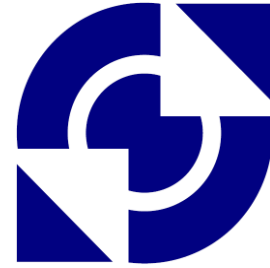


University of Twente

Faculty of
Behavioral Science



Bachelor Thesis Work and Organizational Psychology

Enhancing competitiveness: The predictive value of LMX and
employees' satisfaction with HR practices

Vergroten van het concurrentievoordeel: De voorspellende waarde
van LMX en medewerkers tevredenheid met HR praktijken

Name: Thomas Kowalewski
Student number: s0120545
Subject: Bachelor Thesis A&O
Date: June 2008
Place: Enschede, The Netherlands
Institute: University of Twente
First supervisor: Matthijs Moorkamp, M.Sc.
Second supervisor: Prof.dr. Karin Sanders

Summary

In the current study the relationship between high leader-member exchange quality and affective commitment, customer orientation and innovative behavior is examined. Furthermore it is tested if satisfaction with HR practices is a possible mediator between these relationships. This study is conducted on three innovative companies within the technical sector. In a cross-sectional survey, questionnaires were distributed in the participating companies as online- and paper versions. In total, 151 respondents participated in this study. Analysis shows that leader-member exchange relationship quality is positively related to affective commitment and innovative behavior, but not to customer orientation. Satisfaction with HR practices is not observed as being a mediator between these relationships.

Samenvatting

In deze studie wordt de relatie tussen high leader-member exchange quality en affectieve betrokkenheid, klantgerichtheid en innovatief gedrag onderzocht. Verder wordt er gekeken of tevredenheid met HR praktijken een mogelijke mediator is voor deze relaties. Deze studie is uitgevoerd binnen drie innovatieve bedrijven in de technische sector. In een cross-sectionale survey studie zijn vragenlijsten binnen deelnemende bedrijven als online- en papier versie verspreid. In totaal hebben 151 respondenten deelgenomen aan deze studie. De analyse laat zien dat high leader-member exchange quality positief gerelateerd is aan affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag, maar niet aan klantgerichtheid. Tevredenheid met HR praktijken blijkt in deze studie geen mediator voor deze relaties te zijn.

Contents

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introduction | 1 |
| 1.1 Theoretical background | 2 |
| 2. Method | 9 |
| 2.1 Procedure | 9 |
| 2.2 Participants | 10 |
| 2.3 Instruments | 11 |
| 2.4 Statistical adjustments | 12 |
| 3. Results | 13 |
| 3.1 Descriptive statistics and reliability of scales | 13 |
| 3.2 Hypotheses | 13 |
| 4. Discussion | 18 |
| 5. References | 22 |
| Appendix A: Research report | 26 |
| Appendix B: Characteristics of respondents | 46 |

1. Introduction

Within the last years, the market demands changed for many organizations in the technical sector. Whereas low product costs and high product quality were the main competitive factors within the 1960s and 1970s, the competitive strength of organizations nowadays is defined by their innovativeness (Bolwijn & Kumpe, 1990). Therefore, the performance of organizations is not only defined by the efficiency with which they produce their products but also by their uniqueness and creativity (Bolwijn & Kumpe, 1996). However, just being innovative will not automatically lead to success unless the organization is also customer oriented. New and creative ideas must be matched with customer needs and favors. Customer oriented behavior is associated with the responsiveness to customer demands and is linked to long-term profits (Franke & Park, 2006). Employees must work on the customers' satisfaction and loyalty. Once employees engage in innovative and customer oriented behavior, an organization has great interest in keeping these people. One possibility to achieve this lies in the creation of working conditions that keep their employees committed. A high level of commitment is associated with a low level of turnover and withdrawal cognitions (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002). The implemented human resource (HR) policy can make a worthwhile contribution to reach these desirable goals. One main task of an effective HR policy must be the creation of working conditions that promote these favorable behaviors and an attitude of high commitment in their employees. However, to make a HR policy work, employees must accept and agree on this. They must develop a positive attitude with respect to the HR policy to reduce their resistance to changes imposed by the top management. With respect to this, it is understandable that line managers play a fundamental role in the implementation of a HR policy and in promoting a positive attitude in their employees regarding the HR practices. Due to the close contact line managers have with their subordinates, their interpretation and execution of HR practices will influence the subordinates' perceptions of these practices.

Keeping in mind the importance of all just named concepts, this study will evaluate relationships among them. To reveal relationships among these concepts, this research study will bring affective commitment, innovative and customer oriented behavior in relation with a supervisor's leadership style and introduces the employee's satisfaction with HR practices as a possible mediator. The leadership style adopted in this study is derived from leader-member exchange theory, which will be described in more detail later on. Summarizing all questions of interest into one, the following main research question will guide this study:

How is leader-member exchange quality related to affective commitment, innovative and customer-oriented behavior and does satisfaction with HR practices mediate these relationships?

This research study can contribute to the fundamental knowledge about the included concepts. According to Kinnie and Hutchinson (2005), a major problem of earlier studies was the direct link associated between HR practices and certain organizational outcomes. This study will handle this weakness by exploring processes that happen between the creation of a HR policy and the actual behavior that is triggered by the associated HR practices. This study will contribute to the knowledge of satisfaction with HR practices as an important factor for influencing the effectiveness of HR practices.

In addition to that, this study will provide many useful practical implications for organizations in the technical sector. Realizing the great importance of innovative and customer oriented behavior, it will be helpful for organizations to know how to elicit this behavior in their employees. Understanding the processes that lead to desired behaviors will help to adjust HR policies accordingly. To train managers being able to trigger these behaviors, it is necessary to have knowledge about the processes that underlie their behavior. Exploring the effectiveness of certain leadership styles will provide essential knowledge that is needed for the education of supervisors and the development of training programs to teach managers being able to motivate their employees to engage in favorable behaviors.

1.1 Theoretical background

Human resource management (HRM) is a research field of growing interest. Storey (1995) defined HRM as an approach of personnel management that tries to achieve competitive advantage through the strategic use of highly committed and skillful employees by applying a broad scale of cultural, structural and personal techniques. To clarify this concept, the Harvard-model of HRM (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1985) will be introduced. This model is also called the high commitment model of HRM and gives the employee a central position in the management process (De Nijs, 1998). This model is composed of four components: work system, human resource flow, rewards and employee influence. To create a successful human resource policy these components must harmonize with each other. Recent research distinguishes between three approaches to study HRM, the universalistic approach, the contingency approach, and the configural approach (Verburg &

den Hartog, 2001). The universalistic approach is characterized by the assumption that a certain set of HR practices, also called best practices, is universally applicable and will always lead to success. Researchers that apply a contingency approach to study HRM claim that the combination between certain practices and the organizational context determines their effectiveness, whereas the configural approach states that a interaction of certain practices will be most effective. Kinnie and Hutchinson (2005) mentioned two major problems with much of the previous research in the field of HRM. First, many studies tried to link the pure presence of HR practices to organizational outcomes and second, they assumed that all practices were applied to the employees in the same manner. Even if significant relationships were found between certain practices and organizational outcomes, there is still a lack of knowledge about the mediating processes that led to these effects. This phenomenon is also referred to as the HRM black box (Purcell & Hutchinson, 2007). All processes that occur between the introduction of a HR practice and the triggering of employee behavior are hidden within this box. Goal of this study is to reveal some of these processes. According to Purcell and Hutchinson (2007), difference can be made between intended practices, actual practices and perceived practices. It depends on the line managers whether practices are applied in the same way as they are intended to by the top management (Khilji & Wang, 2006). Contrary to earlier studies that focused on intended practices, this study will focus on how implemented practices are perceived by employees. To achieve this, the focus will lie on the employees' perception of HR practices, expressed in their attitudinal reactions to each of the HR practices mentioned in the Harvard-model of HRM. Attitudes of employees directed to HR policies have been seen as drivers of organizational citizenship behavior and discretionary behavior (Kinnie et al., 2005). In this study attitudinal reactions are embodied in the employees' satisfaction with HR practices which is defined as satisfaction with implemented and actual practices (Khilji & Wang, 2007).

