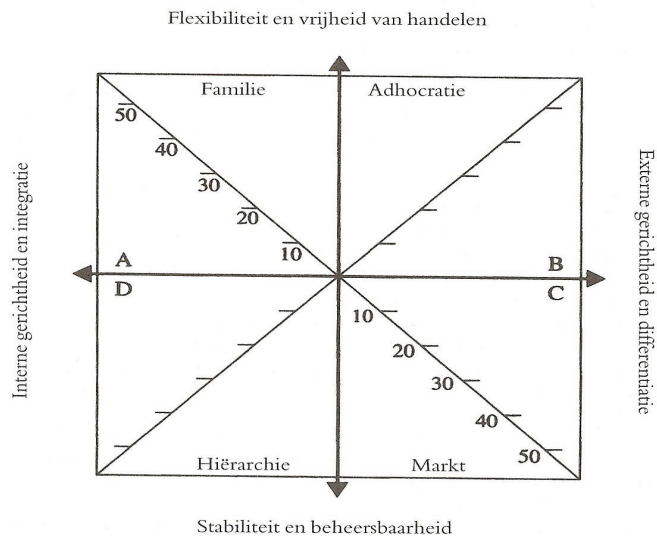
Vier cultuurdimensies van Cameron & Quinn (1999)

De familiecultuur

Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit, zorg voor het personeel, en klantgevoeligheid.

De adhocratiecultuur

Een organisatie die zich richt op externe positionering, gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit.



De hiërarchische cultuur

Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.

De marktcultuur

Een organisatie die zich richt op externe positionering, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.

Bijlage 2

Gebruikte schalen in het onderzoek

Table 1 **Strategy variables (Gibcus & Kemp, 2003)**

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

Table 2 **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

Table 3 **Organizational climate (based on Zammuto & Krakower, 1991 in Burton et al., 2004)**

<i>Items</i>
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)

Table 4 **Organizational, team-oriented & career-oriented commitment (Ellemers et al. , 1998) and affective commitment to the supervisor (Vandenberghe et al., 2004)**

Items
<i>Organizational commitment</i> (four items):
<i>This organization*</i> has a great deal of personal meaning for me
I feel emotionally attached to <i>this organisation</i>
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization
I feel ‘part of the family’ in <i>this organisation</i>
<i>Team-oriented commitment</i> (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
<i>Career-orientated commitment</i> (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
<i>Supervisor commitment</i> (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
* <i>fill in the name of the company</i>

Table 5 **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

Table 6 **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

Table 7 **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

Table 8 **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

Table 9 **Context variables**

<i>Variable</i>	<i>Operationalisation</i>
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 3

Correlatietabellen

Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

Innovatief werkgedrag:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,918	,917	9

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Innovatiefwerkgedrag	54	10,00	33,00	20,7593	6,39261
Valid N (listwise)	54				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	Innovatiefwerkgedrag	14	10,00	26,00	20,0000	4,60769
	Valid N (listwise)	14				
101	Innovatiefwerkgedrag	10	13,00	29,00	21,6000	6,63660
	Valid N (listwise)	10				
102	Innovatiefwerkgedrag	11	11,00	32,00	23,0000	6,49615
	Valid N (listwise)	11				
103	Innovatiefwerkgedrag	13	10,00	33,00	21,1538	7,25541
	Valid N (listwise)	13				
104	Innovatiefwerkgedrag	2	19,00	29,00	24,0000	7,07107
	Valid N (listwise)	2				
105	Innovatiefwerkgedrag	4	11,00	14,00	12,2500	1,50000
	Valid N (listwise)	4				

a No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

Affectieve commitment:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,576	,797	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
this organization has a great deal of pers.meaning for me	68,02	62,836	,362	,542
my career is one of the most important things in my live	68,50	66,582	,206	,564
i'm prepared to do additional chores, when this benefits my team	67,42	65,840	,399	,553
i'm attached to my supervisor	67,84	64,341	,415	,545
i regularly consider what i could do to get ahead at work	67,90	66,663	,184	,566
i feel a sense of respect to my supervisor	67,54	65,682	,391	,553
i feel emotional attached to this organization	68,12	62,924	,417	,539
the ambitions in my live mainly have to do with my career	69,00	64,816	,255	,556
i would be very happy to spend the rest of my career with this organization	68,60	63,061	,323	,546
i feel at home among my colleagues at work	67,40	66,898	,260	,562
i appreciate my supervisor	67,48	65,398	,480	,549
i feel part of the family in this organization	67,92	59,912	,525	,518
i try to invest effort into a good atmosphere in my team	67,34	66,556	,265	,560
in my work, i let myself guided by the goals of my team	68,00	69,429	-,014	,585
my career plays a central role in my live	68,66	66,188	,242	,560
when there is a social activity, i usually help to organize it	68,48	66,704	,156	,568
i feel proud to work with my supervisor	68,40	63,755	,420	,542
i think i should have a successful career	67,82	54,232	-,043	,798
my supervisor means a lot to me	68,44	65,027	,466	,547
i feel admiration for my supervisor	68,28	63,920	,376	,545

Reliability Statistics na verwijderen van ccomm5

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	18

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Commitment	50	58,00	96,00	71,6400	8,36358
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	Commitment	13	64,00	90,00	74,0769	8,37120
	Valid N (listwise)	13				
101	Commitment	11	58,00	96,00	75,2727	10,15963
	Valid N (listwise)	11				
102	Commitment	10	60,00	93,00	69,7000	9,79853
	Valid N (listwise)	10				
103	Commitment	11	60,00	73,00	67,4545	4,22761
	Valid N (listwise)	11				
104	Commitment	2	65,00	75,00	70,0000	7,07107
	Valid N (listwise)	2				
105	Commitment	3	70,00	71,00	70,6667	,57735
	Valid N (listwise)	3				

a No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

Carrière commitment:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,238	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
i regularly consider what i could do to get ahead at work	12,58	23,718	,248	,168
the ambitions in my live mainly have to do with my career	13,68	22,385	,327	,115
i think i should have a successful career	12,50	8,337	-,011	,850

my career is one of the most important things in my live	13,18	24,314	,193	,192
my career plays a central role in my live	13,34	22,229	,486	,084

Reliability Statistics na verwijderen van ccomm5

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	4

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ccomm	50	7,00	43,00	16,3200	5,14857
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	ccomm	13	10,00	22,00	16,4615	3,09880
	Valid N (listwise)	13				
101	ccomm	11	7,00	43,00	17,5455	9,08145
	Valid N (listwise)	11				
102	ccomm	10	15,00	25,00	18,1000	3,63471
	Valid N (listwise)	10				
103	ccomm	11	10,00	19,00	14,5455	2,62159
	Valid N (listwise)	11				
104	ccomm	2	17,00	17,00	17,0000	,00000
	Valid N (listwise)	2				
105	ccomm	3	9,00	14,00	11,3333	2,51661
	Valid N (listwise)	3				

a. No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

Commitment leidinggevende:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	6

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
scomm	50	14,00	29,00	21,8600	3,12991
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	scomm	13	21,00	29,00	23,9231	2,98501
	Valid N (listwise)	13				
101	scomm	11	20,00	29,00	22,3636	2,73030
	Valid N (listwise)	11				
102	scomm	10	14,00	25,00	19,1000	3,31495
	Valid N (listwise)	10				
103	scomm	11	18,00	23,00	20,8182	1,60114
	Valid N (listwise)	11				
104	scomm	2	20,00	24,00	22,0000	2,82843
	Valid N (listwise)	2				
105	scomm	3	23,00	26,00	24,0000	1,73205
	Valid N (listwise)	3				

a. No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

Team commitment:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,490	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
i'm prepared to do additional chores, when this benefits my team	15,34	3,045	,588	,262
i feel at home among my colleagues at work	15,32	3,814	,153	,496
i try to invest effort into a good atmosphere in my team	15,26	2,890	,533	,261
in my work, i let myself guided by the goals of my team	15,92	3,544	,096	,559
when there is a social activity, i usually help to organize it	16,40	3,224	,144	,542

