

Bachelorthese Arbeid & Organisatie Psychologie

*Communicatie van Strategisch
Human Resource Management
in MKB*



Naam:	Petra Yolanda Jorritsma
Studentnummer:	s0095109
Vak:	bachelorthese Arbeid & Organisatie Psychologie
Datum:	Juni 2007
Begeleider:	Drs. I. Goedegebure Fontys Hogeschool Personeel & Arbeid Universiteit Twente; Gedragwetenschappen Arbeid- en Organisationspsychologie

Woord vooraf

Dit onderzoek is gebaseerd op vier architectenbureaus in het oosten en noorden van Nederland. Dit bacheloronderzoek is een deel van de afronding van mijn bacheloropleiding Arbeid & Organisatie psychologie te Enschede. Op dit moment studeer ik drie jaar aan de universiteit Twente. Mijn studie Psychologie begon hier in september 2004 en mijn studietijd aan de UT zal hoogstwaarschijnlijk afgerond zijn na mijn master HRM bedrijfskunde in de zomer van 2009. Ik wil in dit woord vooraf dan ook de mensen bedanken die tot nu toe mij gesteund hebben en dit mogelijk hebben gemaakt.

In dit onderzoek zijn alle gegevens anoniem verwerkt en gerapporteerd. Dit onderzoeksrapport wordt alleen besproken met de directie en/of contactpersoon van bureau B+O architecten.

In dit onderzoek wil ik graag het bedrijf bureau B+O architecten bedanken voor hun enthousiasme en medewerking. Ik hoop dat het onderzoek ook voor bureau B+O architecten een toegevoegde waarde heeft.

10 juni '07
Petra Y. Jorritsma

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
leeswijzer	4
Hoofdstuk 1: Introductie onderzoeksthema	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Theoretisch kader	6
1.3 Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode	12
2.1 Gebruikte onderzoeksmethode	12
2.2 Gebruikte vragenlijst	13
2.3 Populatie en steekproef	16
Hoofdstuk 3: Resultaten	17
3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen	17
3.2 Statistische bewerkingen	18
3.3 Onderzoeksuitkomsten hypothesen	20
3.4 Onderzoeksuitkomsten bureau B+O architecten	22
Hoofdstuk 4: Conclusies	26
4.1 Antwoorden op hoofdvraag en hypothesen	26
4.2 Conclusie uitkomsten bureau B+O architecten	29
4.3 Conclusie t.a.v. onderzoeksmethode	30
Hoofdstuk 5: Aanbevelingen	31
5.1 Aanbevelingen voor bureau B+O architecten	31
5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek	32
Literatuurlijst	33
Bijlagen	35
Bijlage 1 Gebruikte schalen in het onderzoek	35
Bijlage 2 Vier cultuurdimensies van Cameron & Quinn (1999)	34
Bijlage 3 Gegevens bureau	41

Samenvatting

In dit bacheloronderzoek wordt onderzocht in hoeverre percepties van medewerkers over de strategie en het verwachte gedrag aansluiten op de gevoerde strategie en het gedrag dat de werkgever verwacht van de medewerkers. Tevens wordt onderzocht in hoeverre de genoemde aansluitingen samenhangen met de aansluiting van de strategie op het verwachte gedrag van medewerkers, en het effect op het organisatieresultaat en op welke wijze de sterkte van het organisatieklimaat hierin een rol speelt.

Uit dit onderzoek blijkt hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker gedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat. Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door de medewerkers), hoe beter het organisatieresultaat. Hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers), hoe beter het organisatie resultaat.

Uit dit bacheloronderzoek bij vier organisaties kwam verder naar voren dat het organisatieklimaat een bepaalde rol in het bovengenoemde speelt. Zo kwam naar voren dat hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemers) en hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachtingen (door medewerkers).

Dit onderzoek heeft zich afgespeeld bij architectenbureaus in Nederland waaronder het bedrijf bureau B+O architecten uit Rheebruggen, Drenthe.

Binnen het bedrijf bureau B+O architecten bleek dat vooral de communicatie binnen de organisatie over de strategie en doelen en het verwachte gedrag van de medewerkers niet goed te verlopen. Verder bleek dat het organisatieklimaat niet overeen kwam met de gevoerde strategie.

Er zijn enkele aanbevelingen opgesteld voor bureau B+O architecten die onder andere bestaan uit het verbeteren van het innovatief gedrag, self-efficacy en de betrokkenheid bij de organisatie en het team. Dit kan door de werknemers meer vrijheid te geven en vertrouwen en een open communicatie te bevorderen binnen deze organisatie. Het organisatieklimaat dat nu heerst biedt hiervoor genoeg flexibiliteit en vrijheid van handelen.

Leeswijzer

In dit onderzoeksrapport komen meerdere aspecten van het onderzoek aan de orde. Hoofdstuk 1 bevat een inleiding gegeven en een omschrijving van de hypothesen naar aanleiding van de theorie. In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksopzet besproken. Hoofdstuk 3 bestaat uit de een omschrijving van de onderzoeksresultaten. De opgestelde hypothesen worden getoetst en bureau B + O architecten wordt op verschillende punten vergeleken met de andere organisaties uit het onderzoek. In hoofdstuk 4 worden uit de resultaten van hoofdstuk 3 conclusies getrokken en worden de resultaten bediscussieerd. Ten slotte zal in hoofdstuk 5 enkele aanbevelingen worden geformuleerd voor bureau B + O architecten naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek.

Het is aan te bevelen voor de directie van bureau B + O architecten om hoofdstuk 2 en 3 in eerste instantie over te slaan. Aangezien hier verder zal worden ingegaan op de theorie en de meetmethode.

Hoofdstuk 1: introductie onderzoeksthema

Door de toenemende behoefte aan goed opgeleid personeel, de vergrijzing en de steeds weer veranderende vraag uit de markt is het voor organisaties steeds belangrijker strategisch om te gaan met de inzet en ontwikkeling van personeel. MKB, Midden en Klein Bedrijven, spelen een belangrijke rol in de toenemende vraag naar en betekenis voor de economie van innovatieve producten en diensten. Ondanks de belangrijke functie van MKB binnen en buiten Nederland is er in wetenschappelijk onderzoek naar HRM en personeel management weinig aandacht voor MKB bedrijven (Heneman et.al., 2000).

Dit onderzoek beoogt bij te dragen aan het vergroten van wetenschappelijk en praktisch inzicht op het gebied van HRM binnen MKB bedrijven in de creatieve sector, met als toespitsing in dit verslag architectenbureaus in Nederland.

1.1 Aanleiding

Heeft Human Resource Management een strategische waarde binnen het MKB? Oftewel, weten werknemers welke gedragingen van hen worden verwacht en dragen deze gedragingen bij aan de strategie van de organisatie? In de resource-based theorie wordt ervan uitgegaan dat ‘menselijke kapitaal’ een heel belangrijke bron is (Koch & Kok, 1999). Dit betekent dat HRM ook wel gezien kan worden als een strategische bron en daar vanuit een blijvend competitief voordeel van de organisatie kan opleveren.

Het is belangrijk om binnen het MKB de ‘fit’ tussen organisatiestrategie en HRM te toetsen om te onderzoeken of dit een rol speelt in het maken en behouden van competitief voordeel. Ook het organisatieklimaat wordt meegenomen in dit onderzoek. Hiervoor is gekozen, omdat communicatie een belangrijk onderdeel is van HRM. De sterkte van het HRM systeem wordt beïnvloed door het organisatieklimaat (Bowen & Ostroff, 2004). Organiseatieklimaat wordt gedefinieerd als ‘relatieve duurzame kwaliteit van de interne omgeving van een organisatie zoals dit wordt ervaren door de leden van de organisatie; dit het gedrag van de leden beïnvloedt; en beschreven kan worden in termen van waarden van een specifieke set karakteristieken van een organisatie’. Wanneer de organisatiestrategie niet past bij het organisatieklimaat, heeft dit een negatief effect op de organisatieprestatie (Burton e.a., 2004).

In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat hoe het HRM systeem ervoor zorgt dat medewerkers begrijpen wat ervan hen wordt verwacht. HR beïnvloedt strategie of de strategie beïnvloedt HR, welke weer communiceert hoe de medewerkers hun bijdrage moeten leveren bij een gegeven strategie (Bowen & Ostroff, 2004). Het werknemer gedrag werkt mee volgens Schuler en Jackson (1987) aan het competitieve voordeel van een organisatie en hiermee ook aan de organisatiestrategie.

Onderzocht zal worden of het verwachte gedrag van werknemers overeenkomt bij de strategie die wordt gehanteerd door een organisatie. Tevens zal de sterkte van het organisatieklimaat hierbij worden meegenomen. Er zal worden gekeken in welke mate de werknemers binnen een organisatie op dezelfde lijn zitten en welke invloed dit heeft op het gedrag die medewerkers ervaren dat van hen wordt verwacht, het gevoel van werknemers dat zij hun rol goed kunnen vervullen, de commitment met de organisatie, het innovatief gedrag en de prestatie van de organisatie.

Met dit onderzoek zal een bijdrage worden geleverd aan de vergroting van het inzicht in de wijze waarop binnen MKB, in dit geval binnen de sector technisch design, wordt omgegaan met werknemers en op welke wijze deze invloed heeft op het functioneren van een organisatie.

Kortom in dit onderzoek zal worden bijgedragen aan het vergroten van wetenschappelijke en praktische inzichten op het gebied van HRM binnen MKB bedrijven in de technische design.

Naar aanleiding van het doel van dit onderzoek luidt de hoofdvraag als volgt:

‘Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruenties (fit) tussen werkgever- en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?’

1.2 Theoretisch kader

Fit en organisatie resultaten

HRM ziet de rol van personeel voor het succes van organisaties. In plaats van een kostenfactor vormt personeel het kernmiddel voor een succesvolle bedrijfsvoering. Vanuit de economie is HRM onder andere beïnvloed door de ‘resource- based theory’. Uit deze theorie kan worden afgeleid dat de congruentie tussen strategie en HRM een competitief voordeel voor een bedrijf heeft.

Het effect van HR op het organisatieresultaat wordt beïnvloed via HRM uitkomsten. Human Resource Management uitkomsten zijn o.a. job tevredenheid, affectieve betrokkenheid, verloopgeneigdheid, zelfvertrouwen in je werk en innovatief werkgedrag. Uit de literatuur kan worden gesteld dat de tevredenheid van een werknemer een negatief effect heeft op de verlooptententive van een medewerker. Hoe meer een werknemer het naar zijn zin heeft binnen een organisatie hoe minder snel hij deze organisatie zal verlaten. Een andere HRM uitkomst welke invloed heeft op het organisatieresultaat is affectieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid is zwak positief gerelateerd aan prestaties op het werk maar is tevens positief gerelateerd aan ‘organizational citizenship behavior’ OCB. OCB is gedrag dat niet expliciet wordt verwacht door de werkgever maar dat wel noodzakelijk is voor het overleven en de effectiviteit van de organisatie. Wanneer affectieve commitment hoog is, zullen werknemers sneller zaken doen die belangrijk zijn voor de organisatie, en dus OCB laten zien. Dit zijn enkele voorbeelden van HRM uitkomsten. Deze voorbeelden laten zien dat het belangrijk is om te kijken naar de fit tussen HRM en strategie en wat dit betekent voor de HRM uitkomsten. De volgende Human Resource Management uitkomsten zijn in dit onderzoek van belang: verloopgeneigdheid; betrokkenheid bij de organisatie; leidinggevende, team en eigen werk/carrière; zelfvertrouwen in je werk; en innovatief werkgedrag.