It is obvious that much of the perceptions of actual practices will greatly depend on the direct supervisors. These people implement the intended HR policy on a day-to-day basis and have great influence about how this policy is applied in practice. To examine the role of supervisors in the implementation of a HR policy, leader-member exchange theory is used to describe possible contributions of supervisors. Leader-member exchange theory (LMX) is one of the more atypical theories of leadership and was first proposed by Dansereau, Graen en Haga (1975). Instead of utilizing a trait or behavior based approach to leadership describing characteristics of an influential leader, LMX is based on role theory that directs its interest to different relationships leaders form with their subordinates (Tordera, Gonzalez-Roma, &

Peiro, 2008). The effectiveness of leadership within the LMX framework is defined by the quality of the dyadic relationship between a leader and each of his subordinates (Kozlowski & Doherty, 1989). Subordinates with different relationship qualities can be classified into two groups. Those in the in-group enjoy more trust, emotional support and receive more resources from their leaders (Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000). Contrary to that, people with low-quality relationships are referred to as out-group. These are characterized by a lack of social support, negotiation, trust and latitude (Tordera et al., 2008). People in the in-group are also referred to as trusted assistants that grow beyond their job descriptions whereas subordinates with low-quality relationships are hired hands who do only what is required (Zalesny & Graen, 1987). Since the introduction of this leadership theory the concept of LMX has undergone an evolution that is summarized in four phases by Graen and Uhl-Bien (1995). At the outset, research about the Vertical Dyad Linkage (VDL) stressed the fact that leaders form different relationships with their subordinates. Once the validity of this fact was assured, research concentrated on characteristics of these relationships and the implications for organizations. The third and fourth phase focused on relationship building and aggregation of different dyads. This thesis will contribute to scientific findings resulting from research carried out in the second phase. The main focus in this research study lies on positive organizational outcomes that can be achieved through maintaining high-quality relationships between leaders and their subordinates.

One of these favorable outcomes is innovative behavior, a factor of increasing importance in a market economy where organizational environments are constantly changing and demand continuous adaptation to these changes. Whereas low product costs and high product quality were the most important competitive factors within the 1960s and 1970s, the competitive strength of organizations nowadays is defined by their innovativeness (Bolwijn & Kumpe, 1990). Companies do not only have to be known for their wide and varied product range, but also for the uniqueness of their products (Bolwijn & Kumpe, 1996). Innovative behavior is widely accepted to be crucial for the effectiveness and long-term survival of organizations (Janssen, 2000). Although there is doubtlessly a strong relationship between creativity and innovation, some distinctions between these two concepts can be seen. Whereas creativity has to do with the generation of useful and novel ideas (Mumford & Gustafson, 1988), innovation has to do with the successful implementation of these ideas (Van de Ven, 1986). Shipton, West and Dawson (2006) integrated these two concepts into a two-stage process consisting of an exploration and an exploitation stage. The first stage is characterized by a high level of flexibility and encouragement of taking risks and being experimental to reach the goal of

discovering new and different ideas. The second stage is described as more prescriptive to enhance efficiency. Within this stage the exploitation of new ideas takes place. In this research study, innovative behavior is defined according to Janssen (2000, p. 2) as „the intentional creation, introduction and application of new ideas within a work role, group or organization, in order to benefit role performance, the group, or the organization“.

Being innovative can depend on many different factors. The main focus in this study will lay on the leadership style a supervisor can perform. With a strong focus on relational aspects of supervisor-employee interactions, LMX served as a central factor in many studies about desirable organizational outcomes (Graen & Uhl-Bien, 1995). Being innovative always means taking certain risks. New and creative ideas always have a chance to fail. The increased trust and emotional support employees with high-quality relationships experience from their supervisors can possibly work as buffer (Mumford & Gustafson, 1988). Furthermore, a high quality relationship is associated with a higher level of autonomy and latitude which is essential for being innovative (Pelz & Andrews, 1966). According to leader-member exchange theory, the relationship between a leader and subordinate is related to innovativeness (Graen & Scandura, 1987). Recent research by Scott and Bruce (1994) found empirical support for this proposition. This leads me to my first hypothesis.

Hypothesis 1: Leader-member exchange quality is positively related to an individual's innovative behavior.

After innovative products are built, these must be sold to the customers. If the relationship with customers is bad, no one will buy these products. One central goal of organizations in the service business is to fulfill the customer's wishes and needs as good as possible. According to Bolwijn and Kumpe (1996), competitive strength is determined by customer orientation because of the difficulties associated with imitating this factor. Recent research streams distinguish between two different salesperson characteristics (Franke & Park, 2006). The first characteristic is adaptive selling and describes “the altering of sales behaviors during a customer interaction or across customer interactions based on perceived information about the nature of the selling situation” (Weitz, Sujun, & Sujun 1986, p. 175). Salespersons try to tailor their messages according to the customer's preferences and needs. Before and during the conversation they actively search for information that helps them to improve the effectiveness of their communication (Franke & Park, 2006). The second characteristic is called customer orientation and “can be viewed as the practice of the marketing concept at the level of the

individual salesperson and customer” (Saxe & Weitz 1982, p. 343). Salespersons that are customer oriented aim to build the customer’s satisfaction and fulfill their needs over long term (Rozell, Pettijohn, & Parker, 2004). Franke and Park (2006) expect customer orientation as being essential when repeated sales are important. To get a deeper insight into antecedents of customer oriented behavior this concept will be included in this study. Saxe and Weitz (1982) discussed the fact that salespersons have to sacrifice short-term profits while engaging in customer-oriented selling. Salespersons that engage in customer oriented behavior concentrate longer on an individual customer to build up his satisfaction and to gain his long term loyalty (Rozell et al., 2004). Because of the increased time which is associated with the process of discovering the customer’s needs, they pass opportunities to handle other customers. It is expected that a good relationship between an employee and supervisor will promote customer oriented behavior that is associated with investments in time. The supportiveness subordinates in high quality relationships perceive (Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000) will possibly affect their orientation towards customers. They know that they are trusted by their supervisor and perceive more resources and latitude to concentrate on customers (Uhl-Bien et al., 2000). These extra resources can be invested by the employee in establishing good relationships with his customers. By taking care of different relationship qualities, the following hypothesis is formulated.

Hypothesis 2: Leader-member exchange quality is positively related to an individual’s customer oriented behavior.

