

“Communicatie van Strategisch Human Resource Management in MKB”

‘Architectenbureau Daad’

Nathalie van Gils, s0090662

Docenten: drs. I. Goedegebure & prof. dr. K. Sanders

Psychologie

Bachelorthese Arbeid en Organisatie, 290395

Woord vooraf

Dit onderzoeksrapport is gebaseerd op onderzoeksgegevens van vijf architectenbureaus gevestigd in het oosten en noorden van Nederland. Het onderzoek is onderdeel van het promotieonderzoek van Ivy Goedegebure en wordt uitgevoerd in samenwerking met studenten van de Fontys Hogeschool Personeel & Arbeid en studenten van de opleiding Arbeid- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Twente, faculteit Gedragswetenschappen.

Alle verzamelde gegevens zijn anoniem verwerkt en gerapporteerd. Dit onderzoeksrapport wordt alleen besproken met de directeur, eventueel de medewerkers van architectenbureau Daad, en wordt het ingezien door mijn begeleiders prof. dr. K. Sanders en drs. I. Goedegebure.

Mijn dankbetuiging gaat uit naar architectenbureau Daad te Beilen. Dankzij hun, vooral snelle en precieze medewerking, heb ik mijn bachelorthese kunnen afronden. Ik hoop dat het onderzoek ook voor hen een toegevoegde waarde heeft. Verder bedank ik prof. dr. Karin Sanders en drs. Ivy Goedegebure, voor hun begeleiding tijdens het schrijven van de bachelorthese. Dankzij hun stapsgewijze begeleiding hebben zij het onderzoeken en schrijven, voor mij een stuk makkelijker gemaakt.

Nathalie van Gils

Datum 24 augustus 2007

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF.....	1
INHOUDSOPGAVE.....	2
SAMENVATTING.....	3
LEESWIJZER VOOR HET BEDRIJF.....	4
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	5
1.1 INTRODUCTIE.....	5
1.2 THEORETISCH KADER & HYPOTHESES.....	6
1.3 LEESWIJZER	10
HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSMETHODE.....	11
2.1 GEBRUIKTE ONDERZOEKSMETHODE	11
2.2 GEBRUIKTE VRAGENLIJST	12
2.3 POPULATIE EN STEEKPROEF	13
HOOFDSTUK 3 RESULTATEN.....	14
3.1 BESCHRIJVENDE MATEN EN BETROUWBAARHEID SCHALEN	14
3.2 STATISTISCHE BEWERKINGEN	15
3.3 ONDERZOEKSUITKOMSTEN HYPOTHESES.....	16
3.4 OVERIGE ONDERZOEKSUITKOMSTEN	19
3.5 ONDERZOEKSUITKOMSTEN ARCHITECTENBUREAU DAAD	20
HOOFDSTUK 4 CONCLUSIES.....	23
4.1 ANTWOORD OP DE HYPOTHESES	23
ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG:	25
4.2 CONCLUSIE UITKOMSTEN ARCHITECTENBUREAU DAAD	26
HOOFDSTUK 5 AANBEVELINGEN	28
LITERATUURLIJST.....	29
BIJLAGEN	30
BIJLAGE 1	30
BIJLAGE 2	33
BIJLAGE 3	37
BIJLAGE 4	38
BIJLAGE 5	41
BIJLAGE 6	42
BIJLAGE 7	46
BIJLAGE 8	48
BIJLAGE 9	49
BIJLAGE 10	61

Samenvatting

In dit onderzoek zal worden onderzocht of medewerkers weten welk gedrag van hen wordt verwacht en of dit gedrag bijdraagt aan de strategie van de organisatie. Hierbij zal de invloed van de sterkte van het organisatieklimaat worden meegenomen. Daarnaast wordt er gekeken of er congruentie bestaat in de communicatie binnen de organisatie, en welke invloed dit heeft op HR uitkomsten, zoals het medewerkers gevoel van self-efficacy, betrokkenheid met de organisatie, hun innovatief werkgedrag en de prestaties van de organisatie. Dit onderzoek wil bijdragen aan het openen van de zogenoemde 'black box' door te onderzoeken hoe de percepties van de medewerkers over de organisatiestrategie en het HRM systeem overeenkomen met de percepties van de werkgever.

Er zijn verschillende hypothesen opgesteld om het bovenstaande te kunnen meten. Na toetsing bleek, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe hoger de betrokkenheid met de organisatie, hoe hoger de betrokkenheid met de leidinggevende, en hoe minder men geneigd is tot verloop. Ook kwam naar voor, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door medewerkers, hoe hoger de betrokkenheid met de organisatie, hoe hoger de betrokkenheid met de leidinggevende, hoe minder men geneigd is tot verloop. Carrière betrokkenheid laat het tegenovergestelde zien. Hoe meer men namelijk betrokken is bij de eigen carrière, hoe kleiner de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door medewerkers. Verder bleek dat, hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers), hoe hoger de betrokkenheid met de eigen carrière, hoe lager de betrokkenheid met de leidinggevende, en hoe hoger de verloopgeneigdheid.

In dit onderzoek is de invloed van de sterkte van het organisatieklimaat meegenomen. Na toetsing van de bijbehorende hypothesen bleek, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe kleiner de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever). En, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe kleiner de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemers). Tenslotte zien we dat, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers).

Het organisatieklimaat lijkt dus weinig invloed te hebben op het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten. Strategische fit is de congruentie tussen de organisatiestrategie en het HRM systeem. Wel draagt congruentie tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers), bij aan een beter organisatieresultaat.

Binnen architectenbureau Daad wordt de innovatieve strategie gehanteerd. En blijkt vooral het familieklimate dominant te zijn. Dit is opvallend, omdat de strategie niet bij het klimaat past. Getracht wordt in dit rapport, hier een verklaring voor te geven en aanbevelingen tot verandering te doen.

Leeswijzer voor het bedrijf

Voor Daad is mogelijk het theoretische en methode deel van minder belang. U kunt op pagina 26 de conclusies en op pagina 28 aanbevelingen vinden, op grond van de resultaten van dit onderzoek, voor uw bedrijf. Hier gaat mogelijk uw belangstelling naar uit. Bent u ook geïnteresseerd in het theoretische en methode deel, dan leest u in hoofdstuk 1 over de theoretische achtergrond, in hoofdstuk 2 over de onderzoeksopzet, en in hoofdstuk 3 worden de statistische bewerkingen en resultaten besproken. In dit hoofdstuk zullen de opgestelde hypothesen worden getoetst en Daad wordt op verschillende punten vergeleken met de andere organisaties uit dit onderzoek. In hoofdstuk 4 vindt u de conclusie en discussie en tenslotte zullen in hoofdstuk 5 aanbevelingen voor Daad worden genoemd.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Introductie

Doel en relevantie

In de toekomst zal er steeds meer behoefte komen aan met name, hoog opgeleid personeel (CBS Stateline, beroepsbevolking data set 2006). MKB organisaties in Nederland spelen een steeds meer significante rol in de economie (CBS Stateline, bedrijven naar grootte data set 2006). Daarom wordt het voor MKB bedrijven, in de veranderende arbeidsmarkt, steeds belangrijker om effectief personeel te werven, te behouden, te ontwikkelen en in te zetten binnen de organisatie.

Desondanks deze steeds groter wordende rol voor het MKB, is er in onderzoek naar HRM maar weinig aandacht besteed aan MKB organisaties. Dit is problematisch voor de praktijk, omdat het kan zijn dat kleinere organisaties niet op dezelfde wijze als grote organisaties worden gemanaged en dat ook bepaalde HR praktijken niet dezelfde effectiviteit hebben als in grote organisaties.

Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het vergroten van inzicht in de wijze waarop binnen MKB organisaties tot 250 medewerkers binnen de creatieve industrie (o.a. technisch design, reclame, media & entertainment) en de vrije tijd sector (o.a. sport, welzijn, en gezondheid), wordt omgegaan met personeel en op welke wijze dit het functioneren van de organisatie beïnvloed. Dit onderzoek richt zich op de creatieve sector, specifiek op architectenbureaus.

Doel van dit onderzoek is het vergroten van wetenschappelijk inzicht op het gebied van HRM binnen Nederlandse MKB organisaties. Als duidelijk is hoe HRM in MKB organisaties succesvol wordt vormgegeven is dat zowel voor de wetenschap als voor de praktijk relevant.

Hoofdvraag

In dit onderzoek zal worden onderzocht of medewerkers weten welk gedrag van hen wordt verwacht en of dit gedrag bijdraagt aan de strategie van de organisatie. Hierbij zal de sterkte van het organisatieklimaat worden meegenomen. Daarnaast wordt er gekeken of er congruentie bestaat in de communicatie binnen de organisatie, en welke invloed dit heeft op HR uitkomsten, zoals het medewerkers gevoel van self-efficacy, betrokkenheid met de organisatie, hun innovatief werkgedrag en de prestaties van de organisatie.

Dit onderzoek wil bijdragen aan het openen van de zogenoemde 'black box' door te onderzoeken hoe de percepties van de medewerkers over de organisatiestrategie en het HRM systeem overeenkomen met de percepties van de werkgever. De hoofdvraag luidt: *'Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruenties (fit) tussen werkgever- en werknemerspercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?'.* Strategische fit is de congruentie tussen de organisatiestrategie en HRM systeem. Het HRM systeem wordt vertaald naar werknemer rolgedrag.

1.2 Theoretisch kader & hypotheses

Congruentie tussen organisatiestrategie en HRM en ‘Black box’

Kijkend naar eerder onderzoek gedaan naar HRM, kunnen we stellen dat het HR systeem een belangrijk component is bij het helpen van een organisatie om haar organisatieresultaten te verbeteren en haar competitieve voordeel te behalen (Becker & Huselid, 1998 in Bowen en Ostroff, 2004). In eerder onderzoek naar de relatie tussen HRM en organisatieprestatie onderscheidt men verschillende perspectieven om deze relatie te bestuderen. Het 'universalisistische' perspectief stelt dat de waarde van HR praktijken universeel zijn, onafhankelijk van de context van een organisatie. Modellen die hieruit zijn ontstaan gaan uit van zogenoemde 'beste praktijken'. Het 'contingentie' perspectief, kijkt naar de 'verticale fit'. Deze benadering stelt dat er afstemming behoort te zijn tussen de organisatiestrategie en het HRM-systeem. 'Verticale fit' wordt in Bowen en Ostroff (2004) beschreven als 'de inhoud van het HRM systeem dat refereert aan een set van HR praktijken die grotendeels gedreven worden door strategische doelen en waarden van een organisatie. De HR praktijken horen de organisatie te helpen met het behalen van dat strategische doel'. Gerelateerd aan de 'contingentie' benadering, is de 'resource-based' theorie. Volgens de 'resource-based' theorie beïnvloeden deze HR praktijken de unieke, moeilijk te imiteren, interne bronnen, zoals houding en gedrag van medewerkers (Bowen & Ostroff, 2004; Dorenbosch, Reuver & Sanders, 2006), en daarmee kunnen deze HR praktijken, bij inzet van een juist HRM beleid, bijdragen aan een positief organisatieresultaat (De Kok & Den Hartog, 2006). Duidelijk is dat deze perspectieven helpen te onderzoeken hoe HR praktijken en de beïnvloeding van werknemer houding en gedrag, kunnen leiden tot gewenste uitkomsten op organisatie niveau, zoals productiviteit, financiële prestatie en competitief voordeel. Wel blijft de vraag, hoe dit proces, hoe interne bronnen interacteren in de relatie tussen HRM en organisatieresultaten, precies werkt (Bowen & Ostroff, 2004). Dit proces wordt in de literatuur daarom 'black box' genoemd (Sanders et al., 2005, in Goedegebure, 2007). Schuler & Jackson (1987) geven in hun theorie een concreet inzicht in de mogelijke relatie tussen het hanteren van een zekere organisatiestrategie en de mogelijke HR praktijken, die helpen het gewenste resultaat te behalen. Hierdoor zijn zij een van de eersten die een poging hebben gedaan die 'black box' te openen (HRM and performance, Paauwe, 2004). Het organisatiestrategie kan worden gedefinieerd als 'een gecoördineerd plan dat kaders biedt voor beslissingen en activiteiten van de organisatie. Dat plan is gericht op aanwending van de bronnen die een organisatie tot zijn beschikking heeft op een zodanig manier dat de activiteiten een toegevoegde waarde hebben op de omgeving zodat de organisatie haar eigen doelen kan bereiken (Gibcus & Kemp, 2003). De waarde van de organisatiestrategie is het creëren en behouden van competitief voordeel van de organisatie (Gibcus & Kemp, 2003). Zowel wetenschappelijk als praktisch gezien is het belangrijk om inzicht te verkrijgen in de vraag, of binnen MKB organisaties de 'fit' tussen organisatiestrategie en HRM een rol speelt in het creëren en behouden van competitief voordeel. Dit onderzoek wil bijdragen aan het vergroten van een dergelijk inzicht.

Schuler & Jackson (1987), zetten in hun theorie uiteen hoe belangrijk het is voor een organisatie te denken in termen van medewerkergedrag. In dit onderzoek wordt ingegaan op vragen als, 'waar wil je naartoe met je organisatie, hoe dienen je medewerkers zich dan te gedragen?' De nadruk ligt dus op het medewerker rolgedrag.

Gegeven het bovenstaande, kunnen we er vanuit gaan dat congruentie tussen strategie en HRM een competitief voordeel kan zijn voor de organisatie. Dit zou men dan terug moeten zien in de organisatieresultaten. Het organisatieresultaat kan worden verdeeld in twee

groepen, namelijk de HRM uitkomsten en de financiële organisatieprestatie. Het effect van HRM op organisatieresultaat loopt vooral via HRM uitkomsten.

HRM uitkomsten

Betrokkenheid is het eerste voorbeeld van een HRM uitkomst. In dit onderzoek onderscheiden we verschillende vormen van betrokkenheid. Namelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij het team, betrokkenheid bij de leidinggevende en betrokkenheid bij de eigen carrière. Betrokkenheid bij de organisatie is de mate waarin de werknemer zich verbonden voelt met een aantal aspecten in de organisatie (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herskovitch, 2001 in Vandenberghe, 2004). Betrokkenheid bij het beroep geeft de mate weer waarin een persoon gehecht is aan een bepaald beroep (Blau, 1989 in Vandenberghe et al., 2004), terwijl betrokkenheid bij de eigen carrière refereert naar iemands motivatie te werken naar een persoonlijke vooruitgang in zijn/haar beroep (Ellemers, de Gilder & van den Heuvel, 1998). Betrokkenheid bij het team en leidinggevende geeft de mate weer waarin een persoon gehecht is aan de leidinggevende en/of het team (Ellemers et al., 1998). Uit onderzoek is gebleken dat een lagere betrokkenheid vaak samengaat met een lagere productiviteit. HRM kan die mate van betrokkenheid beïnvloeden, is dus van invloed op de interne 'resources' en daarmee op het organisatieresultaat.

Self-efficacy is een andere HRM uitkomst. Self-efficacy wordt gedefinieerd als de overtuiging die iemand heeft om succesvol bepaald gedrag uit te voeren. Het is een voorspeller van de mate waarin iemand succesvol rolgedrag vertoont, dat vervolgens het organisatieresultaat beïnvloedt.

Een voorbeeld van een derde HRM uitkomst, is de mate van verloopgeneigdheid in een organisatie. Verloopgeneigdheid geeft de neiging weer van een werknemer om ontslag te nemen. Een determinant van verloopgeneigdheid is job satisfaction, de affectieve response van een werknemer met betrekking tot zijn/haar baan en de mate waarin de werknemers vergelijking van actuele uitkomsten met uitkomsten die hij/zij graag had gewild, verwacht, nodig heeft of gerechtmatig voelt (Cranny, Smith, Stone, 1992 in Lambert, Hogan & Barton, 2001). De mate van job satisfaction hangt af van demografische factoren en omgevingsfactoren. Demografische factoren kunnen leeftijd, geslacht, en scholing zijn (Mobley, Gnetth, Hand & Meghno, 1979; Williams & Hazer, 1986 in Lambert et al., 2001). Omgevingsfactoren zijn rolconflict, taakvariëteit, financiële beloning, relatie met collega's en autonomie. Verloopgeneigdheid hangt af van de mate waarin een werknemer zich goed voelt in de organisatie. Dit hangt af van het organisatieklimaat, hoe de organisatie dit weerspiegelt naar haar werknemers en hoe werknemers dit vervolgens opvatten. Als hier sprake is van duidelijkheid zal er hoog gescoord worden op job satisfaction.

Een hoge verloopgeneigdheid laat personeelskosten stijgen en de productiviteit dalen. Mits men ervan uitgaat dat werknemers met het grootste 'movement capital' de organisatie sneller zullen verlaten dan werknemers met een laag 'movement capital' (Trevor, 2001 in Lambert et al., 2001, in Goedegebure, 2007).

Innovatief werkgedrag is een vierde HRM uitkomst. Dit begrip wil zeggen; de welbewuste ontwikkeling, introductie en toepassing van waardevergende vernieuwingen op elk organisatorisch niveau in een bedrijf. Het bestaat uit meerdere activiteiten die rechtstreeks verband houden met de verschillende fasen in het innovatieproces (West & Farr, 1989 in Jong en Hartog, 2005). Er bestaan verschillende vormen van innovatief gedrag (Kanter, 1998 in Jong en Hartog, 2005). Meest gehanteerd zijn de vormen ideegeneratie, ideepromotie en ideerealisatie (Janssen, 2000, 2002; Scott & Bruce, 1994, 1998 in Jong en Janssen, 2005). Ideegeneratie is gericht op de creatie van concepten om verbeteringen te realiseren. Ideepromotie is nodig om binnen de organisatie draagvlak te creëren voor implementatie en om te waarborgen dat alle noodzakelijke middelen aanwezig zijn. Ideerealisatie omvat het

daadwerkelijk ontwikkelen, testen en vermarkten van een innovatief idee (de Jong & den Hartog, 2005). Innovatie is op directe wijze te stimuleren.

Als we terug gaan naar het begrip organisatiestrategie, kunnen we volgens de Jong & den Hartog (2005) stellen dat strategische aandacht voor innovatie, bestaande uit het voeren van een expliciete innovatiestrategie en de beschikbaarstelling van tijd en geld voor innovatie, positief gerelateerd is aan innovatief gedrag. Werkkenmerken als variatie en autonomie in het werk blijken het verband tussen strategische aandacht en innovatief gedrag te versterken. Maar ook steun van collega's is onontbeerlijk om innovatief werkgedrag te bevorderen (de Jong & den Hartog, 2005).

Financiële organisatieprestatie

Dit begrip geeft de prestatie van de organisatie weer, in financieel opzicht. Onderzoek laat zien dat het invoeren van trainingsplannen (Bartel, 1994 in Faems, Sels, Winne & Maes, 2005), werknemer betrokkenheid technieken (Huang, 1997; Lawler III 1999 in Faems et al., 2005), prestatie reviews (Gerhart & Milkovich, 1992 in Faems et al., 2005), financiële participatie (Kaufman, 1992 in Faems et al., 2005), prestatie gerelateerd loon (Delaney & Huselid, 1996; Hunag, 2001 in Faems et al., 2005) en selectie technieken met een hoge voorspelde validiteit (Holzer, 1987 in Faems et al., 2005) zijn gerelateerd aan een stijgende productiviteit. Onderzoek naar determinanten van het nemen van ontslag laat zien dat HR praktijken retentie vergen. Voorbeelden van retentie vergende HR praktijken zijn, salaris hoogte (Lawler & Jenkins, 1992; Kaufman, 1992 in Faems et al., 2005), werknemer participatie (Huang, 1997, 2001; Wagner, 1994 in Faems et al., 2005), carrière (Shaw, 1998 in Faems et al., 2005) en trainingsmogelijkheden (Harel & Tzafrir, 1999 in Faems et al., 2005). Hieruit kun je veronderstellen dat intensief gebruik van HR praktijken, het ontslag nemen kan verminderen.