Reliability Statistics na verwijderen van tcomm4 en tcomm5

Cronbach's Alpha	N of Items
,619	3

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
tcomm	50	15,00	23,00	19,5600	2,13962
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	tcomm	13	16,00	23,00	19,4615	1,94145
	Valid N (listwise)	13				
101	tcomm	11	17,00	23,00	20,0000	2,44949
	Valid N (listwise)	11				
102	tcomm	10	15,00	23,00	19,7000	2,98329
	Valid N (listwise)	10				
103	tcomm	11	16,00	21,00	19,0909	1,57826
	Valid N (listwise)	11				
104	tcomm	2	19,00	19,00	19,0000	,00000
	Valid N (listwise)	2				
105	tcomm	3	18,00	22,00	20,0000	2,00000
	Valid N (listwise)	3				

a No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

Organisatie commitment:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	4

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ocomm	50	6,00	20,00	13,9000	3,11841
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	ocomm	13	11,00	18,00	14,2308	2,38586
	Valid N (listwise)	13				
101	ocomm	11	10,00	19,00	15,3636	2,54058
	Valid N (listwise)	11				
102	ocomm	10	6,00	20,00	12,8000	4,56557
	Valid N (listwise)	10				
103	ocomm	11	7,00	16,00	13,0000	2,56905
	Valid N (listwise)	11				

104	ocomm	2	9,00	15,00	12,0000	4,24264
	Valid N (listwise)	2				
105	ocomm	3	13,00	18,00	15,3333	2,51661
	Valid N (listwise)	3				

a No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

Self-Efficacy:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,840	,843	8

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Selfefficacy	49	22,00	40,00	30,0204	3,76657
Valid N (listwise)	49				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	Selfefficacy	13	22,00	36,00	29,1538	3,21056
	Valid N (listwise)	13				
101	Selfefficacy	11	23,00	40,00	30,5455	4,71940
	Valid N (listwise)	11				
102	Selfefficacy	10	24,00	38,00	30,5000	5,29675
	Valid N (listwise)	10				
103	Selfefficacy	10	28,00	33,00	29,8000	1,75119
	Valid N (listwise)	10				
104	Selfefficacy	2	27,00	31,00	29,0000	2,82843
	Valid N (listwise)	2				
105	Selfefficacy	3	28,00	34,00	31,6667	3,21455
	Valid N (listwise)	3				

a No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

Turnover:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	4

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Turnover	50	4,00	14,00	8,8400	2,34181
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	Turnover	13	7,00	11,00	8,1538	1,40512
	Valid N (listwise)	13				
101	Turnover	11	4,00	10,00	7,7273	1,55505
	Valid N (listwise)	11				
102	Turnover	10	8,00	14,00	11,8000	2,48551
	Valid N (listwise)	10				
103	Turnover	11	6,00	12,00	8,2727	2,10195
	Valid N (listwise)	11				
104	Turnover	2	7,00	10,00	8,5000	2,12132
	Valid N (listwise)	2				
105	Turnover	3	7,00	10,00	8,3333	1,52753
	Valid N (listwise)	3				

a No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

Rolefit:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rolefit2	59	16,82	25,05	21,1115	2,97834
Valid N (listwise)	59				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	Rolefit2	15	22,74	22,74	22,7373	,00000
	Valid N (listwise)	15				
101	Rolefit2	13	18,83	18,83	18,8300	,00000
	Valid N (listwise)	13				
102	Rolefit2	11	16,82	16,82	16,8158	,00000
	Valid N (listwise)	11				
103	Rolefit2	13	25,05	25,05	25,0500	,00000
	Valid N (listwise)	13				
104	Rolefit2	3	21,96	21,96	21,9610	,00000
	Valid N (listwise)	3				
105	Rolefit2	4	20,81	20,81	20,8055	,00000
	Valid N (listwise)	4				

a No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

Stratfit:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
stratfit2	59	16,07	38,66	27,2622	7,88254
Valid N (listwise)	59				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	stratfit2	15	38,66	38,66	38,6607	,00000
	Valid N (listwise)	15				
101	stratfit2	13	17,98	17,98	17,9800	,00000
	Valid N (listwise)	13				
102	stratfit2	11	27,43	27,43	27,4260	,00000
	Valid N (listwise)	11				
103	stratfit2	13	24,59	24,59	24,5900	,00000
	Valid N (listwise)	13				
104	stratfit2	3	16,07	16,07	16,0670	,00000
	Valid N (listwise)	3				
105	stratfit2	4	31,32	31,32	31,3158	,00000
	Valid N (listwise)	4				

a No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

SRfit:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SRfit	59	18,00	41,00	29,0508	7,74023
Valid N (listwise)	59				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	SRfit	15	29,00	29,00	29,0000	,00000
	Valid N (listwise)	15				
101	SRfit	13	41,00	41,00	41,0000	,00000
	Valid N (listwise)	13				
102	SRfit	11	18,00	18,00	18,0000	,00000
	Valid N (listwise)	11				
103	SRfit	13	28,00	28,00	28,0000	,00000
	Valid N (listwise)	13				
104	SRfit	3	20,00	20,00	20,0000	,00000
	Valid N (listwise)	3				
105	SRfit	4	31,00	31,00	31,0000	,00000
	Valid N (listwise)	4				

a No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

OCStrenght:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OCStrenght2	59	2,75	7,19	4,4411	1,62992
Valid N (listwise)	59				

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	OCStrenght2	15	2,75	2,75	2,7502	,00000
	Valid N (listwise)	15				
101	OCStrenght2	13	6,45	6,45	6,4500	,00000
	Valid N (listwise)	13				
102	OCStrenght2	11	2,77	2,77	2,7707	,00033
	Valid N (listwise)	11				
103	OCStrenght2	13	5,05	5,05	5,0500	,00000
	Valid N (listwise)	13				
104	OCStrenght2	3	7,19	7,19	7,1911	,00000
	Valid N (listwise)	3				
105	OCStrenght2	4	4,81	4,81	4,8056	,00000
	Valid N (listwise)	4				

a No statistics are computed for one or more split files because there are no valid cases.

Onderzoeksuitkomsten hypothesen

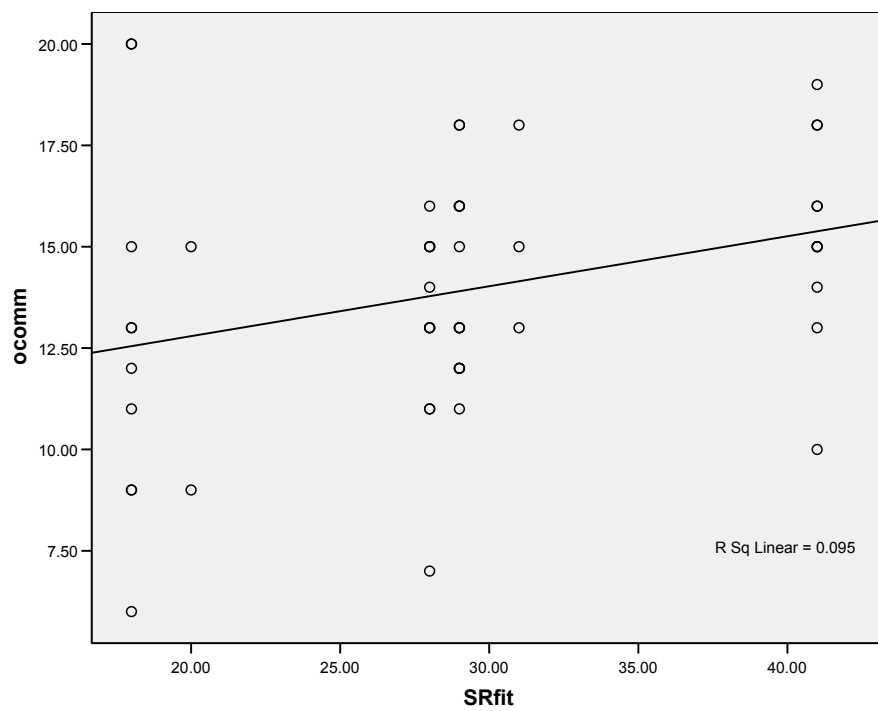
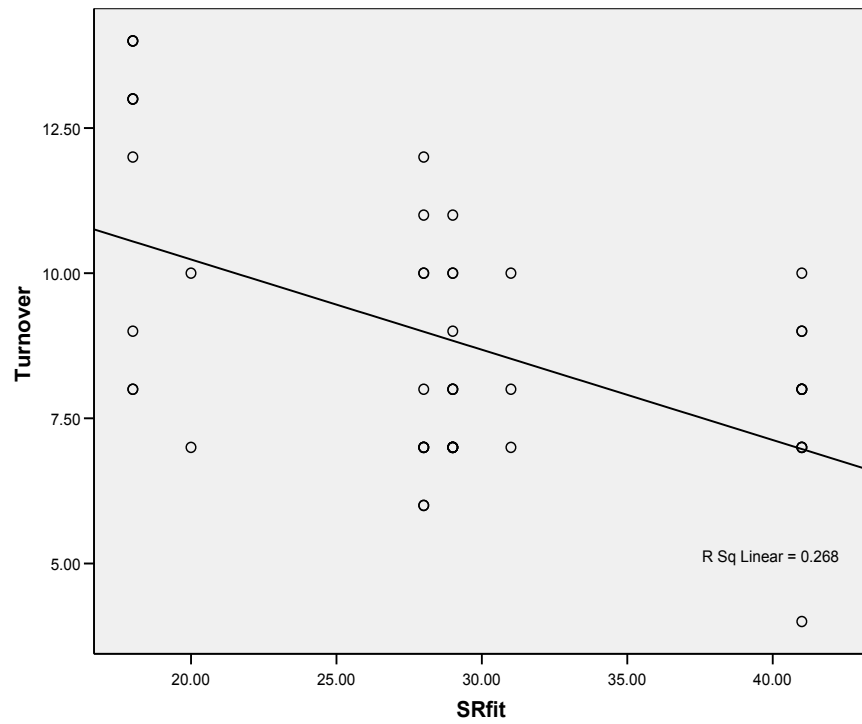
Hypothese 1a:

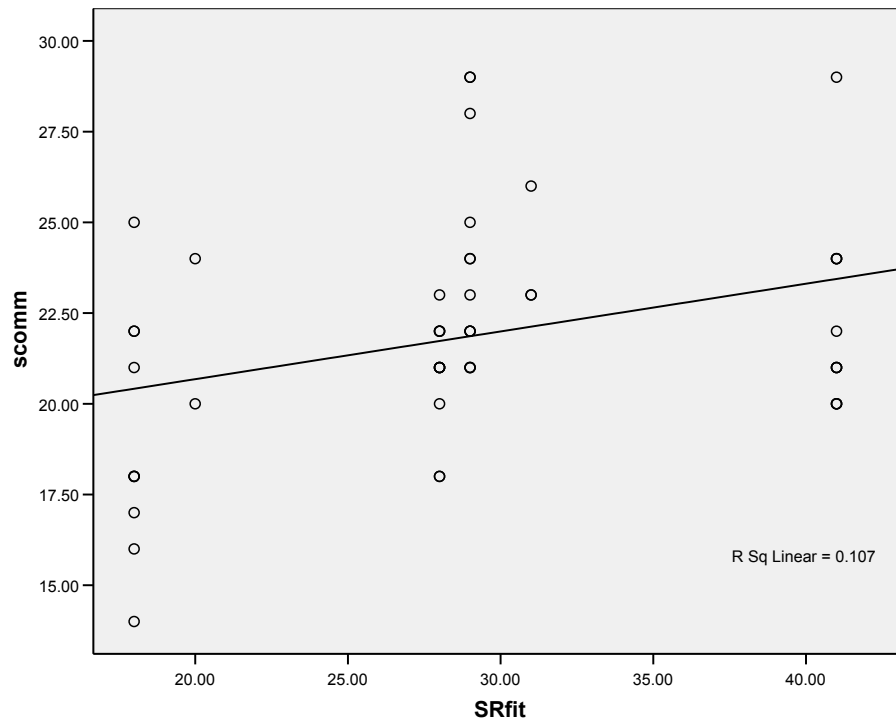
Correlations

		SRfit	Innovatiefwerkgedrag	Selfefficacy	Turnover	ocomm	ccomm	tcomm	scomm
SRfit	Pearson Correlation	1	-.119	.033	-.518(**)	.308(*)	-.029	.074	.328(*)
	Sig. (1-tailed)		.195	.411	.000	.015	.421	.305	.010
	N	59	54	49	50	50	50	50	50

Correlations

			SRfit	Innovatiefwerkgedrag	Selfefficacy	Turnover	ocomm	ccomm	tcomm	scomm
Spearman's rho	SRfit	Correlation Coefficient	1.000	-.196	.109	-.392(**)	.353(**)	-.209	.073	.382(**)
		Sig. (1-tailed)	.	.078	.228	.002	.006	.073	.307	.003
		N	59	54	49	50	50	50	50	50





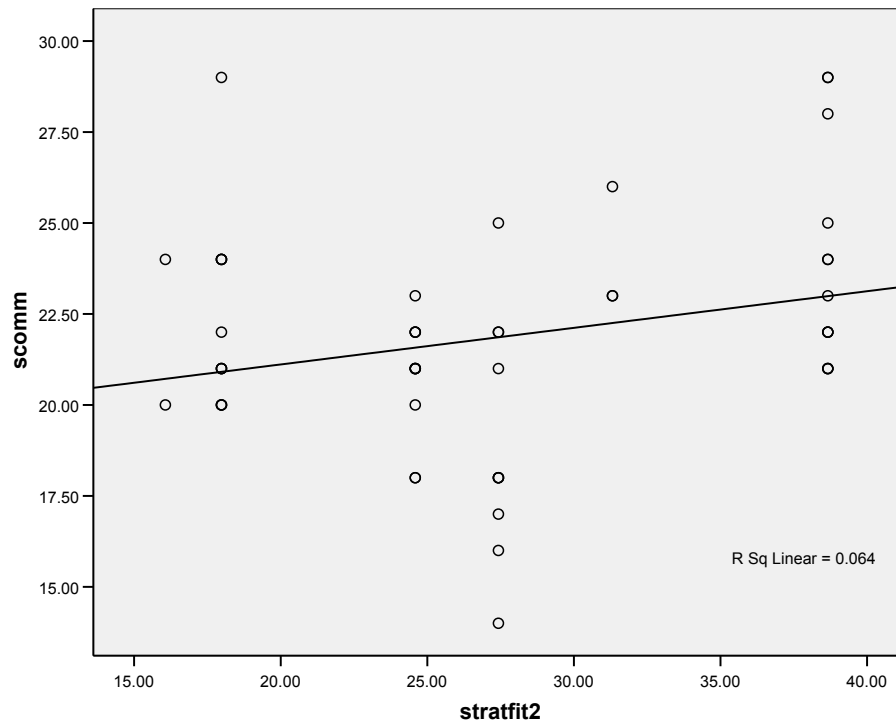
Hypothese 2a:

Correlations

		stratfit2	Innovatiefwerkgedrag	Selfefficacy	Turnover	ocomm	ccomm	tcomm	scomm
stratfit2	Pearson	1	-.162	-.093	.039	-.013	-.063	-.034	.252(*)
	Correlation								
	Sig. (1-tailed)		.120	.263	.395	.464	.332	.408	.039
	N	59	54	49	50	50	50	50	50

Correlations

			stratfit2	Innovatiefwerkgedrag	Selfefficacy	Turnover	ocomm	ccomm	tcomm	scomm
Spearman's rho	stratfit2	Correlation	1.000	-.175	-.105	.098	-.055	.031	-.008	.238
		Coefficient								
		Sig. (1-tailed)		.102	.237	.249	.351	.415	.477	.04
	N		59	54	49	50	50	50	50	5