Once employees are innovative and customer oriented, a company has great interest in keeping these people. Goal is to obtain the commitment of one’s employees. Organizational commitment describes the general feelings and beliefs that individuals have about their organization as a whole (George & Jones, 2008). Over the years, researchers claimed that organizational commitment is a multidimensional construct and that correlates, antecedents and consequences of commitment differ across dimensions (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Furthermore, criticism rose about the lack of consensus in the concept definition of organizational commitment (Meyer, Allen, 1991). Being aware of the possible multidimensional nature of organizational commitment, Meyer and Allen (1991) introduced the Three-Component Model of organizational commitment. Within this model organizational commitment is subdivided into three types of commitment: affective commitment, continuance commitment en normative commitment. Employees feeling a high level of

affective commitment have a strong emotional attachment to their organization. They stay within the organization because they want to, whereas employees with a high level of continuance commitment remain because they need to (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990). Continuance commitment is characterized by the perceived costs of leaving the organization (Meyer et al., 2002). An employee that depends on his monthly salary and who has difficulties finding another workplace will perceive high costs by leaving an organization. The third facet is normative commitment, characterized by a felt obligation to remain within an organization. Such obligations can be created by an employer by funding his employees' study to let them feel obligated to give something back. Normative commitment is the most controversial facet in Allen's and Meyer's (1999) model. In many researches the concepts affective commitment and normative commitment yield non-zero correlations, leading to questioning the discriminant validity of these two facets of commitment (Ko, Price, & Mueller, 1997). A meta-analysis by Meyer et al. (2002) reported that all components of commitment correlate negatively to withdrawal cognition and turnover. However, the most impressive and favorable correlations were found with affective commitment. Affective commitment is associated with attendance, performance and organizational citizenship (Meyer et al., 2002). Furthermore it is negatively related to stress and work-family conflict (Meyer et al., 2002). Considering that affective commitment seems to be the facet of commitment associated with the most positive organizational and employee related outcomes, the focus will lie on this concept in this thesis. By concentrating on the relationship with one's supervisor this study will try to predict affective commitment. Employees that perceive a supportive organization may feel an obligation to pay something back. Eisenberger and Huntington (1986) argued that employees that perceive a high level of organizational support are more likely to develop high affective commitment. At this point it is important to think about the meaning of organizational support. The support that employees perceive will mainly depend on supportive behaviors of their supervisors. This supportive facet is also found within the LMX framework. Employees within the in-group are expected to get more support from their supervisors than employees in the out-group (Graen & Uhl-Bien, 1995). In line with findings from Liden and Maslyn (1998) that LMX is related to organizational commitment, the following hypothesis is formulated.

Hypothesis 3: Leader-member exchange quality is positively related to an individual's affective commitment.

After these relationships are examined, this study tries to open the HRM black box to the width of a chink. This will be done by exploring the influence line managers have on the implementation of the HR policy. According to Stoker and de Korte (2000), line managers play a central role in this process. They have the responsibility for carrying out the HR policies in a way that fits the expectations of the top management (Khilji & Wang, 2006). By reason of the close contact line managers have with their subordinates, their interpretation and execution of HR practices will influence the subordinates' perceptions of these practices. Employees' attitudes are more influenced by the way line managers implement these on a day-to-day basis as the way these policies are intended to operate (Kinnie et al., 2005). Seeing the important influence of line managers, a high relationship quality between leader and subordinate is therefore expected to promote the subordinates' satisfaction with HR practices.

Furthermore it is argued that satisfaction with HR practices will be an indicator for the effectiveness of implemented practices. It is expected that employees who are satisfied with HR practices are more willing to behave according to these practices. Guest (1997) stated that satisfied employees tend to work harder for the organization's goals than dissatisfied employees do. Therefore it is expected that satisfaction with the HR system will increase its effectiveness in creating a competitive advantage. In addition to this, Khilji and Wang (2006) found a positive relationship between satisfaction with HR practices and organizational performance measured in increased profit, increase of market share and increase of deposit base. Kinnie et al. (2005) reported positive correlations between satisfaction with HR practices and organizational commitment. Considering the positive outcomes associated with employees' satisfaction with HR practices and the claimed influence of LMX on employees' satisfaction, the following hypothesis is formulated.

Hypothesis 4: Satisfaction with HR practices is a mediator between LMX and the three outcome variables innovative behavior (a), customer orientation (b) and affective commitment (c).

At this point, all mentioned propositions will be merged into one model. This model is depicted in Figure 1. Basing these relationships on previous research and logical reasoning, this model will serve as a guideline and offers an overview about the different hypotheses that will be tested in this study.

Figure 1. Research model



2. Method

2.1 Procedure

This research study is conducted in form of a cross-sectional survey research. Data is measured from a large number of individuals by means of questionnaires. Because of the cross-sectional nature of this study, measurements take place per individual only one time. The decision for a survey is made because of its efficiency. Huge amounts of data can be collected in short time. Taking care of the limited time that is given for this research, another more time consuming approach such as interviewing would not be feasible.

The appropriateness of organizations to participate in this study is evaluated according to two main criteria. Corresponding to the interest that is directed to innovative behavior in this study, the organizations are expected to have a corporate image of being innovative. Furthermore the organizations should have at least 100 employees. This criterion helps to be sure that the organizations have already developed a HR system. Smaller companies may not see the need to develop a comprehensive HR system because processes are less complex. To find organizations that fit the requirements, use is made of internet search engines and the yellow pages. The survey is carried out within organizations that were approached according to the following steps. First, organizations that fit the requirements are contacted via letter to inform them about the research project and their possibility of taking part in it. Two days later, the HR manager or the HR department of the respective organization receives the same

letter via email. One day later, the organization is called to ask them for participation. The survey is carried out in organizations that assured their willingness for taking part in this research study. To increase efficiency, questionnaires are administered online where possible. After the evaluation of the research outcomes, organizations get a research report. Part of this report will be a benchmark between all organizations. Within this benchmark organizations can evaluate their performance in relation to other organizations that participated. Organizations will be anonymized for this purpose. As an example, one research report can be seen in Appendix A.

2.2 Participants

The sample of this study consists of employees of three companies within the technical service sector. The first company provides media consulting, media IT and media production services and has a workforce of 145 employees. For reasons of anonymity this company will be named MediaTech. All employees in this company received a questionnaire via email, which was filled in and returned by 80 persons. This makes a response rate of 55.2%. Of these 80 respondents, 52 were male and 28 were female. The majority (53.8%) of the respondents' age is lower than 25. The second company produces and maintains biogas plants and has a workforce of 120 employees. In the following sections, this company will be referred to as BioTech. Within this company, a randomized sample of 65 employees was chosen. 30 employees received a questionnaire via email and 35 received a paper version of the survey. 23 email versions and 11 paper versions were returned, which make a response rate of 76.7% and 31.4% respectively. 29 males and 8 females filled in the questionnaire. The majority of the respondents' age lies between 25 and 35 years. Within BioTech this leads to a total response rate of 52.3%. The third company is offering the service of planning and building commercial properties and will be referred to as EstateTech. The whole workforce of 60 employees was approached with paper questionnaires. 37 questionnaires were returned, which makes a response rate of 61.7%. The sample consists of 24 males and 13 females. In total, 55.9% of all distributed questionnaires in the three companies were returned. Further descriptive statistics of the sample is shown in Appendix B.