In een studie van Faems, Sels, De Winne & Maes (2005), is gebleken dat er significante positieve effecten te vinden zijn in de relatie financiële organisatieprestatie tot HRM domeinen. Zij hadden voorspeld dat HR praktijken productiviteit kunnen beïnvloeden, doordat deze competenties en het motivatie niveau van de werknemer verandert (Delery & Shaw, 2001, in Faems et al., 2005). HR praktijken kunnen productiviteit ook beïnvloeden doordat deze leiden tot vermindering van het nemen van ontslag. Hoe hoger de productiviteit, hoe minder het aandeel van personeelskosten in de toegevoegde waarde. Hoe lager de personeelskosten, des te hoger is de marginale waarde die gebruikt kan worden om de liquiditeit, solvabiliteit en profitabiliteit van de organisatie veilig te stellen (Faems, Sels, De Winne & Maes, 2005).

Hypotheses deel 1

De eerste drie hypothesen, die we in dit onderzoek, naar aanleiding van de literatuur willen onderzoeken, luiden:

H1a: Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag door werkgever, hoe beter het organisatieresultaat.

H2a: Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door de medewerkers, hoe beter het organisatieresultaat.

H3a: Hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag door werkgever en perceptie van deze verwachting door medewerkers, hoe beter het organisatieresultaat.

Organisatieklimaat als mediator variabele

Een belangrijke mediator in de relatie tussen HRM en organisatieprestatie, is het organisatieklimaat (Bowen & Ostroff, 2004). Organizeatieklimaat kan men opvatten als de mate van vertrouwen, moraal, conflict, rechtvaardigheid van beloningen, geloofwaardigheid van leidinggevend, veranderingsgesindheid en 'zondebok' zoeken (Burton et al., 2004), en betreft 'relatieve duurzame kwaliteit van de interne omgeving van een organisatie zoals (1) dit wordt ervaren door de leden van de organisatie, (2) dit het gedrag van de leden beïnvloedt, en (3) beschreven kan worden in termen van waarden van een specifieke set karakteristieken van een organisatie (Tagiuri & Litwin, 1968 in Burton, Lauridsen & Obel, 2004). Klimaat kan men als kritische mediator opvatten, omdat juist door deze bovenstaande definitie, het logisch lijkt dat HR praktijken en HRM systemen een kritische rol spelen in het determineren van percepties, van werkgevers en werknemers, wat betreft houding en gedrag (Bowen & Ostroff, 2004). Waarden en normen binnen de organisatie vormen HR praktijken, welke vervolgens het door de werkgever verwachte rolgedrag belonen, die vervolgens weer invloed hebben op individuele- en organisatieprestaties (Bowen & Ostroff, 2004). Kenmerken van een sterk HRM systeem moeten aanwezig zijn om een sterk organisatieklimaat te creëren. Kenmerken van een sterk HRM systeem zijn, een situatie waarin de mate van distinctie, consensus en consistentie sterk zijn (Bowen & Ostroff, 2004). Bowen & Ostroff (2004) zien HRM praktijken als communicatiemiddel tussen de werkgever en de werknemer. In een sterke situatie, is er weinig variatie in de gedeelde perceptie over de betekenis van de situatie en zullen werknemers en werkgevers, een gezamenlijk gewenst doel voor ogen hebben. Hierdoor zal het organisatieklimaat zich aanzienlijk associëren met het gedrag en houding van werknemers. Dit komt omdat een sterk HRM systeem, werknemers dezelfde perceptie laat hebben over de situatie, iedereen weet welk rolgedrag er wordt verwacht en wordt beloond. Een sterk HRM systeem, een duidelijke communicatie tussen werkgever en werknemer, zorgt ervoor dat de werknemer weet welk gedrag en houding er wordt verwacht en wordt beloond. Door duidelijkheid is de werknemer gemotiveerd het gewenste gedrag te vertonen, en zal dit bijdragen aan een positief organisatieresultaat (Bowen & Ostroff, 2004).

Hypotheses deel 2

In deze studie wordt aangenomen dat HRM bepaalde condities creëert door het beïnvloeden van werknemers zodat de organisatiedoelen kunnen worden bereikt. De bijbehorende hypothesen luiden:

H1b: Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker 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 verwachte medewerker rolgedrag door werkgever en perceptie van deze verwachting door medewerkers.

Deze studie wil bijdragen aan het openen van de 'black box' door te onderzoeken hoe de percepties van medewerkers over de organisatiestrategie en het HRM systeem overeenkomen met de percepties van de werkgever. En of overeenkomstige percepties bijdragen aan de organisatiestrategie en het verwacht medewerker rolgedrag als, het gevoel van self-efficacy van medewerkers, hun binding met de organisatie, hun innovatief werkgedrag en de prestaties van de organisatie. De invloed van de sterkte van het organisatieklimaat zal hierbij worden

meegenomen. Aan de hand van de toetsing van bovengenoemde opgestelde hypothesen, wordt uiteindelijk geprobeerd een antwoord op de hoofdvraag te geven.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksopzet besproken. In hoofdstuk 3 worden de statistische bewerkingen en resultaten besproken. De opgestelde hypothesen worden getoetst en architectenbureau Daad wordt op verschillende punten vergeleken met de andere organisaties uit dit onderzoek. In hoofdstuk 4 worden uit de resultaten van hoofdstuk 3 conclusies getrokken en worden resultaten bediscussieerd.

In hoofdstuk 5 worden aanbevelingen geformuleerd voor architectenbureau Daad naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksmethode

2.1 Gebruikte onderzoeksmethode

Om de opgestelde hypothesen, zoals in het rapport beschreven, te kunnen toetsen zal gebruik worden gemaakt van een zogenaamd kwantitatief toetsingsonderzoek. Het kwantitatief toetsingsonderzoek heeft de vorm van een survey-onderzoek omdat bij een groot aantal onderzoekseenheden via systematische ondervraging gegevens worden verzameld. Uit een populatie wordt een steekproef getrokken waarbij een eenmalige meting zal plaatsvinden. Voordeel is dat binnen korte tijd, veel informatie verzameld kan worden. Nadeel is dat met een eenmalige meting geen uitspraken gedaan kunnen worden over de richting van de gevonden verbanden.

De onderzoekspopulatie bestaat uit zelfstandige Nederlandse architecten bureaus met minder dan 250 werknemers, gevestigd door heel Nederland. De reden voor de keuze voor architecten bureaus is, dat deze in grote aantallen te vinden zijn, en dit vaak MKB's zijn met minder dan werknemers. Wij kunnen velen benaderen en hebben dus meer kans dat een van de benaderde bedrijven met ons mee wil werken. Er zijn twee vragenlijsten ontworpen (zie ook 2.2 gebruikte vragenlijst); één voor de medewerker en één voor de directie. De vragenlijsten zijn schriftelijk afgenomen in de periode april 2007.

Bij het analyseren kwamen we erachter dat als we, bij bepaalde schalen, een item weglieten, dat dan de Alpha, de betrouwbaarheid, van de schaal hoger werd. Dit hebben we bij de volgende schalen gedaan:

Innovatief werkgedrag, subschaal idee generatie. Deze schaal had een Alpha van 0,791, na het weglaten van innovg1 werd Alpha 0,844.

Subschaal carrière commitment. Na het weglaten van ccomm5 werd de Alpha 0,844 terwijl deze eerst 0,187 was.

Subschaal team commitment. De Alpha was 0,546 na het weghalen van tcomm5 werd deze 0,623, na het weghalen van tcomm2 werd Alpha 0,676 en na het weghalen van tcomm4 werd Alpha uiteindelijk 0,724.

Turnover, in deze schaal zat een negatief geformuleerde vraag, deze is gehercodeert in turndis3nieuw. De Alpha was 0,842, na het weghalen van turndis3nieuw werd de Alpha 0,858, en toen vervolgens turndis2 werd weggehaald werd Alpha 0,946.

Subschaal Service, Alpha was 0,577 na het weghalen van service7 werd Alpha 0,762.

Subschaal Cost, Alpha was 0,677, na het weghalen van item cost4 werd deze 0,687 en na het weghalen van item cost3 werd Alpha 0,852.

Subschaal Market, Alpha was 0,334, we konden deze Alpha vergen door market7, Alpha werd 0,650 en market5, Alpha werd 0,656, weg te halen.

(Voor een overzicht van de maten zie tabel 3.1.1.)

De correlatie-analyse is berekend met de Spearman's Rho toets. Voor deze toets is gekozen omdat onze populatie te klein is (<30 bedrijven) voor de Pearson's productmoment-correlatie. Wel is er gekeken naar de waarde van Pearson. De correlatiecoëfficiënt wordt aangeven met symbool r . Deze kan een waarde aannemen tussen -1 en +1.

Er is een t-toets uitgevoerd om architectenbureau Daad te vergeleken met de andere bedrijven uit de steekproef. Voordat we de t-toets hebben toegepast, is er eerst een nieuwe variabele aangemaakt, die alle medewerkers, inclusief directeuren, van architectenbureau Daad een 1 toekent en aan de medewerkers, inclusief directeuren, van de overige bedrijven een 2.

2.2 Gebruikte vragenlijst

Alle items in de vragenlijsten zijn gemeten op een 5–punt schaal, behalve de vragen over financiën, persoonlijke en bedrijfsgegevens en vragen waar men 10 punten dient te verdelen. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de gebruikte schalen in de vragenlijst.

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 proces. De nadruk op de differentiatie strategie bij MKB organisaties komt voort uit het feit dat MKB organisaties vaak te klein zijn voor de kostenreductie strategie (Beal, 2000). Verder is een item toegevoegd waarin de respondent 10 punten kan verdelen over vijf omschrijvingen van een bepaalde strategie.

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.

Fit tussen strategie en medewerker rolgedrag

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

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 et al., 2005).

Fit tussen verwacht medewerker rolgedrag en perceptie van verwacht medewerker rolgedrag

De fit tussen verwacht medewerker rolgedrag door werkgever en perceptie van verwacht medewerker rolgedrag door medewerker wordt bepaald door de items te transformeren naar z-scores, vervolgens de verschillen tussen de waarnemingen van werkgever en medewerker te berekenen en te sommeren (Sanders et al., 2005).

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). Elke klimaatdimensie wordt gemeten met één item.

Organisatie prestatie

HRM uitkomsten (zie ook bijlage 3) in deze studie zijn:

- affectieve commitment (emotionele betrokkenheid), opgedeeld in organizational, team-oriented & career-oriented commitment (Ellemers et al. , 1998) and affective

- commitment to the supervisor (Vandenberghe et al., 2004);
- self-efficacy (mate van vertrouwen in zichzelf dat de taak of het werk succesvol uitgevoerd kan worden) , gemeten met de gevalideerde en betrouwbare verkorte OCCSEFF schaal van Schyns and Von Collani (2002), bestaande uit acht items;
- verloopgeneigdheid (mate waarin iemand geneigd is de organisatie te willen verlaten), 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);

Financiële bedrijfsresultaten worden gemeten via open vragen over de volgende items: liquiditeit, solvabiliteit, rendabiliteit, aandeel personeelskosten in toegevoegde waarde, de winst ten opzichte van de omzet, leeftijd, verzuim, verloop en het subjectieve oordeel van de directeur over in hoeverre hij/zij zich laat leiden door overleven, stabiel blijven, groeien en winst maken.

Context variabelen

Gecontroleerd wordt voor de volgende contextvariabelen: Industrie, sector, grootte van de organisatie, leeftijd van de organisatie, familiebedrijf, HR afdeling, ratio van aantal vaste/flexibele contracten, opname HR uitgaven in begroting.

2.3 Populatie en steekproef

De onderzoekspopulatie bestaat uit vijf zelfstandige architectenbureaus met minder dan 250 medewerkers, in de regio oost en noord Nederland.

Bedrijven uit de populatie met een website en meer dan 10 werknemers zijn in maart 2007 benaderd met een brief, later volgde een email en daarna is telefonisch contact opgenomen, met het verzoek mee of deze organisaties mee zouden willen werken aan het onderzoek.

Vijf bedrijven hebben toegezegd mee te willen doen, deze komen allemaal uit de regio Drenthe en Overijssel. In totaal gaat het om 76 werknemers. Allen hebben een vragenlijst ontvangen. Het totale aantal werknemers dat daadwerkelijk een vragenlijst heeft ingevuld en terug gestuurd is 55. Dit betekent dat de respons 71% bedraagt. In totaal gaat het om zeven werkgevers en achtenveertig werknemers.

Van één bedrijf hebben alleen de leidinggevenden en de directeur de vragenlijsten ingevuld en opgestuurd. Van de werknemers hebben we geen gegevens en dus kunnen we voor dit bedrijf geen fit tussen perceptie van de werknemers en werkgevers berekenen of rapport opmaken, het gaat om bedrijfscode 104. Wel zijn deze gegevens meegenomen in het totale databestand.

Gemiddeld werken er zo’n 20 medewerkers per bedrijf met SD 4.07, waarvan 80% een vast contract heeft. De gemiddelde leeftijd van de bedrijven is 10 jaar. 80% Van de bedrijven zegt uitgaven te doen aan het personeelsbudget, 60% heeft een p&o manager in dienst en geen van alle onderzochte bedrijven heeft een aparte HRM/p&o afdeling.

Meer dan 50% van de werknemers heeft een HBO opleiding, 28% is vrouw en 70% is man. Dat dit samen uitkomt op 98% komt waarschijnlijk door missende respons, later beschreven in dit hoofdstuk. De gemiddelde leeftijd ligt tussen de 35 en 50 jaar met SD 0,74.

De hypothesen ga ik analyseren met behulp van SPSS en de gemaakte fitmaten, beschreven onder 3.1.

Hoofdstuk 3 Resultaten

3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

De gemiddelden, standaarddeviaties en betrouwbaarheden (α) van de variabelen staan vermeld in tabel 3.1.1. De betrouwbaarheidsmaat Cronbach’s alpha geeft aan in hoeverre de schaal consistent is; ofwel, in hoeverre de vragen die bij de betreffende schaal horen hetzelfde meten. Een $\alpha < 0,60$ betekent dat de schaal onvoldoende betrouwbaar is; α tussen 0,60 en 0,70 betekent matig consistent. Zoals je ziet in tabel 3.1.1, zijn de α ’s matig, de schalen zijn dus matig betrouwbaar. Na het weglaten van bepaalde items, is α hoger geworden, zodat het dus toch betrouwbare schalen zijn geworden. Dit geldt alleen niet voor de subschaal Strategie Proces, α is 0,571, maar omdat de totale schaal strategie wel een hoge α haalt, laten we deze subschaal in de verdere analyse.

Tabel 3.1.1. Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

	Aantal items	Alpha	Alpha na verwijdering item	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Gemiddelde Bedrijf Daad
Innovatief werkgedrag	9	0.908	0.908	21.44	6.1384	21.6000
Idee generatie	3	0.791	0.844	7.373	2.3148	7.6364
Idee promotie	3	0.810	0.810	7.037	2.2734	6.6154
Idee realisatie	3	0.773	0.773	6.76	2.2728	6.5000
Carrière betrokkenheid	5	0.187**	0.844	16.638	5.1221	17.5455
Organisatie betrokkenheid	4	0.743	0.791	13.809	3.1529	15.3636
Betrokkenheid met de leidinggevende	6	0.832	0.838	21.723	3.1602	22.3636
Betrokkenheid met team	5	0.546* *	0.724	19.532	2.1655	20.0000
Self-efficacy	8	0.840	0.868	29.913	3.8054	30.5455
Verloopgeneigdheid	4	0.842	0.946	7.596	3.4870	5.9091
Strategie totaal			0.896	80.689	11.1780	78.9091
Strategie Service		0.577 **	0.762	23.918	3.4931	22.7500
Strategie Kosten		0.677 *	0.852	10.449	2.4585	10.1538
Strategie Markt		0.334 **	0.656	22.245	3.5445	21.7500
Strategie Innovatie		0.705	0.735	14.043	3.6173	13.7500
Strategie Proces			0.571 *	10.36	2.6322	10.6923
Rolefit				19.612	4.18284	17.8192
Stratfit				20.231	1.50080	18.6200
SRfit				21.309	9.57983	7.0000
OCstrength				6.118	1.42693	6.0000

** Deze schalen zijn onvoldoende betrouwbaar gebleken ($\alpha < 0.6$)

*Deze schalen zijn matig betrouwbaar gebleken ($0.6 < \alpha < 0.7$)

3.2 Statistische bewerkingen

Voordat de hypothesen getoetst konden worden zijn er bepaalde variabelen geconstrueerd. Het gaat om de variabelen Rolefit, Stratfit, OCstrength, SRfit fitmaat tussen strategie en rolgedrag, en een inhoudelijke maat voor het organisatieklimaat. Hieronder wordt beschreven hoe deze variabelen tot stand zijn gekomen.

Rolefit (maat voor fit tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag), eerst werd de datafile per bedrijf gesplitst, vervolgens standaardiseerden we de waarden voor de items employee behavior. De z-score is een maat voor de afwijking t.a.v. het gemiddelde 0. Omdat dit ook negatief kan zijn, is per z-score de absolute waarde genomen. Er werd een nieuwe variabele gemaakt, fitschaal voor rolgedrag’, door alle gestandaardiseerde waarden op te tellen. In de dataset is de waarde van de variabele ‘rolefit’ bij elke directeur weergegeven, waarvoor geldt; hoe groter dit getal, hoe kleiner de fit. Bij het hebben van meer directieleden is het gemiddelde van deze waarde genomen, en ingevuld bij elke medewerker in dit bedrijf, onder een nieuwe variabele, genaamd ‘rolefit2’.

Stratfit (maat voor fit tussen strategie en waargenomen strategie), de datafile werd per bedrijf gesplitst, en werden de waarden van ‘service’ gestandaardiseerd. Vervolgens werden de waarden voor alle z-scores van ‘service’ bij elkaar opgeteld. Deze procedure werd voor ‘innovatie’, ‘market’, ‘process’ en ‘cost’ herhaald. Om de nieuwe ‘fit’schaal voor strategie per bedrijf te maken, werden alle z-scores van de verschillende strategie schalen bij elkaar op geteld. In de datafile noemden we de nieuwe variabele ‘stratfit’. Bij het hebben van meer directieleden is het gemiddelde van deze waarde genomen, en ingevuld bij elke medewerker in dit bedrijf, onder een nieuwe variabele, genaamd ‘stratfit2’.

Inhoudelijke maat voor strategie, het strategieprofiel, er is een totaalvariabele per strategie gemaakt. Omdat we veel missing values in bedrijf 100 hebben, gebruiken we in plaats van een somschaal een gemiddelde schaal. Uit de strategie schaal (market, process, innovatie, cost, service) halen we de descriptive 10-pnt vraag uit, deze laten we apart omdat zonder deze vraag, de betrouwbaarheid van de maat steeg.

Theoretische kenmerken van de gemiddelde schaal zijn opgenomen in bijlage 1, onder tabel 3.2.1.

Daarna hebben we de strategiemaat bepaald. Dit gemiddelde delen we door het theoretische gemiddelde per strategie schaal. Vervolgens zijn ze gerangschikt met 1 punt voor de laagste score en 5 punten voor de hoogste score, zie bijlage 1, tabel 3.2.2.

SRfit (maat voor de fit tussen strategie en rolgedrag), de fit tussen strategie en verwacht rolgedrag werd als volgt geoperationaliseerd. Op basis van Schuler & Jackson zijn per strategie vijf profielen rolgedrag ontwikkeld. Vervolgens kun je per profiel de absolute verschillen met de (gemiddelde) scores van de werkgevers op rolgedrag vaststellen. Dit deden we door het datafile te splitsen naar bedrijf, dan een verschilvariabele per strategie per bedrijf te maken. We vonden het gemiddelde door de waarden bijbehorend aan werknemersgedrag af te trekken van de waarden van het strategieprofiel. Dit werd herhaald voor elk profiel. Daarna vulden we de gemiddelde waarden van de directie in, onder een nieuwe variabele die we SR(profielnaam)G noemden, voor elke profiel. Omdat de strategieprofielen verschillend zijn, zijn de verschillen moeilijk met elkaar te vergelijken. Daarom zijn de verschillen omgezet in z-scores. De vijf SR-variabelen werden geselecteerd, en er kan per bedrijf een rangorde gemaakt worden van de SR-variabelen, zie bijlage 1, tabel 3.2.3

Per bedrijf zijn er nu twee rangordes gemaakt, een voor inhoudelijke strategie (bijlage1, tabel 3.2.2.) en een voor een strategieprofiel op basis van verwacht gedrag (bijlage 1, tabel 3.2.3.). Beide rangordes zijn waarden toegekend (5 voor beste fit, 1 voor slechtste fit). Deze waarden

zijn, uitgaande van de strategie, onder elkaar gezet. Het verschil hebben we berekend en deze score vermenigvuldigt met de toegekende waarde, zie bijlage 1, tabel 3.2.4.

