

“De meerwaarde van Human Resource Management binnen MKB bedrijven in de reclame en communicatie sector”

Tugba Arik-Erdinc (s0093319)
Universiteit Twente; Gedragwetenschappen
Arbeid- en Organisationspsychologie

Inhoudsopgave

| | |
|---|-------|
| Samenvatting | 4 |
| Hoofdstuk 1: Inleiding | |
| 1.1 Aanleiding | 5 |
| 1.2 Theoretisch kader | 5-9 |
| 1.3 Leeswijzer | 10 |
| Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode | |
| 2.1 Gebruikte onderzoeksmethode | 11 |
| 2.2 Gebruikte vragenlijst | 11-12 |
| 2.2.1 Organisatiestrategie | 11 |
| 2.2.2 Medewerker rolgedrag | 11 |
| 2.2.3 Fit tussen strategie en medewerker rolgedrag | 11 |
| 2.2.4 Fit tussen strategie en waargenomen strategie | 12 |
| 2.2.5 Fit tussen verwacht medewerker rolgedrag en perceptie van verwacht medewerker rolgedrag | 12 |
| 2.2.6 Organisationsklimaat | 12 |
| 2.2.7 Organisationsprestatie | 12 |
| 2.2.8 Context variabelen | 12 |
| 2.3 Populatie en steekproef | 12-13 |
| 2.4 Analysemethoden | 13 |
| Hoofdstuk 3: Resultaten | |
| 3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen | 14 |
| 3.2 Statistische bewerkingen | 15-16 |
| 3.3 Onderzoeksuitkomsten hypothesen | 17-24 |
| 3.4 Onderzoeksuitkomsten bedrijf “druck04” | 24-27 |
| 3.4.1 Organisatieresultaten | 24 |
| 3.4.2 Fitmaten | 24 |
| 3.4.3 Strategieprofiel | 24-25 |
| 3.4.4 Organisationsklimaat | 25-27 |
| Hoofdstuk 4: Conclusies | |
| 4.1 Antwoord op hoofdvraag en hypothesen | 28-30 |
| 4.2 Conclusies uitkomsten bedrijf “druck04” | 30-31 |
| 4.3 Conclusie t.a.v. onderzoeksmethode | 31-32 |
| Hoofdstuk 5: Aanbevelingen | |
| 5.1 Aanbevelingen voor bedrijf “druck04” | 33 |
| 5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek | 33-34 |
| Literatuurlijst | 35-37 |
| Bijlagen | 38-57 |
| Bijlage 1 Duitse versie van de vragenlijst voor werknemers | 38-48 |
| Bijlage 2 Gebruikte schalen in het onderzoek | 49-52 |
| Bijlage 3 Vier cultuurdimensies van Cameron & Quinn (1999) | 53 |
| Bijlage 4 Resultaten van de regressieanalyse | 54-57 |

Voorwoord

Dit onderzoek is gebaseerd op gegevens van vijf reclame/ communicatiebureaus uit de regio Enschede, Borne en Gronau.

Het onderzoek is onderdeel van het promotieonderzoek van Ivy Goedegebure. Alle verzamelde gegevens worden door gebruik te maken van bedrijfscodes anoniem verwerkt.

Op deze plek wil ik alle medewerkers van de vijf bedrijven danken voor het meewerken aan het onderzoek.

9 Juli 2007

Tugba Arik-Erdinc

Samenvatting

In deze studie wordt onderzocht in hoeverre de percepties over de organisatiestrategie en het verwacht medewerker rolgedrag overeenkomen met de gevoerde organisatiestrategie en het verwachte rolgedrag door de werkgever. Tevens wordt onderzocht in hoeverre de genoemde verbanden samenhangen met de congruentie tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag, de invloed hiervan op HRM uitkomsten als o.a. betrokkenheid en verlooptgeneigdheid en of hierbij de sterkte van het organisatieklimaat een rol speelt. Uit dit onderzoek lijken zich deze verbanden voor te doen. De congruentie tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag en de congruentie tussen gevoerde strategie en waargenomen strategie lijken vooral invloed te hebben op de volgende HRM uitkomsten: self-efficacy, betrokkenheid bij eigen werk en innovatief werkgedrag. De fit tussen verwacht medewerker rolgedrag en perceptie hiervan lijken vooral samen te hangen met de betrokkenheid bij eigen werk en innovatief werkgedrag van werknemers. De sterkte van het organisatieklimaat speelt hierbij een belangrijke rol, want uit dit onderzoek blijkt dat hoe sterker het organisatieklimaat is, des te beter zijn de verschillende fitmaten.

Binnen het bedrijf “druck04” lijkt geen goede afstemming aanwezig te zijn tussen de gevoerde strategie en de perceptie van de organisatiestrategie door de werknemers. De gevoerde organisatiestrategie dient beter naar de werknemer te worden gecommuniceerd. Het is van belang om de sterkte van het organisatieklimaat te verbeteren. Hierbij speelt duidelijke communicatie binnen het bedrijf een belangrijke rol. Een ander belangrijk aandachtspunt binnen het bedrijf “druck04” is de relatief hoge resistentie tegen verandering te zijn. Dit kan worden verminderd door medewerkers mogelijkheden voor eigen inbreng en persoonlijke ontwikkeling te bieden.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

De arbeidsmarkt heeft de eigenschap zich steeds te veranderen, dit wordt onder andere duidelijk door de toenemende behoefte aan hoog opgeleid personeel (Raad voor Werk en Inkomen, 2005). Het kan worden aangenomen dat dit soort veranderingen op de arbeidsmarkt, invloed hebben op het functioneren van bedrijven. Dit is niet alleen geldig voor grote bedrijven maar ook voor middengrote of kleine bedrijven. Bovendien spelen MKB bedrijven een steeds meer belangrijke rol in de Europese en Nederlandse economie (Heneman, Tansky & Camp, 2000). In deze onderhevige verandering van de arbeidsmarkt wordt het daarom vooral voor MKB bedrijven steeds belangrijker om personeel effectief te kunnen selecteren en te kunnen werven (Raad voor werk en Inkomen, 2005).

Ondanks de belangrijke functie van MKB bedrijven binnen Nederland, vooral wat betreft de vraag naar innovatieve producten en diensten, is er nog weinig onderzoek verricht naar de waarde van HRM binnen MKB bedrijven (Heneman, Tansky & Camp, 2000). Uit praktisch gezichtspunt is dit laatste problematisch, omdat er de mogelijkheid bestaat dat kleinere bedrijven anders worden gemanaged dan grote multinationals en bepaalde HR praktijken niet dezelfde effecten hebben als bij grote organisaties. Dit is wederom van belang omdat uit recent onderzoek is gebleken dat het inzetten van een juist HRM beleid en bijbehorende HRM praktijken het organisatieresultaat kan verbeteren (De Kok & Den Hartog, 2006). Een onderdeel van de MKB sector is de creatieve sector. Bij de creatieve sector horen o.a. de reclame- en communicatie bedrijven. In deze studie wordt onderzoek uitsluitend in de creatieve sector afgenomen, omdat deze sector bekend is voor ongestandaardiseerde en informele beleidsprocedures vooral met betrekking op MKB bedrijven. Dit onderzoek richt zich dus alleen op MKB bedrijven in de reclame- en communicatie sector. Verder is in dit onderzoek voor maar één branche in vergelijkbare regio's gekozen, omdat daardoor de bedrijven qua bepaalde randvoorwaarden zoals klantenbehoeften of regio niet sterk verschillen. Daardoor is het vergelijken en het samenvoegen van alle gegevens eenvoudiger. Op basis van de gekozen randvoorwaarden voor dit onderzoek is het mogelijk dat in deze studie nog onbekende, onderliggende processen worden ontdekt die tot het verbeteren van de HRM uitkomsten van MKB bedrijven kunnen leiden.

Gegeven het bovenste kan worden aangenomen, als we een beter inzicht kunnen verkrijgen in hoe HRM binnen MKB bedrijven in de reclame- en communicatie sector wordt gevormd en uitgevoerd, heeft dit zowel uit wetenschappelijk als uit praktisch gezichtspunt relevantie. Deze studie heeft daarom tot doel om een bijdrage te leveren aan het uitbreiden van wetenschappelijk en praktisch inzicht op het gebied van HRM binnen Nederlandse bedrijven in de reclame- en communicatie sector.

1.2 Theoretisch kader

In dit onderdeel van het verslag worden de in de aanleiding aangegeven aspecten met de onderliggende theorieën meer in detail besproken en worden de hoofdvraag en de bijbehorende hypothesen geformuleerd.

Het belang van HRM voor grote organisaties is uitgebreid onderzocht (zoals Lepak, Marrone & Takeuchi, 2004). Uit dergelijk onderzoek kan worden geconcludeerd dat HRM een toegevoegde waarde voor organisaties heeft. Dit onderzoek liet namelijk zien dat door het inzetten van een juist HRM beleid en bijbehorende HR instrumenten de organisatie prestatie stijgt. Eén manier om de relatie tussen HRM en organisatieresultaten te bestuderen is de "contingentie" benadering. Deze benadering is vooral gericht op de "verticale fit" tussen organisatiestrategie en HRM systeem. Volgens de contingentie benadering is dus een

“verticale fit” bereikt wanneer er congruentie bestaat tussen de organisatiestrategie en het HRM systeem (Bowen & Ostroff, 2004).

In de literatuur over organisatiestrategie en HRM wordt verder veel aandacht besteed aan de “resource-based” theorie (Daft, 2007). In deze theorie wordt HRM gezien als een strategische bron van de organisatie en vormt onder andere de basis voor het voortdurende competitieve voordeel van een organisatie (Daft, 2007). Voor het bereiken van een aanhoudend competitief voordeel van een organisatie ligt de nadruk vooral op de fit tussen HRM en de organisatiestrategie (Daft, 2007). Dus er is weer sprake van een “verticale fit” tussen enerzijds de organisatiestrategie en anderzijds het HRM systeem. In deze studie wordt het medewerker rolgedrag gebruikt als een indicator voor HR praktijken die worden ingezet om bepaald rolgedrag te bevorderen. De reden hiervoor blijkt uit de theorieën van Bowen en Ostroff (2004) en Schuler & Jackson (1987). In de theorie van Bowen & Ostroff (2004) wordt namelijk ervan uitgegaan dat goede communicatie van het HR beleid de gewenste houdingen en gedragingen van medewerkers bevordert. Bovendien nemen Schuler & Jackson (1987) aan dat het werknemer rolgedrag als instrument kan worden gezien bij de implementatie van een competitieve strategie. Deze studie richt zich dus onder andere op de vraag in hoeverre binnen MKB bedrijven in de reclame en communicatie- sector er sprake is van congruentie tussen de organisatiestrategie en het HR beleid, het HR beleid wordt gemeten middels het verwacht medewerker rolgedrag. Vervolgens wordt gekeken in hoeverre deze congruentie invloed heeft op de organisatieresultaten. De reden voor het meten van de organisatieresultaten volgt uit de “resource-based” theorie. Zoals gezegd, kan namelijk, volgens deze theorie de congruentie tussen organisatiestrategie en HRM beleid een competitief voordeel voor de organisatie zijn. Als dit klopt, zou dit terug te vinden zijn in het organisatieresultaat. Het effect van HR op het organisatieresultaat verloopt vooral via HRM uitkomsten. Daarom zijn de organisatieresultaten, die worden gemeten in dit onderzoek, gericht op HRM uitkomsten.

Een belangrijke HRM uitkomst is verloopintentie. Onderzoek van Lambert, Hogan en Barton (2001) liet zien dat baantevredenheid een zeer belangrijke bemiddelende variabele is tussen de werkomgeving en verloopintentie. Het is dus van belang om de verloopgeneigdheid te meten, omdat dit indicaties oplevert over baantevredenheid. Immers, medewerkers die tevreden zijn met hun baan vertonen minder verloopintentie (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978 in Lambert et.al., 2001). Verder toonde onderzoek aan dat betrokkenheid bij de organisatie sterk correleert met organisatie-relevante (zoals attentie, prestaties en ‘organizational citizenship behaviour’) en werknemer-relevante (stress en work-family conflict) uitkomsten (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Het is voor dit onderzoek belangrijk om betrokkenheid bij de organisatie te meten, omdat werknemers betrokkenheid waarschijnlijk invloed heeft op onder andere werkklimaat, werknemer prestaties en organisatie prestatie (Meyer e.a., 2002). Verder wordt met betrekking op betrokkenheid onderscheid gemaakt tussen betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en betrokkenheid bij eigen werk. Deze verschillende vormen van betrokkenheid worden onderscheiden om een gedetailleerdere inzicht te kunnen verkrijgen in de totale score van een individu op de betrokkenheidsmaten. Hierdoor wordt de kans kleiner dat onterecht de conclusie wordt getrokken dat de individuele prestatie van iemand niet groot is. Een andere belangrijke HRM uitkomst is “self-efficacy”. ‘Self-efficacy’ verwijst naar verwachtingen in iemands capaciteiten om de resources te mobiliseren die nodig zijn om situatie gebonden eisen te ontmoeten, maar niet naar verschillen in “outcome expectancies”(Bandura, 1977a, p. 193 in Schyns & Collani, 2002). Het is zinvol om deze variabele te meten, omdat onderzoek heeft aangetoond dat organisatieresultaten door de ‘self-efficacy’ van werknemers worden beïnvloed. In het bijzonder, worden werknemersprestaties (Stajkovic & Luthans, 1998 in Schyns & Collani, 2002), employee betrokkenheid (Tracey, Hinkin, Tannenbaum & Mathieu, 2001 in Schyns & Collani, 2002) en baantevredenheid (Judge & Bono, 2001 in Schyns & Collani, 2002) beïnvloed door de self-efficacy van

werknemers. Een verdere HRM uitkomst die wordt gemeten in dit onderzoek is innovatief werkgedrag. Innovatief werkgedrag kan worden bevorderd door het HRM beleid (De Jong & Hartog, 2005). Volgens Wright en Snell (1998) kan HRM worden gezien als een strategische resource die onder andere voor een blijvend competitief voordeel van de organisatie vormt. Het is dus interessant om het innovatief werkgedrag te meten, omdat deze variabele implicaties kan opleveren voor een blijvende strategische voordeel van de organisatie. De begripsdefinitie en de operationalisering van deze organisatieresultaten zal later in dit rapport worden aangegeven. In dit onderzoek worden dus de volgende HRM uitkomsten gemeten: betrokkenheid bij de organisatie/ leidinggevende/ team/ eigen carrière, self-efficacy respectievelijk vertrouwen in je eigen werk, verloopgeneigdheid en innovatief werkgedrag.

Verder wordt in de “resource-based” theorie aangenomen dat HRM niet direct van invloed is op de organisatieresultaten, maar op de unieke en moeilijk door de concurrentie te imiteren “interne” resources, zoals houding en gedrag van medewerkers (Sanders, Dorenbosch & Reuver, 2005). Dergelijke interne processen staan bekend als de “black box”, omdat er onduidelijkheid bestaat over hoe deze processen en HRM invloed uitoefenen op de organisatieresultaten. In deze studie wordt geprobeerd deze samenhangen en processen te benaderen door een bijdrage te leveren aan het openen van de zogenoemde “black box” en door te onderzoeken in hoeverre de congruentie tussen organisatiestrategie en HRM een invloed uitoefenen op het creëren en behouden van competitief voordeel. Tevens wordt onderzocht in hoeverre percepties van de werknemer over de organisatiestrategie en over het HR beleid congruent zijn met de percepties van de werkgever. Het zou namelijk mogelijk zijn dat, hoewel er een goede fit tussen organisatiestrategie en HRM systeem bestaat, dit geen invloed heeft op de organisatieresultaten omdat er een verschil is tussen de waarneming van de organisatiestrategie en het HRM systeem van de werknemer en de werkgever. Dit betekent dus dat de houding en het gedrag van de werknemer anders is dan wat van hen wordt verwacht door de werkgever en dat dit niet leidt tot een betere organisatieprestatie.