2.3 Instruments

The online version of the questionnaire is made with ThesisTools (www.thesistools.nl) and has a length of 5 pages. The paper version is identical to the online version, except the fact that the length of the pages must be adjusted to A4. Therefore the paper version is 10 pages long. At the beginning, the usual demographics like gender, age and nationality are assessed. Furthermore, there are questions to measure tenure in the actual organization, educational level, family status and kind of contract. Following to these questions, there are scales included to measure the concepts affective commitment, customer orientation, innovative behavior, leader-member exchange relationship and satisfaction with HR practices. Questionnaires originally in another language than German or Dutch are translated according to the nationality of the participating organization.

Affective commitment to the organization is assessed according to a scale developed by Meyer and Allen (1990). This scale consists of 8 items asking questions about the employee's emotional attachment to the organization. An example item is „I really feel as if this organization's problems are my own“. Each item is rated on a five-point likert scale ranging from „strong disagree“ to „strongly agree“.

Customer orientation is measured by means of a scale from Saxe and Weitz (1982). This scale has 12 items and measures the degree to which employees are responsive to the customer wishes and demands. An example item is „I try to figure out what the customer needs are“. People who are not in direct contact with customers are asked to fill in this section by referring to customer oriented behavior with intern organizational contacts, such as supervisors and colleagues.

Innovative behavior is operationalized according to Janssen (2000). Using a five-point likert scale from „never“ to „always“ individuals have to rate the frequency they engage in innovative behavior. Janssen (2000) based his scale on items proposed by Scott and Bruce (1994). To cover the whole process of being innovative depicted by Shipton et al. (2006), Janssen (2000) included three items that refer to idea creation, three items that refer to idea promotion and three items about idea realization.

LMX is measured by using a scale developed by Liden and Maselyn (1998). This scale consists of 11 items measuring four dimensions of LMX by letting individuals indicate how much they agree with a given statement. The four dimensions are affect, loyalty, contribution and professional respect. Their ratings at each item will be given on a five-point likert scale ranging from „strongly disagree“ to „strongly agree“.

The measurement of satisfaction with HR practices is based on the four components of the Harvard model of HRM (Beer et al., 1985). These components are work system, human resource flow, rewards and employee influence. Satisfaction with influence, human resource flow and work system is measured by a scale of Torka (2007). Satisfaction with reward systems is assessed by a scale of Van den Heuvel (1995). Overall there are 36 items measuring satisfaction with the HR system. The items consist of statements about the actual HR system. Individuals have to indicate how satisfied they are with the described conditions. This will be indicated either on a five-point likert scale ranging from „very dissatisfied“ to „very satisfied“ or on a scale ranging from „strongly disagree“ to „strongly agree“.

2.4 Statistical adjustments

Items 4, 5 and 8 of the scale measuring affective commitment to the organization are negatively formulated. To handle this, these items are recoded for the statistical analysis by reversing their scores.

All items that belong to one scale are grouped together by calculating their mean scores per respondent. By means of this, new variables that represent the scales are calculated for use in further analysis.

Some of the questionnaires are not completely filled in. To minimize the nuisance of scales that are not filled in completely, mean scores in place of sum scores are calculated. To see if uncompleted questionnaires will lead to biased results, Little's mcar test is performed on the control variables and the created mean score variables to see if cases are missing completely at random (Little, 1988). The test shows that missing values does not depend on other variables in the data set, $\chi^2(2013)=76.296$, $p=0.09$. This means that missing values will not systematically influence the results of the analysis. For this reason it is chosen to exclude cases where whole scales are missing. As a consequence of this, 128 cases are left over for further analysis.

3. Results

3.1 Descriptive statistics and reliability of scales

Cronbach's alpha is calculated for the scales used in this study. Internal consistency of the scale that measures affective commitment is found to be low ($\alpha=.635$). After removing item 4, item 5 and item 8 the alpha raises to an acceptable level ($\alpha=.725$). What is noticeable is that these items were 3 of the 4 negative formulated items in this scale. Apparently, subjects had difficulties interpreting these items correctly. Therefore items 4, 5 and 8 are excluded from further analysis. The scale of customer orientation seems to have a high alpha ($\alpha=.920$). No adjustments for this scale are needed. Also the other scales measuring innovative behavior, LMX and satisfaction with HR practices appear to have a good internal consistency ($\alpha=.922$, $\alpha=.915$, $\alpha=.935$, respectively). For more detailed information about descriptive statistics, such as mean scores and standard deviations of the scales, it is referred to Table 1.

Table 1. Reliabilities and descriptive statistics of the scales

| | N | α | M | SD | items deleted | α after deleting items |
|-----------------------------------|----|----------|-------|------|------------------|----------------------------------|
| Affective commitment | 8 | .635 | 3.596 | .737 | 4, 5, 8 | .725 |
| Customer orientation | 12 | .920 | 4.41 | .505 | | |
| Innovative behavior | 9 | .922 | 3.19 | .791 | | |
| Leader-member exchange | 11 | .915 | 3.80 | .668 | | |
| Satisfaction with Hr practices | 36 | .935 | 3.18 | .521 | | |

3.2 Hypotheses

The bivariate correlation matrix for the observed variables is shown in Table 2. Since all variables seem to be normal distributed and sample sizes are relatively high, Pearson's correlations are used in this step of analysis.

Table 2. Bivariate correlation matrix for the observed variables (N=128)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------------------|-------------|--------------------|--------------------|------|------------|--------------------|--------------------|------|-------------------|-------------------|-------------------|------|
| 1. Gender | 1,0 | | | | | | | | | | | |
| 2. Age | -,13 | 1,0 | | | | | | | | | | |
| 3. Tenure | -,11 | <u>,64</u> | 1,0 | | | | | | | | | |
| 4. Nationality | ,00 | ,08 | ,03 | 1,0 | | | | | | | | |
| 5. Education | ,12 | ,03 | -,17 | ,15 | 1,0 | | | | | | | |
| 6. Home situation | -,01 | -,19 | -,22 | ,16 | -,01 | 1,0 | | | | | | |
| 7. Permanent/Temporal | -,13 | <u>-,39</u> | <u>-,58</u> | ,10 | ,07 | <u>,37</u> | 1,0 | | | | | |
| 8. Full-/ Part time | ,13 | ,05 | ,05 | ,01 | -,04 | -,02 | -,06 | 1,0 | | | | |
| 9. LMX | ,18 | -,17 | <u>-,38</u> | ,16 | ,19 | ,03 | ,19 | ,06 | 1,0 | | | |
| 10. Affective commitment | ,07 | <u>,26</u> | ,12 | -,03 | ,13 | -,10 | -,15 | ,15 | ,21 | 1,0 | | |
| 11. Innovative behavior | -,19 | ,21 | ,06 | ,03 | ,05 | -,12 | -,20 | ,15 | ,21 | <u>,35</u> | 1,0 | |
| 12. Customer orientation | ,00 | ,18 | ,17 | -,04 | ,03 | <u>-,30</u> | <u>-,41</u> | ,10 | ,01 | <u>,23</u> | <u>,34</u> | 1,0 |
| 13. Sat. with Hr | -,02 | ,16 | -,10 | ,03 | ,22 | -,06 | -,01 | -,09 | <u>,31</u> | ,22 | ,10 | -,01 |

Bold printed correlations are significant at the $p < 0.05$ level

Bold printed and underlined correlations are significant at the $p < 0.01$ level

Regression analysis is used to test the hypotheses of this research study. To test the main effects of LMX, which are stated in hypothesis 1 to 3, a regression model for each dependent variable is created. To test the mediating effects of satisfaction with HR practices in hypothesis 4, Baron and Kenny's (1986) descriptions of testing a mediator are used. Four conditions must be fulfilled to prove a mediating effect. First of all, the independent variable must relate to the expected mediator variable. Second, the independent variable must relate to the dependent variable. In the third step, it must be shown that the mediator is also related to the dependent variable. If both, the mediator and the independent variable are related to the dependent variable at the same time, the effect of the independent variable must get weaker than if it is alone in the equation. In addition to that, the effect of the mediating variable on the dependent variable must stay significant.