Vervolgens is er een nieuwe variabele genaamd, sterkte van het organisatieklimaat aangemaakt. *OCstrength* (maat voor de sterkte van het organisatieklimaat), de datafile werd per bedrijf gesplitst, en vervolgens werden de 7 waarden van organisatieklimaat gestandaardiseerd met. Daarna werden de z-scores per bedrijf van alle 'organisatieklimaat' variabelen bij elkaar opgeteld onder een nieuwe variabele 'ocstrength'. Bij het hebben van meer directieleden is het gemiddelde van deze waarde genomen, en ingevuld bij elke medewerker in dit bedrijf, onder een nieuwe variabele, genaamd 'ocstrength2'.

3.3 Onderzoeksuitkomsten hypotheses

De analyses zijn gemaakt met SPSS. Alle variabelen gemeten op het werknemersniveau zijn via gemiddelden naar bedrijfsniveau gehaald. Hierdoor is de steekproef te klein voor correlaties (Pearsons productmoment-correlatie). Er is getoetst met de Spearman's rangcorrelatie. In dit rapport worden alleen die significante correlaties genoemd die, getoetst met Spearman's rho, significant blijken te zijn én waarbij de puntenwolk geen afwijkend beeld te zien geeft. Een dergelijke wijze van analyseren is nodig gezien het relatief geringe aantal bedrijven in de analyse.

Verder zijn de financiële organisatieresultaten niet in de correlatieanalyse meegenomen, wegens een gebrek aan onderzoeksgegevens. Tabel 3.3.1 geeft een volledig overzicht van de correlaties tussen de verschillende fitmaten en organisatieresultaten.

De eerste hypothese die is onderzocht luidt:

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

Deze hypothese wordt bevestigd door de variabelen 'betrokkenheid met de organisatie', 'betrokkenheid met de leidinggevende', en 'verloopgeneigdheid', zie tabel 3.3.1 voor Spearman's Rho. De andere variabelen bleken niet significant samen te hangen met de fit tussen organisatiestrategie en verwacht gedrag van de medewerker. Als we kijken naar de Pearson toets, wordt de hypothese bevestigd door de variabelen 'betrokkenheid met de organisatie', 'betrokkenheid met de leidinggevende', 'verloopgeneigdheid'. De andere variabelen bleken niet significant samen te hangen met de fit tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag van de medewerker, zie tabel 3.3.2 voor Pearson.

Er geldt, hoe groter de waarde van SRfit, hoe kleiner de fit. Dit betekent in dit onderzoek, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe hoger de betrokkenheid met de organisatie, hoe hoger de betrokkenheid met de leidinggevende, en hoe minder men geneigd is tot verloop.

De tweede hypothese die is onderzocht luidt:

H2a; Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door de medewerkers, hoe beter het organisatieresultaat.

Deze hypothese wordt bevestigd door de variabelen 'betrokkenheid met de organisatie', 'betrokkenheid met de eigen carrière', 'betrokkenheid met de leidinggevende' en 'verloopgeneigdheid', zie tabel 3.3.1 voor Spearman's Rho. De Pearson toets laat hetzelfde zien, zie tabel 3.3.2 voor Pearson. De andere variabelen bleken niet significant samen te hangen met de fit tussen organisatiestrategie en perceptie hiervan door medewerkers.

Er geldt, hoe groter de waarde Stratfit, hoe kleiner de fit. Dit betekent in dit onderzoek, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door medewerkers, hoe hoger de betrokkenheid met de organisatie, hoe hoger de betrokkenheid

met de leidinggevende, hoe minder men geneigd is tot verloop. Carrière betrokkenheid laat het tegenovergestelde zien. Hoe meer men namelijk betrokken is bij de eigen carrière, hoe kleiner de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door medewerkers.

De derde hypothese die is onderzocht luidt:

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

Volgens de Spearman’s Rho toets is deze hypothese bevestigd voor de variabelen ‘betrokkenheid met de eigen carrière’, ‘betrokkenheid met de leidinggevende’ en ‘verloopgeneigdheid’, zie tabel 3.3.1 voor Spearman’s Rho. De Pearson toets laat dezelfde significante correlaties zien, zie tabel 3.3.2 voor Pearson. De andere variabelen bleken niet significant samen te hangen met de fit tussen het verwacht medewerker rolgedrag door werkgever, en perceptie hiervan door medewerkers.

Er geldt, hoe groter de waarde Rolefit, hoe kleiner de fit. Dit betekent in dit onderzoek, hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers), hoe hoger de betrokkenheid met de eigen carrière, hoe lager de betrokkenheid met de leidinggevende, en hoe hoger de verloopgeneigdheid.

Tabel 3.3.1 Spearman’s R toets

Organisatieresultaat	Spearman’s R: SRfit	P one-tailed	Spearman’s R: Stratfit	P one-tailed	Spearman’s R: Rolefit	P one-tailed
Organisatie betrokkenheid	-0.435**	0.001	-0.495**	0.002	0.164	0.135
Carriere betrokkenheid	0.205	0.083	0.354*	0.023	-0.262*	0.038
Team betrokkenheid	0.018	0.451	0.042	0.410	-0.077	0.302
Supervisor betrokkenheid	-0.382**	0.004	-0.400*	0.011	0.386**	0.003
Self-efficacy	-0.076	0.307	-0.88	0.320	-0.058	0.352
Innovatief werkgedrag	0.078	0.295	0.076	0.335	-0.062	0.334
Idee generatie	0.012	0.468	0.012	0.479	-0.074	0.310
Idee realisatie	0.115	0.224	0.124	0.252	-0.031	0.419
Idee promotie	0.046	0.378	0.092	0.307	-0.062	0.339
Verloopgeneigdheid	0.443**	0.001	0.569**	0.00	-0.326*	0.012

*Significant at level 0.05 (one tailed)

**Significant at level 0.01 (one tailed)

Tabel 3.3.2 Pearson’s productmoment- correlatie toets

Organisatieresultaat	Pearson: SRfit	P one-tailed	Pearson: Stratfit	P one-tailed	Pearson: Rolefit	P one-tailed
Organisatie betrokkenheid	-0.441**	0.001	-0.458**	0.004	0.184	0.108
Carriere betrokkenheid	0.213	0.075	0.402*	0.011	-0.262*	0.037
Team betrokkenheid	-0.007	0.480	0.028	0.439	-0.049	0.372
Supervisor betrokkenheid	-0.382**	0.004	-0.508**	0.001	0.362**	0.006
Self-efficacy	-0.003	0.493	0.025	0.446	-0.117	0.219
Innovatief werkgedrag	0.042	0.387	0.096	0.295	-0.055	0.353

Idee generatie	0.030	0.415	0.052	0.379	-0.074	0.297
Idee realisatie	0.135	0.176	0.158	0.186	0.135	0.176
Idee promotie	0.193	0.081	0.231	0.084	-0.033	0.407
Verloopgeneigdheid	0.430**	0.001	0.583**	0.000	-0.382**	0.004

*Significant at level 0.05 (one tailed)

**Significant at level 0.01 (one tailed)

Na de drie fit hypotheses getoetst te hebben, is gekeken in hoeverre de sterkte van het organisatieklimaat (hoe sterker, hoe meer neuzen dezelfde kant op staan) van invloed is op de sterkte van deze drie fit’s (SRfit, strategiefit en rolfit). De bijbehorende hypotheses luiden:

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

Deze hypothese is niet bevestigd, zie tabel 3.3.3. De Spearman’s rho toets laat zien dat er significante correlatie is gevonden tussen de sterkte van het organisatieklimaat en congruentie tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever).

Er geldt, hoe hoger de waarde van het organisatieklimaat, hoe zwakker het organisatieklimaat, en hoe hoger de fitwaarde, hoe kleiner de fit. In dit onderzoek zien we, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe kleiner de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever).

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

Spearman’s rho toets en Pearson laten beiden zien dat deze hypothese niet bevestigd wordt, zie tabel 3.3.3. Er geldt, hoe hoger de waarde van het organisatieklimaat, hoe zwakker het organisatieklimaat, en hoe hoger de fitwaarde, hoe kleiner de fit. In dit onderzoek zien we, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe kleiner de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemers).

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

Deze hypothese is bevestigd door zowel Spearman’s rho als Pearson, zie tabel 3.3.3. Er geldt, hoe hoger de waarde van het organisatieklimaat, hoe zwakker het organisatieklimaat, en hoe hoger de fitwaarde, hoe kleiner de fit. In dit onderzoek zien we, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers).

Tabel 3.3.3 Fit tussen de fitmaten en ocsrength

Hypotheses	Sterkte van het organisatieklimaat Spearman’s rho	P bij eenzijdig toetsen	Sterkte van het organisatie-Klimaat Pearson	P bij eenzijdig toetsen
H1b: Strategie rolgedrag fit	-0.300* r	0.013	0.025	0.428
H2b: Stratfit	-0.413** r	0.006	-0.398**	0.007
H3b: Rolefit	0.435** r	0.000	0.334**	0.006

**Significant at level 0.01 (one tailed)

*Significant at level 0.05 (one tailed)

3.4 Overige onderzoeksuitkomsten

Om te kijken of de sterkte van het organisatieklimaat correleert met de afhankelijke variabelen, hebben we een correlatie toets uitgevoerd, zie bijlage 2, tabel 3.4.1. Dit doen we omdat we in dit onderzoek het organisatieklimaat als mediator in de relatie tussen HRM en organisatieprestatie zien, door de correlatietoets uit te voeren kunnen we bekijken of een sterk organisatieklimaat leidt tot betere organisatieresultaten.

Er geldt hoe hoger de waarde van het organisatieklimaat, hoe minder sterk het organisatieklimaat. In dit onderzoek zien we dat er significante correlatie bestaat tussen de sterkte van het organisatieklimaat en de mate van betrokkenheid met de eigen carrière. Dit betekent, hoe sterker het organisatieklimaat is, hoe meer men betrokken is bij de eigen carrière.

Er is ook significante correlatie gevonden tussen verloopgeneigdheid en de sterkte van het organisatieklimaat. Dit betekent in dit onderzoek, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe hoger de verloopgeneigdheid.

Verder is er gekeken hoe de variabelen van het organisatieresultaat, correleren met elkaar. Zie bijlage 2, tabel 3.4.2. Er blijkt, hoe meer men betrokken is bij de organisatie, hoe meer men zich betrokken voelt bij de leidinggevende, hoe minder men geneigd is tot verloop. Tussen betrokkenheid bij het team, en self-efficacy, is een correlatie gevonden. Dat wil zeggen, hoe meer men betrokken is bij het team, hoe hoger de mate van self-efficacy is. Dit geldt ook voor self-efficacy en betrokkenheid bij de carrière. Hoe meer men betrokken is bij de eigen carrière, hoe hoger de mate van self-efficacy is.

Verder zien we correlatie tussen betrokkenheid bij de leidinggevende en idee-generatie, innovatief werkgedrag, en verloopgeneigdheid. Hoe meer men dus betrokken is bij de leidinggevende, hoe minder men zelf met ideeën komt en innovatief werkgedrag vertoont. Maar hoe minder snel men geneigd is tot verloop. Er is significante correlatie gevonden tussen self-efficacy en idee-generatie. Dit betekent dat hoe hoger de mate van self-efficacy is, hoe meer men zelf met nieuwe ideeën komt. Verder hangen idee-generatie, ideepromotie en ideerealiseratie, positief samen met de mate van innovatief werkgedrag.

Er is een correlatie toets gedaan tussen, de variabelen van het organisatieresultaat en de variabelen van het organisatieklimaat, zie bijlage 2, tabel 3.4.3 t/m 3.4.6. In de tabel van Burton et al. zie bijlage 4, kun je aflezen op welke klimaat dimensie men hoog, gemiddeld of laag moet scoren, passend bij het klimaat. Door deze correlatie analyse kan er worden nagegaan, welke organisatieresultaat variabele er beïnvloedt moet worden, wil het de score op de dimensie veranderen. Bij Daad blijkt dat, hoe meer men betrokken is bij het team, hoe hoger men scoort op de dimensie ‘mate gelijke beloning’ ($r = 0.552$ $p < 0.05$). En hoe meer men betrokken is bij de leidinggevende, hoe hoger men scoort op de dimensie ‘moraal’ ($r = 0.607$ $p < 0.05$), ‘mate gelijke beloning’ ($r = 0.637$ $p < 0.05$), en hoe hoger de ‘geloofwaardigheid van de leidinggevende’ ($r = 0.597$ $p < 0.05$).

Tenslotte scoort men hoger op de mate van ‘vertrouwen’ ($r = 0.652$ $p < 0.05$), als de mate van self-efficacy hoog is. En hoe lager de mate van self-efficacy, hoe hoger men scoort op de dimensie ‘conflict’ ($r = -0.549$ $p < 0.05$). In de aanbevelingen wordt hier verder op in gegaan.

3.5 Onderzoeksuitkomsten Architectenbureau Daad

Daad is vergeleken met de andere bedrijven uit de steekproef. Alleen de significante verschillen worden vermeld. Daarnaast is de dominante strategie en het organisatieklimaat voor Daad bepaald.

Organisatieresultaat (zie tabel 3.4.1)

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

- De verloopgeneigdheid bij Daad ($M=2.73$) is significant ($t=-2.198$ $df=26.015$; $p<0,05$) lager dan bij de overige bedrijven ($M=4.08$).
- De betrokkenheid bij de organisatie bij Daad ($M=8.46$) is significant ($t=2.982$ $df=45$; $p<0,05$) hoger dan bij de overige bedrijven ($M=6.72$).

Tabel 3.4.1 Vergelijking organisatieresultaat tussen Daad en overige organisaties dmv T-toets

Daad	Mean Daad	Mean rest	T	Df	P<0,05
Verloopgeneigdheid	2.7273*	4.0833	-2.198	26.015	0.037*
Org comm.	8.4545*	6.722	2.982	45	0.005*
Team comm.	8.5455	8.4444	2.59	45	0.797
Supervisor comm.	18.5455	17.7500	0.836	45	0.408
Car comm.	11.8182	13.0278	-1.265	45	0.212
Innovatief werkgedrag	21.6	21.4	0.098	48	0.928
Idée generatie	4.7692	4.6341	0.189	14.435	0.835
Idée realisatie	6.5000	6.8250	-0.401	48	0.690
Idée promotie	6.6154	7.1707	-0.764	52	0.448
Self-efficacy	26.5455	25.7714	0.607	44	0.547

*Significant at level 0.05 (two tailed)

De tweede groep betreft de *organisatieprestatie*:

- Het gemiddelde verloop, het gemiddelde verzuim, de gemiddelde liquiditeit, de gemiddelde solvabiliteit, de gemiddelde rentabiliteit, en de gemiddelde verhouding tussen winst & omzet. Deze groep is niet meegenomen in de analyse vanwege een gebrek aan gegevens.

Fitmaten (zie tabel 3.4.2)

- De fit tussen organisatiestrategie en verwacht gedrag/houding van medewerkers, gemeten bij Daad ($M=7$) verschilt significant lager ($t = -20.28$; $df = 41$; $p<0,05$) van de fitwaarden van de andere bedrijven ($M=25.74$). *Er geldt, hoe lager de waarde, hoe beter de fit.* Dit betekent dat er bij Daad ($M=7$), een betere fit bestaat tussen de organisatiestrategie en verwacht gedrag/houding van medewerkers, dan bij de andere bedrijven ($M=25.74$).
- De fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door de medewerkers, gemeten bij Daad ($M=18.62$) verschilt significant ($t=-10.814$; $df=23$; $p<0.05$) lager van de fitwaarden van andere bedrijven ($M=21.10$). *Er geldt, hoe lager de waarde, hoe beter de fit.* Dit betekent dat er bij Daad ($M=18.62$) een betere fit bestaat tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door de medewerker, dan bij de andere bedrijven ($M=21.10$).
- De fit tussen verwacht gedrag/houding van medewerkers (door directie) en de perceptie van dit verwachte gedrag/houding door medewerkers bij Daad ($M=17.82$)

verschilt significant ($t=-3.266$; $df=41$; $p<0,05$) lager van de fitwaarden van de andere bedrijven ($M=20.17$). *Er geldt, hoe lager de waarde, hoe beter de fit.* Dit wil zeggen dat er bij Daad ($M=17.82$) een betere fit is tussen verwacht gedrag/houding van medewerkers (door de directie) en de perceptie van die verwachte gedrag/houding door medewerkers, dan bij de andere bedrijven ($M=20.17$).

Tabel 3.4.2 Fitmaten

	Mean Daad	Mean rest	T	Df	P<0,05
SRfit Daad	7*	25.7381	-20.28	41	000*
Stratfit Daad	18.620*	21.1029	-10.814	23	000*
Rolefit Daad	17.8192*	20.1671	-3.266	41	0.002*

**Significant at level 0.01 (two tailed)

*Significant at level 0.05 (two tailed)

Volgens de statistische analyse, in tabel 3.4.2 weergegeven, kan men stellen dat er, in verhouding met de andere bedrijven uit dit onderzoek, een sterke fit is tussen organisatiestrategie en waargenomen strategie, tussen strategie en rolgedrag, en tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag. Dit zou moeten bijdragen aan hogere financiële organisatieresultaten, maar helaas zijn er te weinig gegevens om dit te kunnen bevestigen.

Strategieprofiel

De berekening van het strategieprofiel wordt beschreven in hoofdstuk 3.2. Voor definities van de verschillende strategieën, zie bijlage 3.

Het strategieprofiel voor Daad is als volgt, de dominante strategie voor Daad is de innovatieve strategie. De tweede dominante strategie is de proces strategie, daarna volgen, in volgorde van belangrijkheid kostenreductie, service en als laatste de markt strategie.

Het verwachte strategie rolgedrag door de directie (zie h 3.2) is de innovatie strategie gevolgd door proces strategie, daarna volgen, in volgorde van belangrijkheid markt, service en als laatst kostenreductie strategie.

De innovatieve strategie laat zich als volgt omschrijven: *onze medewerkers richten zich op ontwikkeling en vernieuwing, voornamelijk binnen projecten. Het werkproces is uniek en is specialistisch. Gericht op langere termijn resultaten.*

Organisatieklimaat

Het organisatieklimaat is gemeten met behulp van zeven dimensies, voor berekeningen hoe het organisatieklimaat tot stand is gekomen, verwijs ik u naar bijlage 4. Hierop scoort Daad als volgt:

- De gemiddelde score op ‘vertrouwen’ bij Daad ($M=4.62$) is significant ($t=2.294$; $df=52$; $p<0,05$) hoger dan bij de overige bedrijven ($M=4.02$).
- De gemiddelde score op ‘moraal’ bij Daad ($M=4.62$) is significant ($t=2.463$; $df=52$; $p<0,05$) hoger dan bij de overige bedrijven ($M=4.10$).
- De gemiddelde score op ‘mate geloofwaardigheid van de leider’ bij Daad ($M=4.4$) is significant hoger ($t=2.305$; $df=52$; $p<0,05$) dan bij de overige bedrijven ($M=3.80$).
- De gemiddelde score op ‘niet zelf de verantwoordelijkheid nemen voor gemaakte fouten’ bij bedrijf Daad ($M=2.54$) is significant ($t=3.005$; $df=52$; $p<0,05$) lager dan bij de overige bedrijven ($M=3.76$).
- De gemiddelde score op ‘verzet tegen verandering’ bij Daad ($M=2.46$) is significant ($t=-2.309$; $df=52$; $p<0,05$) lager dan bij de overige bedrijven ($M=3.07$).