Hoe het HRM systeem ervoor zorgt dat werknemers goed begrijpen wat van hen wordt verwacht is minder onderzocht (Cunha & Cunha, 2004). Bowen en Ostroff (2004) benadrukken de procesrol van HRM. Hierbij wordt geconstateerd dat de organisatiestrategie het HR beleid beïnvloedt en het HR beleid zorgt voor duidelijke communicatie naar werknemers over hoe zij worden geacht bij te dragen aan strategische doelen van de organisatie. Hoe sterker het HRM systeem, hoe duidelijker het is voor de werknemer welk gedrag er wordt verwacht. Een sterke situatie echter kan slechts ontstaan als er gedeelde percepties binnen een organisatie zijn (Sanders e.a., 2005). Schuler en Jackson (1987) gaan echter nog een stap verder door aan te nemen dat het werknemer rolgedrag als instrument gezien kan worden bij de implementatie van een competitieve strategie. Gegeven het bovenste richt deze studie zich op de procesrol van HRM door het werknemer rolgedrag te bestuderen in plaats van het bestuderen van de inhoud van het HRM systeem. Het wordt verwacht dat het proces van HRM de sleutel kan zijn voor het openen van de “black box”. Om dit concept te toetsen wordt daarom in dit onderzoek niet slechts het verwachte werknemer rolgedrag door de werkgever, maar ook de waarneming van de werknemer over welk gedrag van hen wordt verwacht bestudeerd. Daarbij wordt aangenomen, dat hoe meer de verwachtingen van de werkgever en de waarnemingen hiervan door de werknemer overeenkomen, hoe sterker de boodschap is van het HR beleid.

Volgens de eerder genoemde theorie van Bowen & Ostroff (2004) bevordert een goede communicatie van het HRM systeem werknemers om gewenst gedrag te laten zien. Als communicatie echter van belang is, moet er in dit onderzoek ook aandacht worden besteed aan het organisatieklimaat. Vooral omdat de sterkte van het HRM systeem gedeeltelijk wordt bepaald door het organisatieklimaat (Bowen & Ostroff, 2004). Organizeatieklimaat wordt in dit onderzoek opgevat als de maten van: vertrouwen, moraal, conflict, rechtvaardigheid van beloning, geloofwaardigheid van de leidinggevende en veranderingsgeneigdheid (Zammuto &

Krakower, 1991 in Burton, Lauridson & Obel, 2004). Deze maten verwijzen naar de vier bekende klimaat types: familie, adhocratie, markt en hiërarchie (Cameron & Quinn, 1999). Het is dus mogelijk door het verzamelen van gegevens over de eerder genoemde klimaatmaten een bepaalde organisatie in te delen op één van deze vier klimaat types. Verder is gebleken uit onderzoek van Burton e.a. (2004) dat als de organisatiestrategie geen goede match vertoont met het organisatieklimaat dit een negatief effect heeft op de organisatieprestatie. Daarom is het van belang om deze belangrijke rol van werkklimaat niet buiten beschouwing te laten, vooral als het gaat om de congruentie tussen organisatiestrategie en HRM met betrekking op organisatieprestatie. Zoals eerder beweerd, is het mogelijk dat hoewel er congruentie bestaat tussen organisatiestrategie en HR beleid dit geen effect heeft op de organisatieresultaten, respectievelijk HRM uitkomsten, omdat er geen gedeelde percepties van werknemer en werkgever over het HR beleid bestaan. In deze studie wordt daarom deze mogelijke bedreiging voor een positief effect van de strategische fit, respectievelijk de congruentie tussen organisatie strategie en werknemer rolgedrag, op de HRM uitkomsten onderzocht. Dit zal gebeuren door een potentieel, modererend effect van de fit tussen toegepaste strategie en de perceptie van deze strategie door de werknemer op de relatie tussen de strategische fit en de HRM uitkomsten te toetsen. Verder, zoals eerder genoemd, is de aanname van de “resource-based” theorie dat de invloed van HRM op de organisatieresultaten niet direct maar indirect is, door bijvoorbeeld houding en gedrag van medewerkers (Sanders e.a.). Volgens Bowen e.a. (2004) kunnen HR praktijken worden gezien als communicatie van werkgever naar werknemer. Dus een goede communicatie van HRM systeem kan werknemers motiveren om gewenste houdingen en gedrag te vertonen. Hoe sterker een HRM systeem is, hoe duidelijker het is voor de werknemer welk gedrag gewenst is. Het is dus van belang om gedeelde percepties bijvoorbeeld over verwacht werknemer rolgedrag te onderzoeken, vooral als het gaat om de relatie tussen de strategische fit en organisatieresultaten. Daarom wordt in deze studie ook het mogelijke, modererende invloed van de congruentie tussen verwacht werknemer rolgedrag door de werkgever en de perceptie daarvan door de werknemer op de samenhang tussen de strategische fit en organisatieresultaten, getoetst.

Om dus inzicht te kunnen verkrijgen in hoeverre de percepties van werkgever over de organisatiestrategie en HRM systeem overeenkomen met de percepties van de werknemer, welke rol het organisatieklimaat hierbij speelt en of deze relaties een positief effect op het organisatieresultaat hebben, is de focus van dit onderzoek gericht op de volgende hoofdvraag:

“Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruentie tussen werkgever- en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?”

Om deze hoofdvraag op te kunnen splitsen in concrete, onderzoekbare delen zijn de volgende vier hypothesen geformuleerd:

H1a: Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verloopgeneigdheid, innovatief werkgedrag).

H2a: Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verloopgeneigdheid, innovatief werkgedrag) .

H3a: Hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachtingen (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verloopgeneigdheid, innovatief werkgedrag).

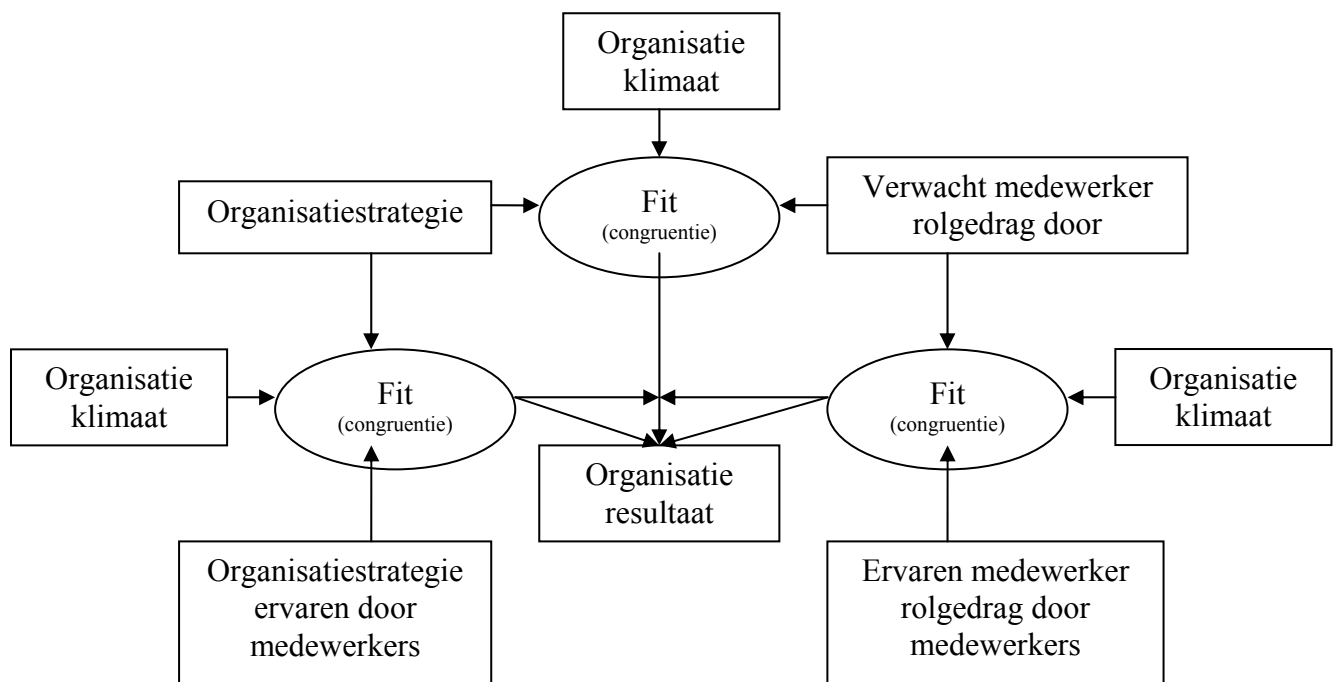
H1b: Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever).

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

H3b: Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer).

H4: De fit tussen organisatiestrategie & perceptie van de organisatiestrategie en de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag & perceptie van verwacht werknemer rolgedrag modereren het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verloopgeneigdheid, innovatief werkgedrag).

Het volledige onderzoeksmodel ziet er daarmee als volgt uit:



1.3 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk wordt de onderzoeksdesign besproken. Hierbij wordt ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethode, de gebruikte vragenlijst, de kenmerken van de onderzoekspopulatie en de gebruikte analysemethodes. Het derde hoofdstuk gaat in op de onderzoeksresultaten. Hierbij is vooral sprake van het toetsen van de hypothesen één tot en met vier. Om het inzicht van de lezer in de gebruikte analyse methoden te vergroten worden hier zowel betrouwbaarheden en beschrijvende maten van de gebruikte schalen voor de analyse als de statistische bewerkingen in detail doorgenomen. Verder wordt in dit onderdeel van het verslag de gegevens van het bedrijf “druck04” vergeleken met de gegevens van de andere communicatiebureaus. In het vierde hoofdstuk worden uit de resultaten van hoofdstuk 3 conclusies getrokken en worden de resultaten bediscussieerd. In het vijfde hoofdstuk worden aanbevelingen voor het bedrijf “druck04” en voor verder onderzoek gemaakt.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode

2.1 Gebruikte onderzoeksmethode

Deze studie kan worden beschreven als een toetsingsonderzoek. Fundamenteel voor dit soort onderzoek is dat er vooraf hypothesen worden geformuleerd en deze met de empirie worden geconfronteerd.

Het toetsingsonderzoek van deze studie heeft de vorm van een survey-onderzoek. Er worden namelijk bij een groot aantal onderzoekseenheden via systematische ondervraging gegevens verzameld. Uit een populatie wordt een steekproef getrokken waarbij een éénmalige meting plaatsvindt. Er is voor deze onderzoeksopzet gekozen, omdat men hierbij binnen een relatief korte tijd veel informatie kan verzamelen. In dit onderzoek wordt rekening mee gehouden dat er bij een éénmalige meting geen uitspraken gedaan kunnen worden over de richting van gevonden relaties.

De onderzoekspopulatie in deze studie valt binnen de creatieve (media, entertainment, technisch design, reclame) sector. Specifiek gaat het hierbij om MKB bedrijven in de reclame en communicatie sector in de regio Enschede, Gronau en Borne. Het onderzoek wordt gedaan bij een steekproef uit de onderzoekspopulatie, omdat de onderzoekspopulatie te groot is. Als er rekening gehouden wordt met een aantal voorwaarden, kunnen de steekproefresultaten van het onderzoek gegeneraliseerd worden naar de onderzoekspopulatie. Een representatieve steekproef wordt in dit onderzoek gevormd door de steekproefeenheden volgens toeval uit de populatie te trekken. Er wordt dus gebruik gemaakt van een aselechte steekproef.

Deze studie vond plaats bij vijf bedrijven uit de reclame en communicatie bedrijven en een afname gebeurde bij 35 medewerkers.

Bedrijven uit de populatie met een website en met meer dan drie medewerkers zijn in de periode april 2007 benaderd door middel van een brief en daarnaast telefonisch contact.

2.2 Gebruikte vragenlijst

Alle items in de vragenlijsten zijn gemeten op een 5–punt schaal, behalve de vragen waar men 10 punten dient te verdelen.

Voor het bedrijf “druck04” is de vragenlijst vertaald naar het Duits (bijlage 1).

Bovendien zijn de gebruikte schalen te vinden in bijlage twee van dit onderzoek.

2.2.1 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. Verder is een item toegevoegd waarin de respondent 10 punten kan verdelen over vijf omschrijvingen van een bepaalde strategie.

2.2.2 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.

2.2.3 Fit tussen strategie en medewerker rolgedrag

De congruentie tussen organisatie strategie en medewerker rolgedrag wordt bepaald met behulp van de typologie van Schuler en Jackson (1987).

2.2.4 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-scores, vervolgens de verschillen tussen de waarnemingen van eigenaar/directeur en medewerker te berekenen en te sommeren (Sanders e.a., 2005).

2.2.5 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-scores, vervolgens de verschillen tussen de waarnemingen van werkgever en medewerker te berekenen en te sommeren (Sanders e.a., 2005).

2.2.6 Organisatie klimaat

Organisatie klimaat is gebaseerd op het 'framework of competing values' (Quinn and Rohrbaugh, 1983 in Burton et al., 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 et al., 2004).

2.2.7 Organisatie prestatie

HRM uitkomsten in deze studie zijn:

- affectieve commitment, opgedeeld in organizational, team-oriented en career-oriented commitment (Ellemers et al., 1998) en affectieve betrokkenheid bij de leidinggevende (Vandenberghe et al., 2004).
- self-efficacy, gemeten met de gevalideerde en betrouwbare verkorte OCCSEFF schaal van Schyns and Von Collani (2002), bestaande uit acht items;
- verloopteugeneidheid, gemeten via de gevalideerde en betrouwbare vragenlijst van Biessen (1992) bestaande uit vier items;
- innovatief werkgedrag, gemeten via 9 betrouwbare en gevalideerde items van Janssen (2002);

2.2.8 Context variabelen

Gecontroleerd wordt voor de volgende contextvariabelen: Industrie, sector, grootte van de organisatie, leeftijd van de organisatie, familiebedrijf, ratio van aantal vaste/flexibele contracten.

2.3 Populatie en steekproef

De onderzoekspopulatie van deze studie bestaat uit vijf zelfstandige, Nederlandse en Duitse reclame- en communicatiebureaus met minder dan 200 medewerkers in de regio Enschede, Gronau en Borne.

De bedrijven werden eerst middels een aankondigingbrief en aankondigingmail benaderd. Vervolgens werd telefonisch een afspraak voor een oriënterend gesprek gemaakt. Van de 43 ingeleverde vragenlijsten kwamen er 35 terug, dit betekent een respons van 81.4 %. De non-respons bestaat voornamelijk uit werknemers met een tijdelijk contract die tijdens de opnames afwezig waren. Op grond van de hoge respons wordt er niet van uitgegaan dat de non-respons een significante invloed op de onderzoeksresultaten heeft.

Dit onderzoek is alleen afgenomen bij bedrijven die voornamelijk in de creatieve industrie werkzaam zijn. Binnen deze industrie zijn alle afgenomen bedrijven in de steekproef

werkzaam in de reclame/communicatie/ marketing sector. Gemiddeld werken er negen medewerkers per bedrijf waarvan 74 % een vast contract hebben. Er zijn twee familiebedrijven aangetroffen in deze steekproef. De gemiddelde leeftijd van de bedrijven is 14 jaar.