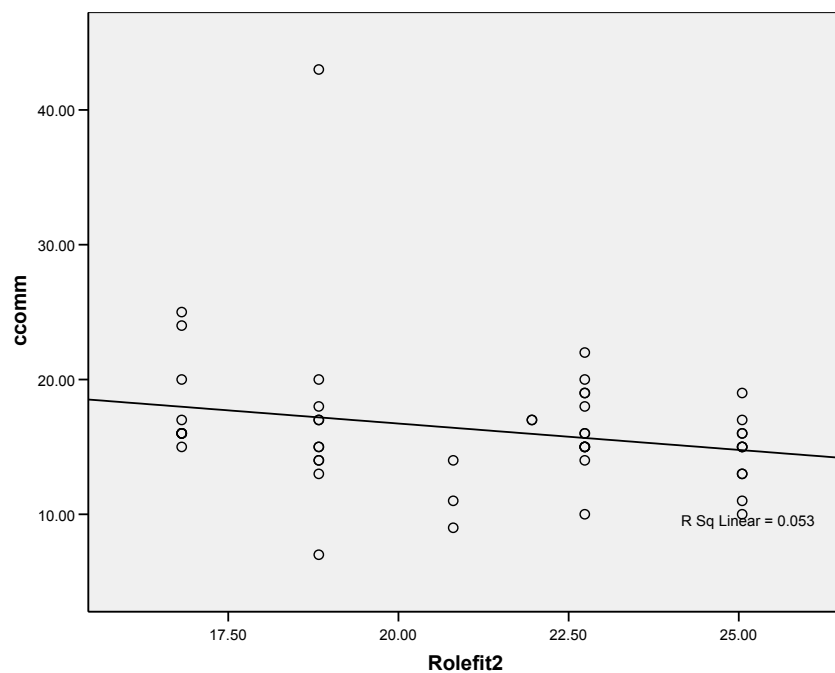
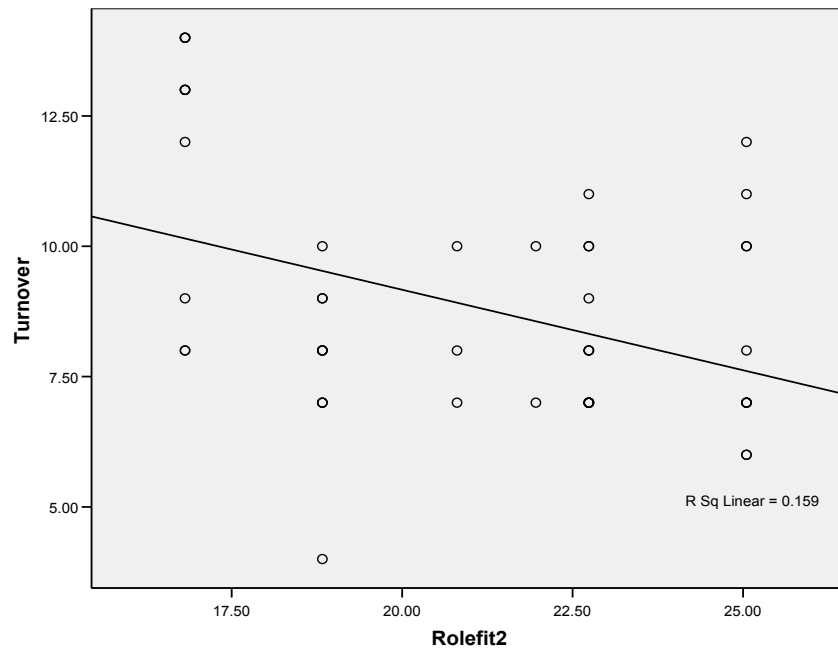
Hypothese 3a:

Correlations

		Rolefit2	Innovatiefwerkgedrag	Selfefficacy	Turnover	ocomm	ccomm	tcomm	scomm
Rolefit2	Pearson Correlation	1	-.103	-.118	-.399(**)	-.056	-.230	-.129	.221
	Sig. (1-tailed)		.230	.210	.002	.349	.054	.187	.061
	N	59	54	49	50	50	50	50	50

Correlations

			Rolefit2	Innovatiefwerkgedrag	Selfefficacy	Turnover	ocomm	ccomm	tcomm	scomm
Spearman's rho	Rolefit2	Correlation Coefficient	1.000	-.103	-.091	-.388(**)	-.047	.248(*)	-.143	.117
		Sig. (1-tailed)		.229	.268	.003	.374	.041	.161	.117
		N	59	54	49	50	50	50	50	50



Hypothese 1b:

Correlations

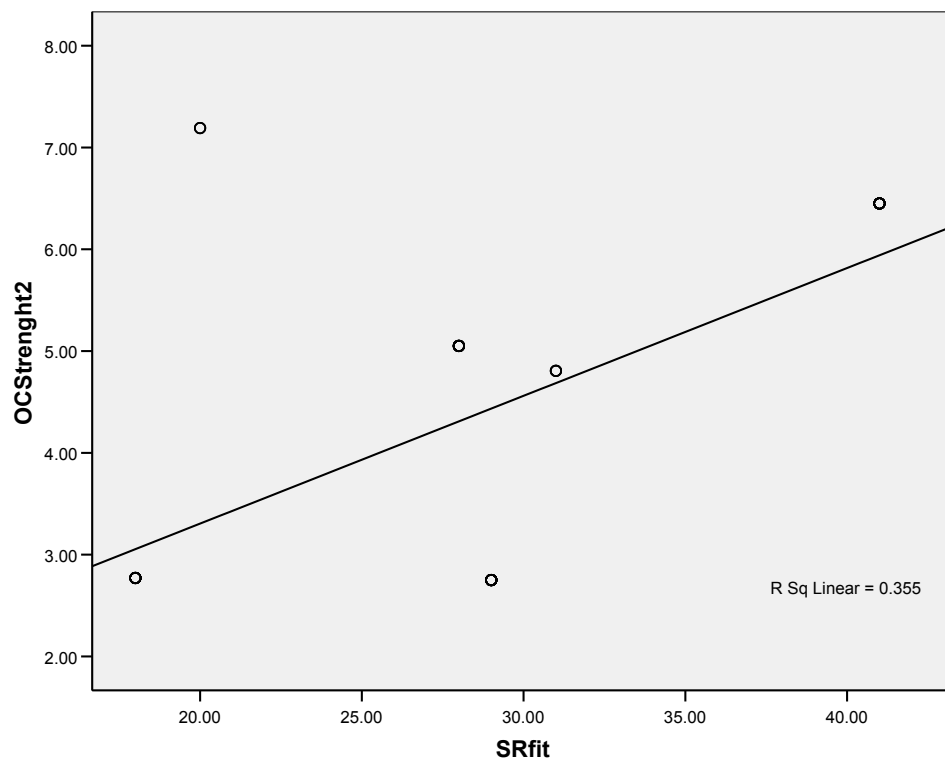
		SRfit	OCStrenght2
SRfit	Pearson Correlation	1	.596(**)
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	59	59
OCStrenght2	Pearson Correlation	.596(**)	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	59	59

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			SRfit	OCStrenght2
Spearman's rho	SRfit	Correlation Coefficient	1.000	.267(*)
		Sig. (1-tailed)	.	.020
		N	59	59
	OCStrenght2	Correlation Coefficient	.267(*)	1.000
		Sig. (1-tailed)	.020	.
		N	59	59

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).



Hypothese 2b:

Correlations

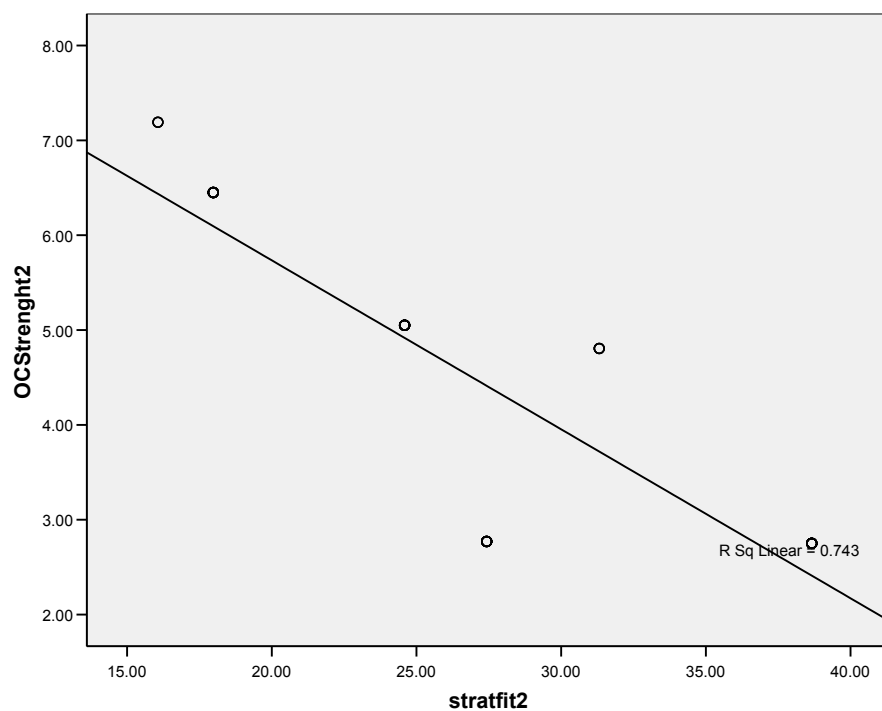
		OCStrenght2	stratfit2
OCStrenght2	Pearson Correlation	1	-.862(**)
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	59	59
stratfit2	Pearson Correlation	-.862(**)	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	59	59

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			OCStrenght2	stratfit2
Spearman's rho	OCStrenght2	Correlation Coefficient	1.000	-.978(**)
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	59	59
	stratfit2	Correlation Coefficient	-.978(**)	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	59	59

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).