De sterkte van het organisatieklimaat (in welke mate ervaart men het klimaat op de zeven dimensies gelijk) bij Daad ($M=6.00$) verschilt niet significant ($t=-0.339$; $df=53$; $p<0,000$) met de overige bedrijven ($M=6.16$). *Er geldt, hoe groter de waarde, des te kleiner is de sterkte van het organisatieklimaat.*

De zeven dimensies kunnen worden herleid naar een organisatieklimaatprofiel. Per dimensie is bepaald of Daad hierop laag, gemiddeld of hoog heeft gescoord, ten opzichte van de scores van de andere bedrijven, zie de bijlage 4. Hoog scoort Daad op de dimensies, vertrouwen, moraal, leiders geloofwaardigheid, en mate gelijke beloning. Laag scoort Daad op de profielen, conflict, het niet nemen van verantwoordelijkheid voor eigen fouten en verzet tegen verandering. Het dominante profiel dat hieruit naar voren komt is dat van een familieklimate met trekken van een adhocratieklimaat. Familieklimate is gericht op goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit, zorg voor het personeel en klantgevoeligheid. Zie bijlage 4.

Vanwege het relatief kleine aantal personeelsleden is het organisatieklimaatprofiel ook bekeken zonder de invloed van de directeur. We bekijken nu welk organisatieklimaat de werknemers vinden dat bij Daad hoort, zie bijlage 4. Hoog scoort Daad op de dimensies, vertrouwen, moraal, geloofwaardigheid van de leidinggevende, het niet nemen van verantwoordelijkheid voor eigen fouten, en mate gelijke beloning. Laag scoort Daad op de dimensies, conflict en verzet tegen verandering. Het dominante profiel dat hieruit naar voren komt is dat van een familieklimate.

Hoofdstuk 4 Conclusies

4.1 Antwoord op de hypothesen

In dit onderzoek werd onderzocht hoe de percepties van de medewerkers over de organisatiestrategie en het HRM systeem overeenkomen met de percepties van de werkgever. En of overeenkomstige percepties bijdragen aan de organisatiestrategie en HR uitkomsten zoals, het gevoel van self-efficacy van medewerkers, hun binding met de organisatie, hun innovatief werkgedrag en de prestaties van de organisatie. De invloed van de sterkte van het organisatieklimaat werd hierbij meegenomen. De hoofdvraag luidde dan ook: *'Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruenties (fit) tussen werkgever- en werknemerspercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?'*. Deze studie wilde bijdragen aan het openen van de zogenoemde 'black box' door te onderzoeken hoe de percepties van de medewerkers over de organisatiestrategie en het HRM systeem overeenkomen met de percepties van de werkgever.

Gezien het relatief geringe aantal bedrijven in de steekproef, dienen de conclusies met voorzichtigheid te worden gesteld. Verder kan er niets gezegd worden over de financiële organisatieprestaties, omdat deze wegens een gebrek aan gegevens, niet zijn meegenomen in de analyse.

Analyses op gegevens van vijftien medewerkers, waarvan zeven leidinggevend en achtenveertig werknemers, uit vijf architectenbureaus laten bij toetsing van hypothese 1a zien dat, hoe sterker de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe hoger de betrokkenheid met de organisatie ($r = -0.435$ $p < 0.01$ & Pearson -0.441 $p < 0.01$) en leidinggevende ($r = -0.383$ $p < 0.01$ & Pearson -0.382 $p < 0.01$) en hoe minder snel men geneigd is tot verloop ($r = 0.443$ $p < 0.01$ & Pearson 0.430 $p < 0.01$). Dit is wat verwacht werd. Een sterke fit, duidt op een sterke situatie, een situatie waarin de organisatiestrategie past bij het verwachte rolgedrag van de werknemer (door werkgever). Deze duidelijkheid kan tot gevolg hebben dat de werknemer zich goed en prettig voelt in de organisatie, en is de werknemer gemotiveerd rolgedrag te vertonen, dat de organisatie helpt de organisatiedoelen te behalen (Bowen & Ostroff, 2004). De werknemer voelt zich meer betrokken bij de organisatie. Doordat de leidinggevende degene is, die de werknemer motiveert het door de werkgever verwachte rolgedrag te vertonen, en dit gedrag controleert, kan de betrokkenheid naar de leidinggevende stijgen. Daarmee wordt tevens een lagere mate van verloopgeneigdheid verklaard. Want als men zich betrokken voelt bij de organisatie, en de leidinggevende, dan voelt deze zich verbonden met de organisatie en leidinggevende (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herskovitch, 2001 in Vandenberghe, 2004), men zal zich prettig voelen binnen de organisatie, en daarmee wordt de kans dat iemand ontslag zal nemen, kleiner.

Bij het analyseren van hypothese 2a, blijkt dat hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door de medewerkers, hoe meer men zich betrokken voelt bij de organisatie ($r = -0.495$ $p < 0.01$ & Pearson -0.458 $p < 0.01$) en leidinggevende ($r = -0.400$ $p < 0.05$ & Pearson -0.508 $p < 0.01$), hoe minder bij de eigen carrière ($r = 0.354$ $p < 0.05$ & Pearson 0.402 $p < 0.05$) en hoe minder men geneigd is de organisatie te verlaten ($r = 0.569$ $p < 0.01$ & Pearson 0.583 $p < 0.01$). Dit is wat we verwacht hadden, namelijk, als er een sterke fit is tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door medewerkers, duidt dit op duidelijkheid van de organisatiestrategie voor de werknemers. Betrokkenheid bij de organisatie geeft weer dat de werknemer zich op zijn/haar plek voelt bij

de organisatie, en meer de doelen van de organisatie als de eigen doelen belangrijk vindt. De leidinggevende is degene die de doelen van de organisatie vertaalt en de werknemer motiveert het juiste rolgedrag te vertonen, dit kan verklaren waarom een hoge betrokkenheid bij de organisatie, samengaat met een hoge betrokkenheid bij de leidinggevende. Een verklaring voor de lagere mate van verloopgeneigd bij een sterke fit, kan zijn, dat wanneer iemand zich goed voelt in de organisatie en bij de leidinggevende, zich indenkt in geen enkele andere organisatie zo goed te kunnen functioneren, en daarom bij de organisatie blijft. Een betere fit leidt tot minder betrokkenheid bij de eigen carrière. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn, dat hoe duidelijker de situatie is, hoe meer de werknemer weet wat er van hem/haar wordt verwacht, en welk gedrag wordt beloond. Dit kan zorgen voor een prettige situatie, en doordat de werknemer zich verbonden voelt met aspecten uit de organisatie, in dit geval de organisatie zelf en leidinggevende, voelt hij/zij zich minder betrokken bij de eigen carrière. Hypothese 2a is dus, gezien de resultaten, gedeeltelijk bevestigd.

Hypothese 3a is gezien de significante resultaten, niet bevestigd. Namelijk, hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag door werkgever en perceptie van deze verwachting door medewerkers, hoe meer men betrokken is bij de eigen carrière ($r = -0.262$ & Pearson = -0.262 $p < 0.05$), hoe minder men zich betrokken voelt naar de leidinggevende ($r = 0.386$ $p < 0.05$ & Pearson = 0.362), en hoe eerder men geneigd is tot het nemen van ontslag ($r = -0.326$ $p < 0.05$ & Pearson = -0.382 $p < 0.01$).

Dit is niet wat verwacht werd. Een duidelijke situatie zou volgens de literatuur moeten bijdragen aan een hogere motivatie van de werknemer, om het rolgedrag dat de werkgever van hem/haar verwacht, te vertonen (Bowen & Ostroff, 2004). Dat het in dit onderzoek niet bevestigd is, kan komen door een te kleine steekproef. Een andere verklaring voor de gevonden resultaten kan zijn, dat als de situatie duidelijk is dat dan de werknemer al snel kan beoordelen of dit beeld voldoet aan de verwachtingen over gedrag en beloning, die de werknemer zelf heeft. Door hierover na te denken en wellicht te handelen laat de werknemer een hogere betrokkenheid bij de eigen carrière zien. Dit verklaart dan ook de lagere mate van betrokkenheid bij de leidinggevende, en de hogere mate van verloopgeneigdheid. Doordat de werknemer denkt en handelt vanuit de betrokkenheid bij zijn eigen carrière, zal hij eerder geneigd zijn tot verloop, wanneer de organisatie situatie hem/haar niet bevalt.

Hypothese 1b is niet bevestigd, namelijk, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe slechter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag door werkgever ($r = -0.300$ $p < 0.05$). Dit is opmerkelijk, want er werd van uit gegaan dat de werkgever in de organisatiestrategie laat doorklinken wat er van de werknemer wordt verwacht. Dat de juiste HR praktijken tot gedeelde percepties leiden, en zo tot een gedeelde perceptie over het organisatieklimaat leiden. Hoe sterker die gedeelde perceptie, hoe sterker het organisatieklimaat, en hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag door werkgever. Een mogelijke verklaring voor het resultaat in dit onderzoek, is de kleine steekproef.

Hypothese 2b is niet bevestigd, want hoe sterker het organisatieklimaat hoe slechter de fit tussen organisatie strategie en perceptie van de organisatiestrategie door werknemers ($r = -0.435$ $p < 0.01$ & Pearson = -0.398 $p < 0.01$) Dit was niet verwacht. Er werd verwacht dat er positieve correlatie zou zijn. Namelijk hoe sterker het organisatieklimaat, hoe meer de organisatiestrategie past bij het klimaat, hoe duidelijker het is voor werknemers te weten wat de organisatiestrategie inhoudt (Burton et al., 2004). En hoe beter dus de fit zal zijn tussen organisatiestrategie en perceptie van de strategie door werknemers. Dat dit onderzoek het tegenovergestelde laat zien, kan komen door de te kleine steekproef.

De laatste hypothese, 3b, is bevestigd. Namelijk, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag door werkgever en perceptie van deze verwachting door medewerkers ($r = 0.435$ $p < 0.01$ & Pearson = 0.334 $p < 0.01$). Dit is wat

verwacht werd. Klimaat kan men als kritische mediator opvatten, omdat het logisch lijkt dat HR praktijken en HRM systemen een kritische rol spelen in het determineren van percepties, van werkgevers en werknemers, wat betreft houding en gedrag (Bowen & Ostroff, 2004). Een sterk klimaat, leidt tot gedeelde percepties van werkgevers en werknemers over het gewenste rolgedrag en houding.

Om na te gaan of het organisatieklimaat inderdaad een kritische mediator is tussen HRM en organisatieresultaat, hebben we bekeken of een sterk organisatieklimaat leidt tot betere organisatieresultaten. Er blijkt dat er significante correlatie bestaat tussen de sterkte van het organisatieklimaat en de mate van betrokkenheid tot de carrière ($r = -0.305$ $p < 0.05$ & Pearson = -0.265 $p < 0.05$). Dit wil zeggen, dat hoe sterker het organisatieklimaat is, hoe meer men betrokken is bij de eigen carrière. Een verklaring kan zijn, dat het organisatieklimaat duidelijk maakt, wat de werknemer kan verwachten van de organisatie, en wat de organisatie verwacht van de werknemer. Door hierover na te denken, of hij/zij tevreden is met wat de organisatie kan bieden, laat deze een hogere mate van betrokkenheid met de eigen carrière zien.

Verder is er een significante correlatie gevonden tussen verloopgeneigdheid en de sterkte van het organisatieklimaat. Dit betekent dat, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe meer men geneigd is tot verloop ($r = -0.309$ $p < 0.05$). Gezien de bovenstaande verklaring voor betrokkenheid met de eigen carrière, kan er gesteld worden, dat iemand die meer betrokken is met zijn/haar eigen carrière, en die niet tevreden is met wat de organisatie hem/haar te bieden heeft, eerder geneigd is tot verloop.

De variabelen van het organisatieresultaat zijn getoetst op correlatie. Dit om na te gaan of de ene HR uitkomst samenhangt met de andere HR uitkomst, en welke richting deze samenhang gaat.

Betrokkenheid met de organisatie correleert met betrokkenheid met de leidinggevende ($r = 0.520$ $p < 0.01$), net als betrokkenheid met het team correleert met de mate van self-efficacy ($r = 0.271$ $p < 0.05$). Dit wil zeggen dat hoe meer men betrokken is met de organisatie hoe meer men betrokken is bij de leidinggevende, en hoe meer men betrokken is bij het team hoe hoger de mate van self-efficacy.

Innovatief werkgedrag correleert negatief met de betrokkenheid bij de leidinggevende ($r = -0.259$ $p < 0.05$), dus hoe meer men betrokken is bij de leidinggevende hoe minder iemand innovatief werkgedrag vertoont.

De mate van self-efficacy correleert met de mate waarin iemand zich betrokken voelt met de eigen carrière ($r = 0.256$ $p < 0.05$). Dit betekent dat hoe hoger iemands mate van self-efficacy is, hoe meer iemand betrokken is bij de eigen carrière.

Verder hangt self-efficacy positief samen met idee-generatie ($r = 0.341$ $p < 0.05$), dus hoe hoger de mate van self-efficacy is, hoe eerder iemand komt met nieuwe ideeën. Dit geldt overigens alleen voor idee-generatie, er is geen samenhang met ideerealiseratie en ideepromotie.

Antwoord op de hoofdvraag:

De hoofdvraag luidt: *'Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruenties (fit) tussen werkgever- en werknemerspercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?'*. Uit de analyse blijkt dat een sterk organisatieklimaat niet bijdraagt aan een sterke fit tussen organisatiestrategie en welk gedrag de werkgever van de medewerker verwacht, terwijl een sterkere fit tussen de organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever) bijdraagt aan een

beter organisatieresultaat in termen van betrokkenheid met de organisatie, betrokkenheid met de leidinggevende, en de mate verloopgeneigdheid.

Een sterk organisatieklimaat draagt niet bij aan een betere fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemers). Wel blijkt dat een sterke fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers) bijdraagt aan een beter organisatieresultaat in termen van betrokkenheid met de organisatie, betrokkenheid met de leidinggevende, mate van verloopgeneigdheid, en lagere mate van carrière betrokkenheid.

Een sterk organisatieklimaat leidt wel tot een betere fit tussen het gedrag dat de werkgever van de medewerker verwacht en perceptie van deze verwachting door medewerkers. Maar een sterke fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers) draagt in dit onderzoek niet bij aan een beter organisatieresultaat.

Organisatieklimaat lijkt dus weinig invloed te hebben op het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten. Strategische fit is de congruentie tussen de organisatiestrategie en het HRM systeem. Wel draagt congruentie tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers), bij aan een beter organisatieresultaat.

4.2 Conclusie uitkomsten architectenbureau Daad

Daad scoort significant gemiddeld hoger in vergelijking met de andere bedrijven in dit onderzoek, als we kijken naar HRM-uitkomsten die in de bovenstaande analyse een belangrijke rol spelen.

De gemiddelde verloopgeneigdheid is significant lager dan bij overige bedrijven, en de betrokkenheid met de organisatie is significant hoger. Dat deze gemiddelde verloopgeneigdheid lager is kan een gevolg zijn van de gemiddelde leeftijd van de werknemers bij Daad. In verhouding met de andere organisaties uit het onderzoek, ligt de leeftijd bij Daad hoger, terwijl de andere organisaties vooral werknemers vanaf 1975 in dienst hebben. Jonge werknemers, zullen meer betrokken zijn bij hun eigen carrière en eerder kijken wat er bij een andere werkgever te halen valt.

De fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag door werkgever, gemeten bij Daad verschilt significant met de fitwaarden van overige bedrijven, er geldt hoe lager de waarde, hoe sterker de fit. Bij Daad kan men spreken van een sterke fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag door werkgever. Dit betekent dat de organisatiestrategie en het bijbehorende medewerker rolgedrag, voor de leidinggevendenden duidelijk is. Leidinggevendenden zitten dus op één lijn wat betreft de organisatiestrategie en het bijbehorende medewerker rolgedrag.

Ook kan men spreken van een sterke fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door de medewerkers bij Daad. Dit wil zeggen dat de organisatiestrategie duidelijk is bij de medewerkers, en dat medewerkers hierdoor mogelijk gemotiveerd worden het bijbehorende rolgedrag te vertonen (Bowen & Ostroff, 2004). Tussen het verwachte medewerker rolgedrag door werkgever en perceptie van deze verwachting door medewerkers bij Daad, kan men ook spreken van een sterke fit. Men kan dus stellen, dat de neuzen bij Daad dezelfde kant opstaan, de organisatiestrategie is duidelijk en de percepties over het verwachte medewerker rolgedrag, bij medewerker en werkgever zijn hetzelfde.

De dominante strategie die deze organisatie hanteert is de zogeheten innovatieve strategie. De innovatieve strategie laat zich als volgt omschrijven: *onze medewerkers richten zich op*

ontwikkeling en vernieuwing, voornamelijk binnen projecten. Het werkproces is uniek en is specialistisch. Gericht op langere termijn resultaten.

Als we kijken naar het organisatieklimaat, scoort het bedrijf significant hoger dan andere bedrijven op de waarden vertrouwen, moraal en geloofwaardigheid van de leidinggevende. Daad scoort significant lager dan de overige bedrijven op het niet nemen van verantwoordelijkheid voor eigen fouten en verzet tegen verandering. Het dominante klimaat dat hieruit naar voren komt, is het familieklimate.

Familieklimate kan omschreven worden als, een organisatie met 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 (Cameron & Quinn, 1999).

Vanwege het geringe aantal personeelsleden is het organisatieklimaatprofiel ook bekeken zonder de invloed van de directeur. Welk organisatieklimaat vinden de werknemers dat past bij Daad. Uit de analyse komt het familieklimate, als dominant klimaat naar voor.

Opvallend is dat de directie van Daad de innovatieve strategie hanteert, terwijl dit niet terug komt in het organisatieklimaat. De HR praktijken die de organisatie inzet om haar doelen te bereiken, spelen een kritische rol in het determineren van percepties van werkgevers en werknemers. Op het moment dat de HR praktijken, geen gedeelde percepties van werkgevers en werknemers, teweeg brengen, kan het voor de werknemer onduidelijk zijn welk gedrag er wordt verwacht en beloond. Dit resulteert in verschillende percepties van de werkgevers en werknemers, over de organisatiestrategie, wat mogelijk zou kunnen leiden tot een negatief organisatieresultaat. Maar zoals dit onderzoek laat zien, lijkt de sterkte van het organisatieklimaat weinig invloed te hebben op het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten. Dit kan verklaren, waarom de uitkomsten van Daad op het organisatieresultaat en de fitmaten, in verhouding beter zijn dan die van de andere organisaties uit ons onderzoek. De resultaten op de fitmaten, laten zelfs zien dat er bij Daad een sterke fit is tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag door werkgever, tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door de medewerkers, en tussen het verwachte medewerker rolgedrag door werkgever en perceptie van deze verwachting door medewerkers bij Daad. De constatering, dat de sterkte van het organisatieklimaat, weinig invloed lijkt te hebben op de verschillende fitmaten en daarmee het organisatieresultaat, klopt, gezien de resultaten bij Daad. Nogmaals, hier kan de grootte van de steekproef van invloed zijn.

Hoofdstuk 5 Aanbevelingen

Ten eerste wil ik u er nogmaals op wijzen dat dit slechts aanbevelingen zijn. Gezien de resultaten van Daad, ten opzichte van de andere organisaties in dit onderzoek, scoort u zoals u hebt kunnen lezen, hoog.

Zoals we hebben gezien, is de verloopgeneigdheid lager dan bij de overige bedrijven en de betrokkenheid die medewerkers voelen met het bedrijf, hoger.