Gemiddeld gezien hebben de medewerkers een voortgezet algemeen onderwijs (bijv. HAVO, VWO, Gymnasium) gevolgd. Van de onderzoekspopulatie zijn 66% man, 34 % vrouw en de gemiddelde leeftijd is 35 jaar. De meeste directeuren zijn tussen één en vijf jaar directeur.

2.4 Analysemethoden

In dit onderzoek zijn de analyses verricht met behulp van correlatie en regressie berekeningen, het tekenen van regressielijnen en construeren van “fit”, respectievelijk congruentie, maten. De gebruikte analysemethoden worden in detail in het onderdeel “statistische bewerkingen” van dit verslag, besproken.

Hoofdstuk 3: Resultaten

In dit onderdeel van het verslag wordt in detail ingegaan op de betrouwbaarheden van de aangemaakte schalen, de gebruikte analysetechnieken en de gevonden resultaten van dit onderzoek. Tevens wordt ingegaan op de gevonden onderzoeksresultaten van het bedrijf “druck04” in vergelijking met de overige vier bedrijven.

3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

De standaarddeviaties, gemiddelden en betrouwbaarheden (Cronbach’s alpha) van de verschillende schalen staan vermeld in de tabel 1. Cronbach’s alpha is een betrouwbaarheidsmaat, die de consistentie van een schaal meet, respectievelijk aangeeft in hoeverre de variabelen die bij de betreffende schaal horen hetzelfde meten. Een α die kleiner is dan 0,6 betekent dat de betreffende schaal niet betrouwbaar is. In dit geval kunnen “items” die bij de betreffende schaal horen worden verwijderd om een hogere betrouwbaarheid te bereiken. In dit onderzoek bestond er echter geen behoefte aan veranderingen van de schalen, omdat deze een hoge betrouwbaarheid (α is groter dan 0,70) hebben. Item 3 (“turndis”) van de schaal “verloopgeneigdheid” was negatief geformuleerd, daarom werd dit item gehercodeert voordat de schaal “verloopgeneigdheid” werd samengesteld. In hoeverre de gemiddelden van bureau “druck04” afwijken van de resultaten bij de andere communicatiebureaus wordt in detail besproken in paragraaf 3.3. De getallen van de gemiddelden in tabel 1 baseren op gehele schalen, die uit meerdere items bestaan.

Tabel 1: beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

| | i | M | SD | α | M bureau druck04 |
|------------------------------|----|-------|-------|----------|------------------------|
| Innovatief werkgedrag | 9 | 20.85 | 6.72 | .90 | 21.50 |
| Organisatie commitment | 4 | 15.76 | 2.74 | .77 | 17 |
| Commitment leidinggevende | 6 | 24.79 | 2.64 | .74 | 25 |
| Team commitment | 5 | 19.80 | 2.61 | .72 | 21.67 |
| Carrière commitment | 5 | 15.08 | 4.55 | .89 | 12.33 |
| Self-efficacy | 8 | 30 | 3.97 | .87 | 30.00 |
| Communicatie | 17 | 61.84 | 11.96 | .89 | 69.75 |
| Verloopgeneigdheid | 4 | 7.75 | 3.25 | .77 | 4.67 |
| Rolefit | | 18.94 | 2.25 | | 20.18 |
| Stratfit | | 19.70 | 4.58 | | 25.92 |
| SRfit | | 31.71 | 10.05 | | 28.00 |
| OCstrength | | 6.19 | .75 | | 6.89 |

i = aantal items per schaal; M = gemiddelde score op de schaal; SD = standaarddeviatie van de schaal; α = betrouwbaarheid

3.2 Statistische bewerkingen

In dit onderzoek zijn de analyses verricht met behulp van correlatie en regressie berekeningen, het tekenen van regressielijnen en construeren van “fit”, respectievelijk congruentie, maten. Hierbij werd gebruik gemaakt van twee verschillende vragenlijsten voor de directie/werkgever van het betreffende bedrijf en de werknemers van dit bedrijf. Alle items behalve één item van de schaal voor verloopgeneigdheid waren positief geformuleerd. Het negatief geformuleerde item (“turndis3”) werd gehercodeert zodat de analyses konden worden uitgevoerd.

Voordat de analyses konden worden uitgevoerd, worden bepaalde schalen gecombineerd naar fitschalen. Het vaststellen van een maat, die “rolefit” werd genoemd, voor de congruentie tussen verwacht en waargenomen rolgedrag was daardoor mogelijk. Het bepalen van de fitschalen is gedaan door de absolute Z scores van de werknemer rolgedrag schaal op te tellen. Dit is uitgevoerd bij de directie.

Bovendien is er een fitmaat voor de congruentie tussen strategie en waargenomen strategie (“stratfit”), geconstrueerd. Om deze maat te berekenen moeten bij innovatieve differentiatie, marketing differentiatie, proces differentiatie en cost leadership de Z scores per schaal worden opgeteld. Daarna worden de nieuwe Z schalen opgeteld alleen voor de directie.

Er is verder een maat geconstrueerd voor de sterkte van het organisatieklimaat (“OCstrength”). Dit is weer uitgevoerd door de Z scores van de schaal organisatieklimaat op te tellen. Ook hierbij wordt dit alleen voor de directie uitgevoerd. De gemiddelden van de uitkomsten voor de directie worden dan aan de werknemers van het betreffende bedrijf gegeven.

Vervolgens is er met de hand een analyse uitgevoerd om een maat voor de inhoud van het organisatieklimaat per bedrijf te berekenen. Deze analyse is gebaseerd op de profielen uit tabel II uit het artikel van Burton et.al. (2004). Per organisatieklimaat item worden de laagste en hoogste score bepaald. Het verschil tussen de laagste en hoogste score per klimaatdimensie wordt door drie gedeeld. Deze waarde X wordt opgeteld bij de laagste score. Hierdoor verkrijgt men het interval L (laag), welke tussen de laagste score en de laagste score plus de waarde van X ligt. Vervolgens wordt bij de laagste score plus de waarde van X nogmaals de waarde X opgeteld. Hierbij ontstaat het interval M (midden). Het laatste interval H (hoog) ligt tussen de laagste score + de waarde X + de waarde X en de hoogste score. Dit is per bedrijf bij iedere organisatieklimaat dimensie uitgevoerd. Door gebruik te maken van tabel II uit Burton et.al (2004) kan hierna per bedrijf de dominante strategie worden bepaald.

Bovendien wordt er een maat voor de inhoud van strategie berekend. Dit wordt gedeeltelijk met hand uitgevoerd. Met SPSS worden eerst de gemiddelden van de eerder genoemde strategieschalen bij elk directielid berekend. De strategiemaat wordt bepaald door de gemiddelde waarde per strategieschaal door het theoretische gemiddelde te delen. Het theoretisch gemiddelde is de gemiddelde score van een schaal. Op de schaal cost leadership kan minimaal 3 punten en maximaal 25 punten worden gescoord. De gemiddelde score bij deze schaal is dan 14. Wanneer de strategiemaat is uitgerekend krijgt de hoogste waarde vijf punten, die daarna volgende waarde krijgt vier punten tot en met één punt. In tabel 2 zijn de uitkomsten voor de inhoudelijke strategie van het bedrijf “druck04” vermeld.

Tabel 2: inhoudelijke maat voor de strategie van het bedrijf druck04

| bureau druck04 | Markettot | Processtot | Servicetot | Innovattot | Costtot |
|---------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| Eigenscore | 17 | 13 | 20 | 10 | 11 |
| Theoretisch gemiddelde | 23 | 14 | 23 | 17 | 14 |
| strategiemaat | .74 | .93 | .87 | .59 | .79 |
| Rangorde strategie | 2 | 5 | 4 | 1 | 3 |

De congruentie tussen strategie en rolgedrag (“SRfit”) is geconstrueerd door de verschillen te berekenen per strategie per bedrijf op basis van de vijf profielen rolgedrag, die ontwikkeld zijn door Schuler & Jackson (1998). Per profiel worden de absolute verschillen met de gemiddelde scores van de werkgevers op rolgedrag vastgesteld. Dit geeft aan in hoeverre een werkgever afwijkt van de ideale profielen. Bij deze berekening worden de absolute waarden van het strategie rolgedrag service afgetrokken van het werknemer rolgedrag. De uitkomsten worden daarnaast opgeteld. Dit wordt ook gedaan voor de andere schalen. De verschillen moeten worden omgezet in Z scores, omdat de strategieprofielen van elkaar verschillen en daarom niet met elkaar kunnen worden vergeleken. Zo wordt per bedrijf een Z score per strategie ontwikkeld. Vervolgens wordt per bedrijf een rangorde gemaakt van de SR variabelen. De strategie rolgedrag fit wordt geconstrueerd door het verschil tussen de rangorde van de inhoudelijke strategie en de rangorde van het strategieprofiel te berekenen. Dit verschil wordt dan vermenigvuldigd met de toegekende waarde.

Om de resultaten van het communicatiebureau “Druck04” met de andere bedrijven te kunnen vergelijken is gebruik gemaakt van t - toetsen. Hierdoor is geprobeerd om significante verschillen van het bedrijf Druck04 met de andere bedrijven uit te vinden.

Om de hypothesen één tot en met drie in dit onderzoek te toetsen is gebruik gemaakt van correlatie (respectievelijk samenhang) analyses. Hierbij is de Pearson productmoment correlatie en de Spearman rangcorrelatie toegepast. Met behulp van deze correlatietoetsen kan een negatieve of positieve samenhang maar geen causaal verband tussen twee variabelen worden vastgesteld. Om hypothese vier in dit onderzoek te toetsen is gebruik gemaakt van een multi-level regressieanalyse. Hierbij wordt een interactievariabele gemaakt tussen de onafhankelijke variabele “SRfit” (het maat voor de congruentie tussen strategie en verwacht rolgedrag) en de moderator variabele stratfit (het maat voor de congruentie tussen strategie en waargenomen strategie). Deze interactievariabele wordt “SRfit x stratfit” genoemd. Daarnaast wordt met SPSS een multi-level regressieanalyse uitgevoerd met de methode ‘enter’. Hierbij wordt een lineair en causaal verband tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele, het organisatieresultaat, berekend. De aangewende onafhankelijke variabelen zijn “SRfit”, “stratfit” of “rolefit” en “SRfit x stratfit”.

3.3 Onderzoeksuitkomsten hypothesen

Om de hypothesen te kunnen toetsen zijn alle variabelen die zijn gemeten op het werknemersniveau via gemiddelden naar het bedrijfsniveau gehaald. Bij de toetsing van alle hypothesen is er eerst worden gekeken naar spreidingsdiagrammen om te kijken of er inderdaad sprake is van een lineair verband en om potentiële uitschieters vroeg op te kunnen sporen. In dit onderzoek wordt vooral ingegaan op significante resultaten. Om de samenhangen tussen de variabelen te toetsen en om significante resultaten vast te kunnen stellen wordt in dit onderzoek vooral ingegaan op de Spearman's rangcorrelatie, omdat de steekproef te klein is om zich uitsluitend de Pearson productmoment correlatie te kunnen gebruiken. In de tabellen 3 t/m 7 zijn alle resultaten van de correlatie analyses vermeld. In de tabellen 8 t/m 14 zijn alle resultaten van de regressie analyse vermeld (bijlage 4).

In dit onderzoek worden vier hypothesen getoetst, de eerste hypothese luidt:

H1a: Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en de eigen carrière, self-efficacy of zelfvertrouwen in jouw werk, verloopgeneigdheid en innovatief werkgedrag).

Hierbij wordt gekeken of en in hoeverre de congruentie tussen organisatiestrategie en medewerker rolgedrag invloed heeft op de organisatieresultaten. Bij de organisatieresultaten is er sprake van HRM uitkomsten als betrokkenheid bij de organisatie etc.. De resultaten uit tabel 3 laten een relatief sterk, significant negatief verband met de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag en de variabelen self-efficacy ($r = -.91$, $p < 0.01$), betrokkenheid bij eigen werk ($r = -.49$, $p < 0.01$) en innovatief werkgedrag ($r = -.69$, $p < 0.01$) zien. In dit geval geldt, hoe slechter de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag, hoe kleiner de self-efficacy, betrokkenheid bij eigen werk en innovatief werkgedrag. Echter een hogere waarde van de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag betekent een slechte fit. Dus voor de gevonden, negatieve correlaties geldt hoe beter de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag, hoe hoger de self-efficacy, betrokkenheid bij eigen werk en innovatief werlgedrag. Verder blijkt uit tabel 3 als er wordt gekeken naar de Spearman's rho een niet significante, positieve samenhang van de fit tussen de strategie en werknemer rolgedrag met de variabelen betrokkenheid bij de organisatie ($r = .24$, $p < .17$) en betrokkenheid bij het team ($r = .26$, $p < .26$). Als er echter wordt gekeken naar de Pearson's productmoment correlatie is hierbij een positieve, significante samenhang van de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag met de variabelen betrokkenheid bij de organisatie ($r = .59$, $p < .01$) en betrokkenheid bij het team ($r = .52$, $p < 0.01$) te zien. In dit geval geldt, hoe beter de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag, hoe lager de betrokkenheid bij de organisatie en de betrokkenheid bij het team. Op grond van een beperkt aantal waarnemingen is het fundamenteel om deze significante uitkomsten met voorzichtigheid te behandelen. Daarom wordt in het volgende de spreidingsdiagrammen (figuur 1 en 2), die de samenhang van de fit tussen strategie en rolgedrag met betrokkenheid bij de organisatie, respectievelijk betrokkenheid bij het team, weergeven, besproken. Uit figuur 1 en figuur 2 komt de positieve samenhang tussen de eerder genoemde variabelen ook naar voren. In figuur 1 is herkenbaar dat de betrokkenheid bij de organisatie toeneemt als de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag toeneemt. In figuur 2 is herkenbaar dat de betrokkenheid bij het team toeneemt als de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag toeneemt. Bij deze analyses is er geen sprake van een causaal verband, het is dus mogelijk dat deze relaties net andersom op elkaar inwerken, bijvoorbeeld het zou kunnen zijn dat de fit tussen strategie en rolgedrag toeneemt als de betrokkenheid bij de organisatie/ het team toeneemt.

Als rekening wordt gehouden met de kleine steekproef kan worden aangenomen dat de eerste hypothese voor de variabelen self-efficacy, betrokkenheid bij eigen werk en innovatief werkgedrag wordt bevestigd.

Tabel 3: correlaties van de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag met organisatieresultaat

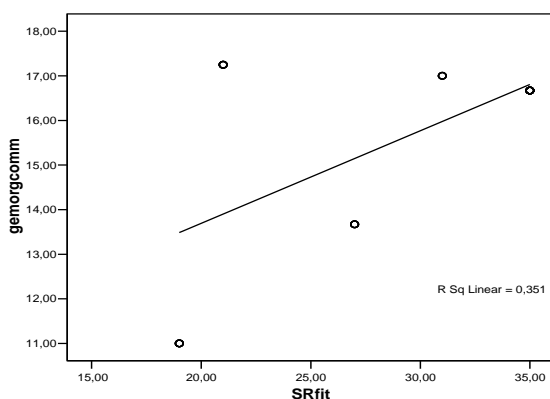
| | Com. Leiding. | Self efficacy | Verlooptg. | Org. commit. | Carrier commit. | Team commit. | Innovatiefw. |
|---|---------------|---------------|------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|
| Correlatie Coëfficiënt (Spearman's rho) | .29 | -.91(**) | -.32 | .24 | -.49(**) | .26 | -.69(**) |
| Sig. (2-tailed) | .09 | .00 | .07 | .17 | .00 | .13 | .00 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Correlatie Coëfficiënt (Pearson) | .31 | -.90(**) | -.32 | .59(**) | -.80(**) | .52(**) | -.71(**) |
| Sig. (2-tailed) | .07 | .00 | .06 | .17 | .00 | .13 | .00 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |

* Correlatie is significant op een 0.05 level (2-tailed).