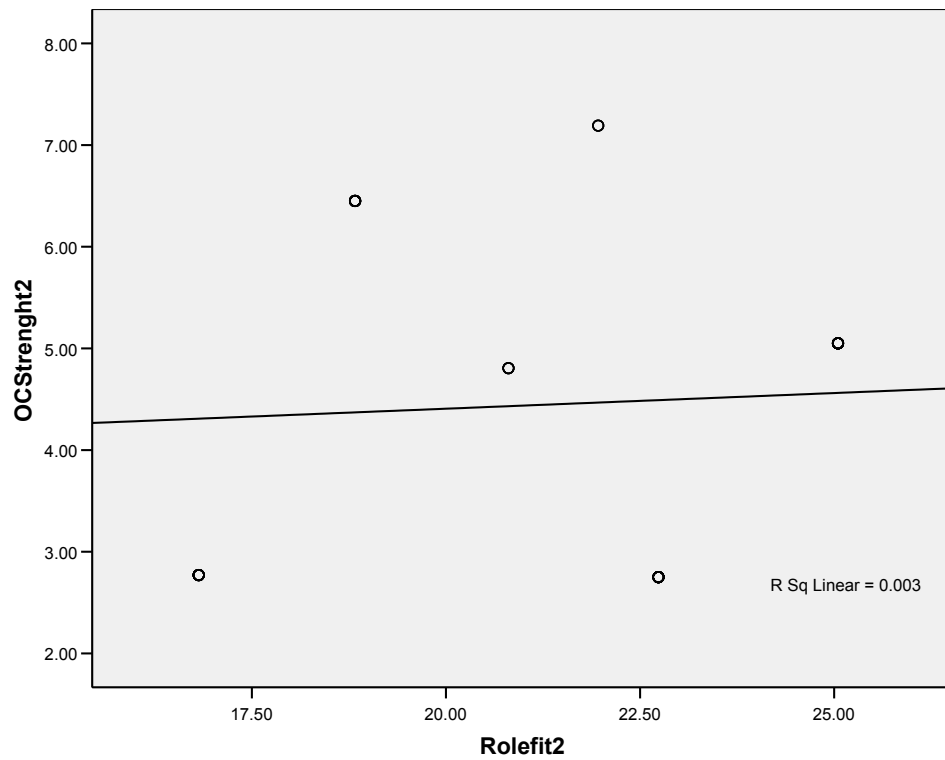
Hypothese 3b:

Correlations

		Rolefit2	OCStrenght2
Rolefit2	Pearson Correlation	1	.056
	Sig. (1-tailed)		.336
	N	59	59
OCStrenght2	Pearson Correlation	.056	1
	Sig. (1-tailed)	.336	
	N	59	59

Correlations

			Rolefit2	OCStrenght2
Spearman's rho	Rolefit2	Correlation Coefficient	1.000	-.098
		Sig. (1-tailed)	.	.231
		N	59	59
	OCStrenght2	Correlation Coefficient	-.098	1.000
		Sig. (1-tailed)	.231	.
		N	59	59



Onderlinge correlaties

Srfit vs. Stratfit

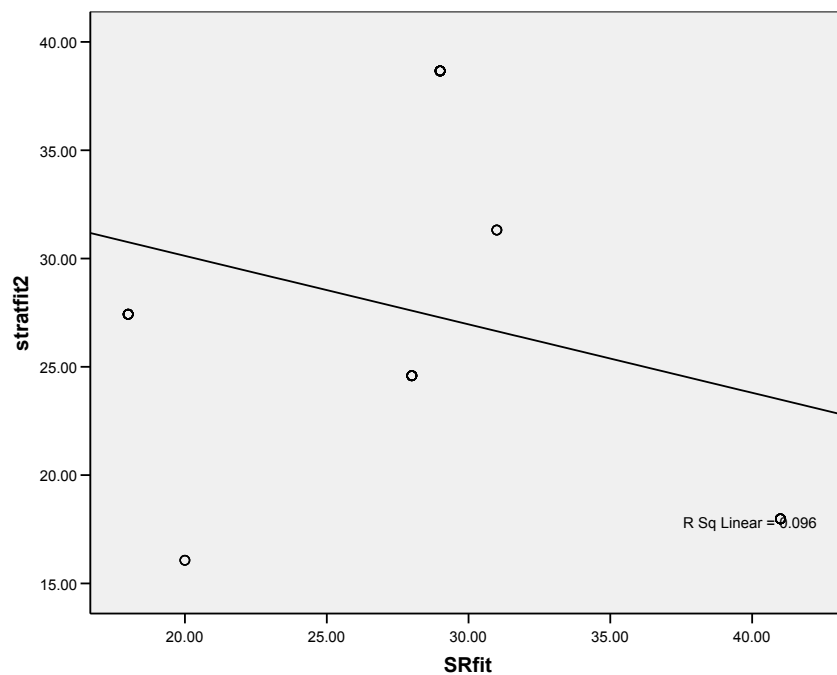
Correlations

		SRfit	stratfit2
SRfit	Pearson Correlation	1	-.310(**)
	Sig. (1-tailed)		.008
	N	59	59
stratfit2	Pearson Correlation	-.310(**)	1
	Sig. (1-tailed)	.008	
	N	59	59

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			SRfit	stratfit2
Spearman's rho	SRfit	Correlation Coefficient	1.000	-.164
		Sig. (1-tailed)	.	.108
		N	59	59
	stratfit2	Correlation Coefficient	-.164	1.000
		Sig. (1-tailed)	.108	.
		N	59	59



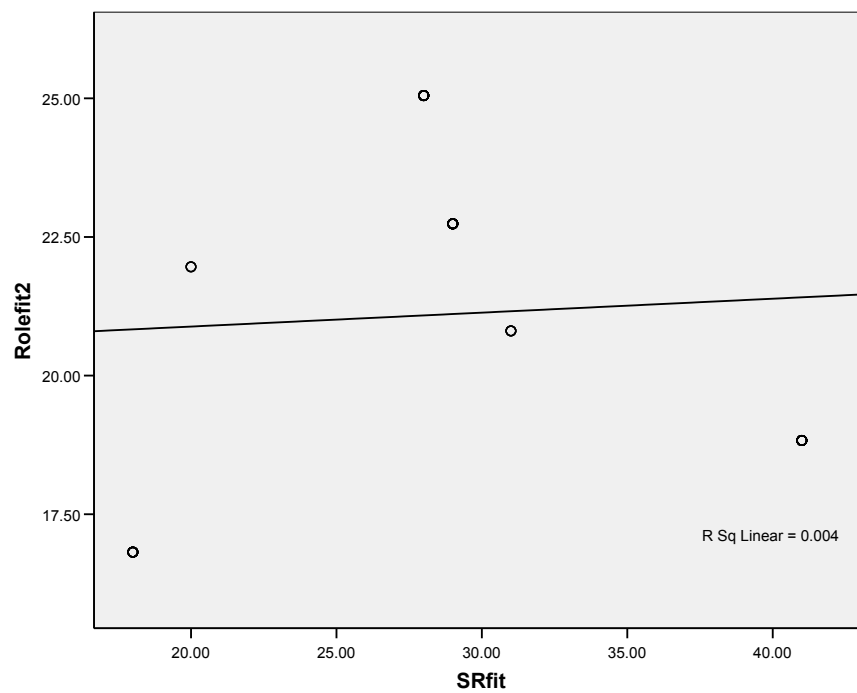
Srfit vs. Rolefit

Correlations

		SRfit	Rolefit2
SRfit	Pearson Correlation	1	.065
	Sig. (1-tailed)		.312
	N	59	59
Rolefit2	Pearson Correlation	.065	1
	Sig. (1-tailed)	.312	
	N	59	59

Correlations

			SRfit	Rolefit2
Spearman's rho	SRfit	Correlation Coefficient	1.000	.032
		Sig. (1-tailed)	.	.404
		N	59	59
	Rolefit2	Correlation Coefficient	.032	1.000
		Sig. (1-tailed)	.404	.
		N	59	59