Volgens Schuler & Jackson (1987) worden, volgens het contingentie perspectief, verschillende strategieën gelinkt met verschillende HR praktijken, Daad hanteert de innovatieve strategie die hoort bij het adhocratieklimaat. Terwijl bij Daad juist het familieklimate heerst. Het adhocratieklimaat is een organisatievorm die de mogelijkheid biedt om snel te reageren op hyperturbulente omstandigheden. Er zijn geen gecentraliseerde macht- of gezagsverhoudingen en er wordt gewerkt in wisselende taakgroepen die worden samengesteld afhankelijk van de vraag. In dit klimaat wordt de effectiviteit bepaald door nieuwe producten, creatieve oplossingen voor problemen, moderne originele ideeën en groei in nieuwe markten.

Gezien de strategie die u voert, past het adhocratieklimaat beter bij uw organisatie. Als deze strategie aan het adhocratieklimaat gelinkt wordt, zullen binnen de organisatie neuzen dezelfde kant opstaan, en de perceptie zal wat betreft verwacht rolgedrag en houding, voor zowel de werkgever en werknemer hetzelfde zijn, en dit zal mogelijk het organisatieresultaat positief beïnvloeden.

Mijn advies gebaseerd op de resultaten is, om de organisatie zo te veranderen, dat de strategie en het klimaat overeenkomen.

Om meer het adhocratieklimaat te laten heersen, kan men de geloofwaardigheid van de leider versterken, en meer doen aan de mate van gelijkwaardige beloning. Dit kan door de betrokkenheid met het team en de leidinggevende te vergroten. Uit de onderzoeksresultaten blijkt namelijk dat een hogere mate van betrokkenheid met het team en leidinggevende, leidt tot een hogere score op de dimensie geloofwaardigheid van de leider, en mate van gelijke beloning. Een hogere betrokkenheid kan men verkrijgen door het innovatieve gedrag bevorderen. Innovatief gedrag kan worden bevorderd door strategische aandacht voor innovatie, deze te communiceren met medewerkers, variatie in het werk, autonomie, het hebben van externe contacten en een innovatiestimulerend werkklimaat. In een innovatiestimulerend werkklimaat geeft de leidinggevende medewerkers het vertrouwen open te staan voor nieuwe ideeën, en dat hij deze ideeën effectief hanteert. Dit kan door medewerkers actief te betrekken, dat zorgt voor gevoel van saamhorigheid en moreel, wat het innovatieve gedrag bevordert. Een andere manier om het innovatieve werkgedrag te bevorderen is de volgende. In een adhocratieklimaat dient er namelijk ruimte te zijn om nieuwe dingen uit te proberen. Door medewerkers meer autonomie, contact met externen en gevarieerd werk te geven, wordt 'empowerment' versterkt, daarmee het gevoel van self-efficacy en daarmee weer het innovatieve werkgedrag (Schuler & Jackson, 1987).

Dit onderzoek laat zien dat het organisatieklimaat wellicht weinig invloed heeft op de gedeelde percepties wat betreft verwacht rolgedrag en houding, andere literatuur spreekt dit tegen (Burton et al., 2004). Zij geven juist aan dat het organisatieklimaat wel invloed heeft op de gedeelde percepties en daarmee op een positief organisatieresultaat. Deze tegenstrijdigheid kan voortkomen uit de te kleine steekproef. Daarom is het belangrijk andere literatuur niet te negeren, maar aandacht te schenken aan de invloed van het organisatieklimaat op de gedeelde percepties binnen een organisatie en daarmee op het organisatieresultaat.

****Zie bijlage 5 voor een stappenplan wat betreft organisatieverandering.****

Literatuurlijst

Boselie, P., Paauwe, J., en Jansen, P. (2000). *Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands*. ERIM Report Series ERS 2000-46-ORG, Rotterdam: Erasmus University

Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.

Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.

Dorenbosch, L., Reuver, R., de, & Sanders, K. (2006). Getting the HR Message Across: The Linkage between Line-HR Consensus and 'Commitment Strength' among Hospital Employees. *Management Review*, 17(3), 274-291.

Ellemers, N., Gilder, D. de & Heuvel, H. van den (1998). Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.

Faems, D., Sels, L., De Winne, S., & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. *The International of Journal of Human Resource Management*, 16, 676-700.

Gibcus, P., & Kemp, R.G.M. (2003). *Strategy an small firm performance*. Research Report H200208, Zoetermeer: EIM.

Innovatieplatform (2005). *Creativiteit: De gewichtloze brandstof van de economie*, www.innovatieplatform.nl.

Jong, J.P.J. de, & Hartog, D.N. den (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag en Organisatie*, 18, 235-259.

Jong, S.B. de, & Janssen, O. (2005). Innovatief werkgedrag en stress als reacies op roloverlading en rolambiguiteit. *Gedrag en Organisatie*, 18, 66-82.

Lambert, E.G., Hogan, N.L., & Barton, S.M. (2001). The impact of jobsatisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social ScienceJournal*, 38, 233-250.

Masterplan vrijetijdsindustrie (master plan leisure industry), www.mkb.nl.

Paauwe, J. (2004) HRM and Performance achieving long term viability

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. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.

Bijlagen

Bijlage 1

Tabel 3.2.1 Theoretische kenmerken van de gemiddelde schaal

Totaalvariabele	Spreiding minmax	Mean
Markettot	<6:30>	36/2;18/6 = 3
Processtot	<3:15>	18/2;9/3 = 3
Servicetot	<6:30>	36/2;18/6 = 3
Innovattot	<4:20>	24/2;12/4 = 3
Costtot	<3:15>	18/2;9/3 = 3

Tabel 3.2.2 inhoudelijke maat strategie (ook in bijlage)

Bedrijf 100	Markettot	Processtot	Servicetot	Innovattot	costtot
Eigen score	3.5	4	4.25	4	3
Theoretische Gemiddelde	3	3	3	3	3
strategiemaat	3.5/3; 1.17	4/3; 1.33	4.25/3; 1.42	4/3; 1.33	3/3; 1
Rangorde strat	2	4	5	3	1
Inclusief 10-pnt vraag	4.23	0.92	2.31	1.12	1.38
	5	1	4	2	3

Bedrijf 101 Daad	Markettot	Processtot	Servicetot	Innovattot	costtot
Eigen score	3,34	3.67	3.52	3.75	3.84
Theoretische gemiddelde	3	3	3	3	3
strategiemaat	3.34/3; 1.11	3.67/3; 1.22	3.52/3; 1.17	3.75/3; 1.25	3.84/3; 1.18
Rangorde strat	1	4	2	5	3
Inclusief 10-pnt vraag	3.85	1.23	3.08	1.23	.92
	5	2	4	3	1

Bedrijf 102	Markettot	Processtot	Servicetot	Innovattot	costtot
Eigen score	4	4.33	4.67	4.25	4
Theoretische Gemiddelde	3	3	3	3	3
strategiemaat	4/3; 1.33	4.33/3; 1.44	1. 56	1.42	1.33
Rangorde strat	1	4	5	3	2
inclusief10-pnt vraag	3.18	2.00	2.82	1.78	0.55
	5	3	4	2	1

Bedrijf 103	Markettot	Processtot	Service	Innovattot	costtot
Eigen score	3.25	2.17	4	3.25	2.67
Theoretische gemiddelde	3	3	3	3	3
strategiemaat	1.08	0.72	1.33	1.08	0.89
Rangorde strat	3	1	5	4	2
Inclusief 10-pnt vraag	3.42	0.92	3.08	1.67	.92
	5	1	4	3	2

Bedrijf 104	Markettot	Processtot	Service	Innovattot	costtot
Eigen score	2.67	3.33	3.17	3	3
Theoretische gemiddelde	3	3	3	3	3
strategiemaat	0.89	1.11	1.06	1	1
Rangorde strat	1	5	4	3	2
Inclusief 10-pnt vraag	1.00	1.33	5.00	1.33	1.33
	1	4	5	3	2

Tabel 3.2.3 Rangorde van de StrategieRolgedrag variabelen

Bedrijf 100	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-srmaat	0,6855	-.49629	.60149	-.52055	.88227
Rangorde profiel fit	4	2	3	1	5

Bedrijf 101 Daad	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-srmaat	-1.55424	-1.05910	.02615	-.83006	-1.69427
Rangorde profiel fit	2	3	5	4	1

Bedrijf 102	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-srmaat	-.06108	.06651	-1.12452	-.21103	.02342
Rangorde profiel fit	3	5	2	1	4

Bedrijf 103	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-srmaat	.31221	.91072	.88916	.87227	.45285
Rangorde profiel fit	1	5	4	3	2

Bedrijf 104	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-srmaat	2.17865	2.88054	-2.85053	3.19362	.88227
Rangorde profiel fit	3	4	1	5	2

Tabel 3.2.4 mate van fit tussen strategie en rolgedrag per bedrijfscode

Strategie 100	Market	Proces	Service	Innovat	Cost
Strat rangorde	2	4	5	3	1
Profielfit	2	1	4	3	5
Vershil	0	3	1	0	4

Vermenigvuldig met	2=0	4=12	5=5	3=0	1=4
Totaalscore (=SRFit):	21				

Strategie 101 Daad	Market	proces	Service	Innovat	Cost
Strat rangorde	1	4	2	5	3
Profielfit	3	4	2	5	1
Verschil	2	0	0	0	2
Vermenigvuldig met	2=1	4=0	2=0	5=0	3=6
Totaalscore (=SRFit):	7				

Strategie 102	Market	proces	Service	Innovat	Cost
Strat rangorde	1	4	5	3	2
Profielfit	5	1	3	2	4
Verschil	4	3	2	1	2
Vermenigvuldig met	4=4	3=12	5=10	3=3	2=4
Totaalscore (=SRFit):	33				

Strategie 103	Market	proces	Service	Innovat	Cost
Strat rangorde	3	1	5	4	2
Profielfit	5	3	1	4	2
Verschil	2	2	4	0	0
Vermenigvuldig met	3=6	1=2	5=20	4=0	2=0
Totaalscore (=SRFit):	28				

Strategie 104	Market	proces	Service	Innovat	Cost
Strat rangorde	1	5	4	3	2
Profielfit	4	5	3	1	2
Verschil	3	0	1	2	0
Vermenigvuldig met	1=3	5=0	4=4	3=6	2=0
Totaalscore (=SRFit):	13				

Hierbij geldt, hoe groter de SRfit waarde, hoe kleiner de fit.

Bijlage 2

Tabel 3.4.1. Correlatie afhankelijke variabelen met de sterkte van het organisatieklimaat

OCstrength	Rho	P	Pearson	P
Organisatie betrokkenheid	0.80	0.296	-0.034	0.409
Carrière betrokkenheid	-0.305*	0.018	-0.265*	0.036
Team betrokkenheid	-0.161	0.140	-0.121	0.208
Supervisor betrokkenheid	0.060	0.345	-0.068	0.324
Self-efficacy	0.033	0.413	-0.037	0.403
Innovatief werkgedrag	-0.050	0.365	-0.007	0.480
Idee generatie	-0.027	0.422	0.011	0.468
Idee realisatie	-0.051	0.364	0.023	0.437
Idee promotie	-0.149	0.141	-0.098	0.240
Verloopgeneigdheid	-0.309*	0.017	-0.186	0.105

*Significant at level 0.05 (one-tailed)

Tabel 3.4.2 Correlatie tussen variabelen organisatieresultaat

Rho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Organisatie Betrokken heid	1	0.207	0.076	0.520**	-0.127	-0.048	-0.051	-0.127	-0.102	-0.433**
2. Team betrokken heid		1	0.145	0.230	0.271*	0.013	0.068	-0.014	-0.017	-0.081
3. Carrière betrokken heid			1	0.230	0.256*	-0.050	-0.079	-0.161	-0.017	0.236
4. Leidinggeve nde betrokken heid				1	-0.211	-0.284*	-0.152	-0.232	-0.259*	-0.419**
5. Self-efficacy					1	0.341*	0.108	0.135	0.238	-0.013
6. Idee-generatie						1	0.748*	0.775*	0.894*	0.020
7. Ideepromoti e							1	0.837*	0.898*	-0.014
8. Ideerealisati e								1	0.944*	0.079
9. Innovatief werkgedrag									1	0.035
10. Verloop-geneigd heid										1

**Significant at level 0.01 (one tailed)

*Significant at level 0.05 (one tailed)

Tabel 3.4.3 Correlatietabel afhankelijke variabelen met organisatieklimaat variabelen Daad (Pearsonstoets)

Daad Pearson	Vertrouwen	Moraal	Mategelijke beloning	Geloofwaardigheid van de leider	Conflict	Nemen van verantwoordelijkheid	Verzet tegen verandering
Betrokkenheid bij organisatie	-0.082 P 0.406	-0.108 P 0.376	0.404 P 0.109	0.488 P 0.064	-0.135 P 0.346	0.194 P 0.284	0.188 P 0.289
Betrokkenheid bij carrière	0.216 P 0.261	-0.133 P 0.348	0.203 P 0.275	0.341 P 0.153	-0.123 P 0.359	0.207 P 0.271	0.354 P 0.142
Betrokkenheid bij team	-0.153 P 0.327	0.115 P 0.368	0.516 P 0.052	0.297 P 0.188	0.045 P 0.448	0.392 P 0.116	0.115 P 0.368
Betrokkenheid bij leidinggevende	0.224 P 0.254	0.611* P 0.023	0.575* P 0.032	0.639* P 0.017	-0.077 P 0.411	0.376 P 0.127	-0.180 P 0.299
Self-efficacy	0.757** P 0.003	0.207 P 0.270	0.538* P 0.044	0.491 P 0.063	-0.373 P 0.129	0.442 P 0.087	0.120 P 0.363
Verloopgeneigdheid	0.153 P 0.327	-0.414 P 0.103	-0.325 P 0.165	-0.243 P 0.235	-0.288 P 0.195	0.221 P 0.257	0.325 P 0.165
Innovatief werkgedrag	0.092 P 0.401	0.064 P 0.431	-0.032 P 0.465	0.246 P 0.246	-0.164 P 0.325	-0.260 P 0.234	0.078 P 0.415

*. Correlatie significant at level 0.05 (one-tailed)

**. Correlatie significant at level 0.01 (one-tailed)

Tabel 3.4.4 Correlatietabel afhankelijke variabelen met organisatieklimaat variabelen Rest (Pearsonstoets)

Rest Pearson	Vertrouwen	Moraal	Mategelijke beloning	Geloofwaardigheid van de leider	Conflict	Nemen van verantwoordelijkheid	Verzet tegen verandering
Betrokkenheid bij organisatie	0.156 P 0.182	0.144 P 0.200	0.371* P 0.013	0.424** P 0.005	-0.161 P 0.174	0.448** P 0.003	-0.234 P 0.084
Betrokkenheid bij carrière	-0.353* P 0.017	-0.310* P 0.033	-0.259 P 0.063	-0.196 P 0.126	0.054 P 0.378	0.076 P 0.331	0.186 P 0.139
Betrokkenheid bij team	-0.266 P 0.058	-0.202 P 0.119	-0.278 P 0.050	-0.187 P 0.137	-0.021 P 0.452	0.057 P 0.371	0.271 P 0.055
Betrokkenheid bij leidinggevende	0.194 P 0.129	0.133 P 0.220	0.407** P 0.007	0.473** P 0.002	-0.399* P 0.008	0.296* P 0.040	-0.460** P 0.002
Self-efficacy	-0.295* P 0.043	-0.153 P 0.189	-0.461** P 0.003	-0.321* P 0.030	0.097 P 0.290	-0.093 P 0.297	0.325* P 0.028
Verloopgeneigdheid	-0.236 P 0.083	-0.053 P 0.380	-0.307* P 0.034	-0.522** P 0.001	0.444* P 0.003	-0.168 P 0.164	0.263 P 0.061
Innovatief werkgedrag	-0.069 P 0.335	0.211 P 0.096	-0.045 P 0.392	-0.239 P 0.068	0.057 P 0.363	-0.192 P 0.117	-0.007 P 0.482

*. Correlatie significant at level 0.05 (one-tailed)

**. Correlatie significant at level 0.01 (one-tailed)

Tabel 3.4.5 Correlatietabel afhankelijke variabelen met organisatieklimaat variabelen Daad (Spearman-toets)

Daad Spearman's Rho	Vertrouwen	Moraal	Mategelijke beloning	Geloofwaardigheid van de leider	Conflict	Nemen van verantwoordelijkheid	Verzet tegen verandering
Betrokkenheid bij organisatie	0.077 P 0.411	-0.060 P 0.431	0.389 P 0.119	0.495 P 0.061	0.172 P 0.306	0.224 P 0.254	0.120 P 0.363
Betrokkenheid bij carrière	0.419 P 0.100	-0.029 P 0.466	0.145 P 0.335	0.361 P 0.138	-0.167 P 0.311	0.257 P 0.223	0.262 P 0.219
Betrokkenheid bij team	-0.181 P 0.297	0.245 P 0.234	0.552* P 0.039	0.317 P 0.171	0.008 P 0.491	0.433 P 0.092	0.000 P 0.500
Betrokkenheid bij leidinggevende	0.073 P 0.416	0.607* P 0.024	0.637* P 0.017	0.597* P 0.026	-0.035 P 0.459	0.348 P 0.147	-0.304 P 0.183
Self-efficacy	0.652* P 0.015	0.00 P 0.500	0.412 P 0.104	0.304 P 0.181	-0.549* P 0.040	0.519 P 0.051	0.118 P 0.365
Verloopgeneigdheid	0.075 P 0.414	-0.330 P 0.160	-0.220 P 0.258	-0.114 P 0.369	-0.110 P 0.373	0.178 P 0.300	0.220 P 0.258
Innovatief werkgedrag	0.388 P 0.134	-0.035 P 0.462	-0.141 P 0.349	0.143 P 0.346	-0.198 P 0.292	-0.269 P 0.226	0.108 P 0.384

*. Correlatie significant at level 0.05 (one-tailed) **. Correlatie significant at level 0.01 (one-tailed)

Tabel 3.4.6 Correlatietabel afhankelijke variabelen met organisatieklimaat variabelen Rest (Spearman-toets)

Rest Spearman's Rho	Vertrouwen	Moraal	Mategelijke beloning	Geloofwaardigheid van de leider	Conflict	Nemen van verantwoordelijkheid	Verzet tegen verandering
Betrokkenheid bij organisatie	-0.002 P 0.496	-0.182 P 0.144	0.153 P 0.187	0.195 P 0.127	-0.072 P 0.339	0.356* P 0.016	-0.238 P 0.081
Betrokkenheid bij carrière	-0.109 P 0.263	-0.173 P 0.156	-0.130 P 0.226	-0.009 P 0.480	-0.004 P 0.491	0.258 P 0.065	0.097 P 0.287
Betrokkenheid bij team	-0.166 P 0.166	-0.083 P 0.315	-0.198 P 0.123	-0.125 P 0.235	-0.042 P 0.403	0.160 P 0.175	0.236 P 0.083
Betrokkenheid bij leidinggevende	0.008 P 0.482	-0.187 P 0.138	0.224 P 0.094	0.282* P 0.048	-0.154 P 0.184	0.176 P 0.153	-0.287* P 0.045
Self-efficacy	-0.051 P 0.385	0.212 P 0.111	-0.276 P 0.054	-0.022 P 0.450	-0.174 P 0.159	0.079 P 0.326	0.315* P 0.033
Verloopgeneigdheid	-0.174 P 0.155	0.063 P 0.358	-0.233 P 0.086	-0.447** P 0.003	0.467* P 0.002	-0.085 P 0.311	0.206 P 0.114
Innovatief werkgedrag	-0.072 P 0.329	0.277* P 0.042	-0.050 P 0.381	-0.243 P 0.066	0.074 P 0.324	-0.175 P 0.140	-0.008 P 0.480

*. Correlatie significant at level 0.05 (one-tailed)

**. Correlatie significant at level 0.01 (one-tailed)

Bijlage 3

Tabel 2.2.2 inhoudelijke maat strategie

Bedrijf 101 Daad	Markettot	Processtot	Servicetot	Innovattot	costtot
Eigen score	3,34	3.67	3.52	3.75	3.84
Theoretische Gemiddelde	3	3	3	3	3
Strategiemaat	3.34/3; 1.11	3.67/3; 1.22	3.52/3; 1.17	3.75/3; 1.25	3.84/3; 1.18
Rangorde strat	1	4	2	5	3
Inclusief 10-pnt vraag	3.85	1.23	3.08	1.23	.92
	5	2	4	3	1

Tabel 2.2.3 rangorde van de StrategieRolgedrag variabelen

Bedrijf 101 Daad	SRserG	SRmarG	SRinnG	SRproG	SRcosG
Z-srmaat	-1.55424	-1.05910	.02615	-.83006	-1.69427
Rangorde profielfit	2	3	5	4	1

Tabel 2.2.4 mate van fit tussen strategie en rolgedrag per bedrijfscode

Strategie 101 Daad	Market	proces	Service	Innovat	Cost
Strat rangorde	1	4	2	5	3
Profielfit	3	4	2	5	1
Verschil	2	0	0	0	2
Vermenigvuldig met	2=1	4=0	2=0	5=0	3=6
Totaalscore (=SRFit):	7				

Er geldt, hoe groter de SRfit waarde, hoe kleiner de fit.
 Zoals u ziet, scoort organisatie Daad op de innovatieve strategie.