** Correlatie is significant op een 0.01 level (2-tailed).

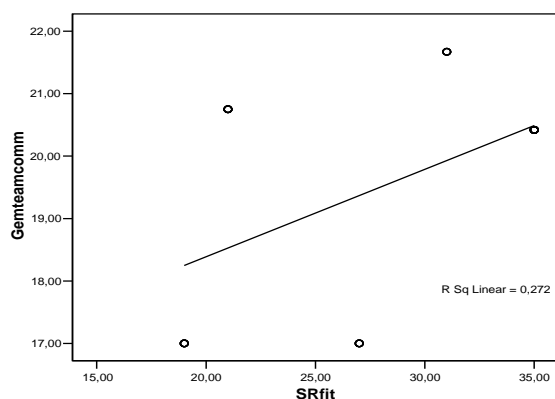
Figuur 1

het effect van de fit tussen strategie en verwacht rolgedrag op betrokkenheid bij de organisatie



Figuur 2

het effect van de fit tussen strategie en verwacht rolgedrag op betrokkenheid bij het team



De tweede hypothese in deze studie luidt:

H2a: Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verlooptgeneigdheid, innovatief werkgedrag).

Hierbij wordt gekeken of en in hoeverre de congruentie tussen organisatiestrategie en waargenomen organisatiestrategie een effect heeft op de organisatieresultaten.

Uit tabel 4 blijkt een relatief, negatief significant verband van de congruentie tussen organisatiestrategie en waargenomen organisatiestrategie met de variabelen self-efficacy ($r = -.67, p < 0.01$), verlooptgeneigdheid ($r = -.57, p < 0.01$), betrokkenheid bij eigen werk ($r = -.73, p < 0.01$) en innovatief werkgedrag ($r = -.53, p < 0.01$). In dit geval geldt, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie hiervan, hoe hoger de self-efficacy, verlooptgeneigdheid, betrokkenheid bij eigen werk en innovatief werkgedrag. Verder laat tabel

4 een positieve samenhang zien van de fit tussen organisatiestrategie en perceptie hiervan met de organisatieresultaten betrokkenheid bij de organisatie ($r = .39, p < 0.05$) en betrokkenheid bij het team ($r = .52, p < 0.01$). De correlaties voor de variabelen betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij het team zijn significant. Hoewel er volgens de Spearman's rho in tabel 3 geen significant verband van de fit tussen strategie en waargenomen strategie met de variabele betrokkenheid bij de leidinggevende ($r = .13, p < 0.44$) is, laat de Pearson's productmoment correlatie wel een positieve, significante samenhang zien bij het organisatieresultaat betrokkenheid bij de leidinggevende ($r = .36, p < 0.05$). In deze gevallen geldt, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie hiervan, hoe lager de betrokkenheid bij de organisatie, de betrokkenheid bij het team en de betrokkenheid bij de leidinggevende. Het gevonden resultaat over de betrokkenheid bij de leidinggevende is zoals eerder genoemd op grond van de kleine steekproefomvang met voorzichtigheid te behandelen. Daarom is er worden gekeken naar het spreidingsdiagram dat de correlatie tussen de betreffende variabelen weergeeft. Figuur 3 laat zien dat de betrokkenheid bij de leidinggevende toeneemt als de congruentie tussen strategie en perceptie hiervan toeneemt, respectievelijk de fit tussen strategie en perceptie hiervan neemt toe als de betrokkenheid bij de leidinggevende toeneemt, dus er is sprake van een positieve correlatie. Deze hypothese is dus voor de variabelen self-efficacy, betrokkenheid bij eigen werk en innovatief werkgedrag bevestigd.

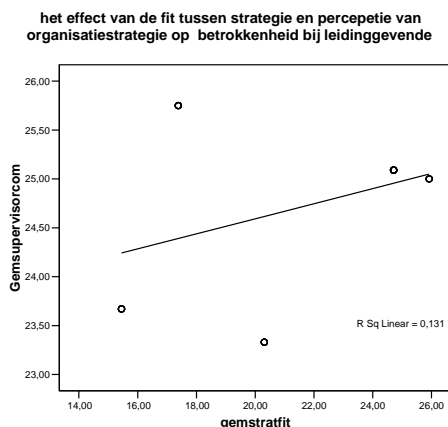
Tabel 4: correlaties van de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie met organisatieresultaat

| | Com. Leiding. | Self efficacy | Verloopp. | Org. commit. | Carrier commit. | Team commit. | Innovatiefw. |
|---|---------------|---------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|--------------|
| Correlatie Coëfficiënt (Spearman's rho) | .13 | -.67(**) | -.57(**) | .39(*) | -.73(**) | .52(**) | -.53(**) |
| Sig. (2-tailed) | .44 | .00 | .00 | .02 | .00 | .00 | .00 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Correlatie Coëfficiënt (Pearson) | .36(*) | -.82(**) | -.49(**) | .66(**) | .83(**) | .63(**) | -.62(**) |
| Sig. (2-tailed) | .03 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 | .03 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |

* Correlatie is significant op een 0.05 level (2-tailed).

** Correlatie is significant op een 0.01 level (2-tailed).

Figuur 3



De derde hypothese in dit onderzoek luidt:

H3a: Hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachtingen (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verloopgeneigdheid, innovatief werkgedrag).

Hierbij wordt gekeken welk effect de congruentie tussen verwacht werknemer rolgedrag en de perceptie hiervan op het organisatieresultaat, respectievelijk HRM uitkomsten heeft. Uit tabel 5 komt een relatief, positief significante correlatie van de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en de perceptie hiervan met de variabele betrokkenheid bij de organisatie ($r = .47$, $p < 0.01$) naar voren. Hierbij geldt dus, hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie hiervan, hoe lager de betrokkenheid bij de organisatie. Verder wordt uit tabel 5 een relatief, sterk negatief verband van de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en de perceptie hiervan en de variabelen verloopgeneigdheid ($r = -.44$, $p < 0.01$) en innovatief werkgedrag ($r = -.45$, $p < 0.01$) duidelijk. Bovendien is bij de Spearman's rho in tabel 5 geen significant resultaat met betrekking tot de variabelen betrokkenheid bij de leidinggevende ($r = .05$, $p < .78$), self-efficacy ($r = .22$, $p < .20$) en betrokkenheid bij het team ($r = .31$, $p < .08$) te vinden. De resultaten van de Pearson's productmoment correlatie vertoont echter een ander beeld, namelijk wordt er een positieve, relatief significant verband gevonden van de fit tussen werknemer rolgedrag en de perceptie hiervan met de variabelen betrokkenheid bij de leidinggevende ($r = .45$, $p < 0.01$) en betrokkenheid bij het team ($r = .55$, $p < 0.01$). In figuur 4 en 5 is deze positieve samenhang te zien, waarbij duidelijk wordt dat de betrokkenheid bij de leidinggevende/ bij het team toeneemt als de fit tussen rolgedrag en perceptie hiervan toeneemt of andersom. Verder wordt hierbij een negatieve, relatief significant verband gevonden met de variabele self-efficacy ($r = -.36$, $p < 0.05$). Uit figuur 6 blijkt dat inderdaad de self-efficacy afneemt als de fitwaarde tussen rolgedrag en perceptie hiervan toeneemt, respectievelijk de fitwaarde neemt af als de self-efficacy toeneemt. Voor de gevonden negatieve correlaties geldt, hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie hiervan, hoe hoger de verloopgeneigdheid, het innovatief werkgedrag en de self-efficacy. De derde hypothese is hiermee voor het organisatieresultaat innovatief werkgedrag bevestigd en voor de variabele self-efficacy met voorzichtigheid bevestigd.

Tabel 5 correlaties van de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie van verwacht werknemer rolgedrag met organisatieresultaat

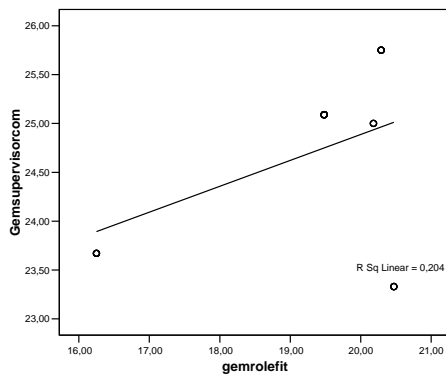
| | Com. Leiding. | Self efficacy | Verloopg. | Org. commit. | Carrier commit. | Team commit. | Innovatiefw. |
|---|------------------|------------------|-----------|-----------------|--------------------|--------------|--------------|
| Correlatie Coëfficiënt (Spearman's rho) | .05 | .22 | -.44(**) | .47(**) | -.28 | .31 | -.45(**) |
| Sig. (2-tailed) | .78 | .20 | .009 | .00 | .10 | .08 | .006 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Correlatie Coëfficiënt (Pearson) | .45(**) | -.36(*) | -.81(**) | .78(**) | -.31 | .55(**) | -.53(**) |
| Sig. (2-tailed) | .006 | .04 | .00 | .00 | .07 | .00 | .00 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |

* Correlatie is significant op een 0.05 level (2-tailed).

** Correlatie is significant op een 0.01 level (2-tailed).

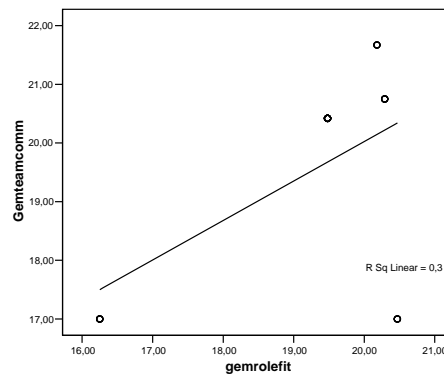
Figuur 4

het effect van de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie hiervan op betrokkenheid bij de leidinggevende



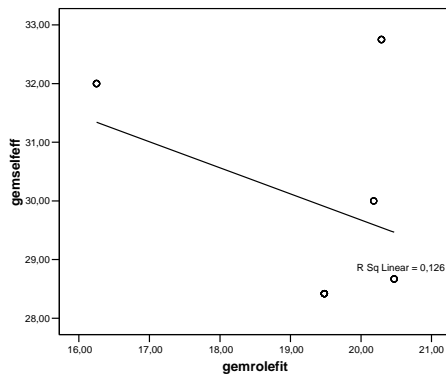
Figuur 5

het effect van de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie hiervan op betrokkenheid bij de organisatie



Figuur 6

het effect van de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie hiervan op self-efficacy



Naast het toetsen van de congruentie hypothesen, wordt in deze studie onderzocht in hoeverre de sterkte van het organisatieklimaat invloed heeft op de congruenties; respectievelijk de fit tussen organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag, de fit tussen strategie en waargenomen strategie en de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en de perceptie hiervan. Hiervoor zijn de volgende drie hypothesen getoetst:

H1b: Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever).

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

H3b: Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer).

Uit tabel 6 komt naar voren dat er een sterk positief, significant verband bestaat tussen het organisatieklimaat en de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag ($r = .85$, $p < 0.01$). Uit tabel 6 blijkt verder een optimale, positieve correlatie tussen werkklimaat en de fit tussen strategie en waargenomen strategie ($r = 1.00$, $p = 0.00$). De berekening van de Spearman's rho voor de correlatie tussen werkklimaat en de fit tussen werknemer rolgedrag en de perceptie hiervan ($r = .13$, $p < .46$) laat geen significant resultaat zien. De Pearson productmoment

correlatie echter geeft wel een positief, significant resultaat voor de “rolefit” ($r = .69, p < 0.00$) weer. Dit resultaat is weer op grond van de beperkte waarnemingen met voorzichtigheid te beschouwen. Figuur 7 laat ook een duidelijk positieve correlatie tussen werkklimaat en “rolefit” zien. Voor de gevonden resultaten geldt, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag, respectievelijk de fit tussen strategie en perceptie hiervan en de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie hiervan. Hiermee zijn de hypothesen 1b en 2b bevestigd en hypothese 3b is met voorzichtigheid bevestigd.

Tabel 6 correlaties van de sterkte van organisatieklimaat met de fit tussen strategie en verwacht rolgedrag, met de fit tussen strategie en waargenomen strategie en met de fit tussen verwacht rolgedrag en perceptie hiervan

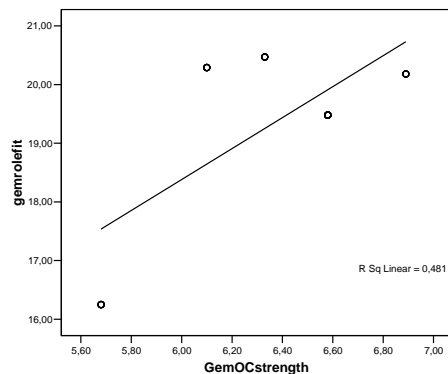
| | | SRfit | stratfit | rolefit |
|------------------------|--|---------|----------|---------|
| Organisatie klimaat | Correlatie Coëfficiënt (Spearman's rho) | .85(**) | 1.00(**) | .13 |
| | Sig. (2-tailed) | .00 | .00 | .46 |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| | Correlatie Coëfficiënt (Pearson) | .88(**) | .96(**) | .69(**) |
| | Sig. (2-tailed) | .00 | .00 | .00 |
| | N | 35 | 35 | 35 |

* Correlatie is significant op een 0.05 level (2-tailed).

** Correlatie is significant op een 0.01 level (2-tailed).

Figuur 7

het effect van de sterkte van organisatieklimaat op de fit tussen
verwacht rolgedrag en perceptie hiervan



Verder wordt in deze studie rekening gehouden met een mogelijke, modererende invloed van de congruentie tussen verwacht werknemer rolgedrag door de werkgever en de perceptie daarvan door de werknemer en een modererend effect van strategie en waargenomen strategie op de samenhang tussen de strategische fit en organisatieresultaten. Deze potentiële relaties worden in deze studie getoetst door de volgende en laatste hypothese:

H4: De fit tussen organisatiestrategie & perceptie van de organisatiestrategie en de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag & perceptie van verwacht werknemer rolgedrag modereren het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verlooptgeneigdheid, innovatief werkgedrag).

Om deze hypothese te kunnen toetsen moet worden gebruik gemaakt van een multi-level regressieanalyse. Volgende onafhankelijke, controle variabelen moeten in deze analyse mee worden genomen:

- industrie
- sector
- organisatiegrootte
- leeftijd van de organisatie
- familiebedrijf
- ratio van het aantal vaste/ flexibele contracten

Verdere onafhankelijke variabelen zijn “SRfit” of de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag, “rolefit” of de fit tussen verwacht medewerker rolgedrag en perceptie hiervan, “stratfit” of de fit tussen organisatiestrategie en perceptie hiervan en de interactievariabele “SRfit*stratfit”. De afhankelijke variabelen hier zijn de HRM uitkomsten: betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verlooptgeneigdheid en innovatief werkgedrag. De gevonden resultaten uit de multilevel regressieanalyse staan vermeld in tabel 8 t/m 14, deze zijn te vinden bij bijlage 4. In deze tabellen zijn de regressiecoëfficiënten per variabele per model met significantieniveau weergegeven. De regressiecoëfficiënten geven een indicatie van het relatieve belang van de verschillende variabelen (Huizingh, 2004). Voor de controle variabelen industrie en sector zijn in de tabellen 8 t/m 14 geen waarden weergegeven, omdat deze variabelen in de gebruikte steekproef constant zijn. Voordat de uitkomsten van de regressieanalyse nader worden toegelicht en worden gebruikt om uitspraken over hypothese vier temaken, is het van belang om naar de in dit onderzoek gebruikte steekproefomvang te kijken.