Verloopgeneigdheid, is de mate waarin men bezig is met het zoeken van een andere baan (Horn, 1986). Tevredenheid met het werk heeft het grootste directe effect op verloopgeneigdheid, terwijl de tijd dat een persoon werkt bij een bepaalde organisatie hierna het grootste effect heeft (Lambert, Hogan & Barton, 2001). Om een concurrentievoordeel te verkrijgen of te behouden, is het belangrijk dat werknemers bij de organisatie blijven werken. Een hoog verloop doet de personeelskosten stijgen en de productiviteit dalen, waarbij werknemers met een groot ‘movement capital’ de organisatie sneller zullen verlaten dan werknemers met een laag ‘movement capital’ (Trevor, 2001). Verlooptententive wordt in dit onderzoek als afhankelijke variabele meegenomen omdat het laat zien of werknemers van plan zijn te vertrekken en dus zich minder inzetten voor de organisatie.

Affectief commitment is een belangrijk begrip bij het organisatieresultaat. Affectieve betrokkenheid verwijst naar de mate waarin een individu zich identificeert met de organisatie en begaan is met het lot van de organisatie (Mowday, Steers & Porter, 1979 in Dewetticnk & Buyens, 2006). Het verwijst naar een proces waarbij medewerkers de relatie met hun organisatie evalueren in termen van congruentie tussen persoonlijke waarden en doelstellingen en die van de organisatie (Meyer & Allen, 1991; Clugston, 2000 in Dewetticnk

& Buyens, 2006). Onderzoek heeft aangetoond dat affectieve betrokkenheid een belangrijke variabele is in het verklaren van gedrag dat door organisaties als positief wordt ervaren: prestaties, aanwezigheid, verzuimgedrag en trouw aan de organisatie (zie onder meer Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982; Randall, 1990; Riketta, 2002 in Dewettick & Buyens, 2006).

Vanuit verschillend onderzoek over organisatie commitment, hebben Mathieu en Zajac (1990) geconcludeerd dat affectieve commitment de belangrijkste voorspeller is van het gedrag dat werknemers laten zien op het werk. Affectief commitment is als een 'katalysator tussen investeringen in HRD inspanningen en het concurrentievoordeel van de organisatie' (De Man, 2006). Er zijn meerdere vormen van commitment; betrokkenheid bij de organisatie; betrokkenheid bij het team; betrokkenheid bij de leidinggevende; en betrokkenheid bij eigen werk/ carrière (Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004). In dit onderzoek worden deze laatst genoemde afhankelijke variabelen meegenomen. Dit wordt gedaan omdat betrokkenheid van de werknemer een positief effect heeft op de organisatieprestaties.

De volgende HRM uitkomst op werknemer niveau is: self- efficacy. Self- efficacy is de mate waarin een werknemer vertrouwen heeft in zijn eigen vaardigheden en capaciteiten om zijn taken met goed gevolg te volbrengen (Bandura, 1977, in Schyns & Collani, 2002). Self- efficacy hangt positief samen met o.a. leader-member exchange, tevredenheid over leidinggevende, tevredenheid met collega's, tevredenheid met de taak en affectieve commitment. Deze HRM uitkomst wordt in de onderzoek meegenomen omdat het laat zien of de werknemer zijn taken met goed gevolg kan volbrengen.

Tot slot nog een HRM uitkomst op individueel niveau, innovatief werkgedrag. Innovatief werkgedrag is belangrijk omdat het enerzijds belangrijk is bij het vernieuwen van de organisatie (De Jong & den Hartog, 2005). Strategische aandacht voor innovatie hangt positief samen met innovatief gedrag van werknemers (De Jong & den Hartog, 2005). Het effect is sterker bij bepaalde werkkenmerken, namelijk variatie in het werk, autonomie en een innovatieondersteunend werkklimaat. Verder hebben sommige werkkenmerken een direct effect op innovatief gedrag: opnieuw variatie in het werk en autonomie, evenals het hebben van externe contacten. Maar ook de bedrijfsomgeving speelt een rol. Kenniswerkers gedragen zich innovatiever als zijn werken in een sector waar bedrijven concurreren via nieuwe of verbeterde producten of diensten (De Jong & den Hartog, 2005).

En anderzijds innovatief werkgedrag treedt sneller op wanneer medewerkers rolonduidelijkheid en roloverlading ervaren (De Jong & Janssen, 2005). Roloverlading hangt positief samen met innovatief werkgedrag wanneer medewerkers rolambigüiteit ervaren, terwijl deze samenhang tussen roloverlading en innovatief werkgedrag niet aanwezig is wanneer medewerkers rolduidelijkheid ervaren.

Deze variabele wordt meegenomen in dit onderzoek omdat het laat zien of werknemers creatief zijn en de organisatie willen helpen door innovatief te zijn.

Fit tussen strategie en HR

De contingentiebenadering is te zien als een open benadering, waarin verschillende factoren van invloed zijn op het succes van HRM- practices (Maybey & Salaman, 1995). Universalistische opvattingen van HRM worden door hen opgevat als gesloten, omdat er wordt uitgegaan van een eenduidig standaardpakket van succesvolle 'practices'. Het werk van Schuler & Jackson (1987) is een klassiek voorbeeld van een contingentiebenadering van HRM. In plaats van het aanreiken van een verzameling 'best practices' stellen zij dat het succes van verschillende HRM practices afhankelijk is van gedragspatronen, die door de specifieke bedrijfsstrategie (innovatie, kwaliteitsverbetering of kostenreductie) worden voorgeschreven. Zo vraagt een innovatieve strategie meer creativiteit van werknemers dan een strategie die berust op het terugdringen van de kosten. Het effect van trainingen en

ontwikkelingen zal bij beide strategieën tevens verschillen. In een situatie van kostenreductie heeft training vaak tot doel om de multi- inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. In een innovatieve situatie wordt met training juist een leerklimaat gecreëerd dat aantrekkelijk is voor het personeel (Schuler & Jackson, 1987).

Naar de toegevoegde waarde is van HRM binnen grote organisaties en, in mindere mate, kleine organisaties, is in het verleden veel onderzoek gedaan. Hieruit is onder andere gebleken dat HRM significante verbeteringen laten zien, met het inzetten van het juiste HRM beleid voor een organisatie en de goede HR instrumenten voor deze organisatie stijgt de organisatieprestatie. HRM wordt gezien als een strategische bron in de ‘resource based’ theorie en de HRM vormt, in samenwerking met andere strategische bronnen, een basis voor het blijvende competitieve voordeel van een organisatie. Dit laatste benadrukt het belang van een fit tussen HRM en de organisatiestrategie (Dorenbosch et. al., 2006). Het onderzoek richt zich dan ook op de vraag in hoeverre er sprake is van een fit tussen de strategie van de MKB organisatie en anderzijds het HR beleid van diezelfde organisatie.

Medewerker rolgedrag

Schuler & Jackson (1987) zetten in hun theorie onder andere uiteen hoe belangrijk het denken in termen van medewerkergedrag is: ‘*Waar wil je naar toe met je organisatie, hoe dienen jouw medewerkers zich dan te gedragen en welke HR praktijken zet je daarvoor in?*’. Op de eerste twee delen van deze vraag zal in dit onderzoek worden ingegaan. De nadruk zal meer liggen op het medewerker rolgedrag dan op de HR praktijken die worden ingezet om het rolgedrag te bevorderen. Een goede communicatie van het HR- systeem motiveert medewerkers om de gewenste houding en het gewenste gedrag te vertonen. Kortom hoe sterker het HR- systeem, hoe duidelijker het wordt voor de medewerker om te weten wat belangrijk is binnen een organisatie en wat voor gedrag van de medewerker wordt verwacht en uiteindelijk zal worden beloond. Zo’n sterke situatie kan worden omschreven als een situatie waarin sprake is van een gedeelde perceptie binnen een organisatie (Sanders e.a., 2005). Daarom zal van beide kanten, werkgever als van de medewerker zijn kant, worden gekeken naar de perceptie van de organisatiestrategie. Hoe beter deze verwachtingen overeenkomen, van de medewerker en de werkgever, hoe sterker de boodschap van het HR beleid.

Naar aanleiding van de theorie kan worden gesteld dat wanneer de organisatiestrategie overeenkomt met het medewerker rolgedrag, vanuit de ogen van de werkgever, de organisatieresultaten zullen stijgen. Over het organisatieresultaat kan verder worden gesteld naar aanleiding van de beschreven theorie, dat deze beter zal zijn wanneer het medewerker rolgedrag, door de werkgever, en de perceptie van de verwachtingen van de werkgever, door de werknemer een grotere overeenkomst laat zien.

H1a: *hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), 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 organisatie resultaat.*

Black box

Het gaat binnen Human Resource Management om de vraag hoe organisaties met behulp van het HRM beleid hun werknemers zo effectief en efficiënt mogelijk kunnen inzetten om de productiviteit van een bedrijf te verhogen (Boxall & Purcell, 2003). Hierbij is het belangrijk dat een intern consistente HRM beleid zorgt voor een toename van de prestaties op

organisatieniveau (Ostroff & Bowen, 2000), of een ander belangrijk punt dat het HRM beleid effectief is wanneer het goed aansluit bij de organisatiestrategie of de context, bijvoorbeeld omgeving, omvang van de organisatie en organisatiekenmerken.

De ‘resource based’ benadering neemt aan dat HRM geen directe invloed heeft op de organisatieresultaten maar dat HRM invloed uitoefent op de speciale en moeilijk door de concurrentie te imiteren interne ‘resource’ die per organisatie verschilt, zoals attitude en gedrag van werknemers (Sanders, Dorenbosch & Reuver, 2005). Zo kan HRM invloed hebben op het commitment van medewerkers (De Man, 2006 uit Goedegebure, 2007), waardoor ze beter gaan samenwerken (Lambooij, 2005 uit Sanders et.al. 2005), de werknemers minder snel naar een andere baan zoeken (Vandenberge, et. al., 2004 uit Goedegebure, 2007) en bijvoorbeeld ook een betere diensverlening laten zien (Testa, 2001 uit Goedegebure, 2007). Al deze verschillende factoren zijn gerelateerd aan de productiviteit en het financiële resultaat van een bepaalde organisatie (Boselie, Pauwe & Jansen, 2000). Dergelijke indirecte processen en relaties staan bekend als de ‘black box’ vanwege de onduidelijkheid die er bestaat over hoe interne resources er nu toe doen en hoe HRM van invloed kan zijn op het organisatieresultaat. Door onderzoek te doen naar de mate waarin de perceptie van werknemers over de strategie van de organisatie en over het HR beleid overeenkomen met het HR beleid van de werkgever zal worden getracht meer inzicht te verwerven over de black box. Uit een studie van Lambooij (2005 in Sanders et. al. 2005) kwam naar voren dat een goede congruentie tussen strategie en HR beleid geen effect heeft op de organisatieresultaten omdat medewerkers de strategie en de boodschap van het HR beleid anders waargenomen hadden dan door de werkgever bedoeld was. Naar aanleiding van deze redenatie zal in dit onderzoek worden gekeken naar de organisatiestrategie en de perceptie van deze organisatiestrategie. De perceptie van de medewerker is hier van belang aangezien de medewerker moet weten welke strategie er wordt gevoerd in de organisatie. Wanneer deze strategie overeenkomen wordt er verwacht dat de organisatieresultaten zullen stijgen.