Stratfit vs. Rolefit

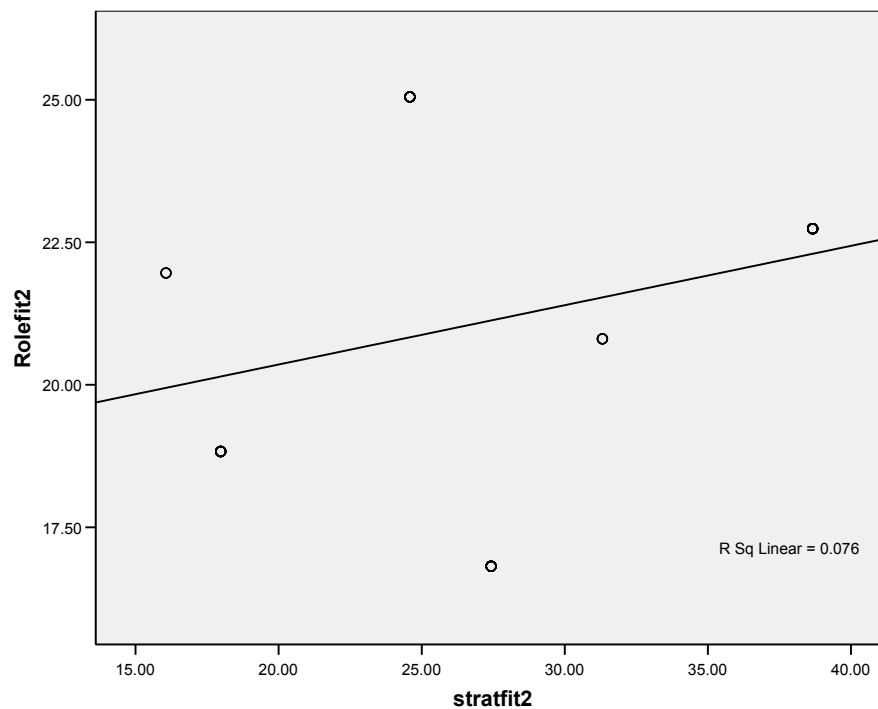
Correlations

		Rolefit2	stratfit2
Rolefit2	Pearson Correlation	1	.276(*)
	Sig. (1-tailed)		.017
	N	59	59
stratfit2	Pearson Correlation	.276(*)	1
	Sig. (1-tailed)	.017	
	N	59	59

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

			Rolefit2	stratfit2
Spearman's rho	Rolefit2	Correlation Coefficient	1.000	.153
		Sig. (1-tailed)	.	.124
		N	59	59
	stratfit2	Correlation Coefficient	.153	1.000
		Sig. (1-tailed)	.124	.
		N	59	59



OCStrenght vs. Fitmaten en HR uitkomsten

Correlations

		OCStrenght2	stratfit2	SRfit	Rolefit2	Innovatiefwe rkgedrag
OCStrenght2	Pearson Correlation	1	-,862(**)	,596(**)	,056	,004
	Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,336	,488
	N	59	59	59	59	54

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			OCStrenght2	stratfit2	SRfit	Rolefit2	Innovatiefwerkgedrag
Spearman's rho	OCStrenght2	Correlation Coefficient	1,000	-,978(**)	,267(*)	-,098	,076
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,020	,231	,292
		N	59	59	59	59	54

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

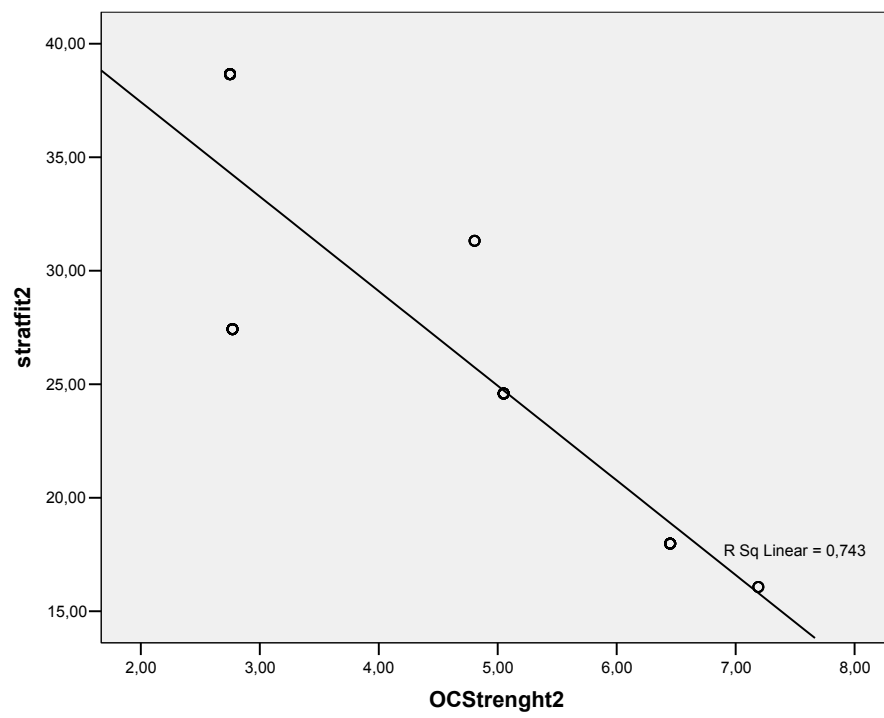
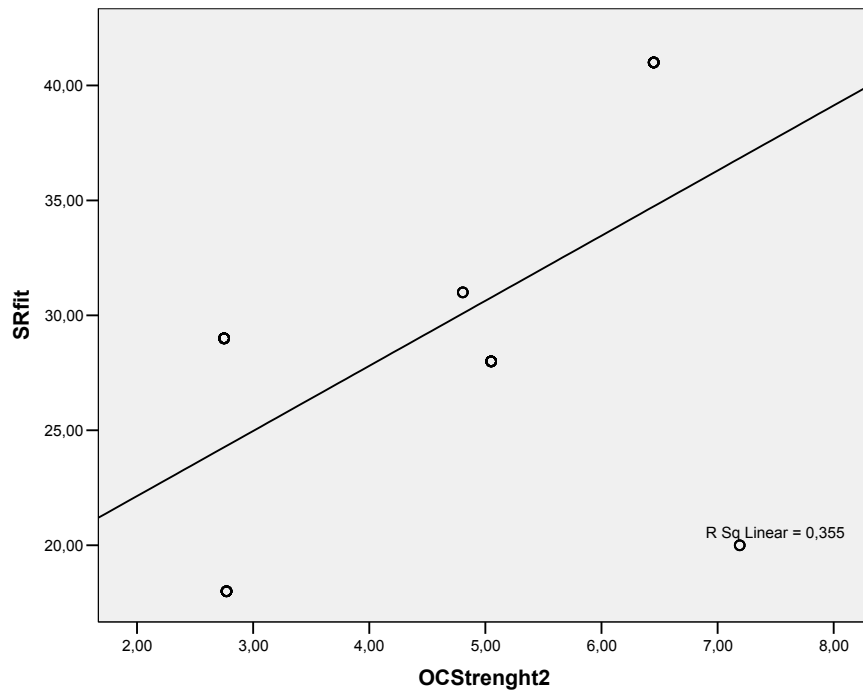
Correlations