De steekproefomvang in deze studie omvat 35 proefpersonen binnen vijf bedrijven. Bij een kleine steekproef is de kans op een type I, respectievelijk de alternatieve hypothese wordt bevestigd hoewel de nulhypothese waar is, en een type II, respectievelijk de nulhypotheses wordt bevestigd hoewel de alternatieve hypothese waar is, groter dan bij een grotere steekproeven (Dooley, 2001). Hierbij weerspiegelt de nulhypothese dat er geen effect wordt gevonden van een modererend effect van “rolefit” of “stratfit” op de samenhang tussen de strategische fit en de organisatieresultaten. De alternatieve hypothese neemt aan dat dit effect wel wordt gevonden.

Uit eerder onderzoek met vergelijkbare steekproefomvang is gebleken dat de in deze studie gebruikte steekproefomvang te klein is om hypothese vier te kunnen toetsen (Goedegebure, 2007). Daarom en omdat de overige empirie als bijvoorbeeld “the law of large numbers” van Bernoulli laat zien dat te kleine steekproeven onder bepaalde omstandigheden geen betrouwbare resultaten kunnen opleveren is hier gekozen de gevonden resultaten van de regressieanalyse niet te gebruiken om uitspraken te maken over hypothese vier. Het is namelijk waarschijnlijk dat op grond van de te kleine steekproef de gevonden resultaten niet betrouwbaar zijn en dat er hierdoor analysefouten zijn opgetreden. (Sedlmeier & Gigerenzer, 1997).

Er zijn verschillende methodes ter beschikking om de adequate steekproefomvang van een onderzoek te bepalen. Deze methodes zijn onder andere het gebruik maken van de steekproefomvang van vergelijkbare studies, het gebruik van gepubliceerde tabellen en het gebruik maken van formules om de steekproefomvang te bepalen (Israel, 1992). In dit onderzoek is de omvang van de populatie en zijn bepaalde parameters niet bekend, daardoor kan hier noch gepubliceerde tabellen noch formules worden gebruikt om een adequate steekproefomvang te bepalen. Daarom is gekeken naar een vergelijkbaar onderzoek, het is gebleken dat er tenminste een steekproefomvang van 15 bedrijven met minimaal 191 respondenten noodzakelijk is (Bosma & Sanders, 2006). Bij dit resultaat is voorzichtigheid

geboden. In het onderdeel “aanbevelingen voor verder onderzoek” zal hierop in detail worden ingegaan.

3.4 Onderzoeksuitkomsten voor het communicatiebureau “druck04”

In deze studie wordt het communicatiebureau “druck04” vergeleken met vier andere communicatiebureaus. Het wordt vooral ingegaan op de significante verschillen tussen het bedrijf “druck04” en de andere vier bedrijven. Daarnaast wordt de dominante strategie en het organisatieklimaat voor het bedrijf “druck04” vastgesteld.

3.4.1 Organisatieresultaten

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van één groep indicator waarin het organisatieresultaat kan worden verdeeld. Deze groep wordt “HRM uitkomsten” genoemd. Voor volgende HRM uitkomsten die in deze studie worden gebruikt, worden er significant verschillende uitkomsten voor het bedrijf “druck04” gevonden:

- De verloopgeneigdheid is bij het bedrijf “druck04” ($M = 4.67$) significant ($t = -3.82$; $df = 33$; $p < 0.001$) lager dan bij de overige bedrijven.
- De betrokkenheid bij het team is bij het bedrijf “druck04” ($M = 21,67$) significant ($t = 2.76$; $df = 33$; $p < 0.009$) hoger dan bij de andere bedrijven.
- De betrokkenheid bij het eigen werk is bij het bedrijf “druck04” ($M = 12,33$) significant ($t = 2.56$; $df = 33$; $p < 0.02$) lager dan bij de overige bedrijven.

De andere HRM uitkomsten, die worden gemeten in dit onderzoek, namelijk innovatief werkgedrag, self-efficacy en betrokkenheid bij de leidinggevende zijn niet significant hoger/lager bij het bedrijf “druck04” vergeleken met de overige bedrijven.

3.4.2 Fitmaten

- De fit tussen strategie en verwacht medewerker rolgedrag verschilt bij het communicatiebureau “druck04” ($M = 20.18$) niet significant ($t = 1.32$; $df = 33$; $p < 0.197$) van de fitwaarden van de andere bedrijven ($M = 19.17$). Hierbij geldt, hoe lager de fitwaarde, hoe beter de fit.
- De fit tussen strategie en perceptie hiervan is bij het bedrijf “druck04” ($M = 25.92$) significant ($t = 2.60$; $df = 33$; $p < 0.014$) significant hoger dan bij de andere bedrijven ($M = 20.79$). Hierbij geldt, hoe lager de fitwaarde, hoe beter de fit.
- De fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie hiervan verschilt bij het bedrijf “druck04” ($M = 31$) niet significant ($t = .87$; $df = 33$; $p < 0.39$) van de fitwaarden van de andere bedrijven.

3.4.3 Strategieprofiel

Het strategieprofiel van het bedrijf “druck04” ziet als volgt uit:

De meest dominante strategie is de procesdifferentiatie strategie. Deze houdt in dat het bedrijf zich vooral richt op het onderscheiden met zijn concurrentie door het “benchmarken” van de beste fabricage/ productie/ dienstverlening processen. De tweede meest dominante strategie is de service, respectievelijk dienstverleningsdifferentiatie. Bij deze strategie richt de organisatie zich op het onderscheiden met zijn concurrentie door de dienstverlening aan de klant, zowel vooraf, tijdens als na afloop van de koop, te benadrukken. Na de twee meest dominante strategieën procesdifferentiatie en dienstverleningsdifferentiatie zijn, in volgorde van belangrijkheid, aan de orde: kostenstrategie, marktdifferentiatie en innovatie.

Het verwachte medewerker rolgedrag door de directie past het best bij de procesdifferentiatie gevolgd door dienstverleningsdifferentiatie. De bijbehorende rolomschrijvingen zijn:

Procesdifferentiatie: onze medewerkers hebben voornamelijk eenvoudige tot gemiddeld complexe werkzaamheden gericht op de kwaliteit van het proces. Medewerkers zijn multi-inzetbaar; zij voeren uit maar moeten ook regelen en samenwerken.

Dienstverleningsdifferentiatie: onze medewerkers hebben specialistische en gestandaardiseerde werkzaamheden gericht op een goede dienstverlening aan de klant. Medewerkers zijn stressbestendig en resultaatgericht. Na rolgedrag voor de procesdifferentiatie en dienstverleningsdifferentiatie ziet het profiel bij het bedrijf “druck04” als volgt uit: Rolgedrag passend bij marktdifferentiatie, bij kostenstrategie en bij innovatiestrategie.

In vergelijking met andere communicatiebureaus scoort het bedrijf “druck04” ($M = 2.25$) significant ($t = 2.09$; $df = 33$; $p < 0.04$) hoger op de procesdifferentiatie strategie dan de overige bedrijven ($M = 1.1$). Met betrekking tot de andere vier strategieën worden er geen significante verschillen gevonden tussen het bedrijf “druck04” en de overige bedrijven.

3.4.4 Organisatieklimaat

Het organisatieklimaat is gemeten met behulp van zeven dimensies. Hierop scoort het bedrijf “druck04” als volgt:

- De gemiddelde score op “vertrouwen” bij bedrijf “druck04” ($M = 4.25$) is niet significant ($t = -1.23$; $df = 33$; $p < 0.23$) lager/ hoger dan bij de overige bedrijven ($M = 4.61$).
- De gemiddelde score op “arbeidsmoraal” bij bedrijf “druck04” ($M = 4.5$) is niet significant ($t = .94$; $df = 33$; $p < 0.35$) lager/ hoger dan bij de overige bedrijven ($M = 4.16$).
- De gemiddelde score op “rechtvaardigheid van beloning” bij bedrijf “druck04” ($M = 3.33$) is niet significant ($t = -1.34$; $df = 33$; $p < 0.19$) lager/ hoger dan bij de overige bedrijven ($M = 3.87$).
- De gemiddelde score op “geloofwaardigheid van de leidinggevende” bij het bedrijf “druck04” ($M = 4$) is niet significant ($t = -1.57$; $df = 33$; $p < 0.13$) lager/ hoger dan bij de overige bedrijven ($M = 4.45$).
- De gemiddelde score op “conflict” bij het bedrijf “druck04” ($M = 2$) is niet significant ($t = -.88$; $df = 33$; $p < 0.39$) lager/ hoger dan bij de overige bedrijven ($M = 2.35$).
- De gemiddelde score op “resistentie tegen verandering” bij het bedrijf “druck04” ($M = 3.67$) is niet significant ($t = 1.65$; $df = 33$; $p < 0.11$) lager/ hoger dan bij de overige bedrijven ($M = 2.68$).
- De gemiddelde score op “zondebokgedrag” bij het bedrijf “druck04” ($M = 4.25$) is niet significant ($t = -.47$; $df = 33$; $p < 0.65$) lager/ hoger dan bij de overige bedrijven ($M = 4.39$).

De sterkte van het organisatieklimaat bij het bedrijf “druck04” ($M = 6.89$) is significant ($t = 3.51$; $df = 33$; $p < 0.01$) hoger dan bij de overige bedrijven ($M = 6.27$). De sterkte van het organisatieklimaat beschrijft in welke mate het klimaat op de zeven dimensies van alle medewerkers gelijk wordt waargenomen. Hierbij geldt, hoe groter de waarde, des te kleiner is de sterkte van het organisatieklimaat. Het bedrijf “druck04” heeft dus een minder sterk organisatieklimaat dan de overige organisaties.

De zeven dimensies kunnen worden herleid naar een organisatieklimaat profiel. Per dimensie moet hiervoor worden bepaald of het bedrijf “druck04” op de dimensies laag, gemiddeld of hoog scoort, ten opzichte van de scores van de andere bedrijven. Op de dimensies “vertrouwen”, “rechtvaardigheid van beloning”, “geloofwaardigheid van leidinggevende” en “conflict” scoort het bedrijf “druck04” laag. Op de dimensies “arbeidsmoraal” en “resistentie tegen verandering” scoort het bedrijf “druck04” hoog. Op de dimensie “zondebokgedrag” scoort het bedrijf “druck04” middelmatig. Het dominante profiel

dat uit deze uitkomsten naar voren komt is de hiërarchiecultuur met familie cultuurachtige trekken.

Tabel 7: het organisatieklimaat profiel van het bedrijf “druck04”

| Dimensie | Uitkomst | Klimaatype |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------|
| Vertrouwen | Laag | Rational goal |
| Arbeidsmoraal | Hoog | Group |
| Rechtvaardigheid van beloning | Laag | Internal processes |
| Geloofwaardigheid van leidinggevende | Laag | Internal process |
| Conflict | Laag | Group |
| Resistentie tegen verandering | Hoog | Internal process |
| Zondebokgedrag | Middel | Developmental |

Het dominante klimaat van het bedrijf “druck4” is de hiërarchiecultuur. Dit klimaatype kan met de volgende kenmerken worden gedefinieerd (Cameron & Quinn, 1999): De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen. De leiding in de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid over baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.

Het subklimaat van het bedrijf “druck04” is de familiecultuur. Dit klimaatype kan met de volgende kenmerken worden gedefinieerd (Cameron & Quinn, 1999): 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.

Bovendien zijn er nog twee andere klimaattypen op die zich de typologie van Cameron & Quinn (1999) richt (deze zijn tevens ook te zien op bijlage 3). Deze twee typen worden de adhocraticultuur en de marktcultuur genoemd. De adhocraticultuur houdt de volgende kenmerken in:

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.

De marktcultuur wordt door de volgende eigenschappen gekenmerkt:

De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en et bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's. Op deze twee klimaattypes scoort het bedrijf "druck04" relatief laag. Hiermee is bij het bedrijf "druck04" geen sprake van een markt- of adhocratiecultuur.

Hoofdstuk 4: Conclusie

4.1 Antwoord op hoofdvraag en hypothesen

Door gebruik te maken van de resultaten uit hoofdstuk drie zal in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven op de hoofdvraag en de hieruit afgeleide hypothesen. In deze studie wordt gebruik gemaakt van een kleine steekproef, slechts vijf bedrijven uit de reclame- en communicatie sector, daarom zijn de gevonden resultaten en de hieruit te trekken conclusies met voorzichtigheid te behandelen. Bij dit onderzoek worden vier hypothesen getoetst om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

De eerste hypothese, *“hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag, hoe beter het organisatieresultaat”*, wordt alleen gedeeltelijk voor de HRM uitkomsten self-efficacy, betrokkenheid bij eigen werk en innovatief werkgedrag bevestigd. Bovendien is bij de gevonden resultaten voor hypothese één opvallend dat de fit tussen de organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag een negatieve invloed lijkt te hebben op de HRM uitkomsten betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij het team en verloopgeneigdheid. Het is mogelijk dat deze gevonden, negatieve effecten toe te schrijven zijn aan de beperkte waarnemingen in dit onderzoek. Zoals later in het verslag wordt aangegeven hangt self-efficacy namelijk niet alleen met betrokkenheid bij eigen werk, maar ook met betrokkenheid bij de organisatie/ het team positief samen. Het is dus aan te nemen dat als de fit tussen strategie en verwacht werknemer rolgedrag een positieve invloed heeft op self-efficacy dit gepaard gaat met een positieve invloed op betrokkenheid bij de organisatie/ het team. Daarbij komt zoals later wordt aangegeven, dat gevonden is dat betrokkenheid negatief samenhangt met verlooptententive. Het is dus aan te nemen dat als de congruentie tussen strategie en werknemer rolgedrag een positieve invloed op self-efficacy heeft dit gepaard gaat met een positieve invloed op betrokkenheid en dit gaat wederom gepaard met een positieve invloed op verloopgeneigdheid oftewel minder verloopgeneigdheid.

De tweede hypothese, *hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie, hoe beter het organisatieresultaat*, wordt ook alleen gedeeltelijk voor de variabelen self-efficacy, betrokkenheid bij eigen werk en innovatief werkgedrag bevestigd. Hierbij kan dus worden geconstateerd dat de fit tussen organisatiestrategie en perceptie hiervan een positief effect heeft op HRM uitkomsten als self-efficacy, betrokkenheid bij eigen werk en innovatief werkgedrag. Verder is gebleken uit de resultaten van deze studie dat de fit tussen organisatiestrategie en perceptie hiervan een negatieve invloed lijkt te hebben op de HRM uitkomsten verloopgeneigdheid, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij het team. Ook hier zijn de gevonden, negatieve samenhangen waarschijnlijk toe te schrijven aan de beperkte waarnemingen in dit onderzoek.

De derde hypothese, *hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie van deze verwachtingen, hoe beter het organisatieresultaat*, wordt ook gedeeltelijk voor de variabele innovatief werkgedrag bevestigd en voor de variabele self-efficacy met voorzichtigheid bevestigd. Dus het kan met voorzichtigheid worden geconcludeerd dat de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie hiervan een positieve invloed heeft op de organisatieresultaten innovatief werkgedrag en self-efficacy. Verder kan met uiterste voorzichtigheid, op grond van een beperkt aantal waarnemingen, geconcludeerd worden dat de fit tussen verwacht rolgedrag en perceptie hiervan een negatieve invloed heeft op HRM uitkomsten verloopgeneigdheid en betrokkenheid bij de organisatie.