Omschrijving strategieën:

- Marktstrategie: Gericht op resultaat, en externe positie op de markt.
- Kostenreductie strategie: Gericht op het maken van zo laag mogelijke kosten.
- Innovatieve strategie: Gericht op innovatie, nieuwe producten, creatieve oplossingen voor problemen.
- Proces strategie: Gericht op ontwikkeling/verbetering van het proces binnen de organisatie.
- Service strategie: Gericht op het aanbieden van de beste service aan de klant.

Bijlage 4

Inhoudelijke maat voor het organisatieklimaat

In het artikel van Burton et al. (2004) staat in tabel II een overzicht van de zeven gebruikte variabelen uitgesplitst naar vier 'klimaat' typen, ingedeeld naar laag, middel hoog, zie tabel 2.4.5.

Tabel 2.2.5 Tabel II uit Burton et al. (2004)

Klimaat type	Familiecultuur	Adhocratiecultuur	Marktcultuur	Hierarchiecultuur
Vertrouwen	Hoog	Gemiddeld	Laag	Laag
Conflict	Laag	Laag	Hoog	Hoog
Moraal	Gemiddeld/Hoog	Gemiddeld/Hoog	Gemiddeld	Laag
Gelijkwaardigheid van beloning	Hoog	Gemiddeld	Laag	Laag
Verzet tegen verandering	Gemiddeld	Laag	Gemiddeld	Hoog
Mate van geloofwaardigheid leider	Hoog	Hoog	Laag/Gemiddeld	Laag
Niet nemen van verantwoordelijkheid voor eigen fouten	Laag	Laag/Gemiddeld	Hoog	Hoog

Om het organisatieklimaat te bepalen, werden eerst de gemiddelden berekend per bedrijf, voor organisatieklimaatvariabele. De hoogste en de laagste score per organisatieklimaatvariabele werd bepaald. Vervolgens deelden we het absolute verschil tussen de hoogste en laagste score door drie. Deze waarde X werd opgeteld bij de laagste score, dit noemen we het interval Laag. Interval Midden verkregen we door bij interval Laag nogmaals de waarde X op te tellen. Interval Hoog ligt tussen laagste score + waarde X + waarde X en de hoogste score. De intervallen zien er dan als volgt uit, zie tabel 2.2.6:

Tabel 2.2.6 Klimaatdimensie interval

Klimaatdimensie interval	Laag	Midden	Hoog
Vertrouwen	3.45 tot 3.84	3.84 tot 4.23	4.23 tot 4.62
Moraal	3.91 tot 4.15	4.17 tot 4.39	4.39 tot 4.62
Geloofwaardigheid van de leidinggevende	3.27 tot 3.66	3.66 tot 4.06	4.06 tot 4.46
Conflict	2.31 tot 2.63	2.63 tot 2.95	2.95 tot 3.27
Niet nemen van verantwoordelijkheid voor eigen fouten	3.50 tot 3.85	3.85 tot 4.20	4.20 tot 4.55
Verzet tegen verandering	2.46 tot 2.91	2.91 tot 3.36	3.36 tot 3.82
Mate gelijke beloning	3.64 tot 3.89	3.89 tot 4.14	4.14 tot 4.38

In tabel 2.2.7, zie je hoe Daad heeft gescoord op de verschillende dimensies. Dit is berekend met een t-toets. We maakten een nieuwe variabele aan, waarin we alle leden van bedrijf Daad 1 noemden, en de andere bedrijven 2.

Tabel 2.2.7 Organisatieklimaat T-toets met als grouping-variable Daad = 1, Rest =2

Daad organisatieklimaat Afhankelijke variabelen	Mean	Score Daad Interval	Mean rest	T	Df	P<0.05
Vertrouwen	4.62	Hoog	4.02	2.294	52	0.026*
Moraal	4.62	Hoog	4.10	2.463	52	0.017*
Geloofwaardigheid van de leidinggevende	4.46	Hoog	3.80	2.305	52	0.025*
Conflict	2.31	Laag	2.61	-1.132	52	0.263
Niet nemen van verantwoordelijkheid voor eigen fouten	2.54	Laag	3.76	3.005	52	0.004*
Verzet tegen verandering	2.46	Laag	3.07	-2.309	52	0.025*
Mate gelijke beloning	4.38	Hoog	3.80	2.708	52	0.009

**Significant at level 0.01 (two tailed)

*Significant at level 0.05 (two tailed)

Tabel 3.4.4 Organisatieklimaat zonder invloed van de directeur T-toets met als grouping-variable Daad = 1, Rest =2

Daad organisatieklimaat zonder de invloed van een directeur	Mean	Score Daad interval	Mean rest	T	Df	P
Vertrouwen	4.55	Hoog	3.92	2.255	45	0.029*
Moraal	4.55	Hoog	4.03	2.271	45	0.028*
Geloofwaardigheid van de leidinggevende	4.36	Laag	3.69	2.266	45	0.036*
Conflict	2.09	Laag	2.67	-2.017	45	0.010**
Niet nemen van verantwoordelijkheid voor eigen fouten	4.45	Hoog	3.69	2.686	45	0.050*
Verzet tegen verandering	2.55	laag	3.14	-2.011	45	0.050*
Mate gelijke beloning	4.45	hoog	3.72	3.193	45	0.003

**Significant at level 0.01 (two tailed)

*Significant at level 0.05 (two tailed)

Als we in de tabel van Burton et al. (2004) opzoeken hoe de scores, van Daad, op de dimensies overeenkomen met een van de organisatieklimaten, zien we dat organisatie Daad, met invloed van de directeur een markt klimaat hanteert, en zonder invloed van de directeur een familie klimaat hanteert.

Typen klimaten (Cameron & Quinn, 1999)

Familiecultuur	Adhocratiecultuur	Hierarchischecultuur	Marktcultuur
Gericht op goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit, zorg voor het personeel en klantgevoeligheid	Gericht op externe positionering, gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en ondersteuning	Is gericht op de zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid	Is gericht op haar externe positionering, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid
Kernwoord: Ondersteuning	Kernwoord: innovatie	Kernwoord: respect voor regels	Kernwoord: doelgerichtheid

Bijlage 5

Veranderen van een organisatie

Veranderen van een organisatie (M.A. Nieuwenhuis, *The art of management* (the-art.nl), 2006)

Ten eerste is het belangrijk na te gaan wat te willen in een organisatie. Zijn dat de mensen die in de organisatie werken, de hele organisatie of de plaats in de markt. Klimaatverandering gaat over het gedrag van mensen, groepen en teams in een organisatie. Over gewenst gedrag gezien vanuit het perspectief van klanten, leveranciers en de maatschappij. Veranderen bestaat uit het nemen van een aantal maatregelen in management-bouwstenen, als strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten, op verschillende besturingsniveaus, als strategisch, tactisch en operationeel. De bouwstenen en besturingniveau's hangen met elkaar samen. Cultuurverandering staat dus niet los, maar dient benaderd te worden vanuit een integrale veranderstrategie waarin het strategische doel van de verandering voorop staat. Klimaatverandering lukt door te interveniëren in de interacties, in de patronen, die tussen mensen ontstaan. De manager is het belangrijkste instrument, en daarom is het van belang dat deze zelf gedrag vertoont dat overeenkomt met de gewenste strategie.

Er bestaan 8 succesfactoren bij een cultuurverandering (Kotter & Cohen, 2002, in the-art.nl, 2006). Hieronder volgt een korte beschrijving.

1. Zorg voor besef van de urgentie van verandering, door alle betrokkenen.
2. Zorgdragen voor een actief en betrokken leiderschap, die de verandering in werking stellen. En het aanpassen van het personeelsbeleid. Het gaat dan om het stellen van persoonlijke doelstellingen, de beoordeling en beloning en het eventueel aantrekken van nieuwe medewerkers.
3. Maak de nieuwe visie compleet, realistisch en eenvoudig. Koppel het gewenste klimaat aan de strategische doelen.
4. Communiceer en creëer zekerheid. Medewerkers moeten op een duidelijke en geloofwaardige manier geïnformeerd worden over de veranderingen. Veiligheid creëren door zich kwetsbaar, onthullend en open op te stellen.
5. Creëer de juiste randvoorwaarden. Zonder onvoorwaardelijke en langdurige steun vanuit de top, is elke verandering gedoemd te mislukken. Haal barrières weg, die het veranderingsproces bij medewerkers bemoeilijken.
6. Creëer korte termijn successen en maak deze zichtbaar. Dit heeft voordelen; namelijk men ziet het als een beloning voor het harde werken, er ontstaat meer geloof in het succes van de nieuwe visie en strategie.
7. In deze fase moet de nadruk liggen op het goed doorzetten van de veranderingen, en niet te overmoedig te worden.
8. Zorg ervoor dat de veranderingen blijvend in de organisatie veranderd worden.

Hierboven is kort en simpel weergegeven, hoe een organisatie een verandering kan aanpakken. Omdat dit onderzoek verder niet ingaat op het veranderen van organisaties om een beter organisatieresultaat te behalen, wil ik het hierbij laten. Ik verwijs u door naar andere, meer gedetailleerde literatuur, om een werkelijke verandering te bewerkstelligen. Voorbeelden zijn 'Tools van leiderschap' van Max Landsberg, 'The art of management' van M.A. Nieuwenhuis, 'The heart of change; reallife stories of how people change their organizations' van J.P. Kotter & D.S. Cohen.

Bijlage 6

Gebruikte schalen in het hoofdonderzoek en vragenlijsten

Table 1 Strategy variables (Gibcus & Kemp, 2003)

Variables

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 behaviour	Highly creative, innovative
Very short-term focus	Very long-term behaviour
Highly cooperative, interdependent behaviour 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 responsibility	High preference to assume
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
<i>Organizational commitment</i> (four items):
<i>This organization*</i> has a great deal of personal meaning for me
I feel emotionally attached to <i>this organisation</i>
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization
I feel ‘part of the family’ in <i>this organisation</i>
<i>Team-oriented commitment</i> (five items):
I am prepared to do additional chores, when this benefits my team
I feel at home among my colleagues at work
I try to invest effort into a good atmosphere in my team
In my work, I let myself be guided by the goals of my team
When there is a social activity with my team, I usually help to organize it
<i>Career-orientated commitment</i> (five items)
My career is one of the most important things in my life
I regularly consider what I could do to get ahead at work
The ambitions in my live mainly have to do with my career
My career plays a central role in my live
I think I should have a successful career
<i>Supervisor commitment</i> (six items)
I feel a sense of respect to my supervisor

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

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

Items

Liquidity

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

Table 9 Context variables

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

Bijlage 7



Universiteit Twente *de ondernemende universiteit*

Naam bedrijf
t.a.v. directie
adres bedrijf

Betreft: deelname onderzoek ‘strategisch HRM in de creatieve sector’

Plaats, datum

Geachte directie, geachte heer, mevrouw,

Weten uw medewerkers welke koers uw organisatie vaart? Denkt u dat het gedrag van uw medewerkers aansluit bij deze koers? Welk effect op uw organisatieprestatie heeft interne communicatie over doelen van de organisatie? Naar dergelijke vragen doen wij het komende jaar onderzoek binnen bedrijven uit de creatieve sector.

De creatieve sector is door de overheid aangewezen als één van de sleutelgebieden van de Nederlandse economie. Bedrijven in deze sector zijn innovatiever dan bedrijven uit andere sectoren. Veel MKB bedrijven erkennen het belang van vernieuwing en zien innovatie als een absolute voorwaarde voor versterking van de concurrentiepositie. Met de laagconjunctuur van de afgelopen vijf jaar lagen investeringen in nieuwe producten, diensten en werkmethoden op een bescheiden niveau. Met de betere economische groei zien veel ondernemers hun omzetten en winsten toenemen, wat betere mogelijkheden biedt om zelf innovaties te financieren. Medewerkers vormen een belangrijke schakel in het realiseren van innovatieve producten, processen en werkmethoden.

Tegen deze achtergrond vindt een onderzoek plaats naar de meerwaarde van strategisch HRM binnen de creatieve sector. In samenwerking met Fontys Hogeschool Personeel & Arbeid en de Universiteit Twente (organisatiepsychologie) wordt onderzocht in hoeverre de strategie en gedrag van medewerkers op elkaar aansluiten en de organisatieprestatie versterken. Hoe de medewerkers de strategie en het rolgedrag ervaren als ook de invloed van het organisatieklimaat worden betrokken in het onderzoek.

We zouden dit graag binnen uw organisatie onderzoeken. Daarvoor worden vragenlijsten onder uw personeel verspreid en ook u zullen we een vragenlijst voorleggen. De onderzoeksrapportage wordt aan u gepresenteerd. Door het onderzoek krijgt u inzicht in welke aandachtspunten in het personeelsbeleid van belang zijn voor de (financiële) prestatie van de organisatie. Daarnaast kijken we naar het gedrag van medewerkers en de binding van uw medewerkers aan uw organisatie. Concreet krijgt u inzicht in hoeverre de ‘neuzen’ dezelfde kant opstaan binnen uw organisatie. Ook geven een aantal prestatie-indicatoren u de mogelijkheid tot een benchmark binnen uw sector.

Met deze brief kondigen wij ons onderzoek bij u aan. Binnen enkele dagen zullen we telefonisch

contact met u opnemen met de vraag of u eventueel belangstelling heeft om mee te werken. We willen dan graag een afspraak met u maken om het onderzoek en de consequenties ervan nader met u te bespreken.

Met vriendelijke groet,

Namens Ivy Goedegebure,
<naam student>

Bijlage 8

E-mailbericht aan bedrijf (in bijlage de eerder verstuurde brief uit bijlage 2 toevoegen)

Geachte heer/mevrouw,

Voor ons onderzoek naar de waarde van strategisch HRM binnen de creatieve sector zijn we op zoek naar bedrijven die mee willen doen aan ons onderzoek. Ik wil u uitnodigen om de in de bijlage toegevoegde brief te lezen. Deze brief is ook per post naar u verzonden. Hierin staat kort omschreven wat de achtergrond van ons onderzoek is. Het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van mijn bachelorthese en is een onderdeel van een onderzoek van de Universiteit Twente.

Doelstelling van dit onderzoek is na te gaan in hoeverre de organisatiestrategie en houding/gedrag dat u van uw medewerkers verwacht op elkaar aansluiten en welke invloed dit heeft op uw organisatieprestatie. Deze organisatieprestatie is o.a. vertaald in financiële kengetallen, innovatief gedrag, betrokkenheid en verzuim. Ook wordt onderzocht in hoeverre uw medewerkers weten wat de strategie van uw organisatie is en welke houdingen en gedragingen men denkt dat er van hen wordt verwacht. De invloed van het organisatieklimaat zal hierbij worden betrokken.

Deelname aan het onderzoek kost u geen geld maar wel tijd. Uw medewerkers zullen een vragenlijst gaan invullen en dit zal ongeveer 20 minuten duren. Ook aan u (en uw partners) wordt een vragenlijst voorgelegd. Daarnaast vinden er twee afspraken met u plaats, voorafgaand aan het onderzoek en, indien u dit wenst, na afloop van het onderzoek. De eerste afspraak betreft nadere kennismaking, achtergrond en werkwijze onderzoek, doornemen van vragenlijsten en procedure concrete uitvoering van het onderzoek. Na afloop van het onderzoek ontvangt u een rapport over de resultaten van uw organisatie en wordt er een vergelijking gemaakt met de gegevens van de andere participerende bedrijven. Dit zal uiteraard in anonieme vorm gebeuren. Indien u dit wenst zal ik het rapport mondeling aan u toelichten.

Ik hoop dat u de meerwaarde van dit onderzoek voor uw bedrijf ziet. Ik zal u over enkele dagen bellen om hierover met u van gedachten te wisselen.

Met vriendelijke groet,

<naam student>

Bijlage 9

VRAGENFORMULIER

Strategisch personeelsbeleid in de creatieve en vrijetijd sector. Goed voor de resultaten?

2007

- 1 U wordt vriendelijk verzocht per vraag het voor u juiste antwoord aan te kruisen, dan wel de gevraagde informatie in te vullen. Het is voor ons van groot belang dat u alle vragen in de vragenlijst beantwoordt. Op deze wijze krijgen wij een goed beeld van de situatie in uw organisatie. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 25 minuten.
- 2 Voor inlichtingen over deze enquête kunt u zich wenden tot <naam student>, telefonisch bereikbaar onder nummer <tel.nr. student> en per mail bereikbaar via...@... of tot mevrouw I. Goedegebure, telefonisch bereikbaar onder 0877 876443 of 06 44672623 en per mail bereikbaar via i.goedegebure@fontys.nl.
- 3 Het is voor het goede verloop van dit onderzoek van groot belang dat u de vragenlijst <.....procedure beschrijven zoals afgesproken met organisatie>.
- 4 Wij garanderen geheimhouding van uw gegevens; onder geen beding worden uw individuele gegevens aan derden verstrekt. Uw gegevens worden anoniem opgeslagen in het databestand behorend bij het promotie onderzoek van mevrouw I. Goedegebure. De dataverzameling voor dit onderzoek verloopt via een onderwijs/onderzoeksproject voor studenten van Fontys Hogeschool Personeel & Arbeid en ten behoeve van een bachelor afstudeeropdracht voor studenten van de Universiteit Twente, richting A&O psychologie. Dit onderzoek wordt begeleid door professor dr. K. Sanders (Universiteit Twente), dr. T. van Aken en dr. W. Reynaert (beiden lector Fontys Hogescholen).
- 5 Als dank voor uw medewerking ontvangt u een rapportage, gebaseerd op een aantal organisaties uit dezelfde branche, waaronder uw bedrijf. Deze rapportage zal, indien u dit wenst, mondeling worden toegelicht door <naam student>. U ontvangt aan het einde van de looptijd van het promotieonderzoek een overzicht van de belangrijkste bevindingen.

Directeur / eigenaar / lid directieteam

Algemeen

1. Hoe groot is uw bedrijf in omvang, uitgedrukt in

..... personen (*inclusief mensen met tijdelijke contracten en leerlingen uit het leerlingwezen*)?

..... fte?
2. Hoe groot is het % medewerkers met een vast contract binnen uw bedrijf?

..... % medewerkers met een vast contract
3. In welke industrie is uw bedrijf voornamelijk werkzaam?
(*gelieve slechts 1 antwoord aan te kruisen*)

4105 creatieve industrie
4106 leisure (vrijetijd) industrie
4107 beide
4. In welke sector binnen bovengenoemde industrie is uw bedrijf voornamelijk werkzaam?
(*gelieve slechts 1 antwoord aan te kruisen*)

4105 media/entertainment
4106 technisch design
4107 reclame/communicatie/marketing
4108 sport/spel
4109 welzijn/gezondheid
5. Wat is uw huidige functie?
(*gelieve slechts 1 antwoord aan te kruisen*)

4105 (algemeen) directeur en of eigenaar
4106 lid directieteam belast met personeelsbeleid
4107 lid directieteam belast met financieel beleid
6. Een bedrijf is een familiebedrijf indien:
- de tweede of volgende generatie voor 50% of meer eigenaar is én vertegenwoordigd is in het management van het bedrijf
óf
- de eerste generatie voor 50% of meer eigenaar is én minimaal twee familieleden vertegenwoordigd heeft in het management van het bedrijf.