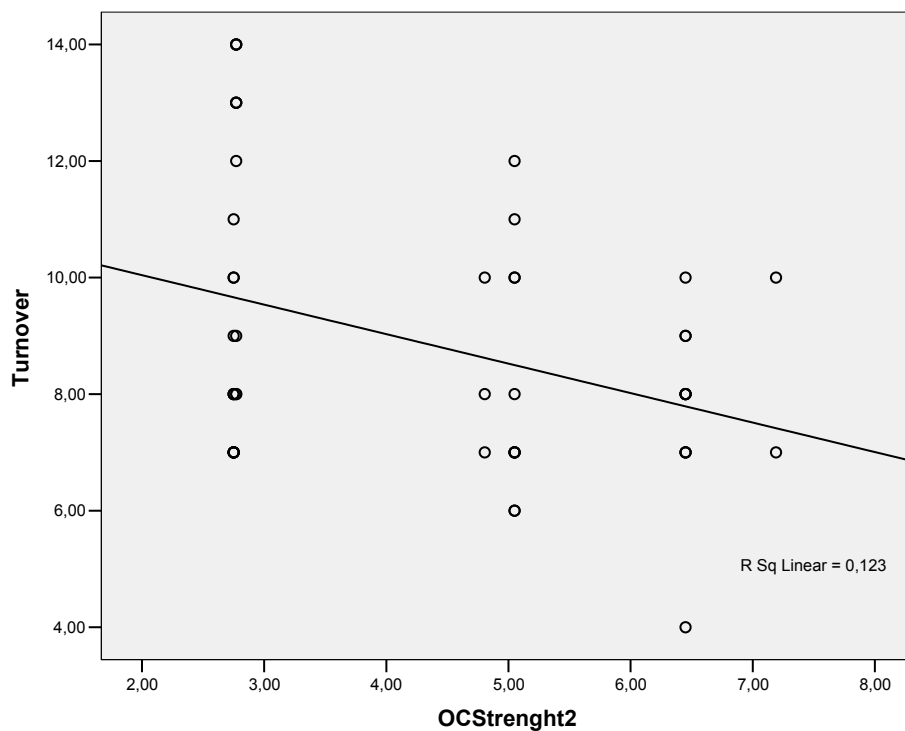
		OCStrenght2	Selfefficacy	Turnover	ocomm	ccomm	tcomm	scomm
OCStrenght2	Pearson Correlation	1	,059	-,350(**)	,115	-,047	,022	,032
	Sig. (1-tailed)	.	,343	,006	,213	,372	,439	,412
	N	59	49	50	50	50	50	50

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			OCStrenght2	Selfefficacy	Turnover	ocomm	ccomm	tcomm	scomm
Spearman's rho	OCStrenght2	Correlation Coefficient	1,000	,108	-,155	,107	-,119	,001	-,154
		Sig. (1-tailed)	.	,230	,141	,230	,206	,497	,142
		N	59	49	50	50	50	50	50





T-toetsen HRM uitkomsten

Innovatief werkgedrag:

Group Statistics

	firmcodenew	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Innovatiefwerkgedrag	,00	50	21,4400	6,13840	,86810
	1,00	4	12,2500	1,50000	,75000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Innovatiefwerkgedrag	Equal variances assumed	5,753	,020	2,963	52	,005	9,19000	3,10189	2,96561	15,41439
	Equal variances not assumed			8,011	14,797	,000	9,19000	1,14721	6,74185	11,63815

*Self-Efficacy:***Group Statistics**

	firmcodenew	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Selfefficacy	,00	46	29,9130	3,80541	,56108
	1,00	3	31,6667	3,21455	1,85592

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Selfefficacy	Equal variances assumed	,069	,794	-,778	47	,440	-1,75362	2,25371	-6,28749	2,78025
	Equal variances not assumed			-,904	2,381	,448	-1,75362	1,93888	-8,93774	5,43050

*Verloopgeneigdheid:***Group Statistics**

	firmcodenew	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Turnover	,00	47	8,8723	2,39217	,34893
	1,00	3	8,3333	1,52753	,88192

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Turnover	Equal variances assumed	1,058	,309	,383	48	,703	,53901	1,40683	-2,28962	3,36763
	Equal variances not assumed			,568	2,672	,614	,53901	,94844	-2,69991	3,77792

Organisatie commitment:

Group Statistics

	firmcodene w	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ocomm	,00	47	13,8085	3,15290	,45990
	1,00	3	15,3333	2,51661	1,45297

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ocomm	Equal variances assumed	,412	,524	-,818	48	,417	-1,52482	1,86328	-5,27119	2,22155
	Equal variances not assumed			1,001	2,420	,406	-1,52482	1,52401	-7,10408	4,05444

Carrière commitment:

Group Statistics

	firmcodene w	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ccomm	,00	47	16,6383	5,12210	,74713
	1,00	3	11,3333	2,51661	1,45297

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ccomm	Equal variances assumed	,236	,629	1,767	48	,084	5,30496	3,00157	-,73010	11,34003
	Equal variances not assumed			3,247	3,188	,044	5,30496	1,63381	,27453	10,33540

Team commitment:

Group Statistics

	firmcodene w	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
tcomm	,00	47	19,5319	2,16545	,31586
	1,00	3	20,0000	2,00000	1,15470

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
tcomm	Equal variances assumed	,511	,478	,364	48	,717	-,46809	1,28555		-3,05286	2,11669
	Equal variances not assumed			,391	2,310	,729	-,46809	1,19712		-5,01011	4,07394

Commitment leidinggevende:

Group Statistics

	firmcodene w	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
scomm	,00	47	21,7234	3,16023	,46097
	1,00	3	24,0000	1,73205	1,00000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
scomm	Equal variances assumed	,546	,463	1,228	48	,226	-2,27660	1,85426		-6,00483	1,45164
	Equal variances not assumed			2,068	2,935	,133	-2,27660	1,10113		-5,82555	1,27236

T-toetsen fitmaten

Stratfit:

Group Statistics

	firmcodene w	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
stratfit2	,00	55	26,9674	8,08896	1,09072
	1,00	4	31,3158	,00000	,00000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
stratfit2	Equal variances assumed	7,853	,007	1,067	57	,291	-4,34842	4,07725		12,51296	3,81613
	Equal variances not assumed			3,987	54,000	,000	-4,34842	1,09072		-6,53517	2,16167

SRfit:

Group Statistics

	firmcoden ew	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SRfit	,00	55	28,9091	8,00295	1,07912
	1,00	4	31,0000	,00000	,00000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
SRfit	Equal variances assumed	4,333	,042	-,518	57	,606	-2,09091	4,03389		-10,16863	5,98682
	Equal variances not assumed			1,938	54,000	,058	-2,09091	1,07912		-4,25441	,07259

Rolefit:

Group Statistics

	firmcodene w	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rolefit2	,00	55	21,1338	3,08547	,41605
	1,00	4	20,8055	,00000	,00000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
Rolefit2	Equal variances assumed	21,646	,000	,211	57	,834	,32827	1,55523		-2,78604	3,44257
	Equal variances not assumed			,789	54,000	,434	,32827	,41605		-,50585	1,16239

T-toetsen organisatieklimaat

Conflict:

Group Statistics

	firmcodene w	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
conflict	,00	54	2,54	,840	,114
	1,00	4	2,00	,816	,408

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
conflict	Equal variances assumed	,757	,388	1,235	56	,222	,537	,435		-,334	1,408
	Equal variances not assumed			1,267	3,488	,283	,537	,424		-,711	1,786

Weerstand bij veranderingen:

Group Statistics

	firmcodenew	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
resistance to change	,00	54	2,93	,866	,118
	1,00	4	2,50	1,000	,500

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
resistance to change	Equal variances assumed	,335	,565	,941	56	,351	,426	,453		-,481	1,332
	Equal variances not assumed			,829	3,342	,462	,426	,514		-1,118	1,970

Vertrouwen:

Group Statistics

	firmcodenew	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
trust	,00	54	4,17	,841	,114
	1,00	4	5,00	,000	,000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
trust	Equal variances assumed	4,696	,035	1,965	56	,054	-,833	,424		-1,683	,016
	Equal variances not assumed			7,280	53,000	,000	-,833	,114		-1,063	-,604

Nemen van verantwoordelijkheden:

Group Statistics

	firmcodenew	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
scapegoating	,00	54	3,94	,878	,119
	1,00	4	4,50	,577	,289

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
scapegoating	Equal variances assumed	,104	,748	1,240	56	,220	-,556	,448	-1,453	,342
	Equal variances not assumed			1,778	4,108	,148	-,556	,312	-1,414	,303

Leider geloofwaardigheid:

Group Statistics

	firmcodenew	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
leader credibility	,00	54	3,96	,931	,127
	1,00	4	4,75	,500	,250

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
leader credibility	Equal variances assumed	,458	,501	1,664	56	,102	-,787	,473	-1,735	,161
	Equal variances not assumed			2,808	4,721	,040	-,787	,280	-1,520	-,054

Rechtvaardigheid van beloningen:

Group Statistics

	firmcodenew	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rewards	,00	54	3,94	,712	,097
equitability	1,00	4	4,75	,500	,250

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
rewards equitability	Equal variances assumed	,029	,866	-2,215	56	,031	-,806	,364	-1,534	-,077
	Equal variances not assumed			-3,005	3,963	,040	-,806	,268	-1,553	-,058

Moraal:

Group Statistics

	firmcodene w	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
morale	,00	54	4,22	,691	,094
	1,00	4	4,75	,500	,250