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

Organisatieklimaat

Een stimulerend werkklimaat is essentieel voor elke organisatie. Dit bepaalt of medewerkers bereid zijn om hun werk net iets beter te doen dan ze anders zouden doen. Organisaties met een stimulerend werkklimaat prikkelen juist deze onderscheidende inspanning bij hun mensen. Organiseatieklimaat wordt daarmee indicatief voor in hoeverre de organisatie haar volledig potentieel realiseert.

Een ander onderdeel van het model van dit bacheloronderzoek is het organisatieklimaat. In dit onderzoek zal de volgende definitie van het organisatieklimaat worden gebruikt: ‘Organiseatieklimaat is de mate van vertrouwen, moraal, conflict, rechtvaardigheid van beloning, geloofwaardigheid van de leidinggevendenden, veranderingsgezindheid en ‘zondebok’zoeken’ (Burton, Lauridsen & Obel, 2004). De relatie tussen de sterkte van het HR systeem en organisatieprestaties worden beïnvloed door het organisatieklimaat (Bowen & Ostrof, 2004). Hierbij fungeert het organisatieklimaat als een versterker. Uit later onderzoek blijkt dat wanneer binnen een organisatie met een sterk organisatieklimaat, de relatie tussen de sterkte van het HRM en de commitment met de organisatie sterker positief zal zijn (Dorenbosch et.al., 2005).

HRM praktijken kunnen worden gezien als een sein dat medewerkers kan helpen om de psychologische betekenis van de werksituatie te definiëren en dat kan bijdragen aan het

bevorderen dat een situatie als sterk of zwak wordt gezien. Naarmate de eigenschappen van een sterk HRM systeem meer overeenkomende percepties van medewerkers bevorderen, is de kans groter dat er een sterk organisatieklimaat ontstaat over de HRM inhoud (Sanders, 2005). Een sterke situatie kan worden gekenmerkt als een gevestigde orde, met duidelijke en uitgewerkte gedragscontrole, stabiel en gesloten voor externe invloeden. In een sterke situatie wordt aangenomen dat de spreiding in percepties van de leden van de groep, medewerkers van een organisatie in dit onderzoek, klein is en een gemeenschappelijke gewenste situatie reflecteert. Aan de andere kant wordt een zwakke situatie gekenmerkt door nieuwe, weinig duidelijke normen, dynamisch en gevoelig voor externe invloeden. Dit betekent dat binnen afdelingen met een sterk organisatieklimaat, de relatie tussen sterkte van HRM en affectieve betrokkenheid sterker positief wordt verwacht (Sanders, 2005).

Het sterk organisatieklimaat is belangrijk voor een organisatie. Met een sterk organisatieklimaat wordt verwacht dat de organisatiestrategie en het verwachte medewerker rolgedrag een hoge fit laten zien. Dit wordt verwacht omdat wanneer het organisatieklimaat hoog is, de medewerkers een hoger vertrouwen, moraal, conflict, rechtvaardigheid van beloning, geloofwaardigheid van de leidinggevenden hebben waardoor hun gedrag eerder overeen zal komen de het verwachte rolgedrag en de werkelijke organisatiestrategie.

Er wordt verwacht naar aanleiding van de theorie dat wanneer het organisatieklimaat sterk is, de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie beter zal zijn. Aangezien de werknemers door het sterke klimaat duidelijk weten wat de strategie is die de organisatie voert.

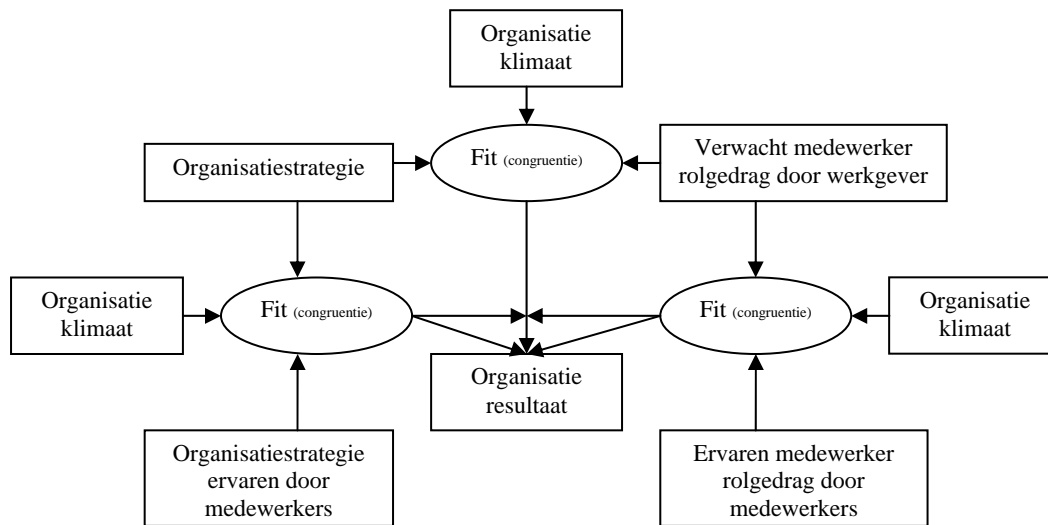
Verder wordt aangenomen dat bij een sterk organisatieklimaat, de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag en de perceptie van deze verwachtingen beter zal zijn. Dit wordt aangenomen omdat de communicatie in een sterk organisatieklimaat goed verloopt. Wat inhoudt dat de medewerkers goed op de hoogte zijn van de verwachtingen van de leidinggevenden.

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).

Naar aanleiding van het de hoofdvraag, hypotheses en theoretisch kader komt het volgende onderzoeksmodel naar voren:



1.3 leeswijzer

In dit onderzoeksrapport komen meerdere aspecten van het onderzoek aan de orde. In hoofdstuk 1 heeft u een inleiding kunnen lezen en is een omschrijving van de hypotheses naar aanleiding van de theorie beschreven. In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksopzet besproken. Hoofdstuk 3 bestaat uit de een omschrijving van de onderzoeksresultaten. De opgestelde hypotheses worden getoetst en bureau B + O architecten wordt op verschillende punten vergeleken met de andere organisaties uit het onderzoek. In hoofdstuk 4 worden uit de resultaten van hoofdstuk 3 conclusies getrokken en worden de resultaten bediscussieerd. Ten slotte zal in hoofdstuk 5 enkele aanbevelingen worden geformuleerd voor bureau B + O architecten naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek.

Het is aan te bevelen voor de directie van bureau B + O architecten om hoofdstuk 2 en 3 in eerste instantie over te slaan. Aangezien hier verder zal worden ingegaan op de theorie en de meetmethode.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst. In dit hoofdstuk wordt de gebruikte onderzoeksmethode besproken. Er wordt een operationalisering gegeven van de gebruikte vragenlijst en als laatste wordt een omschrijving gegeven van de populatie en steekproef.

2.1 Gebruikte onderzoeksmethode

Het onderzoek bestond uit een kwantitatief onderzoek. Het voordeel van kwantitatief onderzoek is dat expliciete toetsing van hypothesen en theorieën mogelijk is; significante verschillen kunnen worden aangegeven; er kunnen makkelijker diepgaande statistische analyses uitgevoerd worden en de manier van vragen is sterk gestandaardiseerd waardoor meer eenduidige antwoorden worden verkregen. Een nadeel is echter dat de respondent zijn verhaal niet expliciet onder woorden kan brengen; de opdrachtgever moet precies weten wat hij wil om er naar te kunnen vragen; er kan niet worden ingegaan op vragen buiten de vragenlijst, er kan niet worden doorgevraagd.

De hypothesen werden getoetst aan de hand van een eenmalig survey-onderzoek. Een survey-onderzoek houdt in dat wanneer je van een persoon of objecten informatie wilt verkrijgen, deze worden verzameld met behulp van observaties, mondelinge of schriftelijke interviews en/of vragenlijsten. Op deze manier kunnen bij een groot aantal onderzoekseenheden via systematische ondervraging gegevens worden verzameld. Er is hier gekozen voor vragenlijsten. Een voordeel van deze methode is dat de deelnemer zelf het tijdstip kan bepalen waarop hij/zij de vragenlijst invult. Een nadeel van deze methode is dat de periode van gegevensverzameling en verwerking langer duurt en er sprake kan zijn van ontbrekende antwoorden.

Er is gebruik gemaakt van twee verschillende vragenlijsten; één voor de directie en één voor de medewerker. De twee vragenlijsten zijn gebruikt om te onderzoeken of er verschil bestaat tussen de perceptie van medewerkers en de directie.

De vragenlijsten zijn eenmalig schriftelijk afgenomen in de maand april 2007.

2.2 Gebruikte vragenlijst

In de vragenlijst is gebruik gemaakt van een vijf-punt schaal, behalve over de vragen over de financiën, demografische gegevens en de bedrijfsgegevens. Verder waren er in deze vragenlijsten vragen waarbij de medewerker/directie tien punten moest verdelen over vijf stellingen. In bijlage twee is een overzicht toegevoegd van de verschillende schalen welke zijn gebruikt in dit onderzoek.

De vragenlijst bestaat uit verschillende schalen. Hieronder zullen de verschillende aspecten van de vragenlijst worden toegelicht.

Communicatie

In de vragenlijst zijn zeventien vragen opgenomen over de communicatie binnen de organisatie afkomstig uit Gibcus en Kemp (2003). Voor de vragen is gebruik gemaakt van een vijf-punt schaal. Er waren twee type vragen. Eén onderdeel waarbij de respondent een keuze moest maken uit: 1 = zeker niet van toepassing tot 5 = zeker van toepassing. Dit onderdeel bestond uit drie items. Een voorbeeld item is: *'Er worden voorstellen voor veranderingen in het bedrijf, die betrekking hebben op werknemers, aan die werknemers uitgelegd.* Het andere onderdeel bestond uit de volgende antwoordmogelijkheden:

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

Dit onderdeel bestond uit veertien items. Een tweetal voorbeelditems zijn: *'beslissingen over belangrijke beleidsvraagstukken'* en *'kwaliteitsverbetering'*.

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, uit 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 tien punten kan verdelen over vijf omschrijvingen van een bepaalde strategie. Een voorbeeld item is: *'bureau B+O architecten 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'*. In de vragenlijst zijn in totaal tweeëntwintig vragen opgenomen uit de typologie van Porter waarbij gebruik gemaakt is van een vijf-punt schaal en vijf vragen waarbij de medewerker/directie tien punten moest verdelen. Er waren in totaal vijf vragen afkomstig uit de door EIM geconstrueerde Nederlandse versie van de vragenlijst van Beal (2000).

Vier voorbeeldvragen van de verschillende strategieën zijn:

Strategie	voorbeeldvraag
service	<i>Productieverbeteringen om beter te voldoen aan de verwachtingen van de klant.</i>
Innovatief	<i>Ontwikkelen van nieuwe bedrijfsprocessen.</i>
Marketing	<i>Verbeteren van de prestaties van de verkopers</i>
Proces	<i>Het eigen bedrijfsproces afzetten tegen de beste bedrijfsprocessen in de bedrijfstak</i>

Waarbij de respondent kon kiezen uit 1 = geen t/m 5 = erg veel.

Medewerker rolgedrag

Het medewerker rolgedrag wordt gemeten met achtentwintig 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. De HR- rol gedrag wordt gemeten met de schaal gebaseerd op de vragenlijst 'Employee Role Behaviors for Competitive Strategies' (Schuler & Jackson, 1987) met drieëntwintig items op een vijf- punt schaal. Daarnaast zijn in de vragenlijst vijf omschrijvingen opgenomen van een type medewerker dat zou passen bij een strategie. Deze omschrijvingen zijn ook gebaseerd op Schuler en Jackson.