Is uw bedrijf te omschrijven als een familiebedrijf zoals in de bovenstaande definitie is aangegeven?

4105 ja
4106 nee
7. Is dit bedrijf een onderdeel van een franchiseorganisatie?

4107 ja
4108 nee

8. Wat is de directiestructuur van uw bedrijf?
- ☐ directeur / directeur-grotaandeelhouder
 - ☐ maatschap / vennootschap onder firma
 - ☐ combinatie van bovenstaande mogelijkheden
9. Heeft uw bedrijf een aparte afdeling voor personeelszaken?
- 4109 ja
4110 nee
10. Is er een manager binnen het bedrijf wiens belangrijkste verantwoordelijkheid het personeelsbeleid betreft?
- 4111 ja
4112 nee
11. Worden er op de begroting middelen voor personeelsbeleid (naast salariskosten) begroot?
- 4113 ja
4114 nee
12. Hoeveel jaar bestaat uw bedrijf? jaar
13. Zijn er in uw bedrijf gedurende de afgelopen twee jaar reorganisaties uitgevoerd met als doelstelling een vermindering van het aantal werknemers en zo ja, in welk mate?
- 4105** nee → **ga naar vraag 15**
4106 ja, te weten een afname van het aantal werknemers van:
- 4107 1 tot en met 10%
4108 11 tot en met 20%
4109 21 tot en met 30%
4110 meer dan 30%
14. Hoeveel reorganisaties heeft uw bedrijf de afgelopen twee jaar uitgevoerd om het aantal werknemers te verminderen?
(gelieve slechts 1 antwoord aan te kruisen)
- 4111 één reorganisatie
4112 twee reorganisaties
4113 drie of meer reorganisaties
15. Hoe vindt de **communicatie** binnen uw bedrijf gedurende de laatste 3 jaar plaats?
- U kunt kiezen uit:
- 1 = zeker niet van toepassing
 - 2 = meestal niet van toepassing
 - 3 = soms wel, soms niet van toepassing
 - 4 = vaak van toepassing
 - 5 = zeker van toepassing

	1	2	3	4	5
Er worden voorstellen voor veranderingen in het bedrijf, die betrekking hebben op werknemers, aan die werknemers	☐	☐	☐	☐	☐
Binnen uw bedrijf is er sprake van open communicatiekanalen.	☐	☐	☐	☐	☐
Uw bedrijf is op een systematische manier op zoek naar kansen bedreigingen.	☐	☐	☐	☐	☐

16. In deze vraag staat het **overleg met werknemers** over verschillende onderwerpen centraal. Als er gedurende de laatste 3 jaar veranderingen zijn geïntroduceerd met betrekking tot deze onderwerpen, op welke manier kan dan de wijze van introductie het best omschreven worden?

U kunt kiezen uit:

- 1 = geen veranderingen geïntroduceerd / niet van toepassing
- 2 = managers regelen en voeren uit
- 3 = managers regelen, werknemers voeren het uit
- 4 = werknemers worden geraadpleegd en zijn eventueel beperkt betrokken bij het vaststellen van doelstellingen
- 5 = werknemers zijn nauw betrokken bij beslissingen

	1	2	3	4	5
veiligheid en gezondheid	☐	☐	☐	☐	☐
taakontwerp en arbeidsorganisatie	☐	☐	☐	☐	☐
kwaliteitsverbeteringen	☐	☐	☐	☐	☐
kostenreducties	☐	☐	☐	☐	☐
inrichting van de werkvloer	☐	☐	☐	☐	☐
scholing en ontwikkeling	☐	☐	☐	☐	☐
klantenservice en bezorging	☐	☐	☐	☐	☐
bedrijfsprestaties	☐	☐	☐	☐	☐
Planning	☐	☐	☐	☐	☐
marktprestaties	☐	☐	☐	☐	☐
mogelijkheden tot ontspanning	☐	☐	☐	☐	☐
beslissingen over structurele veranderingen	☐	☐	☐	☐	☐
beslissingen over belangrijke beleidsvraagstukken	☐	☐	☐	☐	☐
efficiency en productiviteit	☐	☐	☐	☐	☐

Strategie

In deze sectie zijn we geïnteresseerd in de strategie / organisatiedoelen van uw organisatie

17. Is uw organisatiestrategie op schrift vastgelegd?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ ik weet dit niet

18. Hoe vaak wordt uw organisatiestrategie heroverwogen?
Is dat ...?

- ☐ continu
- ☐ wekelijks
- ☐ maandelijks
- ☐ per kwartaal
- ☐ jaarlijks
- ☐ heel soms
- ☐ nooit → **ga naar vraag 22**
- ☐ ik weet dit niet → **ga naar vraag 22**

19. Stelt u een plan op om de strategie te verwezenlijken?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ ik weet dit niet

20. Hoe vaak veranderen de korte termijn doelstellingen?
Is dat ...?

- 18 wekelijks
- 19 maandelijks
- 20 per kwartaal
- 21 jaarlijks
- 22 heel soms
- 23 ik weet dit niet → **ga naar vraag 22**

21. Wanneer u uw strategie wilt wijzigen, wie betreft u hier dan bij?

Er zijn meer antwoorden mogelijk

- 18 mijn (zakelijke) partner(s)
- 19 enkele werknemers
- 20 de meeste werknemers
- 21 managers
- 22 externen
- 23 niemand
- 24 ik weet dit niet

22. Hieronder worden een aantal concurrentiemiddelen genoemd. Wilt u per middel aangeven in hoeverre uw organisatie dit concurrentiemiddel in de laatste 3 jaar aandacht heeft gegeven.

Met ‘product’ bedoelen wij zowel een product als een dienst.

U kunt kiezen uit:

- 1 = geen
- 2 = weinig
- 3 = niet weinig / niet veel
- 4 = veel
- 5 = erg veel

	1	2	3	4	5
Nauwlettend controleren van de productkwaliteit	☐	☐	☐	☐	☐
Reduceren van totale kosten	☐	☐	☐	☐	☐
Reduceren van de kosten van het bedrijfsproces	☐	☐	☐	☐	☐
Verkopen van hooggeprijsde producten	☐	☐	☐	☐	☐
Verbeteren van de service aan de klant	☐	☐	☐	☐	☐
Verbeteren van de prestaties van de verkopers	☐	☐	☐	☐	☐
Verbeteren van bestaande bedrijfsprocessen	☐	☐	☐	☐	☐
Productieverbeteringen om beter te voldoen aan de verwachtingen van de klant	☐	☐	☐	☐	☐
Opbouwen van de merk- en bedrijfsnaam	☐	☐	☐	☐	☐
Op de markt brengen van nieuwe producten	☐	☐	☐	☐	☐
Ontwikkelen van nieuwe bedrijfsprocessen	☐	☐	☐	☐	☐
Onmiddellijk verhelpen van problemen bij klanten	☐	☐	☐	☐	☐
Het eigen bedrijfsproces afzetten tegen de beste bedrijfsprocessen in de bedrijfstak	☐	☐	☐	☐	☐
Ontwikkelen van nieuwe producten	☐	☐	☐	☐	☐
Nieuwe service aan de klant	☐	☐	☐	☐	☐
Innovatieve marketingtechnieken	☐	☐	☐	☐	☐
Het veilig stellen van betrouwbare distributiekanaalen	☐	☐	☐	☐	☐
Bieden van een breed arsenaal producten	☐	☐	☐	☐	☐
Betere nazorg naar de klanten	☐	☐	☐	☐	☐
Het eigen bedrijfsproces afzetten tegen de beste bedrijfsprocessen waar dan ook	☐	☐	☐	☐	☐
Adverteren en reclame maken	☐	☐	☐	☐	☐
Verbeteren van bestaande producten	☐	☐	☐	☐	☐

23. In het onderstaande kader worden 5 omschrijvingen gegeven van een organisatiestrategie. Verdeel over deze vijf strategieën 10 punten, afhankelijk van de mate waarin elke omschrijving past bij uw eigen organisatie. Ken het grootste aantal punten toe aan de omschrijving die het best bij uw organisatie past. Geef het minste aantal of nul punten aan de omschrijving die het minst goed bij uw organisatie past. Let erop dat het totaal uitkomt op 10 punten.

	Onze organisatie richt zich op het produceren en in de markt zetten van nieuwe producten.	
	Onze organisatie richt zich op het vormen van een beeld bij potentiële klanten dat de producten van onze organisatie duidelijk verschillend zijn dan die van onze concurrenten	
	Onze organisatie richt zich op het onderscheiden van onze organisatie ten opzichte van onze concurrenten door onze dienstverlening aan de klant, zowel vooraf, tijdens als na afloop van de koop, te benadrukken	
	Onze organisatie richt zich op het onderscheiden van onze organisatie ten opzichte van onze concurrenten door het 'benchmarken' van de beste fabricage/productie/dienstverlening processen	
	Onze organisatie wil zich onderscheiden ten opzichte van onze concurrenten door het produceren van producten/dienstverlening met de laagste kosten	
		10 punten

Houding en Gedrag medewerker

**In deze sectie zijn we geïnteresseerd in door u verwacht(e)
gedrag en houdingen van uw medewerkers**

24. Kruis in de onderstaande tabel aan in hoeverre u het volgende (rol)gedrag van uw medewerkers verwacht.

Hierbij geldt:

- 1 = zeker niet van toepassing
- 2 = meestal niet van toepassing
- 3 = soms wel, soms niet van toepassing
- 4 = vaak van toepassing
- 5 = zeker van toepassing

	1	2	3	4	5
Betrokkenheid bij de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Zich prettig voelen met stabiliteit	☐	☐	☐	☐	☐
Zorg voor de hoeveelheid output (kwantiteit)	☐	☐	☐	☐	☐
Verantwoordelijkheid hebben/nemen	☐	☐	☐	☐	☐
Onafhankelijk, autonoom gedrag	☐	☐	☐	☐	☐
Creatief, innovatief gedrag	☐	☐	☐	☐	☐
Zorg om het proces	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid bij de leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Zorg voor kwaliteit	☐	☐	☐	☐	☐
Bezorgdheid om onderscheidend vermogen van producten/diensten	☐	☐	☐	☐	☐
Inzet van brede vaardigheden	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibel om te veranderen	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid bij de professie/werk	☐	☐	☐	☐	☐
Herhaalbaar, voorspelbaar gedrag	☐	☐	☐	☐	☐
Korte termijn focus	☐	☐	☐	☐	☐
Het nemen van risico	☐	☐	☐	☐	☐
Zorg om het resultaat	☐	☐	☐	☐	☐
Samenwerkend, onderling afhankelijk gedrag	☐	☐	☐	☐	☐
Lange termijn focus	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid bij het team	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid bij de klant	☐	☐	☐	☐	☐
Kunnen omgaan met onduidelijkheid en onvoorspelbaarheid	☐	☐	☐	☐	☐
Bezorgdheid om onderscheidend vermogen van productieproces	☐	☐	☐	☐	☐

25. In het onderstaande kader worden 5 omschrijvingen gegeven van een type medewerker. Verdeel over deze vijf typen 10 punten, afhankelijk van de mate waarin elke omschrijving geldt voor het grootste gedeelte van uw medewerkers. Ken het grootste aantal punten toe aan de omschrijving die het best bij uw organisatie past. Geef het minste aantal of nul punten aan de omschrijving die het minst goed bij uw organisatie past. Let erop dat het totaal uitkomt op 10 punten.

	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.	
	Onze medewerkers richten zich op ontwikkeling en vernieuwing, voornamelijk binnen projecten. Het werkproces is uniek en is specialistisch. Gericht op langere termijn resultaten.	
	Onze medewerkers hebben specialistische en gestandaardiseerde werkzaamheden gericht op een goede dienstverlening aan de klant. Medewerkers zijn stressbestendig en resultaatgericht.	
	Onze medewerkers hebben voornamelijk eenvoudige, routinematige werkzaamheden gericht op efficiëntie. Medewerkers moeten uitvoeren, doen,	

	en hun werk is gericht op het realiseren van korte termijn resultaten.	
	Onze medewerkers hebben specialistische en gestandaardiseerde werkzaamheden gericht op het neerzetten van product/dienst in de markt. Medewerkers zijn stressbestendig en commercieel.	
		10 punten

Organisatieklimaat

In deze sectie zijn we geïnteresseerd in het door u ervaren klimaat in uw organisatie

26. Hieronder staan zeven uitspraken. Wilt u per uitspraak aangeven in hoeverre deze uitspraak voor uw organisatie van toepassing is?

U kunt kiezen uit de volgende mogelijkheden:

- 1 = zeker niet toepassing
- 2 = meestal niet van toepassing
- 3 = soms wel/ soms niet van toepassing
- 4 = meestal van toepassing
- 5 = zeker van toepassing

	1	2	3	4	5
Onze medewerkers kunnen elkaar vertrouwen	☐	☐	☐	☐	☐
Onze medewerkers hebben een hoog arbeidsmoraal	☐	☐	☐	☐	☐
Onze medewerkers vinden dat inspanning en inzet op een rechtvaardige manier wordt beloond	☐	☐	☐	☐	☐
Onze medewerkers beschouwen het leiderschap in onze organisatie als geloofwaardig	☐	☐	☐	☐	☐
Als er beslissingen moeten worden genomen zijn er grote meningsverschillen tussen de medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐
Het is een goed teken dat medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen als er iets mis gaat	☐	☐	☐	☐	☐
Het is moeilijk om organisatieveranderingen door te voeren	☐	☐	☐	☐	☐

Financiële parameters

In deze sectie zijn we geïnteresseerd in de financiële gesteldheid van uw organisatie

Voor dit onderzoek is het van belang om organisaties te kunnen vergelijken op basis van hun financiële gegevens. Voor kleine en middelgrote organisaties is het soms moeilijk of niet wenselijk dergelijke gegevens openbaar te maken. We kunnen ons voorstellen dat dit ook voor uw organisatie geldt. Toch willen we u vragen de onderstaande gegevens zo volledig en precies mogelijk in te vullen. We wijzen u er daarom nogmaals op dat deze gegevens alleen voor ons onderzoek bedoeld zijn en uw gegevens anoniem worden verwerkt.

De volgende vragen gaan over financiële gegevens/kengetallen uit het boekjaar 2005 & 2006 van uw organisatie. Wilt u de gevraagde gegevens zo exact mogelijk aangeven?

27. Liquiditeit quick ratio = de verhouding tussen de vlottende activa en liquide middelen (zonder voorraad) aan de ene kant en het vreemd vermogen kort aan de andere kant.

Voor 2005 was de liquiditeit quick ratio voor onze organisatie:

Voor 2006 was de liquiditeit quick ratio voor onze organisatie:

28. Solvabiliteitsgetal = de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen.

Voor 2005 was het solvabiliteitsgetal voor onze organisatie:

Voor 2006 was het solvabiliteitsgetal voor onze organisatie:

29. Rentabiliteitsgetal = de verhouding tussen de winst (na rentebetaling) en totale vermogen.

Voor 2005 was het rentabiliteitsgetal voor onze organisatie:

Voor 2006 was het rentabiliteitsgetal voor onze organisatie:

30. De verhouding tussen de winst en de omzet: winst/omzet ofwel

$$\frac{\text{Winst}}{\text{Omzet}}$$

Voor 2005 was deze verhouding:

Voor 2006 was deze verhouding:

31. Personele kosten in toegevoegde waarde = de verhouding tussen de personele kosten en de toegevoegde waarde.

Hierin zijn:

1 personele kosten: alle salariskosten, sociale lasten en premies, kosten van secundaire arbeidsvoorwaarden van vast en tijdelijk personeel

&

2 toegevoegde waarde: inkomsten van de organisatie minus subsidies, personele kosten, productiekosten, kosten van ruwe materialen & hulpstoffen, kosten van ingekochte diensten & goederen, belasting

Voor 2005 waren de personeelskosten voor onze organisatie:

Voor 2006 waren de personeelskosten voor onze organisatie:

Voor 2005 was de toegevoegde waarde van onze organisatie:

Voor 2006 was de toegevoegde waarde van onze organisatie:

De volgende vragen gaan over niet-financiële kengetallen uit het boekjaar 2005 & 2006 van uw organisatie. Wilt u de gevraagde gegevens zo exact mogelijk aangeven?

32. Wat was het (ziekte)verzuimpercentage (exclusief zwangerschap) van uw organisatie?

in 2005:

in 2006:

33. Wat was het percentage vertrek van personeel van uw organisatie?

in 2005:

in 2006:

34. In welke mate laat u zich in de (dagelijkse) praktijk leiden door de volgende overwegingen?

U kunt kiezen uit de volgende mogelijkheden:

1 = niet of nauwelijks

- 2 = in zeer beperkte mate
3 = in beperkte mate
4 = in zekere mate
5 = in hoge mate

	1	2	3	4	5
Onze organisatie wil overleven	☐	☐	☐	☐	☐
Onze organisatie wil stabiel blijven	☐	☐	☐	☐	☐
Onze organisatie wil winst maken	☐	☐	☐	☐	☐
Onze organisatie wil groeien	☐	☐	☐	☐	☐

Innovatie

In deze sectie zijn we geïnteresseerd in uw persoonlijke bijdrage aan innovatieve processen in uw organisatie

35. Hieronder staan negen uitspraken. Wilt u per uitspraak aangeven in hoeverre deze uitspraak voor u van toepassing is?

U kunt kiezen uit de volgende mogelijkheden:

- 1 = zelden (paar keer per jaar of minder) of nooit
- 2 = soms (eens per maand of minder)
- 3 = regelmatig (paar keer per maand)
- 4 = vaak (wekelijks)
- 5 = zeer vaak (paar keer per week) of altijd (dagelijks)

	1	2	3	4	5
Hoe vaak komt het voor dat u nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten bedenkt?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u vernieuwende ideeën uitwerkt tot werkbare toepassingen?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u steun mobiliseert voor vernieuwende ideeën?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u originele oplossingen bedenkt voor werkproblemen?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u vernieuwende ideeën planmatig invoert?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u nieuwe ideeën verzint voor moeilijke vraagstukken?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u bijval oogst voor vernieuwende ideeën	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u de invoering van vernieuwende ideeën grondig evalueert?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u sleutelfiguren enthousiast maakt voor vernieuwende ideeën?	☐	☐	☐	☐	☐

36. Hoeveel patenten staan er op uw bedrijf genoteerd?

.....

37. Hoeveel handelsmerken staat er op uw bedrijf geregistreerd?

.....

38. Hoeveel merknamen heeft uw bedrijf gedeponeerd?

.....

Persoonlijk

In deze sectie zijn we geïnteresseerd in een aantal persoonlijke gegevens

39. Hoe lang bent u al eigenaar van en of directeur bij <naam organisatie>?

- 18 minder dan een jaar
- 19 tussen één en vijf jaar
- 20 langer dan vijf jaar

40. Hoeveel leidinggevende functies heeft u vervuld buiten <naam organisatie>?

- 21 geen
- 22 één
- 23 tussen 2 en 5
- 24 meer dan 5

41. Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week? uur per week

42. Wat is uw geboortjaar?

43. Wat is uw geslacht?

- 18 vrouw
- 19 man

44. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

- 18 lager algemeen (lagere/basisonderwijs)
- 19 lager beroepsonderwijs
- 20 middelbaar algemeen beroepsonderwijs (bijv. MAVO)
- 21 middelbaar beroepsonderwijs
- 22 Voortgezet algemeen onderwijs (bijv. HAVO, VWO, Atheneum, Gymnasium)
- 23 Hoger beroepsonderwijs
- 24 Wetenschappelijk onderwijs, doctoraal
- 25 Wetenschappelijk onderwijs, gepromoveerd

Heeft u opmerkingen of suggesties over de vragenlijst wilt u deze dan hieronder vermelden?