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
morale	Equal variances assumed	,218	,642	-1,492	56	,141	-,528	,354	-1,236	,181
	Equal variances not assumed			-1,976	3,905	,121	-,528	,267	-1,277	,221

OCStrenght:t

Group Statistics

	firmcodenew	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OCStrenght2	,00	55	4,4146	1,68608	,22735
	1,00	4	4,8056	,00000	,00000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
OCStrenght2	Equal variances assumed	27,808	,000	-,460	57	,647	-,39100	,84987	2,09283	1,31084
	Equal variances not assumed			1,720	54,000	,091	-,39100	,22735	-,84681	,06481

Strategieprofiel

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
105	trust	4	5	5	5,00	,000
	morale	4	4	5	4,75	,500
	rewards	4	4	5	4,75	,500
	equitability	4	4	5	4,75	,500
	leader credibility	4	4	5	4,75	,500
	conflict	4	1	3	2,00	,816
	scapegoating	4	4	5	4,50	,577
	resistance to change	4	1	3	2,50	1,000
	Valid N (listwise)	4				

Berekening van de fit tussen strategie en rolgedrag (SRfit)

Descriptive Statistics(a)

firmcode		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
100	SRserG	15	26,00	26,00	26,0000	,00000
	SRcosG	15	48,00	48,00	48,0000	,00000
	SRinnG	15	37,00	37,00	37,0000	,00000
	SRmarG	15	23,00	23,00	23,0000	,00000
	SRproG	15	23,00	23,00	23,0000	,00000
	Valid N (listwise)	15				
101	SRserG	13	20,50	20,50	20,5000	,00000
	SRcosG	13	44,50	44,50	44,5000	,00000
	SRinnG	13	36,50	36,50	36,5000	,00000
	SRmarG	13	24,50	24,50	24,5000	,00000
	SRproG	13	21,50	21,50	21,5000	,00000
	Valid N (listwise)	13				
102	SRserG	11	28,00	28,00	28,0000	,00000
	SRcosG	11	46,00	46,00	46,0000	,00000
	SRinnG	11	33,00	33,00	33,0000	,00000
	SRmarG	11	25,00	25,00	25,0000	,00000
	SRproG	11	23,00	23,00	23,0000	,00000
	Valid N	11				

103	SRserG	13	30,00	30,00	30,0000	,00000
	SRcosG	13	52,00	52,00	52,0000	,00000
	SRinnG	13	37,00	37,00	37,0000	,00000
	SRmarG	13	25,00	25,00	25,0000	,00000
	SRproG	13	29,00	29,00	29,0000	,00000
	Valid N (listwise)	13				
104	SRserG	3	32,00	32,00	32,0000	,00000
	SRcosG	3	48,00	48,00	48,0000	,00000
	SRinnG	3	31,00	31,00	31,0000	,00000
	SRmarG	3	29,00	29,00	29,0000	,00000
	SRproG	3	35,00	35,00	35,0000	,00000
	Valid N (listwise)	3				
105	SRserG	4	23,00	23,00	23,0000	,00000
	SRcosG	4	47,00	47,00	47,0000	,00000
	SRinnG	4	38,00	38,00	38,0000	,00000
	SRmarG	4	30,00	30,00	30,0000	,00000
	SRproG	4	30,00	30,00	30,0000	,00000
	Valid N (listwise)	4				

Profielscore cospro 58
 Profielscore serpro 72
 Profielscore innpro 77
 Profielscore marpro 75
 Profielscore propro 75

Bedrijf 100

Cospro 58-48= 10/81= 0,123
 Serpro 72-26= 36/63= 0,571
 Innpro 77-37= 40/72= 0,556
 Marpro 75-23= 52/68= 0,765
 Propro 75-23= 52/68= 0,765

Bedrijf 102

Cospro 58-46= 12/81= 0,148
 Serpro 72-28= 45/63= 0,714
 Innpro 77-33= 44/72= 0,611
 Marpro 75-25= 50/68= 0,735
 Propro 75-23= 52/68= 0,765

Bedrijf 104

Cospro 58-48= 10/81= 0,123
 Serpro 72-32= 40/63= 0,635
 Innpro 77-31= 46/72= 0,639
 Marpro 75-29= 46/68= 0,676
 Propro 75-35= 40/68= 0,588

Bedrijf 101

Cospro 58-44,5= 13,5/81= 0,167
 Serpro 72-20,5= 51,5/63= 0,817
 Innpro 77-36,5= 40,5/72= 0,563
 Marpro 75-24,5= 50,5/68= 0,743
 Propro 75-21,5= 53,5/68= 0,787

Bedrijf 103

Cospro 58-52= 3/81= 0,037
 Serpro 72-30= 42/63= 0,667
 Innpro 77-37= 40/72= 0,556
 Marpro 75-25= 50/68= 0,735
 Propro 75-29= 46/68= 0,676

Bedrijf 105

Cospro 58-47= 11/81= 0,136
 Serpro 72-23= 49/63= 0,778
 Innpro 77-38= 39/72= 0,542
 Marpro 75-30= 45/68= 0,662
 Propro 75-30= 45/68= 0,662

Bedrijf 100	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-SRmaat	-0,039	-1,009	0,560	-0,536	0,124
Rangorde profielfit	3	1	5	2	4

Bedrijf 101	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-SRmaat	-1,531	-0,222	0,304	-0,923	-1,194
Rangorde profielfit	1	4	5	3	2

Bedrijf 102	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-SRmaat	0,504	0,040	-1,490	-0,536	-0,629
Rangorde profielfit	5	4	1	3	2

Bedrijf 103	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-SRmaat	1,046	0,040	0,560	1,013	1,631
Rangorde profielfit	4	1	2	3	5

Bedrijf 104	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-SRmaat	1,589	2,138	-2,515	2,561	0,124
Rangorde profielfit	3	4	1	5	2

Bedrijf 105	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-SRmaat	-0,853	2,662	1,073	1,271	-0,252
Rangorde profielfit	1	5	3	4	2

Bedrijf 100

Strategie (code) →	Service	Market	Process	Cost	Innovat
Strategierangorde	5	4	2	3	1
Profielfit	3	1	2	4	5
verschil	2	3	0	1	4
Vermenigvuldig met:	X 5 = 10	X 4 = 12	X 2 = 0	X 3 = 3	X 1 = 4
Totaalscore (=SRfit): 10+12+0+3+4=29					

Bedrijf 101

Strategie (code) →	Service	Market	Process	Cost	Innovat
Strategierangorde	5	3	2	1	4
Profielfit	1	4	3	2	5
verschil	4	1	1	1	1
Vermenigvuldig met:	X 5 = 20	X 3 = 12	X 2 = 4	X 1 = 1	X 4 = 4
Totaalscore (=SRfit): 20+12+4+1+4=41					

Bedrijf 102

Strategie (code) →	Service	Market	Process	Cost	Innovat
Strategierangorde	5	3	2	1	4
Profielfit	5	4	3	2	1
verschil	0	1	1	1	3
Vermenigvuldig met:	X 5 = 0	X 3 = 3	X 2 = 2	X 1 = 1	X 4 = 12
Totaalscore (=SRfit): 0+3+2+1+12=18					

Bedrijf 103

Strategie (code) →	Service	Market	Process	Cost	Innovat
Strategierangorde	5	4	1	2	3
Profielfit	4	1	3	5	2
verschil	1	3	2	3	1
Vermenigvuldig met:	X 5 = 5	X 4 = 12	X 1 = 2	X 2 = 6	X 3 = 3
Totaalscore (=SRfit): 5+12+2+6+3=28					

Bedrijf 104

Strategie (code) →	Service	Market	Process	Cost	Innovat
Strategierangorde	5	3	4	1	2
Profielfit	3	4	5	2	1
verschil	2	1	1	1	1
Vermenigvuldig met:	X 5 = 10	X 3 = 3	X 4 = 4	X 1 = 1	X 2 = 2
Totaalscore (=SRfit): 10+3+4+1+2=20					

Bedrijf 105

Strategie (code) →	Service	Market	Process	Cost	Innovat
Strategierangorde	5	2	4	3	1
Profielfit	1	5	4	2	3
verschil	4	3	0	1	2
Vermenigvuldig met:	X 5 = 20	X 2 = 6	X 4 = 0	X 3 = 3	X 1 = 2
Totaalscore (=SRfit): 20+6+0+3+2=31					