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). De fit tussen strategie en verwacht rolgedrag wordt als volgt geoperationaliseerd: Op basis van Schuler & Jackson zijn per strategie vijf profielen rolgedrag (serpro1 t/m serpro23, marpro1 t/m marpro23, innpro1 t/m innpro23, cospro1 t/m cospro23, propro1 t/m propro23) ontwikkeld. Aan de hand hiervan wordt per profiel de absolute verschillen met de (gemiddelde) scores van de werkgevers op rolgedrag vaststellen. Hiermee wordt gekeken in hoeverre een werkgever/directeur afwijkt van de ideale profielen (per item). Naar aanleiding hiervan, zie voor een uitgebreidere omschrijving de statistische bewerkingen, kan de fit tussen strategie en medewerker rolgedrag worden bepaalt.

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

Het organisatie klimaat is gebaseerd op het 'framework of competing values' (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 (Burton et al., 2004). Voor dit onderdeel wordt een vijf- puntschaal gebruikt.

Een voorbeeld item is: 'De medewerkers kunnen elkaar vertrouwen'. Hierbij is één zeker niet van toepassing en vijf zeker van toepassing.

Organisatie prestatie

HRM uitkomsten in deze studie zijn:

- affectieve commitment (emotionele betrokkenheid), opgedeeld in organisatie, team- en carrière georiënteerd betrokkenheid (Ellemers et al., 1998) en affectieve

betrokkenheid met de leidinggevende (Vandenberghe et al., 2004). Een voorbeeld van organisatie commitment is: *'bureau B + O architecten heeft een grote persoonlijke betekenis voor mij'*. Een voorbeeld item van team- georiënteerd commitment is: *'Ik voel me thuis onder mijn collega's op het werk'*. *'Mijn carrière speelt een centrale rol in mijn leven'* is een voorbeeld item van carrière- georiënteerd commitment. Al deze items worden gemeten met behulp van een vijf- puntschaal.

- self-efficacy (mate van vertrouwen in zichzelf dat de taak of het werk succesvol uitgevoerd kan worden), gemeten met de gevalideerde en betrouwbare verkorte schaal van Schyns and Von Collani (2002), bestaande uit acht items. Een voorbeelditem hieruit is: *'Ik kan rustig blijven wanneer ik word geconfronteerd met moeilijkheden in mijn werk omdat ik kan vertrouwen op mijn capaciteiten'*. Bij deze schaal is gebruik gemaakt van een vijf- puntschaal, waarbij één zeker niet van toepassing is en vijf zeker van toepassing.
- 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; Een voorbeeld item is: *'Als het aan mij ligt, zal ik over 5 jaar nog bij B + O architecten werken'*.
- innovatief werkgedrag, gemeten via negen betrouwbare en gevalideerde items van Janssen (2002). Een voorbeeld item is: *'Hoe vaak komt het voor dat u nieuwe ideeën verzint voor moeilijke vraagstukken?'*.

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.

Demografische gegevens

De vragenlijsten sluiten af met het onderdeel 'persoonlijk'. Hierin worden onder andere gevraagd naar de leeftijd van de respondent, geslacht, tijdsduur contract, type contract, het aantal uren per week en het opleidingsniveau van de respondent.

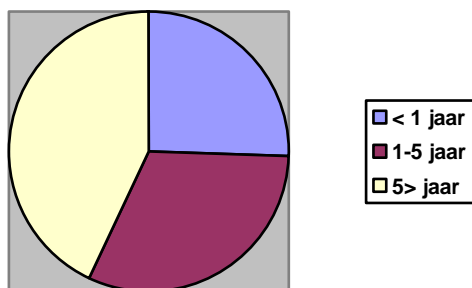
2.3 Populatie en steekproef

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat uit zelfstandige Nederlandse architectenbureaus met minder dan 250 werknemers in geheel Nederland. Het gaat hier om bedrijven uit de technische design sector. Er is gekozen voor architectenbureaus in verschillende delen van Nederland om zo een algemeen beeld van architectenbureaus te kunnen krijgen. Verder zijn de plaatsen van de architectenbureaus om praktische redenen vastgesteld (woonplaats onderzoekers). Bedrijven uit de populatie met een website en met meer dan twee medewerkers zijn in de periode maart/april 2007 benaderd met een brief en/of email en daarna telefonisch met het verzoek mee te werken aan het onderzoek.

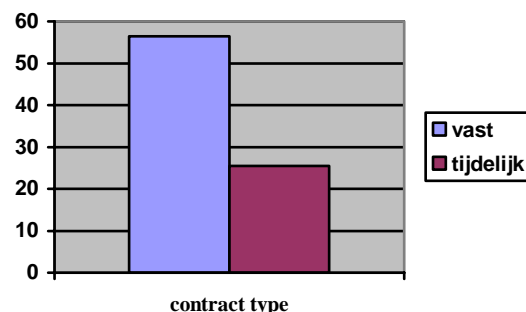
De respons bleek 22.2%. Het bleek dat vooral de bedrijven in de omgeving van Enschede niet wilden mee werken aan dit onderzoek. Bedrijven die niet meewerken gaven voornamelijk 'geen tijd' als hoofdreden op. De zes architectenbureaus die wel wilden meewerken met het onderzoek komen voornamelijk uit noord en oost Nederland. Echter, twee bedrijven uit deze regio's hebben door omstandigheden de vragenlijsten te laat aangeleverd, werknemers hadden de vragenlijst nog niet ingevuld, waardoor deze twee bedrijven niet zijn meegenomen in de analyse waarvan in dit verslag een rapportage van wordt gedaan. De gegevens van de andere bedrijven zijn compleet. De gegevens zijn daarom gebaseerd op vier bedrijven. Er zijn in totaal 52 vragenlijsten retour gekomen en verwerkt.

Gemiddeld werken er 22 werknemers per bedrijf waarvan 57% een vast contract heeft. De gemiddelde respons binnen de organisaties is 58%. Bij bureau B + O architecten was dit 71%. Er is één familiebedrijf met 18 werknemers aangetroffen in onze steekproef. De gemiddelde leeftijd van de bedrijven is 12 jaar.

Grafiek 1: werkzaam in jaren



Grafiek 2: contracttype



Geen van de bedrijven in dit onderzoek heeft een afzonderlijke afdeling voor personeelszaken en 50% heeft een manager belast met het personeelsbeleid. Meer dan 90% reserveert naast salariskosten ook middelen voor het personeelsbeleid.

In de onderzoekspopulatie zijn in de afgelopen drie jaar geen reorganisaties doorgevoerd waardoor het aantal werknemers is verkleind.

De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 36 jaar, gemiddeld geboren in 1970 met een standaarddeviatie van 10.52; 50% van de medewerkers heeft hoger beroepsonderwijs gevolgd en 30% heeft lager beroepsonderwijs gevolgd. 28% van de medewerkers is vrouw en 65% is man.

Gemiddeld werkt een werknemer 37 uur per week met een standaarddeviatie van 8.06. Van de directeuren werkt 50% langer dan vijf jaar als directeur bij hun huidige organisatie en 67% van hen heeft één of meerdere leidinggevende functies gehad bij andere bedrijven.

Hoofdstuk 3: Resultaten

Tijdens dit onderzoek zijn meerdere schalen gebruikt. In het hoofdstuk resultaten wordt de betrouwbaarheid van deze schalen besproken. De statistische bewerkingen worden aangekaart. Hierna worden de onderzoeksuitkomsten ten opzichte van de hypothesen besproken en als laatste worden de onderzoeksuitkomsten voor het bureau B+O architecten gepresenteerd.

3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

De gemiddelden, standaarddeviaties en betrouwbaarheden (α) van de variabelen staan vermeld in tabel 1. De betrouwbaarheidsmaat Cronbach's alpha geeft aan in hoeverre de schaal consistent is; ofwel, in hoeverre de vragen die bij de betreffende schaal horen hetzelfde meten. Een α kleiner dan 0,60 betekent dat de schaal onvoldoende betrouwbaar is; tussen 0,60 en 0,70 is matig consistent. De schaal voor affectieve betrokkenheid, een totaal schaal voor betrokkenheid, bleek onvoldoende betrouwbaar te zijn daarom is het laatste item van deze schaal, ccomm 5, verwijderd. Hierna was de alpha .82. De schaal voor betrokkenheid bij de carrière bleek tevens niet betrouwbaar met item ccomm 5 aanwezig. De alpha liep op van .19 naar .85 na het verwijderen van dit item. De schaal voor betrokkenheid bij het team is matig betrouwbaar en hiermee zal rekening worden gehouden bij de analyses. Na het verwijderen van vraag 5 van deze schaal, tcomm5, werd een alpha verkregen van .63. Of bureau B+O architecten op de schalen uit tabel 1 significant afwijkt van de overige bedrijven wordt geanalyseerd in paragraaf 3.3. De financiële gegevens zijn grotendeels niet ingevuld met als consequentie dat bij de analyse van de gegevens hiermee rekening moet worden gehouden.

Tabel 1: beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

	alpha	gemiddelde	Standaarddeviatie	Gemiddelde B + O architecten
Innovatief werkgedrag	.90	21.33	6.16	20,00
Affectieve commitment (tot.)	.82	64.71	7.42	67.38
Carrière commitment	.85	12.71	2.85	12.92
Organisatie commitment	.73	13.89	3.14	14.23
Commitment leidinggevende	.83	21.71	3.20	23.93
Team commitment	.63	16.40	1.84	16.31
Self-efficacy	.84	29.96	3.86	29.15
Verloopgeneigdheid	.85	7.56	3.56	6.15
Communicatie	.89	55.47	11.63	54.58
Liquiditeit 05/06		1.00	0.00	0.00
Solvabiliteit 05/06		1.23	.33	0.00
Winst/omzet 05/06		-.50	.50	0.00
Verzuim% 05/06		1.15	.86	0,00
Verloop% 05/06		1.00	0.00	0,00
Rolefit		23.17	2.99	22.74
Stratfit		23.80	1.48	23.32

	alpha	gemiddelde	Standaarddeviatie	Gemiddelde B + O architecten
SRfit		23.06	8.01	29.00
OCstrength		6.04	1.41	5.02

De gemiddelde getallen in tabel 1 zijn gebaseerd op de gehele schalen. De schalen kunnen uit meerdere items bestaan.

3.2 Statistische bewerkingen

Voor de analyse van de gegevens van dit onderzoek zijn verschillende analyses uitgevoerd, zoals correlaties, regressielijnen getekend en fit maten geconstrueerd. De vragenlijst bestond uit items die allemaal positief waren geformuleerd behalve één item over verloopgeneidheid. Dit item, *turndish3*, is omgeschaald waardoor de analyses konden worden uitgevoerd.

Alvorens de verschillende analyses uitgevoerd konden worden moesten bepaalde schalen worden gecombineerd naar fitschalen. Zo is er een maat voor de 'fit' tussen rolgedrag en waargenomen gedrag gemaakt. Dit is gedaan door de absolute Z scores van de werknemer rolgedrag schaal op te tellen. Dit is alleen uitgevoerd bij de directie.

Er is een maat voor de 'fit' tussen strategie en waargenomen strategie gemaakt. Dit is gedaan door middel van Z scores. Om deze fit te construeren moeten bij innovatieve differentiatie, marketing differentiatie, service differentiatie, proces differentiatie en cost leadership de absolute Z scores per schaal worden opgeteld. Hierna worden deze nieuw geconstrueerde Z schalen opgeteld voor alleen de directie.