De theorie laat zien dat betrokkenheid gepaard gaat met een positief effect op self-efficacy. Dit beeld wordt ook in dit onderzoek bevestigd, vooral met betrekking op betrokkenheid bij eigen werk. Er wordt namelijk een positieve correlatie gevonden tussen de self-efficacy en de variabelen betrokkenheid bij de organisatie ($r = .39, p < 0.05$), betrokkenheid bij het team ($r = .42, p < 0.05$), betrokkenheid bij eigen werk ($r = .74, p < 0.01$) en betrokkenheid bij de leidinggevende ($r = .45, p < 0.01$).

Verder blijkt in deze studie de verloopgeneigdheid van medewerkers negatief samen te hangen met betrokkenheid bij de organisatie ($r = -.96, p < 0.01$), betrokkenheid bij het team ($r = -.99, p < 0.01$), betrokkenheid bij de leidinggevende ($r = -.66, p < 0.01$) en de communicatie binnen de organisatie ($r = -.96, p < 0.01$). Dit is een gewenste uitkomst, omdat verloopgeneigdheid tegenovergesteld is aan o.a. betrokkenheid. Dus hoe lager de verloopgeneigdheid, des te beter.

Bovendien is gevonden dat innovatief werkgedrag gepaard gaat met een hoge educatie niveau ($r = .44, p < 0.01$), self-efficacy ($r = .93, p < 0.01$) en betrokkenheid bij eigen werk ($r = .67, p < 0.01$). Hierbij is ook gevonden dat innovatief werkgedrag negatief samenhangt met grootte van het bedrijf ($r = -.71, p < 0.01$). Dit resultaat kan toe te schrijven zijn aan onder andere het fenomeen dat medewerkers in het algemeen in grootte bedrijven niet hun mening durven te uiten, omdat zij in grote groepen met meer weerstand rekening moeten houden.

Om een mogelijk effect van het organisatieklimaat op de fitmaten te onderzoeken, zijn er de volgende drie hypothesen geformuleerd:

H1b: Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag (gelijk aan "SRfi").

H2b: Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (gelijk aan "stratfit").

H3b: Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (gelijk aan "rolefit").

Opvallend bij de resultaten hier is dat de sterkte van het organisatieklimaat een kleinere invloed lijkt te hebben op de fit tussen verwacht rolgedrag en perceptie hiervan ($r = .69, p < 0.01$) dan op de fit tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag ($r = .88, p < 0.01$) en de fit tussen organisatiestrategie en perceptie hiervan ($r = .96, p < 0.01$). Er kan worden aangenomen dat dit resultaat toe te schrijven is aan de in dit onderzoek gebruikte, kleine steekproef. Verder is opvallend dat de invloed van het organisatieklimaat op de fitmaten erg sterk is. Een hoge waarde op de sterkte van het organisatieresultaat komt overeen met een minder sterk klimaat, een hoge waarde op "SRfit"/ "stratfit"/ "rolefit" komt overeen met een slechte congruentie. Het kan dus worden geconcludeerd dat het organisatieklimaat een relatief sterke invloed uitoefent op de congruenties, dus de sterkte van het organisatieklimaat speelt een belangrijke rol in het vormen van ideale fitten.

Om een potentiële modererende effect van de fit tussen verwacht rolgedrag en perceptie hiervan en de fit tussen organisatieresultaten en perceptie hiervan op de strategische fit op de organisatieresultaten te onderzoeken is de volgende hypothese geformuleerd:

H4: De fit tussen organisatiestrategie & perceptie van de organisatiestrategie en de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag & perceptie van verwacht werknemer rolgedrag modereren het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verloopgeneigdheid, innovatief werkgedrag).

Op grond van een te kleine steekproef kunnen hier geen uitspraken worden gemaakt over deze hypothese (Goedegebure, 2007). Om deze hypothese te kunnen toetsen is er een steekproefomvang van minimaal 15 bedrijven met 191 respondenten noodzakelijk (Bosma & Sanders, 2006).

Gedurende de analyses van het in dit onderzoek gebruikte data set is aanvullend gekeken naar communicatie binnen de organisatie en demografische gegevens. Er is een positief verband gevonden tussen communicatie binnen de organisatie en hoe lang de arbeidverhouding bestaat ($r = .37, p < 0.05$), betrokkenheid bij de organisatie ($r = .39, p < 0.05$)

en bij het team ($r = .52, p < 0.01$). Er is verder een negatief verband gevonden tussen communicatie binnen het bedrijf en verloopgeneigdheid ($r = -.57, p < 0.01$). Een goede communicatie binnen het bedrijf zorgt dus voor een toename van de betrokkenheid van medewerkers en voor een afname van de verloopgeneigdheid van medewerkers. Bovendien hoe langer een arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer bestaat, hoe groter is de kans voor een goede communicatie binnen de organisatie. Daarnaast is gekeken naar significante verschillen tussen de resultaten van mannen en vrouwen, aangezien er meer mannen dan vrouwen aan het onderzoek hebben deel genomen. Dit is echter niet het geval, daarom kan worden aangenomen dat dit demografische verschil van de proefpersonen geen effect heeft gehad op de resultaten.

Naar aanleiding van de gevonden resultaten voor de hypothesen zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. De hoofdvraag van deze studie luidt:

“Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruentie tussen werkgever- en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?”

Een sterk organisatieklimaat heeft een positief effect op alle onderzochte congruenties. Hierbij is sprake van de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag, de fit tussen organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie en de fit tussen verwacht medewerker rolgedrag en de perceptie van verwacht medewerker rolgedrag. Daarbij komt dat goede congruenties positief samen hangen met HRM uitkomsten als een hoge maat van betrokkenheid bij eigen werk, self-efficacy en innovatief werkgedrag. Dit impliceert dat bij een sterk organisatieklimaat de congruentie tussen werkgever- werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het verwacht medewerker rolgedrag een positief effect hebben op de strategische fit op de organisatieresultaten. Samenvattend als het voor de werknemer duidelijk is welk rolgedrag is verwacht, welke strategie is gevoerd en er een sterk organisatieklimaat heerst, zullen de organisatieresultaten positief worden beïnvloed.

4.2 Conclusie uitkomsten bedrijf “druck04”

Uit de analyse komt tot uitdrukking dat het bedrijf “druck04” in vergelijking met de overige op drie HRM uitkomsten significant hoger, respectievelijk lager, scoort. Hierbij is sprake van betrokkenheid bij het team, betrokkenheid bij het eigen werk en verloopgeneigdheid. De medewerkers van het bedrijf “druck04” scoren op betrokkenheid bij het team en betrokkenheid bij het eigen werk uitkomsten significant hoger. Daarbij komt dat het bedrijf “druck04” significant lager scoren op variabele verloopgeneigdheid. Dit betekent dat minder medewerkers de intentie hebben om ontslag te nemen.

De fit tussen organisatiestrategie en perceptie hiervan is bij het bedrijf “druck04” significant hoger dan bij de overige bedrijven. Een hoge waarde op deze fitmaat betekent een slechte congruentie. Het bedrijf “druck04” scoorde op deze maat relatief hoog. Dus voor het bedrijf “druck04” geldt in vergelijking met de overige bedrijven dat de door de directie gevoerde strategie niet goed afgestemd is op de ervaren perceptie van de organisatiestrategie door de werknemers.

Op de zeven klimaatdimensies worden geen significante verschillen gevonden tussen de uitkomsten van het bedrijf “druck04” en de uitkomsten van de overige vier bedrijven.

De meest dominante strategie bij dit bedrijf is de procesdifferentiatie strategie. Bij deze strategie richt zich de organisatie vooral op het onderscheiden met zijn concurrentie door het “benchmarken” van de beste fabricage/ productie/ dienstverleningsprocessen. Het strategieprofiel en het verwachte werknemer rolgedrag zijn bij het bedrijf “druck04” goed op elkaar afgestemd. Dit komt naar voren door de resultaten dat zowel de gevoerde strategie als

het verwachte werknemer rolgedrag gericht zijn op procesdifferentiatie en dienstverleningsdifferentiatie.

Het dominante organisatieklimaat bij de organisatie “druck04” is de hiërarchiecultuur. Deze houdt in dat de organisatie zich richt op goede interne verhoudingen, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. Zoals eerder genoemd is de strategie vooral gericht op maximeren van de effectiviteit van interne processen. Verder is gevonden dat de sterkte van het organisatieklimaat bij het bedrijf “druck04” significant hoger is dan bij de overige bedrijven. Een hoge waarde op deze maat komt overeen met een minder sterk organisatieklimaat. Dus voor het bedrijf “druck04” geldt dat er een minder sterk organisatieklimaat heerst vergeleken met de overige bedrijven. Tijdens de analyses is ook gebleken dat het bedrijf “druck04” significant hoger scoort op de communicatie schaal ($t = 2.025$; $df = 33$; $p < 0.52$) dan de overige bedrijven. Dit kan worden toe geschreven aan het feit dat hierbij sprake is van een relatief klein bedrijf en dat daardoor de communicatie makkelijker is, omdat informatie over minder kanalen moeten verlopen. Daarom zou het kunnen zijn dat dit resultaat zich meer op de kwantiteit dan op de kwaliteit van de communicatie binnen het bedrijf richt.

4.3 Conclusie t.a.v. onderzoeksmethode

Om een beter inzicht te kunnen verkrijgen in de getrokken conclusies wordt in het volgende onderdeel van het verslag besproken, welke factoren invloed kunnen gehad op de gekozen onderzoeksmethode.

De benadering van de reclame- en communicatie bureaus werd door verschillende studenten en deels door verschillende methodes verricht. In het begin werden alle bedrijven wel door verschillende studenten maar met dezelfde methode, namelijk via een brief/ e-mail en telefonisch contact, benaderd. Twee bedrijven uit de steekproef zijn later op grond van tijdgebrek alleen telefonisch benaderd. Het kan zijn dat het verschil van de benaderingsprocessen een invloed heeft gehad op de respons. Het is namelijk gebleken dat de bedrijven die alleen telefonisch zijn benaderd eerder mee deden aan het onderzoek. Het is ook gebleken dat de meerwaarde en het inhoud van het onderzoek niet goed naar voren komt door de brief. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor de desinteresse aan het onderzoek van vele bedrijven in Enschede. Het kan ook zijn dat de bedrijven in Enschede vaker worden gevraagd voor onderzoek en daardoor minder tijd hebben om mee te doen aan een onderzoek.

De periode waarin de bedrijven worden benaderd kan ook een invloed hebben gehad op de respons. Het kwam namelijk naar voren dat de tijd vanaf maart een piek periode voor de productie van sommige bedrijven voorstelt, waardoor de bedrijven minder tijd konden besteden aan andere vrijwillige activiteiten als het deelnemen aan een onderzoek.

De persoonlijke aandacht van de studenten aan de desbetreffende bedrijven kan ook een invloed heeft gehad op de respons. Deze invloed echter kan alleen heel klein uitvallen. Zo was het persoonlijke contact van studenten met het desbetreffende bedrijf relatief beperkt op het afgeven en ophalen van de vragenlijsten. Het voordeel van deze procedure is dat er geen of een beperkte, interacterende invloed kan worden uitgeoefend door subjectieve waarnemingen van de onderzoeker, respectievelijk proefpersoon. Het nadeel is dat geen aanvullende informatie kunnen worden verkregen over o.a. de werksituatie binnen het bedrijf.

De verkregen informatie door een kwantitatieve onderzoeksmethode zijn relatief beperkt. Het zou zinvol zijn om bij deze kwantitatieve onderzoeksmethode ook een kwalitatieve onderzoeksmethode als het afnemen van interviews te gebruiken. Het voordeel van interviews is dat aanvullende informatie over gemeten variabelen kunnen worden verkregen die niet direct zijn opgenomen in de vragenlijst. Een nadeel van deze onderzoeksmethode is dat het relatief veel tijd kost. Aangezien de beperkte tijd voor het

uitvoeren van dit onderzoek, was het bijna niet mogelijk om extra tijd te besteden aan interviews.

Het verzamelde data set met 5 bedrijven en 35 respondenten was te klein om een modererend effect van “rolefit” of de fit tussen verwacht rolgedrag en perceptie hiervan en “stratfit” of de fit tussen organisatiestrategie en perceptie hiervan op de strategische fit op de organisatieresultaten, te kunnen analyseren. Op grond van tijdgebrek en gebrek aan bedrijven in de regio Enschede, Borne en Gronau die zich bereid toonden tot het deelnemen aan dit onderzoek vond geen verdere afname plaats.

Hoofdstuk 5: Aanbevelingen

Dit hoofdstuk behandelt aanbevelingen voor het bedrijf “druck04” en aanbevelingen voor verder onderzoek. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de gevonden resultaten en conclusies.

5.1 Aanbevelingen voor het bedrijf “druck04”

De volgende aanbevelingen zijn gebaseerd op de gevonden uitkomsten:

- Verbeter het organisatieklimaat en maak het sterker
- Maak een betere afstemming tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie
- Communiceer duidelijker met de medewerkers over de koers van de organisatie
- Stimuleer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling

Het organisatieklimaat binnen het bedrijf “druck04” is in vergelijking met de overige bedrijven significant minder sterk. Het is van belang om de sterkte van het organisatieklimaat te verbeteren door het sterker te maken, omdat de sterkte van het organisatieklimaat een negatieve invloed kan hebben op de effectiviteit van de organisatie. De sterkte van het organisatieklimaat kan o.a. worden verbeterd door duidelijke communicatie binnen het bedrijf te bevorderen. Dit zou tevens de hoge resistentie tegen verandering verminderen.

Binnen het bedrijf “druck04” heerst een relatief slechte afstemming tussen de gevoerde organisatiestrategie (door werkgever) en de waargenomen organisatiestrategie (door werknemer). Dit kan worden verbeterd door de koers van de organisatie beter naar de medewerkers te communiceren. Dit kan bijvoorbeeld worden bevorderd door vaker per jaar vergaderingen met alle medewerkers plaats vinden te laten. Hierbij kan bijvoorbeeld een balans worden opgemaakt over de gevoerde strategie en de tot zover bereikte doelen. De mogelijkheid voor eigen inbreng van medewerkers zal ook de resistentie tegen verandering van medewerkers verbeteren.

Verder zou het stimuleren van ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en inbreng een positief effect hebben op de resistentie tegen verandering. Dit past beter bij een bedrijf dat zich door goede dienstverlening- en productenprocessen op de markt wil neer zetten.