Furthermore, covariance analysis is used to minimize the effect of nuisance factors. It is noteworthy that the seven control variables, measuring demographic data, seem to explain parts of the variance on the three variables affective commitment, innovative behavior and customer orientation. According to Kutner, Nachtsheim, Neter and Li (2005) covariance analysis is helpful in reducing error terms, making it easier to detect differences or

relationships between variables. Control variables, explaining variance on the respective dependent variable, are inserted in the regression models. The regression models used in this analysis are shown in Table 3, Table 4 and Table 5. Table 3 shows the regression model with innovative behavior as dependent variable, Table 4 with customer orientation and Table 5 with affective commitment as dependent variable.

Model 1 in Table 3 analyzes the relationship between the control variables and the dependent variable. Because of the relationships between innovative behavior and the three variables gender, age and kind of contract which can be seen in Table 2, these variables are added as control variables in Model 1. Because of the missing relationships of other demographic variables with innovative behavior, it is expected that no other variable will be useful for explaining error variance on the dependent variable. In Model 2, LMX is added and leads to confirmation of hypothesis 1, which claims a positive relationship between LMX and innovative behavior ($\beta=.331$, $p<0.01$).

To test hypothesis 4b, a mediating effect of satisfaction with HR practices between LMX and innovative behavior, Baron and Kenny's (1986) steps are followed. Since satisfaction with HR practices is not related to innovative behavior (see Table 2), the first condition of Baron and Kenny's (1986) analysis is not fulfilled. Hypothesis 4a is therefore rejected.

Table 3. Regression analysis with innovative behavior as dependent variable (N=128)

| Models | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|--------------|---------------------|---------------------|
| Control variables | | | |
| Gender | -.195 | <u>-.261</u> | <u>-.262</u> |
| Age | .121 | .142 | .147 |
| Permanent/Temporal | -.173 | -.236 | -.236 |
| Independent variables | | | |
| Leader-member exchange | | <u>.331</u> | <u>.339</u> |
| Satisfaction with HR practices | | | -.021 |
| R ² | .096 | .197 | .197 |
| ΔR^2 | | <u>.101</u> | .000 |

Bold printed coefficients are significant at the $p<0.05$ level

Bold printed and underlined coefficients are significant at the $p<0.01$ level

Betas are standardized values

Table 4 shows the regression model for the dependent variable customer orientation. Helping to reveal a possible relationship more easily, the three control variables age, home situation and kind of contract are entered in Model 1. After adding LMX in Model 2, there is no relationship observed between LMX and customer orientation ($\beta=.081$, ns). Hypothesis 2 is therefore rejected.

Since there is no relationship observed between LMX and customer orientation, there is no need to search for mediating effects of satisfaction with HR practices. According to this logic, hypothesis 4b is rejected.

Table 4. Regression analysis with customer orientation as dependent variable (N=128)

| Models | 1 | 2 |
|------------------------------|---------------------|---------------------|
| Control variables | | |
| Age | .019 | .028 |
| Home situation | -.176 | -.172 |
| Permanent/ Temporal | <u>-.334</u> | <u>-.347</u> |
| Independent variables | | |
| Leader-member exchange | | .081 |
| R ² | .193 | .199 |
| ΔR^2 | | .006 |

Bold printed coefficients are significant at the $p<0.05$ level

Bold printed and underlined coefficients are significant at the $p<0.01$ level

Betas are standardized values

Table 5 shows the regression model for the dependent variable affective commitment. Model 1 in Table 5 analyzes the relationship between the control variable age and the dependent variable. Since only age showed a significant relation to affective commitment in the correlation matrix in Table 2, only this variable is entered as control variable. Model 2 adds LMX to the regression model and shows that it is positively related to affective commitment ($\beta=.263$, $p<0.01$). Therefore, hypothesis 3 can be confirmed.

In Table 2 can be seen that LMX is related to satisfaction with HR practices and affective commitment. Furthermore, it can be seen that satisfaction with HR practices is also related to affective commitment. This means, that three of four conditions of Baron and Kenny's (1986) descriptions to test a mediator are fulfilled. To finally test hypothesis 4c, a mediating effect of satisfaction with HR practices between LMX and affective commitment, this variable is added to the regression model. In Model 3 it appears that LMX is still significant ($\beta=.224$, $p<0.05$), but the effect of LMX is a bit smaller than without satisfaction with HR practices added to the model. However no mediating effect of satisfaction of HR practices can be proven since the effect of this variable is not significant within this model ($\beta=.113$, ns). The relationship between LMX and affective commitment is therefore not mediated by satisfaction with HR practices. Hypothesis 4c is therefore rejected.

Table 5. Regression analysis with affective commitment as dependent variable (N=128)

| Models | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Control variables | | | |
| Age | <u>.257</u> | <u>.301</u> | <u>.276</u> |
| Independent variables | | | |
| Leader-member exchange | | <u>.263</u> | .224 |
| Satisfaction with HR practices | | | .113 |
| R ² | .066 | .133 | .144 |
| ΔR^2 | | <u>.067</u> | .011 |

Bold printed coefficients are significant at the $p<0.05$ level

Bold printed and underlined coefficients are significant at the $p<0.01$ level

Betas are standardized values

4. Discussion

This section will briefly summarize the outcomes of this research study. The main question was to what extent leader-member exchange quality relates to affective commitment, innovative and customer-oriented behavior and if satisfaction with HR practices mediates these relationships. To answer this question, the hypotheses that were deduced from this question are evaluated. From the 4 hypotheses, only 2 get support from the data. Hypothesis 1 and 3 are confirmed. A relationship between LMX and innovative behavior as well as a relationship between LMX and affective commitment is observed. Hypothesis 2 and 4 are rejected. Satisfaction with HR practices is no mediator of the relationship between LMX and the three outcome variables. Furthermore, there is no relationship observed between LMX and customer orientation. Before elaborating on the theoretical and practical implications of these findings, it is found to be important that the reader gets an idea of the methodological weaknesses of this study. This helps to create certain wariness in interpreting the results.

This section will sensitize the reader for the methodological weaknesses of this survey study. First of all, this study is conducted in form of a cross-sectional survey study. This means that data is only measured at one point of time. Differences in time cannot be evaluated with the gathered data. Cross-sectional data can be measured very efficient by means of questionnaires. This study takes advantage of this possibility since the timeframe is very short. There are also some disadvantages with this kind of research design. Since no differences in time can be observed, a causal relationship between variables cannot be assumed. Conclusions can only be made about relationships, but not about cause and effects.