De maat voor de sterkte van het organisatieklimaat is gemaakt door de absolute Z waardes van de items van de schaal van het organisatieklimaat op te tellen. Ook bij deze uitvoer wordt alleen de directie meegenomen in de analyse. De uitkomsten van de directie van een organisatie worden dan gegeven aan de andere werknemers. Dit is gedaan om de sterkte van het organisatieklimaat te meten vanuit de directie.

Er is met de hand een maat voor de inhoud van het organisatieklimaat geconstrueerd per bedrijf. Deze analyse is met de hand uitgevoerd omdat de analyse is gebaseerd op een tabel uit het artikel Burton et. al. (2004). Per organisatieklimaat variabele worden de laagste en de hoogste score bepaald. Het absolute verschil tussen de laagste en de hoogste waarde per klimaatdimensie wordt door drie gedeeld. Deze waarde K wordt opgeteld bij de laagste score. Het interval tussen de laagste score en de laagste score + waarde K is het interval L (laag). Vervolgens is bij de laagste score + waarde K, nogmaals waarde K opgeteld. Er ontstaat op deze manier interval M (midden). Interval H (hoog) is tussen $-$ laagste score + waarde K + waarde K + waarde K- en $-$ hoogste score-. Dit is bij iedere organisatieklimaat variabele uitgevoerd. Hierna wordt per bedrijf bepaald in welke schaal de scores vallen van de variabelen. Hierbij is gebruik gemaakt van de normen van Burton (2004)

Het maken van een inhoudelijke maat voor strategie wordt tevens gedeeltelijk met de hand volbracht. Ten eerste wordt er met SPSS een nieuwe totaalschalen gemaakt van dezelfde schalen welke tevens gebruikt zijn om de strategiefit te construeren: innovatieve differentiatie, marketing differentiatie, service differentiatie, proces differentiatie en cost leadership. De strategiemaat bepaal je door de gemiddelde waarde per strategieschaal door het theoretische gemiddelde te delen. Het theoretisch gemiddelde is de gemiddelde score van een schaal. Op de schaal marketing differentiatie kan minimaal zes punten worden gescoord en maximaal veertig. De gemiddelde score bedraagt op deze schaal dan drieëntwintig. Wanneer de strategiemaat is uitgerekend van iedere schaal krijgt de hoogste waarde vijf punten, de

waarde die daarna volgt vier tot en met de laagste score, één punt. Op de volgende pagina de schaal van bureau B+O architecten.

Tabel 2: inhoudelijke maat voor strategie bureau B+O architecten

B+O architecten	Markettot	processtot	Servicetot	Innovattot	Costtot
Eigenscore	27	11	28	14	10
Theoretisch gemiddelde	23	14	23	17	14
strategiemaat	1.17	.79	1.22	.82	.71
Rangorde strategie	4	2	5	3	1

De ‘fit’ tussen strategie en rolgedrag is gemaakt door een verschilvariabele te maken per strategie per bedrijf op basis van vastgestelde strategieprofielen voor gedrag (serpro enz.). Per profiel kunnen de absolute verschillen met de (gemiddelde) scores van de werkgevers op rolgedrag worden vastgesteld. Dit wordt gedaan om te kijken in hoeverre een werkgever/directeur afwijkt van de ideale profielen (per item). Dit proces is op de volgende manier uitgevoerd:

De absolute waardes tussen het strategie rolgedrag service zijn afgetrokken van het werknemer rolgedrag. Deze uitkomsten werden opgeteld. Dit is tevens gedaan voor de andere schalen. Omdat de strategieprofielen verschillend van elkaar zijn, zijn de verschilcores moeilijk met elkaar te vergelijken. Daarom dienen de verschilcores omgezet te worden in Z-scores. Per bedrijf ontstaat op deze manier een z-score per strategie. Hierna wordt per bedrijf een rangorde gemaakt van de SR-variabelen. De SR-fit, strategie rolgedrag fit, wordt geconstrueerd door te kijken naar de inhoudelijke strategie en het strategieprofiel. Beide rangordes hebben waardes van één tot en met vijf. De waarden komen onder elkaar te staan, uitgaande van de strategie, bereken het verschil en vermenigvuldig deze verschillen weer met de toegekende waarde. Hier geldt, hoe groter de waarde van SRfit, hoe kleiner de fit. Met deze score kan worden bekeken in hoeverre het bedrijf afwijkt van de ideale profielen.

Om de gegevens van bureau B+O architecten te analyseren in verband met de andere architecten is gebruik gemaakt van t testen. Met deze analyses is getracht om te kijken of bureau B+O architecten significant verschilt met de andere bedrijven. Voor het toetsen van de hypothesen is de samenhang getoetst. Dit is gedaan via een correlatietest. Met een correlatieanalyse wordt inzicht gegeven in het verband tussen twee variabelen. De analyse maakt duidelijk in welke mate twee variabelen met elkaar samenhangen en welke richting dit verband heeft (positief of negatief). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de bivariate Pearson correlatiecoëfficiënt en de Spearman rangcorrelatie.

3.3 Onderzoeksuitkomsten hypothesen

Hoofdstuk 3.2 geven de statistische bewerkingen van de gegevens om de hypothesen te kunnen toetsen. Alle variabelen die zijn gemeten op het werknemersniveau zijn via gemiddelden naar het bedrijfsniveau gehaald. Dit is gedaan vanwege de toetsing van de hypothesen. Hierdoor is de steekproef te klein voor correlaties (Pearsons productmoment-correlatie). Er is daarom getracht om met behulp van een puntenwolk te kijken naar afwijkende punten zodat waar mogelijk meer duidelijkheid gevonden kan worden of de correlatie enigszins waarde heeft. Hiernaast is extra getoetst met de Spearman's rangcorrelatie. In dit onderzoeksrapport worden voornamelijk de significante correlaties genoemd die significant blijken te zijn en waarbij tevens de puntenwolk geen afwijkend beeld liet zien. Deze strenge manier van analyseren is nodig aangezien er relatief weinig bedrijven worden meegenomen in dit onderzoeksrapport. In de tabellen 3 t/m 6 worden alle analyse uitkomsten gegeven.

In dit onderzoek worden vier verschillende hypothesen getoetst. De eerste hypothese die is onderzocht luidt als volgt:

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

Bij deze hypothese wordt naar verschillende variabelen gekeken die te maken hebben met de HRM uitkomsten. De HRM uitkomsten in dit onderzoek zijn: verloopgeneigdheid, betrokkenheid bij de organisatie, leidinggevende, team en eigen professie/carrière, zelfvertrouwen in je werk, en innovatief werkgedrag maar tevens ook door de verschillende economische maatstaven welke meegenomen zijn in dit onderzoek, 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. De hypothese is bevestigd voor de variabele betrokkenheid bij de leidinggevende, verloopgeneigdheid en winst/verlies.

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

	Com. Leidin g.	Self effi cac	Verlo op	Affe. Commit .	Org. commi t	Carrier commi t	Team comm it	Innov atief.	verzui m	Winst/ verlies	solvabi liteit
Correlatie Coefficient	,37(*)	,03	-,35(*)	,33	,29	,10	-,02	-,03	,82	1,00(**)	-1,00
Sig. (2-tailed)	,03	,88	,04	,05	,10	,56	,90	,86	,18	,00	1,00
N	35	34	35	35	35	35	35	37	4	3	2

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

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

De tweede hypothese welke is onderzocht luidt als volgt:

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

Deze hypothese is geldig gebleken door de variabelen: verloopgeneigdheid, de gehele schaal van affectieve betrokkenheid, de betrokkenheid bij de leidinggevende en de betrokkenheid bij de organisatie. De correlatie tussen de strategiefit en de financiële kengetallen leverde alleen op de variabele solvabiliteit een significante uitkomst.

Tabel 4: correlaties fit organisatiestrategie en perceptie strategie met organisatieresultaat

	Commit. leiding	Self efficacy	verloop	Affec. commit	Organisatie commit	Carrier commit	Team commit	Innovatief	verz. uim	Winst/verlies	solvabiliteit
Correlatie Coefficient	-,38(*)	-,08	,51(**)	-,32(*)	-,34(*)	,24	-,01	,11	-,87	,87	1,00(*)
Sig. (2-tailed)	,01	,63	,00	,03	,02	,11	,95	,47	,05	,33	.
N	45	44	45	45	45	45	45	48	5	3	2

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

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

De derde hypothese welke is onderzocht luidt als volgt:

H3a: hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachtingen (door medewerker), hoe beter het organisatieresultaat.

Deze hypothese wordt gemeten door de variabelen: betrokkenheid bij de organisatie en verloopgeneigdheid. De andere onderdelen van het organisatieresultaat lieten geen significant uitkomst zien. De correlatie tussen de rolfit en financiële kengetallen leverde alleen bij de solvabiliteit een significant beeld op, bij de andere onderdelen van de financiële kengetallen leverde de analyse geen consistent en/of significant beeld op.

Tabel 5: correlatie tussen fit medewerker rolgedrag en perceptie met organisatieresultaat.

	Commit. leiding	Self efficacy	Verl. oop.	Affec. commit	Organisatie commit	Carrier commit	Team commit	Innovatief.	Verz. uim	Winst/verlies	solvabiliteit
Correlatie Coefficient	-,17	-,17	,37(*)	-,28	-,35(*)	-,00	-,03	-,04	-,63	,87	1,00(**)
Sig. (2-tailed)	,32	,34	,03	,10	,04	,98	,86	,83	,37	,33	.
N	35	34	35	35	35	35	35	37	4	3	2

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

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

Naast het toetsen van de drie fit hypothesen is tevens gekeken in hoeverre de sterkte van het organisatieklimaat (hoe sterker, hoe meer neuzen dezelfde kant op wijzen) van invloed is op de sterkte van deze drie fit's (SRfit, stratiefit en rolfit). De hypothesen die hierbij zijn geformuleerd zijn:

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 werknemer).

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

De eerste hypothese is hiervan niet bevestigd, de andere twee, H2b en H3b, zijn wel bevestigd.

Tabel 6: correlatie organisatieklimaat met, organisatiestrategie en rolgedrag, organisatiestrategie en perceptie, rolgedrag en perceptie.

		rolefit	stratfit	SRfit
Organisatie klimaat	Correlatie Coefficient	,49(**)	-,32(*)	-,85(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,02	,00
	N	41	52	41

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

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

3.4 Onderzoeksuitkomsten bureau B+O architecten

In dit onderzoek is bureau B+O architecten vergeleken met drie andere architectenbureaus. Verder zal in dit onderdeel van het onderzoeksrapport het organisatieklimaat en de dominante strategie worden bepaald voor bureau B+O architecten.

Organisatieresultaat

Er zijn twee verschillende groepen indicatoren waarin het organisatieresultaat kan worden verdeeld. Ten eerste de *HRM-uitkomsten*:

- De betrokkenheid van de leidinggevende bij bureau B+O architecten (M= 23.92) is significant ($t(43) = 3.26; p < 0.01$) hoger dan bij de andere bedrijven (M=20.81)

De andere HRM uitkomsten waarnaar gekeken is in dit onderzoek waren niet significant hoger/lager dan bij de andere bedrijven. De HRM uitkomsten waren betrokkenheid bij de eigen carrière/beroep, betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij het team, de mate van vertrouwen het werk succesvol te kunnen uitvoeren (self-efficacy) en innovatief gedrag. De exacte gegevens staan in bijlage 3a.

De tweede groep betreft de *organisatieprestatie*. Aangezien niet alle gegevens zijn ingevuld over dit onderwerp zal alleen worden gekeken naar de onderdelen die wel kunnen worden geanalyseerd. Helaas verschilde bureau B+O architecten op geen enkele schaal significant met de overige bedrijven en bleek uit de analyse dat ook de andere bedrijven de financiële gegevens niet volledig hadden ingevuld.