5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een relatieve, kleine steekproef. Daarom worden weinig significante resultaten gevonden. Hypothese vier in dit onderzoek richt zich op een mogelijke moderator effect van “rolefit” en “stratfit” op de strategische fit op de organisatieresultaten. Deze hypothese kond op grond van de kleine steekproefomvang niet worden onderzocht. Bij een vervolg onderzoek over hetzelfde thema is aan te raden een grotere steekproefomvang te gebruiken. Bij dit onderzoek was dit niet mogelijk op grond van tijdsgebrek en gebrek aan bedrijven die wilden deelnemen aan het onderzoek. De noodzakelijke steekproefomvang omvat minimaal 15 bedrijven met 191 respondenten (Bosma & Sanders, 2006). Hierbij is aan te raden om een powerberekening uit te voeren om te kijken of de hier genoemde steekproefomvang inderdaad geschikt is voor deze studie. De “power” waarde geeft de kans van een statistische analyse aan om significante resultaten op te leveren (Kutner, Neter, Nachtsheim en Wasserman, 2004). In de statistiek is sprake van een goede “power” als de power waarde overeenkomt met de waarde .80. Een powerberekening kan o.a. worden uitgevoerd met het computer programma PS en het programma Sample Power van de firma SPSS. Bij het toetsen van de hypothese vier uit dit onderzoek moet een multi-level analyse worden uitgevoerd. De onafhankelijke waarden die hierbij een rol spelen zijn in detail besproken in het onderdeel “onderzoeksuitkomsten hypothesen” van dit verslag. De afhankelijke variabelen die dienen te worden onderzocht zijn volgende HRM uitkomsten:

betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verloopgeneigdheid, innovatief werkgedrag. Aanvullend aan het analyseren van de invloed van de eerder genoemde onafhankelijke variabelen op deze HRM uitkomsten apart kan het “organisatieresultaat” als geheel worden gebruikt als de te verklaren variabele. Dit is in lijn met de filosofische benadering “holisme”. Smuts definieerde holisme als „de tendens in de natuur gehelen te vormen die groter zijn dan de som der delen door creatieve evolutie.“ (Smuts, 1926). Hierbij kan uit alle items die in deze studie zijn gebruikt om de HRM uitkomsten te meten een samengevoegde schaal worden gemaakt. Deze nieuwe schaal “organisatieresultaat” impliceert het geheel. Op basis van de schaal “organisatieresultaat” en de aparte schalen voor de HRM uitkomsten kan worden nagegaan of er verschillende resultaten worden opgeleverd. Volgens het holisme kan worden verwacht dat als de samengevoegde schaal “organisatieresultaat” in vergelijking met de aparte schalen voor de HRM uitkomsten wordt gebruikt als de te verklaren variabele er verschillend significante resultaten worden gevonden.

Verder zou in de toekomst meer onderzoek worden verricht over MKB bedrijven. Zoals eerder is aangehaald is dit nog weinig gedaan.

Binnen wetenschappelijk onderzoek kunnen in het algemeen twee hoofddoelen worden onderscheiden: het vergroten van algemene kennis van de werkelijkheid en het leveren van een bijdrage, in de vorm van kennis en inzicht, aan de oplossing van een praktisch probleem. Toekomstig onderzoek kan zich op beide wetenschappelijke doelen richten.

Literatuurlijst

- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215 in 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.
- Biessen, P. G. A. (1992). *Oog voor de menselijke factor. Achtergrond, constructie en validering van de Basisvragenlijst Amsterdam*. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger.
- 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.
- Bosma, L. O., Sanders K. (2006). The relationship between consensus on performance related pay (PRP), organizational climate and employee outcomes within Dutch organizations. University of Twente. In review.
- Beal, R.M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 27-47.
- Burton, R.M., Lauridson, J., Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en Veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.
- Cunha, R. Camos e, M. Pina e (2004). *Impact of strategy, HRM strength and HRM bundles on innovation performance and organizational*. Work in Progress.
- Daft, R.L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson South-Western.
- Dooley, D.D. (2001). *Social Research Methods*. New Jersey: Prentice Hall.
- 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(5), 717-730.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2005). *Understanding and managing organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Goedegebure, I. (2007). Strategisch HRM beleid in de reclame & communicatie sector. University of Twente. Manuscript submitted for publication.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Huizingh, E. *Inleiding SPSS 12.0 voor Windows en Data Entry*. Schoonhoven: Academic Service.
- Israel, G. D. (1992). Determining Sample Size. University of Florida. PEOD-6. Retrieved July 11, 2007, from <http://edis.ifas.ufl.edu>
- Janssen, O. (2002). Transformationeel leiderschap en innovatief werkgedrag van medewerkers: een kwestie van benaderbaarheid van de leider. *Gedrag & Organisatie*, 15(5), 275-293.
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. den (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, 18, 235-259.
- Jong, S. B. de, & Janssen, O. (2005). Innovatief werkgedrag en stress als reacties op rolverlading en rolambigüiteit. *Gedrag & Organisatie*, 18 (2), 66-82.

- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92 in 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.
- Kok, J.P.M. de, & Hartog, D. den (2006). *High Performance Work System, Performance and Innovations in Small Firms*. EIM N200520, Zoetermeer, EIM.
- Kutner, M.H., Neter, J., Nachtsheim, C.J., Wasserman, W. (2004). *Applied Linear Statistical Models*. McGraw Hill Higher Education.
- Lepak, D. P., Marrone, J. A., & Takeuchi, R. (2004). The relativity of HR systems: conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal Technology Management*, 27(6/7), 639-655.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational Behaviour*, 61: 20-52.
- Mobley, W.H., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of the precursors of hospital employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408- 414 in Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press in Burton, R.M., Lauridson, J., Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363–377 in Burton, R.M., Lauridson, J., Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Raad voor Werk en Inkomen (2005). *Arbeidsmarktanalyse 2005*. Den Haag: RWI.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. de (2005). *De sterkte van het HRM systeem: Een empirische test van het Bowen & Ostroff model* (The “strength” of the HRM system: An empirical test of the Bowen & Ostroff model). *Bewerking van het artikel gepresenteerd bij de Academy of Management, Honolulu, Hawaii, augustus 2005*.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240–261 in 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.
- Sedlmeier, P., Gigerenzer, G. (1997). Intuitions About Sample Size: The Empirical Law of Large Numbers. *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol.10, 33-51.
- Smuts, J. C. (1926). *Holism and Evolution*. MacMillan, Compass/Viking Press 1961 reprint, Greenwood Press 1973 reprint, Sierra Sunrise 1999 mildly edited.

- Tracey, J.B., Hinkin, T.R., Tannenbaum, S., & Mathieu, J.E. (2001). The influence on individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 5–23 in 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.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Stinglhamber, F. (2002). Affective commitment to organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies in Organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83–113 in Burton, R.M., Lauridson, J., Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.

Bijlage 1: Duitse versie van de vragenlijst voor werknemers

Betriebscode:

Arbeitnehmer

Fragebogen

Strategische Personalführung im kreativ- und Freizeitsektor Ergebnisse

2006-2007

- Hiermit möchten wir Sie bitten die für Sie richtigen Antworten anzukreuzen oder die gefragten Informationen auszufüllen. Es ist für unsere Untersuchung sehr wichtig, dass Sie **alle Fragen** beantworten. Auf diese Weise bekommen wir einen guten Überblick über die Situation in Ihrem Betrieb. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ungefähr 20 Minuten.
- Dieser Fragebogen besteht aus einer Anzahl von verschiedenen Teilen. Wir beginnen den Fragebogen mit einigen Fragen über Ihre Meinung, die sich auf die Kommunikation und Strategie im Unternehmen richten. Danach stellen wir Ihnen einige Fragen über Ihre Meinung, in Bezug auf das Verhalten, das von Ihnen im Betrieb erwartet wird, Ihr Engagement in der Organisation, das Team mit dem Sie arbeiten, Ihr Arbeitsfeld und Ihren Vorgesetzten. Danach stellen wir Ihnen Fragen über Ihren Beitrag zur Innovationen in der Organisation und über das erfahrene Arbeitsklima. Dieser Fragebogen endet mit ein paar Fragen über persönliche Daten. Es ist uns bewusst, dass wir viel von Ihnen erwarten und zwar nicht nur Zeit, sondern auch Einsatz. Trotzdem hoffen wir, dass Sie bereit sind diesen Fragebogen auszufüllen.
- Für einen guten Verlauf dieser Untersuchung ist es besonders wichtig, dass der Fragebogen bis Freitag (03.05.2007) ausgefüllt vorliegt.
- Wir garantieren Ihnen Geheimhaltung Ihrer Daten; unter keinen Umständen werden Ihre persönlichen Daten an Dritte weitergegeben. Ihre Daten werden anonym gespeichert in der Datenbank, der zur Promotionsuntersuchung von Frau I. Goedegebure gehört. Die Datenansammlung in dieser Untersuchung wird für ein Untersuchungsprojekt an der Fontys Hogeschool (Abteilung: Arbeit & Organisation) und für die Diplomarbeit (Bachelor) für Studenten an der Universität Twente (Schwerpunkt: Arbeit & Organisation) verwendet.
- Am Ende dieser Untersuchung erhält die Geschäftsführung Ihres Betriebes einen Bericht, der auf die Ergebnisse einiger anderer Betriebe in derselben Branche basiert. Es soll ein Vergleich der Leistungen in diesen Betrieben stattfinden.

Kommunikation und Strategie

In diesem Abschnitt interessiert uns Ihre Meinung über die Kommunikation und die Betriebsziele Ihrer Organisation.

1. Wie fand die **Kommunikation** innerhalb Ihres Betriebes in den letzten drei Jahren statt?

Sie haben die folgenden Antwortmöglichkeiten:

1. = nicht zutreffend
2. = meistens nicht zutreffend
3. = manchmal zutreffend und manchmal nicht zutreffend
4. = oft zutreffend
5. = immer zutreffend

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vorschläge zur Veränderung des Betriebes, die sich auf die Arbeitnehmer beziehen, werden den Angestellten erklärt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es gibt innerhalb des Betriebes verschiedene Kommunikationswege. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ihr Betrieb ist auf eine systematische Art und Weise auf der Suche nach möglichen Bedrohungen für den Betrieb. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Diese Frage bezieht sich auf die **Rücksprache mit dem Arbeitnehmer**, ausgehend vom Arbeitgeber, d.h. inwieweit berät sich der Arbeitgeber mit den Arbeitnehmern bei dem Treffen von Entscheidungen. Falls in den letzten drei Jahren Veränderungen in Bezug auf die folgenden Themen stattgefunden haben, auf welche Weise können diese Einführungen am besten umschrieben werden?

Sie haben die folgenden Antwortmöglichkeiten:

1. = es wurde keine Veränderung eingeführt/ nicht zutreffend
2. = Manager/ Vorgesetzte legen Veränderungen fest und führen diese aus
3. = Manager/ Vorgesetzte legen Veränderungen fest und die Arbeitnehmer führen diese aus
4. = Arbeitnehmer werden gefragt und werden eventuell bei dem feststellen von Zielen eingeschränkt einbezogen
5. = Arbeitnehmer werden beim Treffen von Entscheidungen einbezogen

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sicherheit und Gesundheit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabenbereich und Organisation der Arbeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualitätsverbesserungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kostenminimierung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ausstattung des Arbeitsplatzes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Schulung und Weiterbildung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kundenservice und Anschaffungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Betriebsleistungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Planung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marktleistungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entspannungsmöglichkeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entscheidungen über strukturelle Veränderungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entscheidungen über wichtige Führungsfragen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Effizienz und Produktivität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Denken Sie, dass die Strategie des Betriebes Schrift & Druck schriftlich festgehalten wird?

- ja
- nein
- Ich weiß nicht

3. Wie oft, denken Sie, dass die Strategie des Unternehmens Schrift & Druck erneut festgelegt wird?

Ich glaube, ...?

- ständig
- wöchentlich
- monatlich
- pro Quartal
- jährlich
- manchmal
- niemals → **weiter mit Frage 8**
- Ich weiß (das) nicht → **weiter mit Frage 8**

5. Wird ein Plan aufgestellt um die Betriebsstrategie zu verwirklichen?

- ja
- nein
- Ich weiß nicht

6. Wie oft, denken Sie, verändern Zielsetzungen sich kurzfristig?

Ich glaube, ...?

- wöchentlich
- monatlich
- pro Quartal
- jährlich
- manchmal
- ich weiß (das) nicht → **weiter mit Frage 8**

7. Wenn die Geschäftsführung die Strategie ändern möchte, wer wird hierbei Ihrer Meinung nach einbezogen?

Das Ankreuzen von mehreren Antworten ist hier möglich

- (geschäftliche) Partner
- einige Arbeitnehmer
- die meisten Arbeitnehmer
- Manager
- Externe
- Niemand
- Ich weiß nicht

8. Hier werden einige Wettbewerbsmittel genannt. Können Sie pro Wettbewerbsmittel angeben inwieweit der Betrieb Schrift & Druck in den letzten **drei Jahren** auf dieses geachtet hat. Mit "Produkt" meinen wir sowohl Produkt als auch angebotene Dienstleistungen (Service).

Sie haben die folgenden Antwortmöglichkeiten:

- 1 = gar nicht
- 2 = wenig
- 3 = nicht wenig / nicht viel
- 4 = viel
- 5 = sehr viel

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Genauere Kontrolle von Produktqualität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minimierung der Gesamtkosten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minimierung der Kosten die sich auf Betriebsprozesse richten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verkauf der teuersten Produkte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verbesserung des Kundenservices | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verbesserung der Verkäuferleistungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verbesserung von bestehenden Betriebsprozessen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verbesserungen um den Kundenerwartungen zu entsprechen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufbau der Marke bzw. des Betriebsnamens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Auf den Markt bringen von neuen Produkten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entwicklung neuer Betriebsprozesse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sofortige Hilfe bei Kundenproblemen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die eigenen Betriebsprozesse anpassen an die besten Betriebsprozesse auf dem Markt/ in der Branche | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entwicklung von neuen Produkten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Neue Dienstleistungen für den Kunden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Innovative Marketingtechniken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Das Sicherstellen verlässlicher Vertriebs- oder Absatzwege | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Angebot von einer großen Produktpalette | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bessere Betreuung (nach dem Verkauf) der Kunden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die eigenen Betriebsprozesse anpassen an die besten Betriebsprozesse wo auch immer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Werbung machen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verbesserung bestehender Produkte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. Im folgenden Rahmen werden fünf Organisationsstrategien beschrieben. Vergeben sie den fünf Strategien insgesamt zehn Punkte, abhängig davon wie gut die jeweilige Beschreibung zum Betrieb Schrift & Druck passt. Geben Sie der Beschreibung, die am besten zutrifft die meiste Punktzahl. Geben Sie der Beschreibung, die am wenigsten zum Betrieb passt die niedrigste Punktzahl. Achten Sie darauf, dass das Gesamtergebnis zehn ergibt.

| | | |
|--|--|-----------|
| | Schrift & Druck richtet sich auf das Produzieren und auf den Markt bringen von neuen Produkten. | |
| | Schrift & Druck richtet sich auf das Formen von einem Betriebsbild welches gegenüber von potentiellen Kunden verdeutlicht, dass die Produkte unserer Organisation anders sind als die Produkte der Konkurrenz. | |
| | Schrift & Druck richtet sich auf das Unterscheiden unserer Organisation von der Konkurrenz durch einen guten Kundenservice sowohl vor, während als auch nach dem Verkauf. | |
| | Schrift & Druck unterscheidet sich von der Konkurrenz durch das Anbieten der besten Produkte/ Dienstleistungen. | |
| | Schrift & Druck will sich von der Konkurrenz unterscheiden durch das Anbieten der günstigsten Produkte. | |
| | | 10 Punkte |
| | | |

Einstellung und Verhalten

In diesem Abschnitt sind wir interessiert welches Verhalten Ihrer Meinung nach von Ihnen erwartet wird.

10. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle an welche(s) Rolle/ Verhalten von Ihnen ihrer Meinung nach erwartet wird.