Another problem with questionnaires is that they only measure perceptions of the constructs. Perceptions that subjects have of their own behavior can differ from their actual behavior. For example, a person that scores very high on self-esteem may overestimate his performance. He may indicate that he is more often innovative than he actually is. In line with that, another disrupting factor may be social desirability (Dooley, 2001). Employees may overestimate their customer orientation or innovative behavior because they know that these behaviors are expected from them. For further studies it is therefore advised to insert a scale of social desirability to control for this factor. Another possibility would be to measure actual behavior by observation. Due to a lack of resources in this study, this was not feasible.

Furthermore, some weaknesses of the used questionnaire must be mentioned. Noticeable is the length of the questionnaire. Analyzing the reliability of the used scales, it is obvious that many scales would not have a significant loss in reliability after removing up to 50% of the

items. According to DeVellis (2003), scales should be as short as possible placing less of a burden to the subjects. An optimal trade-off between brevity and reliability should be achieved. Apparently, this has not happen. Due to restrictions in the structure of this study, it was not possible to adjust the questionnaire. The main problems with a too long questionnaire lie in the low response rate one has to expect. Organizations will invest time and money in this study, therefore they are interested in short questionnaires that does not cost much time. Furthermore, employees are not motivated to fill in long questionnaires in their spare time. It seemed that respondents lost their motivation at the end of the questionnaire. Missing items of scales appeared mainly at the end of the questionnaire. Since unnecessary items were not deleted from the questionnaire, organizations had to invest more time and money than necessary.

Another weakness concerns the item measuring age. It is not obvious why respondents have to classify their age in categories. The important control variable age could contribute more information when the actual age can be filled in. This would create more variability to explain error variance on the dependent variables. Except for that, the age-categories are ambiguous. They reach for example from 25 to 35 and from 35 to 45. Therefore, someone aged 35 does not exactly know which category he should choose. For further studies it is advised to be more careful with control variables, because of their usefulness in the regression analysis. Since this study must use predesigned questionnaires, no adjustments were possible.

To evaluate the contributions this research study makes to the scientific world, the main focus lies on the first two hypotheses that got statistical support. A statistical relationship between LMX and innovative behavior is observed. Taking care of the methodological weaknesses of the study, a causal relationship cannot be proven. It seems that innovative behavior is by some means or other related to a high quality relationship with one's supervisor. This replicates findings of Janssen (2005) who showed that perceived supervisor supportiveness is a predictor of innovative behavior. The direction of this relationship is less clear and can be interpreted in two different ways. First, according to the hypothesis in this study, it can be expected that a supportive leader is beneficial for performing innovative behavior. On the other side, one can also argue that innovative people can create a better relationship with their supervisor, because they please them with their good ideas. A supervisor may then think that it is of more value to support someone who has good ideas. Although replicating findings of a positive relationship between LMX and innovative behavior, this study cannot prove anything about cause and effect. Longitudinal studies are

needed to see if for example workshops training supervisors being more supportive will actually lead to innovative behavior of their subordinates.

The second hypothesis that got statistical support prognoses a positive relationship between LMX and affective commitment. It may be obvious that a supportive leader will make employees feel very comfortable while performing their work. As with hypothesis 1, a cause and effect relationship cannot be proven. It can also be argued that very committed employees may get more support, because their supervisors realize that these people are more dedicated to their work and that it would be a better investment to support them. Longitudinal designs are also needed here to get a clearer view of cause and effects.

Against expectations, the 2nd and 4th hypothesis are not supported by the data. There is no relationship observed between LMX and customer orientation. A statistical irregularity will lead to a possible explanation for this finding. As could be seen in the results section, people answered mainly at the higher end of the customer orientation scale, leading to a low variability of the scores. This leads to a kind of range restriction which tends to lower the correlation between two variables (Cook, 2004). This could have disguised possible relationships. Believing in a theoretical reason for the rejection of this hypothesis, one may suggest that customer orientation depends on other factors than the relationship with one's supervisor. One can imagine that factors which may not be in control of the direct supervisor can contribute to customer oriented behavior, like job descriptions or work place design. Further research is necessary to explore this factor from a broader point of view.

Regrettably, this study has not succeeded in opening the HRM black box. Satisfaction with HR practices is not observed as being a mediator between LMX and the three outcome variables. LMX seems not to trigger favorable behaviors via the employees' satisfaction with HR practices. However, LMX is positively related to satisfaction with HR practices, which in turn is positively related to affective commitment and innovative behavior. This means that a good relationships between employees and supervisors can be associated with greater satisfaction with HR practices of one's employees, supporting the assumption that the perceived HR policy will depend on the supervisors' implementation on a day-to-day basis. Since positive relationships between satisfaction with HR practices and favorable behaviors were found, more research is needed to discover other possible factors that are mediated by this factor. The HRM black box therefore still contains secrets that wait for further research to be discovered.

Taking care of missing information about causal relationships, practical implications must be given with a certain carefulness. A positive relationship between LMX and innovative

behavior as well as affective commitment is observed. Therefore, organizations with supervisors that foster high quality relationships have a high chance of having employees performing innovative behavior and being committed to the organization. Believing in a causal relationship, one may advise to train supervisors in their social skills to be able to create good relationships with their employees. Regardless of a cause and effect relationship, one may see that good relationships with employees may be preferred. Having a good relationship with one's supervisor will create a better climate at work and is also a predictor of other desirable HRM outcomes. In accordance with the results of this study, it is advised to motivate supervisors creating good relationships with their subordinates.

5. References

- 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.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1985). *Human resource management*. New York: Free Press.
- Bolwijn, P.T., Kumpe, T. (1990). Manufacturing in the 1990s productivity, flexibility and innovation. *Long Range Planning*, 23(4), 44-57
- Bolwijn, P.T., Kumpe, T. (1996). About facts, fiction and forces in Human Resource Management. *Human Systems Management*, 15, 161-172
- Clark, S. (2000). Work-family border theory: a new theory of work-life balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- DeHoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17, 354-381.
- De Nijs, W. (1998). Human resource management: concepten en benaderingen. In Doorewaard, H., de Nijs, W. (1998), *Organisatieontwikkeling en human resource management*, Utrecht: Lemma.
- Dooley, D. (2001). *Social research methods (4e)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and applications (2nd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Flaherty, T., Dahlstrom, R., & Skinner, S. (1999). Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 1-18.
- Franke, G.R., Park, J. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 18, 693-702.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen GB, Scandura TA. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In Cummings

- LL, Staw BM (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Guest, D. (1997). HRM and Performance: A Review and Agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–76.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort—reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 287-302.
- Khilji, S.E., Wang, X. (2006). ‘Intended’ and ‘implemented’ HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *Human Resource Management*, 17(7), 1171–1189.
- Khilji, S.E., Wang, X. (2007). New evidence in an old debate: Investigating the relationship between HR satisfaction and turnover. *International Business Review*, 16, 377–395.
- Ko, J-W., Price, J. L., & Mueller, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen’s three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973.
- Kozlowski, S., & Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected topic. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546 – 553.
- Kutner, M.H., Nachtsheim, C.J., Neter, J., & Li, W. (2005). *Applied linear statistical models*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Little, R.J.A. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association*, 83(404), 1198-1202.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, J.F. (2007). Relations and effects of

- transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358-368.
- Mumford MD, Gustafson SB, (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 705, 27-43.
- Pelz, D., & Andrews. F. 1966. Autonomy, coordination, and stimulation in relation to scientific achievement. *Behavioral Science*, 11, 89-97.
- Purcell, J.P., Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRMperformance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E., Parker, R.S. (2004). Customer-oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology & Marketing*, 21(6), 405-424.
- Saxe, R., & Weitz, B. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343–351.
- Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994a). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3–27.
- Spector, P.E. (2005). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley.
- Stoker, J., & de Korte, T. (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Gorcum/Stichting Management Studies.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: Still marching on or marching out?* in J. Storey (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.
- Tordera, N., González-Romá, V., & Peiró, J.M. (2007). The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader - member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 55 – 72.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. (2000). Implications of leader – member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in personnel and human resources management*, 18, 137 – 185.
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Verburg, R.M. & Den Hartog, D.N. (2001). *Human Resource Management in Nederland*.