Fitmaten

In dit onderzoek zijn drie verschillende fitmaten geconstrueerd. Voor bureau B+O architecten bleek dat hiervan één fitmaat significant lager is dan bij de andere organisaties:

- De fit tussen organisatiestrategie en verwacht gedrag/houding van medewerkers, gemeten op directieniveau bij bureau B+O architecten ($M=29.00$) verschilt significant ($t(39) = 3.77$; $p < 0.01$) van de fitwaarden van de andere bedrijven ($M=20.50$). Hier geldt hoe lager de waarde, hoe beter de fit.

De fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerk gedrag valt hier lager uit dan bij de andere organisaties. Er geldt, hoe groter de waarde van deze fit, hoe kleiner de fit. Kortom bij bureau B+O architecten is de fit tussen de strategie en medewerker rolgedrag groter. De andere twee fitmaten waren niet significant.

- De fit tussen organisatiestrategie en de waargenomen strategie door medewerkers bij bureau B+O architecten ($M=23.32$) verschilt niet significant ($t(50) = -1.50$; $p < 0.01$) van de fitwaarden van de andere bedrijven ($M=24.00$). Hier geldt hoe lager de waarde, hoe beter de fit.
- De fit tussen verwacht gedrag/houding van medewerkers (door directie) en de perceptie van dit verwachte gedrag/houding door medewerkers bij bureau B+O architecten ($M=22.74$) verschilt niet significant ($t(39) = .38$; $p < 0.01$) van de fitwaarden van de andere bedrijven ($M=22.45$).

Strategieprofiel van bureau B+O architecten

In dit onderzoek wordt tevens een strategieprofiel geschetst van bureau B+O architecten. Het profiel ziet er als volgt uit:

De bij bureau B+O architecten gevonden strategie is de dienstverleningdifferentiatie. Deze strategie houdt in dat de organisatie zich vooral richt op het onderscheiden met zijn concurrentie door de dienstverlening voor, tijdens, en na de verkoop te benadrukken. Enkele concurrerende methodes die hierop van toepassing kunnen zijn volgens Beal (2000): ontwikkeling van nieuwe klantendiensten; verbetering van de bestaande klantendiensten; en verbeterende prestaties van de verkoopkracht

De tweede dominante strategie voor bureau B+O architecten is de marktdifferentiatie. Bij deze strategie wil de organisatie zich vooral richten op de waarnemingen van een gerichte groep klanten zodat zij zien dat de producten van de organisatie verschillend zijn dan de producten van de concurrentie. Vijf concurrerende methodes zijn: de bouw merk of bedrijfsidentificatie; adverterende en promotieprogramma's; beveiligend betrouwbare afzet voor het verdelen van producten; verbetering van bestaande producten; en het produceren van een brede waaier aan producten.

Naast de dominante strategie dienstverlening en marktdifferentiatie zijn er nog drie strategieën van aan de orde. In volgorde van belangrijkheid zijn dat: Innovatieve strategie, procesdifferentiatie strategie en kostenstrategie.

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

De bijbehorende rolomschrijving zijn:

Marktdifferentiatie: Deze theorie is erop gericht om variaties in een product aan te brengen waardoor het enigszins afwijkt van de markt. onze medewerkers hebben specialistische en gestandaardiseerde werkzaamheden gericht op het neerzetten van product/dienst in de markt. Medewerkers zijn stressbestendig en commercieel. Onze medewerkers zijn innovatie en

kunnen onderscheiden van de concurrentie. Medewerkers kunnen snel reageren op externe invloeden.

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

Na rolgedrag voor de marktstrategie en procesdifferentiatie strategie ziet het profiel van bureau B+O architecten er als volgt uit:

Rolgedrag passend bij innovatie strategie, bij kostenstrategie en bij dienstverleningdifferentiatie.

In vergelijking met de andere architectenbureaus die zijn meegenomen in dit onderzoek zijn er twee strategieën die significant lager uitvallen bij bureau B+O architecten.

De innovatieve strategie bij bureau B+O architecten ($M=14.00$) is significant ($t(50) = -5.46$; $p < 0.01$) lager dan bij de overige architectenbureaus ($M=17.19$).

De marktstrategie bij bureau B+O architecten ($M=27.00$) is significant ($t(50) = 4.49$; $p < 0.01$) lager dan bij de andere bedrijven ($M=25.08$).

Dit houdt in dat bij de andere onderzochte architectenbureaus de innovatieve strategie en marktstrategie duidelijker aanwezig waren. Zie hiervoor ook de aanbevelingen.

Organisatieklimaat

Het organisatieklimaat is gemeten met behulp van zeven dimensies. De uitkomsten voor bureau B+O architecten zijn als volgt (de gegevens staan tevens in een tabel in bijlage 3b):

- De gemiddelde score op 'verantwoordelijkheid als iets mis gaat' bij bureau B+O architecten ($M = 3.50$) is significant ($t(49) = -2.37$; $p < 0.01$) lager dan de andere bedrijven ($M = 3.96$).

De andere zes dimensies gaven geen significant verschil. Deze items waren vertrouwen bij B+O, arbeidsmoraal, rechtvaardigheid van beloning, geloofwaardigheid van de leidinggevenden, meningsverschillen medewerkers en organisatieveranderingen. Hiervan waren vertrouwen bij bureau B+O architecten, arbeidsmoraal, meningsverschillen en rechtvaardigheid van de beloningen lager dan bij de andere organisaties. Geloofwaardigheid van de leidinggevende viel bij bureau B+O architecten hoger uit.

De sterkte van het organisatieklimaat bij bureau B+O architecten ($M=5.01$) is significant ($t(50) = -3.70$; $p < 0.01$) lager dan de overige architectenbureaus ($M=6.45$).

De sterkte van het organisatieklimaat houdt in: in welke mate ervaart men het klimaat op de zeven dimensies gelijk. Er geldt, hoe groter de waarde, des te kleiner is de sterkte van het organisatieklimaat. In dit geval is het organisatieklimaat lager wat inhoudt dat de sterkte van het organisatieklimaat groter is dan bij de andere organisaties.

De zeven dimensies van het organisatieklimaat kunnen worden herleid naar een organisatie klimaatprofiel. Om dit profiel te bepalen is per dimensie bepaald of bureau B+O architecten hierop laag, gemiddeld of hoog heeft gescoord, ten opzichte van de scores van de andere bedrijven. Op 'arbeidsmoraal', rechtvaardigheid van beloningen', 'conflict', 'zondebokgedrag' en 'weerstand om te veranderen' scoorde bureau B+O architecten laag. Op de items 'vertrouwen' en 'geloofwaardigheid van leidinggevenden' scoort het bedrijf middelmatig. Op basis van deze gegevens kan worden gezegd welk dominant profiel bureau B+O architecten heeft. Het dominante profiel dat uit deze gegevens naar voren komt is dat van een adhocratie klimaat, waarbij tevens trekken uit de markt klimaat en hiërarchische klimaat naar voren komen.

Tabel 7: klimaatype bureau B+O architecten.

Variabele	Uitkomst	klimaatype
Arbeidsmoraal	Laag	Internal process
Rechtvaardigheid van beloningen	Laag	Internal process/ rational goal
Conflict 'Zondebokgedrag'	Laag	Group/ developmental
Vertouwen	Middel	Group
weerstand om te veranderen	Laag	Developmental
Geloofwaardigheid van leidinggeevenden	Middel	Developmental
		Rational goal

Het dominante klimaat van bureau B+O architecten is een ontwikkelingsklimaat, developmental. Dit houdt in dat de organisatie zeer dynamisch is en er een echte ondernemersgeest heerst. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen (Cameron & Quinn, 1999).

Er zijn twee subklimaten bij bureau B+O architecten. Het marktklimaat houdt in dat de organisatie sterk resultaatgericht is. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten. De leiding van de organisatie geeft meestal blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's (Cameron & Quinn, 1999).

Het andere subklimaat van bureau B+O architecten is het hiërarchische klimaat. Dit klimaat houdt in dat de organisatie strak geleid en gestructureerd is. Formele procedures bepalen vaak wat de mensen doen. De leiding van de organisatie geeft meestal blijk van coördinerend en organiserende gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid over baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk (Cameron & Quinn, 1999).

Het andere organisatieklimaat is het familieklimate. Hier is echter geen sprake van bij bureau B+O architecten.

Hoofdstuk 4: Conclusies

Naar aanleiding van de analyses zal in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven op de hoofdvraag en de geformuleerde hypothesen. Met dit onderzoek zal een bijdrage worden geleverd aan de vergroting van het inzicht in de wijze waarop binnen het Midden en Klein Bedrijf, in dit geval binnen de sector technisch design, wordt omgegaan met werknemers en op welke wijze deze invloed heeft op het functioneren van een organisatie.

4.1 Antwoord op hoofdvraag en hypothesen

Gezien het relatief kleine aantal bedrijven dat in dit onderzoek is meegenomen, dienen de conclusies met uiterste voorzichtigheid te worden gesteld. In dit onderdeel van het onderzoeksrapport zullen de hypothesen worden behandeld. Voordat de analyses van de hypothesen worden besproken een korte herhaling van de verschillende hypothesen en de hoofdvraag van dit onderzoek.

Hoofdvraag:

Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruenties (fit) tussen werkgever- en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?’

Hypothesen:

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

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

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

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

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

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

In de vragenlijst zijn verschillende vragen opgenomen over de financiële kengetallen. Deze items moesten worden ingevuld door de directie. Dit is echter niet volledig gedaan of helemaal niet, waardoor er geen reëel beeld kan worden geschetst op dit gebied. Dit is dan ook de reden dat met uiterste voorzichtigheid moet worden gekeken naar dit onderdeel van de hypothesen. De andere organisatieresultaten, zoals bijvoorbeeld betrokkenheid, innovatief gedrag en self efficacy, zijn wel naar behoren ingevuld.

De hypothese 1a, 2a en 3a waarin de fitmaten worden gekoppeld aan het organisatieresultaat worden gedeeltelijk bevestigd. Bij de eerste hypothese, ‘hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat’, valt op dat een sterke fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerkergedrag weinig invloed lijkt te hebben op de HRM uitkomsten. Wat verder opvalt aan hypothese 1a en 3a dat er maar weinig organisatieresultaat variabelen een significant verband hebben met de fitmaten. De SRfit, strategie rolgedrag fit, heeft als enige fitmaat een significant verband met enkele financiële kengetallen, waaronder winst ten opzichte van de omzet en de solvabiliteit. Hier is een verklaring voor te geven. Het zou kunnen zijn dat de andere twee fitmaten betrekking hebben op een fit tussen het werknemer- en werkgeversniveau. In andere woorden, de perceptie van medewerkers heeft een aanzienlijke

rol in deze fitmaten. Dit is echter bij de SR-fit niet het geval want deze fitmaat is voornamelijk op directieniveau gemeten. Een andere verklaring zou zijn dat niet alle financiële kengetallen zijn ingevuld.