Wij danken u hartelijk voor het invullen van deze enquête.

Bijlage 10

VRAGENFORMULIER

Strategisch personeelsbeleid in de creatieve en vrijetijd sector. Goed voor de resultaten?

2007

- 1 U wordt vriendelijk verzocht per vraag het voor u juiste antwoord aan te kruisen, dan wel de gevraagde informatie in te vullen. Het is voor ons van groot belang dat u **alle vragen** in de vragenlijst beantwoordt. Op deze wijze krijgen wij een goed beeld van de situatie in uw organisatie. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 20 minuten.
- 2 De vragenlijst is opgebouwd uit een aantal delen. We beginnen de vragenlijst met een aantal vragen over uw mening over de communicatie en de strategie van de organisatie. Vervolgens stellen we u een aantal vragen over welk gedrag u denkt dat er van u wordt verwacht, over uw betrokkenheid bij de organisatie, het team, uw werk en uw leidinggevende. Daarna vragen we u naar uw bijdrage aan innovatie binnen de organisatie en naar het door u ervaren werkklimaat. We sluiten af met een aantal vragen naar enkele persoonlijke gegevens. We beseffen dat we veel van u vragen, en niet alleen qua tijd, maar ook qua inzet. Toch hopen we dat u bereid bent deze vragenlijst in te vullen.
- 3 Het is voor het goede verloop van dit onderzoek van groot belang dat u de vragenlijst aan ons <...*procedure beschrijven zoals afgesproken met organisatie*>.
- 4 Wij garanderen geheimhouding van uw gegevens; onder geen beding worden uw individuele gegevens aan derden verstrekt. Uw gegevens worden anoniem opgeslagen in het databestand behorend bij het promotie onderzoek van mevrouw I. Goedegebure. De dataverzameling voor dit onderzoek verloopt via een onderwijs/onderzoeksproject voor studenten van Fontys Hogeschool Personeel & Arbeid en ten behoeve van een bachelor afstudeeropdracht voor studenten van de Universiteit Twente, richting A&O psychologie.
- 5 Na afloop van het onderzoek ontvangt de directie van uw organisatie een rapportage, gebaseerd op een aantal organisaties uit dezelfde branche, waaronder dit bedrijf.

Medewerker

Communicatie en Strategie

**In deze sectie zijn we geïnteresseerd in uw mening over
de communicatie en organisatiedoelen van uw organisatie**

1. Hoe vindt de **communicatie** binnen uw bedrijf gedurende de laatste 3 jaar plaats?

U kunt kiezen uit:

1. = zeker niet van toepassing
2. = meestal niet van toepassing
3. = soms wel, soms niet van toepassing
4. = vaak van toepassing
5. = zeker van toepassing

	1	2	3	4	5
Er worden voorstellen voor veranderingen in het bedrijf, die Betrekking hebben op werknemers, aan die werknemers	☐	☐	☐	☐	☐
Binnen uw bedrijf is er sprake van open communicatiekanalen.	☐	☐	☐	☐	☐
Uw bedrijf is op een systematische manier op zoek naar kansen bedreigingen.	☐	☐	☐	☐	☐

2. In deze vraag staat het **overleg met werknemers** over verschillende onderwerpen centraal. Als er gedurende de laatste 3 jaar veranderingen zijn geïntroduceerd met betrekking tot deze onderwerpen, op welke manier kan dan de wijze van introductie het best omschreven worden?

U kunt kiezen uit:

1. = geen veranderingen geïntroduceerd / niet van toepassing
2. = managers regelen en voeren uit
3. = managers regelen, werknemers voeren het uit
4. = werknemers worden geraadpleegd en zijn eventueel beperkt betrokken bij het vaststellen van doelstellingen
5. = werknemers zijn nauw betrokken bij beslissingen

	1	2	3	4	5
veiligheid en gezondheid	☐	☐	☐	☐	☐
taakontwerp en arbeidsorganisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Kwaliteitsverbeteringen	☐	☐	☐	☐	☐
Kostenreducties	☐	☐	☐	☐	☐
inrichting van de werkvloer	☐	☐	☐	☐	☐
scholing en ontwikkeling	☐	☐	☐	☐	☐
klantenservice en bezorging	☐	☐	☐	☐	☐
Bedrijfsprestaties	☐	☐	☐	☐	☐
Planning	☐	☐	☐	☐	☐
Marktprestaties	☐	☐	☐	☐	☐
mogelijkheden tot ontspanning	☐	☐	☐	☐	☐
beslissingen over structurele veranderingen	☐	☐	☐	☐	☐
beslissingen over belangrijke beleidsvraagstukken	☐	☐	☐	☐	☐
efficiency en productiviteit	☐	☐	☐	☐	☐

3. Is de strategie van <naam organisatie>, volgens u, op schrift vastgelegd?

- ☐ ja
☐ nee
☐ ik weet dit niet

4. Hoe vaak wordt de strategie van <naam organisatie> heroverwogen, denkt u?
Is dat ...?

- ☐ continu
- ☐ wekelijks
- ☐ maandelijks
- ☐ per kwartaal
- ☐ jaarlijks
- ☐ heel soms
- ☐ nooit → **ga naar vraag 8**
- ☐ ik weet dit niet → **ga naar vraag 8**

5. Wordt er een plan opgesteld om de strategie te verwezenlijken?

- ☐ ja
- ☐ nee
- ☐ ik weet dit niet

6. Hoe vaak veranderen de korte termijn doelstellingen, denkt u?
Is dat ...?

- ☐ wekelijks
- ☐ maandelijks
- ☐ per kwartaal
- ☐ jaarlijks
- ☐ heel soms
- ☐ ik weet dit niet → **ga naar vraag 8**

7. Wanneer de directie de strategie wil wijzigen, wie wordt hierbij dan betrokken, denkt u?

Er zijn meer antwoorden mogelijk

- ☐ (zakelijke) partner(s)
- ☐ enkele werknemers
- ☐ de meeste werknemers
- ☐ managers
- ☐ externen
- ☐ niemand
- ☐ ik weet dit niet

8. Hieronder worden een aantal concurrentiemiddelen genoemd. Wilt u per middel aangeven in hoeverre <naam organisatie> dit concurrentiemiddel in de laatste **3 jaar** aandacht heeft gegeven. Met 'product' bedoelen wij zowel een product als een dienst.

U kunt kiezen uit:

- 1 = geen
- 2 = weinig
- 3 = niet weinig / niet veel
- 4 = veel
- 5 = erg veel

	1	2	3	4	5
Nauwlettend controleren van de productkwaliteit	☐	☐	☐	☐	☐
Reduceren van totale kosten	☐	☐	☐	☐	☐

Reduceren van de kosten van het bedrijfsproces	☐	☐	☐	☐	☐
Verkopen van hooggeprijsde producten	☐	☐	☐	☐	☐
Verbeteren van de service aan de klant	☐	☐	☐	☐	☐
Verbeteren van de prestaties van de verkopers	☐	☐	☐	☐	☐
Verbeteren van bestaande bedrijfsprocessen	☐	☐	☐	☐	☐
Productieverbeteringen om beter te voldoen aan de verwachtingen van de klant	☐	☐	☐	☐	☐
Opbouwen van de merk- en bedrijfsnaam	☐	☐	☐	☐	☐
Op de markt brengen van nieuwe producten	☐	☐	☐	☐	☐
Ontwikkelen van nieuwe bedrijfsprocessen	☐	☐	☐	☐	☐
Onmiddellijk verhelpen van problemen bij klanten	☐	☐	☐	☐	☐
Het eigen bedrijfsproces afzetten tegen de beste bedrijfsprocessen in de bedrijfstak	☐	☐	☐	☐	☐
Ontwikkelen van nieuwe producten	☐	☐	☐	☐	☐
Nieuwe service aan de klant	☐	☐	☐	☐	☐
Innovatieve marketingtechnieken	☐	☐	☐	☐	☐
Het veilig stellen van betrouwbare distributiekanaalen	☐	☐	☐	☐	☐
Bieden van een breed arsenaal producten	☐	☐	☐	☐	☐
Betere nazorg naar de klanten	☐	☐	☐	☐	☐
Het eigen bedrijfsproces afzetten tegen de beste bedrijfsprocessen waar dan ook	☐	☐	☐	☐	☐
Adverteren en reclame maken	☐	☐	☐	☐	☐
Verbeteren van bestaande producten	☐	☐	☐	☐	☐

9. In het onderstaande kader worden 5 omschrijvingen gegeven van een organisatiestrategie. Verdeel over deze vijf strategieën 10 punten, afhankelijk van de mate waarin elke omschrijving past bij <naam organisatie>. Ken het grootste aantal punten toe aan de omschrijving die het beste past. Geef het minste aantal of nul punten aan de omschrijving die het minst goed bij uw organisatie past. Let erop dat het totaal uitkomt op 10 punten.

	<naam organisatie> richt zich op het produceren en in de markt zetten van nieuwe producten.	
	<naam organisatie> richt zich op het vormen van een beeld bij potentiële klanten dat de producten van onze organisatie duidelijk verschillend zijn dan die van onze concurrenten	
	<naam organisatie> richt zich op het onderscheiden van onze organisatie ten opzichte van onze concurrenten door onze dienstverlening aan de klant, zowel vooraf, tijdens als na afloop van de koop, te benadrukken	
	<naam organisatie> richt zich op het onderscheiden van onze organisatie ten opzichte van onze concurrenten door het 'benchmarken' van de beste fabricage/productie/dienstverlening processen	
	<naam organisatie> wil zich onderscheiden ten opzichte van onze concurrenten door het produceren van producten/dienstverlening met de laagste kosten	
		10 punten

Houding en Gedrag

In deze sectie zijn we geïnteresseerd in welk gedrag u denkt dat er van u wordt verwacht

10. Kruis in de onderstaande tabel aan in hoeverre u denkt dat de volgende (rol)gedragingen van u worden verwacht.

Hierbij geldt:

1. = zeker niet van toepassing
2. = meestal niet van toepassing

3. = soms wel, soms niet van toepassing
 4. = vaak van toepassing
 5. = zeker van toepassing

	1	2	3	4	5
Betrokkenheid bij de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Zich prettig voelen met stabiliteit	☐	☐	☐	☐	☐
Zorg voor de hoeveelheid output (kwantiteit)	☐	☐	☐	☐	☐
Verantwoordelijkheid hebben/nemen	☐	☐	☐	☐	☐
Onafhankelijk, autonoom gedrag	☐	☐	☐	☐	☐
Creatief, innovatief gedrag	☐	☐	☐	☐	☐
Zorg om het proces	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid bij de leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Zorg voor kwaliteit	☐	☐	☐	☐	☐
Bezorgdheid om onderscheidend vermogen van producten/diensten	☐	☐	☐	☐	☐
Inzet van brede vaardigheden	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibel om te veranderen	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid bij de professie/werk	☐	☐	☐	☐	☐
Herhaalbaar, voorspelbaar gedrag	☐	☐	☐	☐	☐
Korte termijn focus	☐	☐	☐	☐	☐
Het nemen van risico	☐	☐	☐	☐	☐
Zorg om het resultaat	☐	☐	☐	☐	☐
Samenwerkend, onderling afhankelijk gedrag	☐	☐	☐	☐	☐
Lange termijn focus	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid bij het team	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid bij de klant	☐	☐	☐	☐	☐
Kunnen omgaan met onduidelijkheid en onvoorspelbaarheid	☐	☐	☐	☐	☐
Bezorgdheid om onderscheidend vermogen van productieproces	☐	☐	☐	☐	☐

11. In het onderstaande kader worden 5 omschrijvingen gegeven van een type medewerker. Verdeel over deze vijf typen 10 punten, afhankelijk van de mate waarin elke omschrijving geldt voor het grootste gedeelte van uw medewerkers. Ken het grootste aantal punten toe aan de omschrijving die het best bij uw organisatie past. Geef het minste aantal of nul punten aan de omschrijving die het minst goed bij uw organisatie past. Let erop dat het totaal uitkomt op 10 punten.

	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.	
	Onze medewerkers richten zich op ontwikkeling en vernieuwing, voornamelijk binnen projecten. Het werkproces is uniek en is specialistisch. Gericht op langere termijn resultaten.	
	Onze medewerkers hebben specialistische en gestandaardiseerde werkzaamheden gericht op een goede dienstverlening aan de klant. Medewerkers zijn stressbestendig en resultaatgericht.	
	Onze medewerkers hebben voornamelijk eenvoudige, routinematige werkzaamheden gericht op efficiëntie. Medewerkers moeten uitvoeren, doen, en hun werk is gericht op het realiseren van korte termijn resultaten.	
	Onze medewerkers hebben specialistische en gestandaardiseerde werkzaamheden gericht op het neerzetten van product/dienst in de markt. Medewerkers zijn stressbestendig en commercieel.	
		10 punten

Betrokkenheid

In deze sectie zijn we geïnteresseerd in de mate van uw betrokkenheid bij de organisatie, leidinggevende, team en werk

12. Kruis in de onderstaande tabel aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

Hierbij geldt:

1. = zeker niet van toepassing
2. = meestal niet van toepassing
3. = soms wel, soms niet van toepassing
4. = vaak van toepassing
5. = zeker van toepassing

	1	2	3	4	5
<naam organisatie> heeft een grote persoonlijke betekenis voor mij	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn carrière is één van de belangrijkste dingen in mijn leven	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben bereid om extra werk te doen wanneer dit aan mijn team ten goede komt	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me verbonden met mijn leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Ik sta regelmatig stil bij hoe ik vooruit zou kunnen komen in mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb respect voor mijn leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me emotioneel gehecht aan <naam organisatie>	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb er in de afgelopen maanden wel eens over nagedacht om ander werk te zoeken	☐	☐	☐	☐	☐
De ambities is mijn leven hebben voornamelijk te maken met mijn carrière	☐	☐	☐	☐	☐
Ik zou zeer gelukkig zijn als ik voor de rest van mijn carrière bij <naam organisatie> kan blijven werken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me thuis onder mijn collega's op het werk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik waardeer mijn leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb er in het afgelopen jaar wel eens iets aan gedaan om te proberen ander werk te krijgen (bijvoorbeeld ergens informeren, reageren op een advertentie)	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij als 'een deel van de familie' in <naam organisatie>	☐	☐	☐	☐	☐
Als het aan mij ligt, zal ik over 5 jaar nog bij <naam organisatie> werken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik probeer te investeren in een goede sfeer in mijn team	☐	☐	☐	☐	☐
Ik laat mij in mijn werk zoveel mogelijk leiden door doelstellingen van mijn team	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn carrière speelt een centrale rol in mijn leven	☐	☐	☐	☐	☐
Als we een sociale activiteit met het team hebben, help ik meestal met de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel me trots om met mijn leidinggevende te werken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben van mening dat ik een succesvolle carrière zou moeten hebben	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende betekent veel voor me	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb er in de afgelopen maanden wel eens over gedacht om ergens anders te gaan werken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb bewondering voor mijn leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐

Innovatie

In deze sectie zijn we geïnteresseerd in uw persoonlijke bijdrage aan innovatieve processen in uw organisatie

13. Hieronder staan negen uitspraken. Wilt u per uitspraak aangeven in hoeverre deze uitspraak voor u van toepassing is?

U kunt kiezen uit de volgende mogelijkheden:

1. = zelden (paar keer per jaar of minder) of nooit
2. = soms (eens per maand of minder)
3. = regelmatig (paar keer per maand)
4. = vaak (wekelijks)
5. = zeer vaak (paar keer per week) of altijd (dagelijks)

	1	2	3	4	5
Hoe vaak komt het voor dat u nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten bedenkt?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u vernieuwende ideeën uitwerkt tot werkbare toepassingen?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u steun mobiliseert voor vernieuwende ideeën?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u originele oplossingen bedenkt voor werkproblemen?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u vernieuwende ideeën planmatig invoert?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u nieuwe ideeën verzint voor moeilijke vraagstukken?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u bijval oogst voor vernieuwende ideeën	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u de invoering van vernieuwende ideeën grondig evalueert?	☐	☐	☐	☐	☐
Hoe vaak komt het voor dat u sleutelfiguren enthousiast maakt voor vernieuwende ideeën?	☐	☐	☐	☐	☐

14. Kruis in de onderstaande tabel aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

Hierbij geldt:

1. = zeker niet van toepassing
2. = meestal niet van toepassing
3. = soms wel, soms niet van toepassing
4. = vaak van toepassing
5. = zeker van toepassing.

	1	2	3	4	5
Dankzij mijn vindingrijkheid weet ik hoe ik moet omgaan met onvoorziene situaties in mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐
Wanneer ik in de problemen kom tijdens mijn werk, weet ik meestal wel te bedenken wat ik moet doen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan rustig blijven wanneer ik word geconfronteerd met moeilijkheden in mijn werk omdat ik kan vertrouwen op mijn capaciteiten	☐	☐	☐	☐	☐
Het maakt niet uit wat er op mij afkomt in mijn werk, ik weet meestal wel hoe ik er mee moet omgaan	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn werkervaring geeft mij voor een goede voorbereiding op mijn toekomstige banen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik haal de doelstellingen die ik mijzelf heb gesteld in mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan voldoen aan de meeste eisen die op mijn werk aan mij worden gesteld	☐	☐	☐	☐	☐
Wanneer ik word geconfronteerd met een probleem in mijn werk, kan ik meestal verschillende oplossingen vinden	☐	☐	☐	☐	☐

Organisatieklimaat

In deze sectie zijn we geïnteresseerd in het door u ervaren klimaat in uw organisatie

15. Hieronder staan zeven uitspraken. Wilt u per uitspraak aangeven in hoeverre deze uitspraak voor uw organisatie van toepassing is?

U kunt kiezen uit de volgende mogelijkheden:

1. = zeker niet van toepassing
2. = meestal niet van toepassing
3. = soms wel/ soms niet van toepassing
4. = meestal van toepassing
5. = zeker van toepassing.

	1	2	3	4	5
De medewerkers kunnen elkaar vertrouwen	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers hebben een hoog arbeidsmoraal	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers vinden dat inspanning en inzet op een rechtvaardige manier wordt beloond	☐	☐	☐	☐	☐
De medewerkers beschouwen het leiderschap in onze organisatie als geloofwaardig	☐	☐	☐	☐	☐
Als er beslissingen moeten worden genomen zijn er grote meningsverschillen tussen de medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐
Het is een goed teken dat medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen als er iets mis gaat	☐	☐	☐	☐	☐
Het is moeilijk om organisatieveranderingen door te voeren	☐	☐	☐	☐	☐

Persoonlijk

In deze sectie zijn we geïnteresseerd in een aantal persoonlijke gegevens. Deze gegevens worden gevraagd ten behoeve van het gehele onderzoek en worden niet gebruikt in de rapportage aan uw bedrijf

16. Hoe lang werkt u al bij <naam organisatie>

- ☐ minder dan een jaar
- ☐ tussen één en vijf jaar
- ☐ langer dan vijf jaar

17. Welk type contract heeft u?

- ☐ vast contract
- ☐ tijdelijk contract

18. Hoeveel uur werkt u per week?
..... uur per week

19. Wat is uw geboortjaar?
.....

20. Wat is uw geslacht?

- ☐ vrouw
- ☐ man

21. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

- ☐ lager algemeen (lagere/basisonderwijs)
- ☐ lager beroepsonderwijs
- ☐ middelbaar algemeen beroepsonderwijs (bijv. MAVO)
- ☐ middelbaar beroepsonderwijs
- ☐ voortgezet algemeen onderwijs (bijv. HAVO, VWO, Atheneum, Gymnasium)
- ☐ hoger beroepsonderwijs
- ☐ wetenschappelijk onderwijs, doctoraal
- ☐ wetenschappelijk onderwijs, gepromoveerd

Heeft u opmerkingen of suggesties over de vragenlijst wilt u deze dan hieronder vermelden?

Wij danken u hartelijk voor het invullen van deze enquête.