Utrecht: SWP.

Weitz, B.A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50, 174–191.

Zalesny, M.D., & Graen, G.B. (1987). Exchange theory in leadership research. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wanderer (Eds.), *Handbook of leadership* (pp. 714-727). Stuttgart, Germany: C.E. Paeschel, Verlag.

Appendix A: Research report

University of Twente



Faculty of
Behavioral Sciences

Untersuchung der Mitarbeiterzufriedenheit mit der Personalpolitik

Dokumentation der Ergebnisse

Name:

Universität: Universität Twente

Betrieb: (Betrieb)

Projekt: Bachelorthese Arbeits- und
Organisationspsychologie

Datum: Juni 2008

Kontakt:

Im Rahmen meiner Abschlussarbeit an der Universität Twente / Niederlande im Fach Arbeits- und Organisationspsychologie habe ich teilgenommen an eine größeren Studie zur Untersuchung des Mehrwertes einer effektiven Human Resource Strategie in technischen anwendungsorientierten Betrieben. Für Ihre freundliche Unterstützung bei diesem Projekt und die erfolgreiche Zusammenarbeit sowie für das Engagement Ihrer Mitarbeiter möchte ich mich ganz herzlich bei Ihnen bedanken.

Ziel meiner Studie war es, den Zusammenhang zwischen verschiedenen Führungsstilen des leitenden Personals und dem Verhalten der Mitarbeiter zu untersuchen. Hierbei lag das Hauptaugenmerk auf der Bestimmung jener Faktoren des individuellen Führungsstils und der ausgeübten Personalpolitik, die zu sowohl für den Betrieb als auch für die Mitarbeiter wünschenswerten Ergebnissen führen. In diesem Zusammenhang stand insbesondere die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der ausgeübten Personalpolitik, die affektive Verbundenheit der Mitarbeiter an den Betrieb sowie die Fähigkeit und Bereitschaft zu innovativem Verhalten im Vordergrund.

Nachfolgend werden die innerbetrieblichen Ergebnisse dieser Studie zusammen mit einem allgemeinen Vergleich zwischen allen teilnehmenden Betrieben dargelegt und erläutert.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung

2. Analyse

2.1. Analyse des Führungsstils

2.2. Affektive, kalkulative und normative Bindung

2.3. Zufriedenheit mit der Personalpolitik

2.4. Innovatives Verhalten

2.5. Kundenorientierung

3. Fazit der Analys

1. Einleitung

Ziel dieser Studie war die Bestimmung jener Faktoren, die zum Aufbau und zum Fortbestehen einer effektiven Human Resource Management-Strategie in technischen anwendungsorientierten Betrieben führt. Vor diesem Hintergrund wurde der Zusammenhang zwischen einer Anzahl von für sowohl den einzelnen Mitarbeiter als auch den Betrieb als Ganzes förderlichen Verhaltensweisen und dem jeweiligen Führungsstil des leitenden Personals, beziehungsweise der generellen Personalpolitik des Betriebes, untersucht.

Die innerhalb dieser Studie festgestellten Konzepte stellen bestimmte Verhaltens- oder Denkschemata der Mitarbeiter dar, die im Wesentlichen zur Effektivität und Konkurrenzfähigkeit eines Betriebes in der heutigen wirtschaftlichen Lage beitragen. Waren es vor einigen Jahrzehnten noch überwiegend niedrige Produktionskosten die den Konkurrenzvorteil eines Betriebes bestimmten, so steht heute mehr und mehr die Innovationsfähigkeit im Vordergrund um sich auf dem Markt behaupten zu können. Mit dieser Veränderung sind auch die Mitarbeiter, die durch ihre individuellen Fähigkeiten und ihren Einsatz für den Betrieb die Grundlage der Innovationsfähigkeit bilden, mehr in den Vordergrund gerückt. Mit den Mitarbeitern in der Schlüsselrolle zum Konkurrenzvorteil werden die dauerhafte Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb, die Bereitschaft der Mitarbeiter auch weiterhin ihre Fähigkeiten in den Betrieb zu investieren sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der ausgeübten Personalstrategie ein wichtiger Faktor in der Bewahrung der Marktposition und der Konkurrenzfähigkeit im Wettbewerb mit anderen Firmen.

In der nachfolgenden Dokumentation der Ergebnisse dieser Studie werde ich zunächst im Einzelnen auf die Ergebnisse der relevanten Konzepte eingehen. Hierbei werden jeweils zunächst das allgemeine Resultat der Mitarbeiter Ihrer Firma auf dem zu untersuchenden Konzept sowie die Bedeutung dieses Resultats im direkten Vergleich mit anderen teilnehmenden Betrieben besprochen. Im Anschluss hieran folgt eine Aufteilung der Resultate um Unterschiede zwischen den verschiedenen Mitarbeitergruppen Ihrer Firma sichtbar zu machen. Abschließend erfolgt ein allgemeines Fazit zu den Ergebnissen dieser Studie.

2. Analyse

Zur Analyse der oben beschriebenen Konzepte und Zusammenhänge standen die Daten von insgesamt 34 Mitarbeitern der Firma (Betrieb) zur Verfügung. Zur Kontaktierung dieser Respondenten wurde eine repräsentative Stichprobe der Mitarbeiter gezogen. Innerhalb dieser Stichprobe im Umfang von 65 Mitarbeitern haben 34 Mitarbeiter auf die Bitte zur Teilnahme an dieser Studie reagiert, was zu einer verhältnismäßig guten Antwortquote von 52,3% führt. Unter den Respondenten befanden sich 5 Frauen (14,7 %) und 29 Männer (85,3%). Um nützliche Aussagen über verschiedene Mitarbeitergruppen treffen zu können ist pro Mitarbeitergruppe eine ausreichend hohe Anzahl an Respondenten notwendig. Um diese Anzahl Mitarbeiter zu gewährleisten wurden die Respondenten dieser Studie aufgeteilt in Mitarbeiter vor Ort, Mitarbeiter die außerhalb des Betriebsgeländes tätig sind wie etwa Monteure, und Mitarbeiter die keine Angabe über die Abteilung in der sie arbeiten gemacht haben. Angesichts des Ziels dieser Studie, die Untersuchung der Mitarbeiterzufriedenheit mit der Personalpolitik, schien diese Aufteilung sinnvoll, da genannte Mitarbeitergruppen erwartungsgemäß unter verschiedenen personalpolitischen Bedingungen arbeiten. Die Analyse der Zufriedenheit mit diesen unterschiedlichen Bedingungen kann nützliche Einsichten in mögliche Ansatzpunkte zur gezielten Abstimmung des Personalsystems auf die Bedürfnisse der jeweiligen Mitarbeitergruppe bieten. Um Schlussfolgerungen auf den Ergebnissen dieser Studie basieren zu können ist es vor Allem notwendig auf die statistische Signifikanz der Ergebnisse zu achten. Von statistischer Signifikanz wird gesprochen, wenn die Unterschiede zwischen zwei Messgrößen so eindeutig sind, dass sie nicht durch Zufall zustande gekommen sein können. In der nachfolgenden Analyse wird zunächst auf alle Ergebnisse dieser Studie eingegangen. Im abschließenden Fazit werden signifikante Ergebnisse noch einmal aufgegriffen.