In overeenstemming met eerder onderzoek door I. Goedegebure naar bedrijven in de reclame & communicatie sector over dit onderwerp laat ook dit onderzoek zien dat een sterke fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerkers gedrag een positieve invloed heeft op de financiële organisatieprestatie. In tegenstelling tot dit eerdere onderzoek heeft de fit tussen strategie en de perceptie van deze strategie door medewerkers, evenals de fit tussen verwacht medewerkers gedrag door de directie en de perceptie van deze verwachtingen door medewerkers, geen positieve invloed op HRM uitkomsten als self-efficacy en innovatief werkgedrag. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de enige HRM uitkomsten met positieve invloed, verloopgeneigdheid en betrokkenheid zijn. Deze uitkomsten kunnen betekenen dat de steekproef te klein was waardoor er geen significante verschillen konden worden gemeten. Tevens is aan de orde dat niet alle vragen zijn ingevuld waardoor er geen goed beeld kan ontstaan van de verschillende bedrijven.

De theorie laat zien dat self-efficacy positief samenhangt met affectieve betrokkenheid. In dit onderzoek is hier geen sprake van. Verder is uit eerder onderzoek gebleken dat betrokken medewerkers met een hoge mate van self-efficacy een hogere productiviteit laten zien. Dit komt tevens niet naar voren in dit onderzoek.

Er blijkt geen significante samenhang te bestaan tussen de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat en de maat voor de fit tussen strategie en rolgedrag. De hypothese, 1b, luidt als volgt: *hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (doorwerkgever)*. Deze hypothese moet in dit onderzoek worden verworpen. Deze uitkomst is tegen de verwachtingen in van de onderzoeker. Het is nodig dat alle neuzen dezelfde kant op staan in het klimaat om een ideale fit te vinden tussen strategie en gedrag. Wanneer dit niet het geval is komen de verwachtingen van de werkgever niet overeen met de gevoerde strategie. Een andere mogelijkheid dat deze hypothese in dit onderzoek niet is bevestigd zou het aantal bedrijven kunnen zijn.

Er blijkt een significant, relatief sterke positieve samenhang ($r = .32, p < 0,01$) te bestaan tussen de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat en de maat voor de fit tussen strategie en waargenomen strategie door medewerkers. Een hoge waarde op OCstrength komt overeen met een minder sterk organisatieklimaat; een hoge waarde van de stratfit komt overeen met een slechte fit. Ofwel, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen strategie en waargenomen strategie door medewerkers. Deze hypothese kan dus worden aangenomen.

De laatste hypothese die in dit onderzoek is onderzocht luidt: *Er blijkt hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachtingen (door medewerker)* en significant, relatief sterke positieve samenhang ($r = .49, p < 0,01$) te bestaan tussen de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat en de maat voor de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag en de perceptie van de verwachtingen. Een hoge waarde op OCstrenght komt overeen met een minder sterk organisatieklimaat; een hoge waarde op rolefit komt overeen met een kleine fit. Ofwel, hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag. Onze hypothese 3b kan dus worden aangenomen.

I

Tijdens de analyse van de gegevens van de verschillende bedrijven is tevens gekeken naar affectieve betrokkenheid, communicatie binnen het bedrijf, verloopgeneigdheid en de demografische gegevens. Hieruit kwamen de volgende bevindingen naar voren.

Affectieve betrokkenheid hangt positief samen ($r=.35$; $p<0.05$) met de communicatie binnen het bedrijf. Dit betekent dat wanneer werknemers affectief betrokken zijn, de werknemers meer betrokken worden bij beslissingen over veranderingen in het bedrijf, de communicatie. Affectieve betrokkenheid hangt in dit onderzoek verder nog negatief samen met verloopgeneigdheid ($r=-.58$, $p<0.01$). Dit komt overeen met de theorie aangezien medewerkers met een hoge betrokkenheid met de organisatie minder snel geneigd zijn om te vertrekken ($r=-.67$; $p<0.00$). De verloopgeneigdheid hangt tevens negatief samen met de betrokkenheid bij het team ($r=-.30$; $p<0.01$) en met betrokkenheid bij de leidinggevende ($r=-.57$; $p<0.01$).

Medewerkers die betrokken zijn bij de organisatie blijken in dit onderzoek tevens betrokken te zijn bij de leidinggevende ($r=.54$; $p<0.01$), als bij het team ($r=.34$; $p<0.05$).

Aangezien er 29.5% vrouwen waren en 70.5% mannen is er gekeken naar significante verschillen tussen beide groepen. Dit was echter niet het geval waardoor kan worden gezegd dat het niet uitmaakt in dit onderzoek dat er meer mannen deelnamen dan vrouwen.

Verder is er gekeken of werknemers die minder dan een jaar en langer dan vijf jaar zich anders gedragen binnen de organisatie. Uit de analyses kwam dit echter niet significant naar voren.

De geformuleerde hypothesen van dit onderzoek zijn beantwoord, wat leidt naar de hoofdvraag. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruenties (fit) tussen werkgever- en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?’

Naar aanleiding van de hypothesen die hierboven staan beschreven zal de hoofdvraag worden beantwoord. Het organisatieklimaat heeft een positieve samenhang met strategiefit en rolfit (fit tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag) en geen samenhang met de fit tussen strategie en rolgedrag. Dit betekent dat bij een hoog organisatieklimaat de congruentie tussen werkgever en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag een positief effect hebben op de strategische fit op de organisatieresultaten. Kortom wanneer het duidelijk is bij de werknemer welk gedrag van hem wordt verwacht, welke strategie er wordt gevoerd en er een duidelijk organisatieklimaat heerst, zullen de organisatieresultaten zoals innovatief gedrag, self-efficacy, affectieve betrokkenheid en de financiële kengetallen toenemen. Echter zal de verloopgeneigdheid verminderen. Verloopgeneigdheid is dan ook tegenovergesteld aan bijvoorbeeld innovatief gedrag en betrokkenheid omdat verloopintentie juist laag moet uitvallen. Hoe minder mensen er bij een organisatie willen vertrekken hoe beter.

4.2 Conclusie uitkomsten bureau B+O architecten

Uit de analyse van bureau B+O architecten komt naar voren dat hij op maar één onderdeel significant hoger scoort dan de overige architectenbureaus als gekeken wordt naar HRM-uitkomsten die in de bovenstaande analyse een belangrijke rol spelen. Het gaat hier om de betrokkenheid bij de leidinggevende. Verder zijn er geen significante verschillen gevonden met de overige bedrijven. Op de HRM-uitkomsten, betrokkenheid bij de eigen carrière/beroep en betrokkenheid bij de organisatie bij bureau B+O architecten, zijn de uitkomsten hoger dan bij de overige bedrijven. Dit kan betekenen dat de werknemers van bureau B+O architecten zich meer richten op hun eigen carrière maar ondanks dat toch betrokken zijn bij de organisatie. Bureau B+O architecten scoort lager dan de overige bedrijven op de schalen betrokkenheid bij het team bij B+O architecten, mate van vertrouwen het werk succesvol te kunnen uitvoeren (self-efficacy), neiging van verloop en mate van innovatief gedrag.

De fit tussen organisatiestrategie en verwacht gedrag/houding van medewerkers, gemeten op directieniveau verschilt significant met de waarde van de overige architecten. Er geldt, hoe lager de waarde, hoe beter de fit. Bureau B+O architecten scoorde op deze schaal hoog, wat betekend dat er een kleine fit is tussen de strategie en de verwachte houding van medewerkers. Dit houdt in dat de organisatiestrategie niet overeenkomt met wat de directie verwacht van zijn medewerkers.

Op de schaal over de communicatie binnen het bedrijf scoort de directie hoger dan de medewerker. Dit kan komen omdat de vragenlijst van de directie is ingevuld door een persoon die nog niet heel lang bij bureau B+O architecten werkt.

Bureau B+O architecten scoort lager op de klimaatdimensie 'verantwoordelijkheid als iets mis gaat'. Dit betekent dat medewerkers geen verantwoordelijkheid nemen als er iets mis gaat. Ondanks deze score scoort bureau B+O architecten significant lager op de sterkte van het organisatieklimaat. Dit duidt erop dat de medewerkers een sterk organisatieklimaat voelen binnen de organisatie ondanks dat sommige medewerkers geen verantwoordelijkheid nemen voor hun fouten.

Het strategieprofiel en het profiel van verwacht gedrag van de medewerkers hebben een beperkte overlap (beide marktstrategie in de top). Dit kan komen door de communicatie binnen de organisatie tussen de directie en de medewerkers.

Het organisatieklimaat dat dominant is bij bureau B+O architecten, is het ontwikkelingsklimaat. Dit houdt in dat de organisatie zeer dynamisch is en er een echte ondernemersgeest heerst. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen. Terwijl dit organisatieklimaat duidelijk laat zien dat de werknemers vernieuwend moeten zijn, is dit niet duidelijk af te leiden uit de gegevens van de werknemers. Dit kan betekenen dat het organisatieklimaat niet duidelijk is voor de werknemers of omdat de werknemers minder ruimte voelen om innovatief te werken. Dit komt overeenkomen met de gegevens over self-efficacy.

4.3 Conclusie t.a.v. onderzoeksmethode

De benadering van de verschillende architectenbureaus zijn door verschillende studenten gedaan. Tijdens het verloop bleek dat iedere student dit anders deed ondanks de voorgeschreven handelingen. Dit kan hebben meegespeeld in de respons van de verschillende bedrijven. Anderzijds kan het zijn dat architectenbureaus in Drenthe, zoals bureau B+O architecten, minder vaak worden gevraagd voor een onderzoek waardoor het animo binnen deze streek hoger was dan in bijvoorbeeld de omgeving Enschede.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van schriftelijke vragenlijsten. Dit heeft de resultaten waarschijnlijk negatief beïnvloedt omdat er sprake was van niet compleet ingevulde vragenlijsten. Dit had kunnen worden voorkomen door digitale vragenlijsten te gebruiken.

De persoonlijke aandacht van de studenten aan de desbetreffende bedrijven heeft geen invloed gehad op een hogere respons van de bedrijven. De vragenlijsten zijn afgegeven/opgestuurd waardoor het bedrijf geen extra persoonlijk contact heeft kunnen ontvangen van de studenten. Het nadeel van deze onderzoeksmethode is echter wel dat geen beeld kan worden verkregen van de werksituatie. Het voordeel is dat geen subjectieve waarnemingen van de onderzoeker het onderzoek kunnen beïnvloeden.

Het gebruik van vragenlijsten, kwantitatieve onderzoeksmethode, is relatief grofmazig, en het zou zinvoller zijn om deze aan te vullen met kwalitatieve interviews. Op deze manier kan dieper op de stof ingaan worden door de onderzoeker, eventuele vragen en kanttekeningen gezet worden bij gegeven antwoorden.

Een ander onderdeel van de onderzoeksmethode is het invullen van de directie vragenlijst. Dit moet gedaan worden door de directie. Dit is echter niet altijd het geval. Door drukte of gebrek aan interesse in het onderzoek is dit in sommige gevallen gedaan door werknemers. Dit kan eventueel negatieve gevolgen hebben voor het onderzoek aangezien deze werknemers niet over alle informatie beschikken en/of de strategie/klimaat van het bedrijf niet zeker weten.

Hoofdstuk 5: Aanbevelingen

Hoofdstuk 5 bevat aanbevelingen voor bureau B+O architecten en aanbevelingen voor verder onderzoek. De aanbevelingen zijn geformuleerd naar aanleiding van de uitkomsten van de uitgevoerde analyses.

5.1 Aanbevelingen voor bureau B+O architecten

In dit onderdeel van het onderzoeksrapport zullen enkele aanbevelingen worden gepresenteerd voor bureau B+O architecten. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de uitkomsten van dit onderzoek.