Hierfür gilt:

- 1. = nicht zutreffend
- 2. = meistens nicht zutreffend
- 3. = manchmal zutreffend und manchmal nicht zutreffend
- 4. = oft zutreffend
- 5. = immer zutreffend

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Engagement bei der Organisation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sich wohl fühlen mit Stabilität/ Beständigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Für eine hohe Anzahl an Produktivität sorgen (Quantität) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verantwortung übernehmen/ haben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unabhängiges, autonomes Verhalten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kreatives, innovatives Verhalten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nachgehen von Prozessen/ Abläufen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Engagement gegenüber dem Vorgesetzten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Für Qualität sorgen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Für ein Angebot an außergewöhnlichen Produkten/ Dienstleistungen sorgen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Einsatz von vielen Fähigkeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Flexibilität gegenüber von Veränderungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Engagement im eigenen Arbeitsbereich | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wiederholbares, vorhersehbares Verhalten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kurzfristiger Fokus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eingehen von Risiken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sich auf Ergebnisse richten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teamwork, gegenseitig abhängiges Verhalten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Langfristiger Fokus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Engagement im Team | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Engagement für die Kunden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Umgehen können mit Undeutlichkeit und Unvorhersehbarkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Für außergewöhnliche Produktionsprozesse sorgen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Im folgenden Rahmen werden fünf verschiedene Arbeitnehmertypen beschrieben. Vergeben Sie diesen fünf Arbeitnehmertypen insgesamt zehn Punkte, abhängig davon wie gut die jeweilige Beschreibung zu dem größten Teil der Mitarbeiter passt. Geben Sie der Beschreibung, die am besten zutrifft die meiste Punktzahl. Geben Sie der Beschreibung, die am wenigsten zum Betrieb passt die niedrigste Punktzahl. Achten Sie darauf, dass das Gesamtergebnis zehn ergibt.

| | | |
|--|---|-----------|
| | Unsere Mitarbeiter haben eher einfache bis mittelschwere Arbeitsaufgaben, die sich auf die Qualität des Arbeitsprozesses richten. Mitarbeiter sind in verschiedenen Arbeitsfeldern einsetzbar; sie führen aus, aber müssen auch Entscheidungen treffen und zusammen arbeiten. | |
| | Unsere Mitarbeiter achten auf Entwicklung und Erneuerung, größtenteils innerhalb von Projekten. Die Arbeitsprozesse sind einzigartig, speziell und auf langfristige Ergebnisse ausgerichtet. | |
| | Unsere Mitarbeiter haben spezialisierte und standardisierte Arbeitsaufgaben, die sich auf einen guten Kundenservice richten. | |
| | Unsere Mitarbeiter haben größtenteils einfache, routinemäßige Arbeitsaufgaben, die sich auf Effizienz richten. Mitarbeiter müssen nur ausführen und ihre Arbeit richtet sich auf das Realisieren von kurzfristigen Ergebnissen. | |
| | Unsere Mitarbeiter haben spezialisierte und standardisierte Arbeitsaufgaben, die sich auf das Einsetzen von Produkten/ Dienstleistungen auf dem Markt richten. | |
| | | 10 Punkte |

Engagement

In diesem Abschnitt interessieren wir uns für Ihr Engagement für die Organisation, den Vorgesetzten, dem Arbeitsteam und für Ihre persönlichen Arbeitsaufgaben.

12. Kreuzen Sie in der Tabelle an inwieweit Sie mit den folgenden Behauptungen einverstanden sind.

Hierbei gilt folgendes:

- 1. = nicht zutreffend
- 2. = meistens nicht zutreffend
- 3. = manchmal zutreffend und manchmal nicht zutreffend
- 4. = oft zutreffend
- 5. = immer zutreffend

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Der Betrieb Schrift & Druck bedeutet mir persönlich sehr viel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Meine Karriere ist eine der wichtigsten Dinge in meinem Leben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich bin bereit extra Arbeit auf mich zu nehmen, falls dies einen Vorteil für mein Arbeitsteam bietet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Meinen Vorgesetzten gegenüber fühle ich mich verbunden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich frage mich oft wie ich mich beruflich weiterentwickeln kann | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich habe Respekt vor meinem Vorgesetzten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich fühle eine emotionale Bindung gegenüber dem Betrieb Schrift & Druck | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich habe in den letzten Monate ab und zu darüber nachgedacht, mir eine andere Anstellung zu suchen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die meisten meiner Lebensziele hängen mit meiner Karriere zusammen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich wäre sehr glücklich, wenn ich für den Rest meines Lebens bei dem Betrieb Schrift & Druck tätig sein könnte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich fühle mich wohl mit meinen Arbeitskollegen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich schätze meinen Vorgesetzten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich habe letztes Jahr probiert eine andere Anstellung zu finden (z.B. sich informieren über andere Berufsfelder, reagieren auf eine Anzeige) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich fühle mich als ein Teil der "Schrift & Druck Familie" | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich würde gerne noch länger als fünf Jahre bei der Medienagentur Schrift & Druck arbeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich investiere in ein gutes Klima innerhalb meines Arbeitsteams | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bei meinem Aufgabenbereich lasse ich mich führen an Hand der Zielsetzungen meines Arbeitsteams | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Meine Karriere spielt eine zentrale Rolle in meinem Leben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wenn wir eine soziale Aktivität planen mit meinem Arbeitsteam, helfe ich oft mit bei der Organisation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich bin stolz für meinen Vorgesetzten zu arbeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Meiner Meinung nach, sollte ich eine erfolgreiche Karriere haben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mein Vorgesetzter bedeutet mir sehr viel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich habe in den letzten Monaten darüber nachgedacht den Job zu wechseln | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich bewundere meinen Vorgesetzten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Innovationen

In diesem Abschnitt sind wir an Ihrem Beitrag zu innovativen Prozessen innerhalb des Betriebes interessiert.

13. Unten stehen neun Aussagen. Könnten Sie pro Aussage angeben inwieweit die jeweilige Aussage auf Sie zutrifft?

Sie haben folgende Antwortmöglichkeiten:

- 1. = selten (ein paar Mal pro Jahr oder weniger) oder gar nicht
- 2. = manchmal (ab und zu pro Monat oder weniger)
- 3. = regelmäßig (ab und zu pro Monat)
- 4. = oft (wöchentlich)
- 5. = sehr oft (ein paar Mal pro Woche) oder immer (täglich)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Wie oft kommt es vor, dass Ihnen neue Arbeitsweisen, Techniken oder Instrumente einfallen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wie oft kommt es vor, dass Sie neue Ideen ausarbeiten, so dass diese bei der Arbeit eingesetzt werden können? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wie oft kommt es vor, dass Sie sich Unterstützung für neue Ideen holen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wie oft kommt es vor, dass Sie originelle Lösungen für Arbeitsprobleme entwickeln? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wie oft kommt es vor, dass Sie neue Ideen planmäßig einführen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wie oft kommt es vor, dass Sie neue Ideen für schwierige Probleme erfinden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wie oft kommt es vor, dass Sie nach Zustimmung für neue Ideen suchen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wie oft kommt es vor, dass Sie die Einführung von neuen Ideen gründlich evaluieren/ auswerten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wie oft kommt es vor, dass Sie die Schlüsselfiguren zu neuen Ideen motivieren? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Kreuzen Sie in der folgenden Tabelle an inwieweit Sie übereinstimmen mit den Aussagen.

Hierbei gilt:

- 1. = nicht zutreffend
- 2. = meistens nicht zutreffend
- 3. = manchmal zutreffend und manchmal nicht zutreffend
- 4. = oft zutreffend
- 5. = immer zutreffend

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Dank meinem Einfallsreichtum, weiß ich wie ich um zu gehen habe mit unvorhersehbaren Situationen bei der Arbeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wenn ich bei der Arbeit mit Problemen konfrontiert werde, kann ich mir oft eine gute Reaktion ausdenken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich bleibe ruhig, wenn ich bei der Arbeit mit Problemen konfrontiert werde, weil ich meinen Fähigkeiten vertraue | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es ist unwichtig welchen Problemen ich bei der Arbeit begegne, weil ich oft gut damit umgehen kann | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Meine Arbeitserfahrung ist eine gute Basis für zukünftige Anstellungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich erreiche Ziele, die ich mir selber bei der Arbeit stelle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich werde den meisten Erwartungen, die mir bei der Arbeit gestellt werden gerecht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wenn ich bei der Arbeit mit Problemen konfrontiert werde, kann ich oft viele verschiedene Lösungen finden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Betriebsklima

In diesem Abschnitt stellen wir Fragen über das von Ihnen erlebte Arbeitsklima in der Organisation

14. Unten stehen sieben Aussagen. Können Sie pro Aussage angeben inwieweit diese zutrifft auf Ihren Betrieb.

Sie haben folgende Antwortmöglichkeiten:

- 1. = nicht zutreffend
- 2. = meistens nicht zutreffend
- 3. = manchmal zutreffend und manchmal nicht zutreffend
- 4. = meistens zutreffend
- 5. = immer zutreffend

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Die Mitarbeiter vertrauen sich untereinander | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter haben eine hohe Arbeitsmoral | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter finden, dass Einsatz und Anstrengung auf eine gerechte Art und Weise belohnt wird | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Mitarbeiter sehen die Führung/ Leitung in unserer Organisation als glaubwürdig an | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, herrschen große Meinungsverschiedenheiten zwischen den Mitarbeitern | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ein gutes Zeichen ist, dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, wenn etwas schief läuft | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es ist schwierig betriebliche Veränderungen durchzuführen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Persönliche Angaben

In diesem Abschnitt fragen wir nach einigen persönlichen Daten

15. Wie lange arbeiten Sie schon für die Werbeagentur Schrift & Druck?

- kürzer als ein Jahr
- zwischen ein bis fünf Jahren
- Länger als fünf Jahre

17. Welche Art von Arbeitsvertrag besitzen Sie?

- Festanstellung
- Zeitlich begrenzter Arbeitsvertrag

18. Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche?
..... Stunden pro Woche

19. In welchem Jahr sind Sie geboren?
.....

20. Welches Geschlecht haben Sie?

- weiblich
- männlich

21. Welche ist Ihre höchste Berufsausbildung?

- Hauptschulabschluss
- Hauptschulabschluss + Berufsausbildung
- Mittlere Reife
- Mittlere Reife + Berufsausbildung
- Abitur
- Höhere Berufsausbildung an einer Fachhochschule
- Wissenschaftliche Berufsausbildung an einer Universität
- Wissenschaftliche Ausbildung an einer Universität + Promotion

Falls Sie Bemerkungen oder Vorschläge für diesen Fragebogen haben, können Sie diese im unteren Feld angeben.

Vielen Dank für das Ausfüllen von diesem Fragebogen.

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 |
| 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)**

Items

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

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

Items

Organizational commitment (four items):

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

Team-oriented commitment (five items):

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

Career-orientated commitment (five items)

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

Supervisor commitment (six items)

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

* *fill in the name of the company*

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 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 |
| Ratio fixed/flexible contracts | number |

Bijlage 3

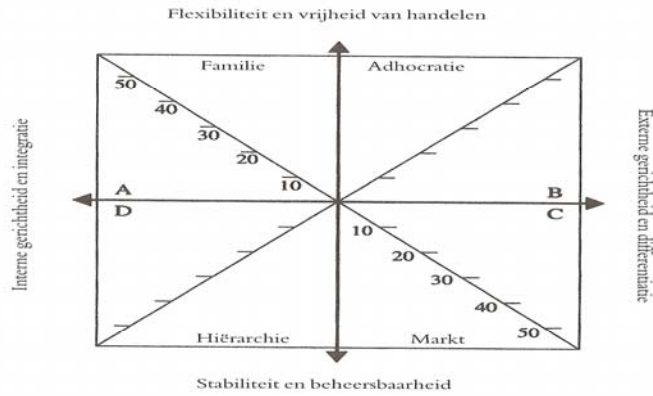
Vier cultuurdimensies van Cameron & Quinn (1999)

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 4

Resultaten van de regressieanalyse

Tabel 8: resultaten van de regressieanalyse met innovatief werkgedrag als afhankelijke variabele (multilevel analyse)

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Organisatiegrootte | -6.21** | | | |
| Leeftijd van de organisatie | 11,24** | | | |
| Familiebedrijf | 5.25** | | | |
| Ratio van het aantal vaste/ flexibele contracten | -2.92** | | | |
| “SRfit” | | -2.20** | | |
| “Rolefit” | | | -.29 | |
| “Stratfit” | | | -.07 | |
| “SRfitxStratfit” | | | | .90** |

** = $p < .01$; * = $p < .05$

Tabel 9: resultaten van de regressieanalyse met self-efficacy als afhankelijke variabele (multilevel analyse)

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Organisatiegrootte | -6.03** | | | |
| Leeftijd van de organisatie | 10.53** | | | |
| Familiebedrijf | 5.14** | | | |
| Ratio van het aantal vaste/ flexibele contracten | -2.42** | | | |
| “SRfit” | | -1.83** | | |
| “Rolefit” | | | -.24 | |
| “Stratfit” | | | .06 | |
| “SRfitxStratfit” | | | | .75** |

** = $p < .01$; * = $p < .05$

Tabel 10: resultaten van de regressieanalyse met verloopgeneigdheid als afhankelijke variabele (multilevel analyse)

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Organisatiegrootte | 2.07** | | | |
| Leeftijd van de organisatie | -1.16 | | | |
| Familiebedrijf | 0.43 | | | |
| Ratio van het aantal vaste/ flexibele contracten | -1.12** | | | |
| “SRfit” | | -.85** | | |
| “Rolefit” | | | -.11 | |
| “Stratfit” | | | .03 | |
| “SRfitxStratfit” | | | | .35** |

** = $p < .01$; * = $p < .05$

Tabel 11: resultaten van de regressieanalyse met betrokkenheid bij de organisatie als afhankelijke variabele (multilevel analyse)

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Organisatiegrootte | -2.50** | | | |
| Leeftijd van de organisatie | 2.79** | | | |
| Familiebedrijf | .39 | | | |
| Ratio van het aantal vaste/ flexibele contracten | .63** | | | |
| “SRfit” | | .48** | | |
| “Rolefit” | | | .06 | |
| “Stratfit” | | | -.02 | |
| “SRfitxStratfit” | | | | -.19** |

** = $p < .01$; * = $p < .05$

Tabel 12: resultaten van de regressieanalyse met betrokkenheid bij eigen werk als afhankelijke variabele (multilevel analyse)

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Organisatiegrootte | -6.13** | | | |
| Leeftijd van de organisatie | 11.25** | | | |
| Familiebedrijf | 5.70** | | | |
| Ratio van het aantal vaste/ flexibele contracten | -2.45** | | | |
| “SRfit” | | -1.85** | | |
| “Rolefit” | | | -.24 | |
| “Stratfit” | | | .06 | |
| “SRfitxStratfit” | | | | .76** |

** = $p < .01$; * = $p < .05$

Tabel 13: resultaten van de regressieanalyse met betrokkenheid bij het team als afhankelijke variabele (multilevel analyse)

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Organisatiegrootte | -4.10** | | | |
| Leeftijd van de organisatie | 5.77** | | | |
| Familiebedrijf | 1.61** | | | |
| Ratio van het aantal vaste/ flexibele contracten | -.35** | | | |
| “SRfit” | | -.27** | | |
| “Rolefit” | | | -.04 | |
| “Stratfit” | | | .01 | |
| “SRfitxStratfit” | | | | .11** |

** = $p < .01$; * = $p < .05$

Tabel 14: resultaten van de regressieanalyse met betrokkenheid bij de leidinggevende als afhankelijke variabele (multilevel analyse)

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Organisatiegrootte | -5.84** | | | |
| Leeftijd van de organisatie | 9.32** | | | |
| Familiebedrijf | 3.53** | | | |
| Ratio van het aantal vaste/ flexibele contracten | -1.15** | | | |
| “SRfit” | | -.87** | | |
| “Rolefit” | | | -.11 | |
| “Stratfit” | | | .03 | |
| “SRfitxStratfit” | | | | .36** |

** = $p < .01$; * = $p < .05$