- Stimuleer innovatief gedrag.
- Verbeter de communicatie over de koers van de organisatie en het gedrag en de houding van de medewerkers dat daar bij past.
- Geef steun aan werknemers over de mate van vertrouwen dat ze hun werk succesvol kunnen uitvoeren.
- Houdt het organisatieklimaat sterk en probeer deze aan te passen aan de te varen strategie of andersom, richting meer strategische aandacht voor innovatie.
- Verbeter de betrokkenheid bij de organisatie en het team.
- Geef medewerkers job autonomie.

De aanbevelingen die hierboven worden genoemd hangen nauw met elkaar samen. Innovatief gedrag kan worden bevorderd door strategische aandacht voor vernieuwingen, deze goed te communiceren aan de medewerkers, autonomie, verscheidenheid in het werk, het hebben van externe contacten en een innovatiestimulerend werkklimaat.

In bureau B+O architecten heerst een innovatiestimulerend werkklimaat, dit klimaat geeft leidinggevende medewerkers het vertrouwen open te staan voor nieuwe ideeën, en tevens dat deze medewerker deze ideeën effectief hanteert. Dit gaat samen met een verhoogde self-efficacy, de mate waarin een werknemer vertrouwen heeft in zijn eigen vaardigheden en capaciteiten om zijn taken met goed gevolg te volbrengen (Bandura, 1977, in Schyns & Collani, 2002).

Vanuit de klimaattypen van Cameron & Quinn (1999) beweegt het organisatieklimaat van bureau B+O architecten zich sterk op flexibiliteit en individualiteit, dit past goed bij innovatie. Dit is een goede basis wanneer het overeenkomt met de strategie van bureau B+O architecten. De strategie van bureau B+O architecten scoorde juist lager op het onderdeel innovatie.

De innovatieve strategie welke goed past bij een adhocratieklimaat is niet aanwezig bij bureau B+O architecten. Volgens het strategieprofiel heerst hier een dienstverleningdifferentiatie en een markt differentiatie, terwijl de directie verwacht dat er een marktdifferentiatie heerst. Terugkomend op het punt over de communicatie zou het in het belang van de organisatie zijn om duidelijk te communiceren naar de werknemers welke strategie de organisatie voor ogen houdt. Op deze manier weten werknemers wat er van hen wordt verwacht. En kunnen werknemers hun gedrag hieraan aanpassen. De communicatie kan worden verbeterd door bijvoorbeeld eens per maand een algemene vergadering te houden met alle werknemers waar allerlei punten aan de orde mogen worden gebracht. Het voordeel van dit soort vergaderingen is dat werknemers eventuele knelpunten aan het licht kunnen brengen waardoor het bedrijf dit kan aanpassen. Een goede communicatie binnen een bedrijf is cruciaal om de concurrentie voor te blijven.

Door medewerkers actief te betrekken wordt de inzet en de betrokkenheid vergroot. Dit bevordert de cohesie en het moreel. Deze elementen van het familieklimaat zijn nodig om

onderling vertrouwen en een open communicatie te bevorderen, waardoor innovatief werkgedrag ook ruimte kan krijgen. Dit klimaat bevindt zich op dit moment nog niet in bureau B+O architecten. Het adhocratieklimaat, dat nu aanwezig is bij bureau B+O architecten, past goed bij een innovatieve strategie. Er dient 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 de self-efficacy en daarmee weer het innovatieve werkgedrag. Verder is in de literatuur terug te vinden dat job autonomie positief gerelateerd is aan affectieve commitment. De resultaten tonen aan dat job autonomie duidelijk gerelateerd is aan de betrokkenheid van medewerkers (Dewetticnk & Buyens, 2006). Kortom door goede communicatie, medewerkers meer autonomie te geven zal er binnen bureau B+O architecten een betere fit ontstaan tussen het klimaat en de strategie.

5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Bij de analyse van de gegevens van dit onderzoek werd een klein aantal significante gegevens gevonden. Bij een verder onderzoek of een onderzoek over hetzelfde thema zou het daarom verstandig zijn om meer dan vier organisaties te gebruiken. In dit onderzoek kon het niet anders in verband met het ontbreken van de gegevens van medestudenten.

Binnen wetenschappelijk onderzoek zijn twee doelen te onderscheiden: het vergroten van de algemene kennis van de werkelijkheid, en het leveren van een bijdrage, in de vorm van kennis en inzicht, aan de oplossing van een praktisch probleem. Op beide onderdelen zou verder onderzoek kunnen worden gedaan in de toekomst.

Er zouden in de toekomst meerdere MKB moeten worden onderzocht. Op deze manier kan er een algemeen beeld van MKB worden omschreven in Nederland. Zoals al eerder is aangehaald, is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar dit onderwerp.

Toekomstig onderzoek zou onderzoek moeten doen naar de betrokkenheid van medewerkers en de mate van self-efficacy en of dit de productiviteit beïnvloedt.

De hypothese *'de fit tussen strategie & perceptie van de strategie en de fit tussen verwacht medewerker rolgedrag & perceptie van verwacht rolgedrag modereren het effect van de strategische fit (SRfit) op de organisatie resultaten'* is in dit onderzoek niet meegenomen. Dit zou een perfecte hypothese zijn voor in een toekomstig onderzoek met een grotere steekproef. In dit onderzoek is de onderzoeker uitgegaan van de perceptie vanuit de directie centraal. In toekomstig onderzoek kan nog meer worden gekeken naar de perceptie van de medewerker naar het HR beleid en de gevoerde strategie.

Literatuurlijst

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Beal, R. M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27-47.
- Boselie, P., Pauwe, J., & Jansen, P. (2000). *Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands*. ERIM Report Series ERS 2000-46-ORG, Rotterdam: Erasmus University.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- 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.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Onderzoeken en Veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.
- 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(5), 717-730.
- Faems, D., Sels, L., De Winne, S., & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. *The International of Journal of Human Resource Management*, 16, 676-700.
- Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance*. Research Report H200208, Zoetermeer, EIM.
- Horn LA ten. De Delftse Meetdoos voor Kwaliteit van de Arbeid. Delft: TU, 1986.
- Innovatieplatform (2005). *Creativiteit: De gewichtsloze brandstof van de economie*, www.innovatieplatform.nl.
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. den (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag en Organisatie*, 18, 235-259.
- Jong, S. B. de, & Janssen, O. (2005). Innovatief werkgedrag en stress als reacties op roloverlading en rolambigüiteit. *Gedrag en Organisatie*, 18, 66-82.
- Koch, C.L.Y., en J.M.P. de Kok, *A human-resource-based theory of the small firm*, Research Report 9906/E, Zoetermeer, 1999
- Lambooij, M. (2005). *Promoting cooperation: Studies into the effects of long-term and short-term rewards on cooperation of employees*. Dissertation, Utrecht, The Netherlands: University of Utrecht. ISBN 903934018881.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of jobsatisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Man, C.P. de (2006). *Develop, Deploy & Defend: The contribution of Human Resource Development to Employee Affective Commitment*. Dissertation, Enschede, The Netherlands: University of Twente. ISBN 9090206388.
- Masterplan vrijetijdsindustrie* (master plan leisure industry), www.mkb.nl.

- Mathieu, J.E., & D.M. Zajac, 'A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment', *Psychological Bulletin*, 108, 171-194, 1990
- Ostroff, C., & Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a higher level: Human resource practices and organisational effectiveness. In: K.J. Klein & S.W. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. 211-266. San Francisco: Jossey-Bass.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Strategic human resource management and performance: Introduction. *The international Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 557-262.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. de (2005). *De sterkte van het HRM systeem: Een empirische test van het Bowen & Ostroff model* (The "strength" of the HRM system: An empirical test of the Bowen & Ostroff model). *Bewerking van het artikel gepresenteerd bij de Academy of Management, Honolulu, Hawaii, augustus 2005.*
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schyns, B., Collani, G. von (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.
- Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and the effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal Briarcliff Manor*, 44(4), 621-638.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.

Bijlage 1

De originele schalen die gebruikt zijn in het onderzoek

Table 1 Strategy variables (Gibcus & Kemp, 2003)

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

Table 2 Employee Role Behaviours for Competitive Strategies (Schuler & Jackson, 1987)

Highly repetitive, predictable behaviour 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 unpredictability	Very tolerant of ambiguity and

Narrow skill application
Low job (firm) involvement

Broad skill application
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 temporary contracts	number of employees including employees with temporary contracts
Age of the firm	years
Family owned/managed	second generation with owner majority and represented in management & first generation with minimal two family members with owner majority and represented in management
HR champion	0/1
Ratio fixed/flexible contracts number	
Supply of financial resources	0/1

Bijlage 2,

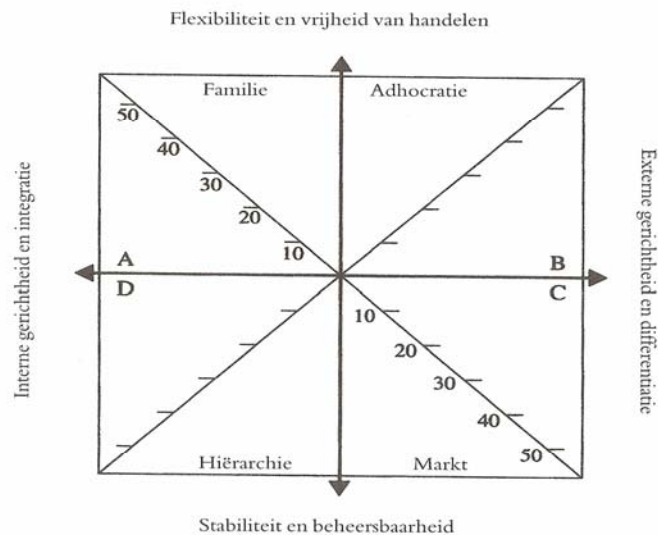
Vier cultuurdimensies van Cameron & Quinn (1999)

De familiecultuur

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

De adhocratiecultuur

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



De hiërarchische cultuur

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

De marktcultuur

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

In het artikel van Burton e.a. (2004) staat in tabel II een overzicht van de zeven gebruikte variabelen uitgesplitst naar vier 'klimaat'typen. Deze vier typen kunnen als volgt kort beschreven worden (Cameron & Quinn, 1999):

Familiecultuur/Group

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

Adhocratiecultuur/developmental

De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid,

vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.

Marktcultuur/rational goal

De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.

Hiërarchiecultuur/internal process

De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid over baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.

Voor een uitgebreidere omschrijvingen van de verschillende typen wordt verwezen naar het boek van Cameron en Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (1999).

Bijlage 3a, Gegevens bureau B+O architecten

Independent Samples Test

	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	Std. Difference
affecomtot	,391	1,567	43	,124	67.385	2.260
ocommtot	,379	,462	43	,646	14.231	.661
ccommtot	,797	,315	43	,754	12.923	.796
tcommtot	,173	-,212	43	,833	16.308	.429
scommtot	,597	3,260	43	,002	23.923	.827
selftot	,247	-,888	42	,380	29.154	.890
turndistot	,001	-1,721	43	,092	6.154	.577

Bijlage 3b.

	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Gemiddelde architecten	Std. Difference	Gemiddelde B+O
Vertrouwen	,180	-,801	49	,427	2.94	,	2.79
Arbeidsmoraal	,070	-,901	49	,372	3.94	,221	3.86
Rechtvaardigheid van beloning	,756	-,520	49	,605	3.94	,223	4.00
Geloofwaardigheid van de leidinggevendenden	,646	,270	49	,788	2.55	,300	2.43
conflict	,459	-,614	49	,542	4.16	,270	4.00
Verantwoordelijkheid als er wat fout gaat	,209	-2,367	49	,022	4.22	,268	4.07
Weerstand tegen verandering	,244	-,772	49	,444		,278	