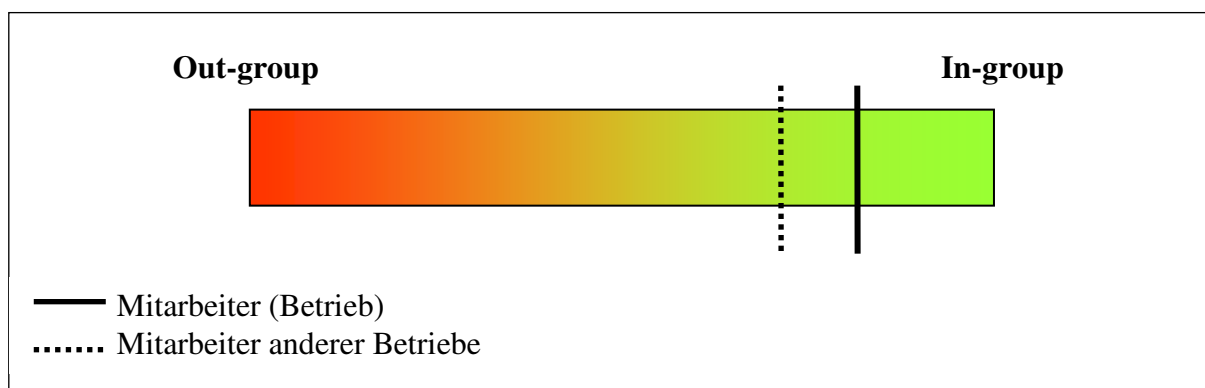
2.1. Analyse des Führungsstils

Der ausgeübte Führungsstil des leitenden Personals wurde anhand einer derzeit einflussreichen Verhaltenstheorie im Bereich Personalwesen analysiert. Hierbei handelt es sich um die Sichtweise des individuellen Führungsstils als Austauschprozess zwischen leitendem Angestellten und dem jeweiligen Mitarbeiter, in der Literatur auch als leader-member exchange relationship (LMX) angegeben. Diese Theorie geht davon aus, dass der leitende Angestellte zu jedem seiner Mitarbeiter eine spezifische Beziehung aufbaut, die auf dem Austausch von Aufmerksamkeit und Unterstützung seitens der leitenden Angestellten

und Loyalität seitens des Mitarbeiters beruht. Es wird unterschieden zwischen in-group Beziehungen und out-group Beziehungen, wobei die in-group Beziehungen maßgeblich auf dem Austausch emotionaler Unterstützung und innerbetrieblicher Möglichkeiten wie etwa interessante Projekte oder auch Promotionen aufbauen. Die out-group Beziehungen hingegen beschränken sich auf den Austausch vertraglich festgelegter Ansprüche wie etwa das Gehalt. Aufgrund der positiven Eigenschaften der Austauschbeziehung zu in-group Mitarbeitern ist ein hoher Anteil an in-group Beziehungen innerhalb eines Betriebes oder innerhalb einer Abteilung erstrebenswert.

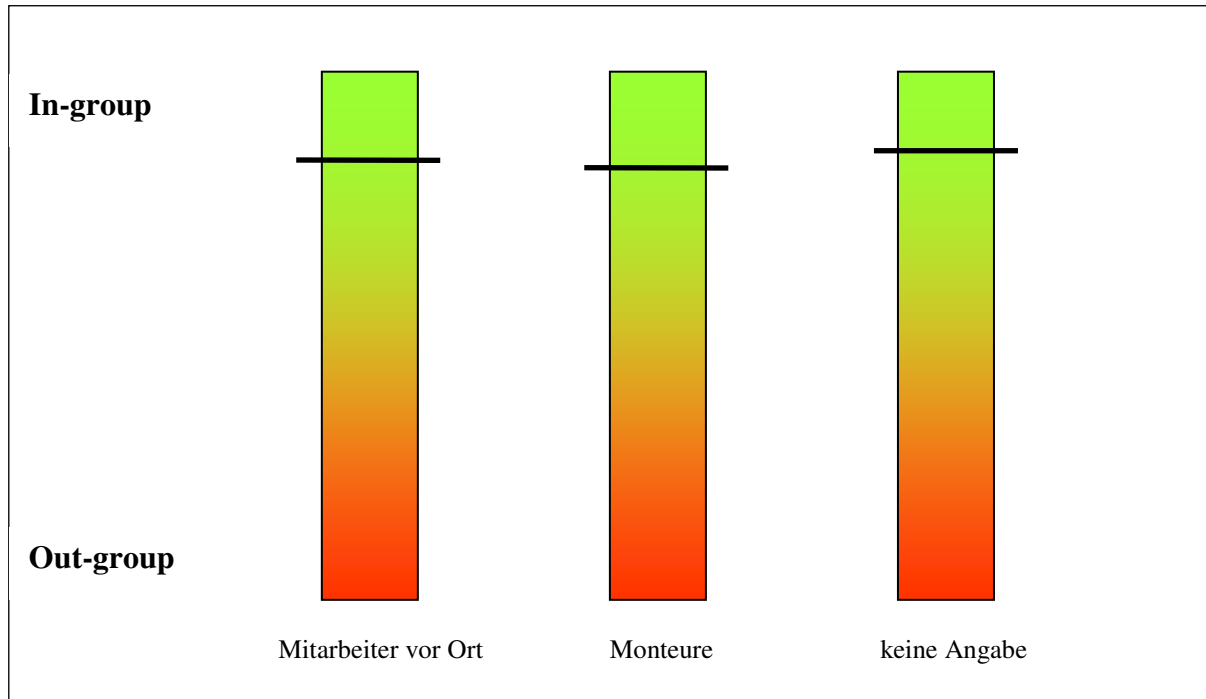
In der nachfolgenden Grafik „Führungsstil 1“ ist angegeben, inwiefern Ihrer Mitarbeiter die Beziehung zu ihrem direkten Vorgesetzten als eine in-group Beziehung erleben. Wie in der schematischen Darstellung zu erkennen ist, erleben Mitarbeiter die Austauschbeziehung zu ihren Vorgesetzten tendenziell als eher positiv und auf gegenseitigem Vertrauen beruhend. Mit dieser Bewertung liegen Mitarbeiter von (Betrieb) statistisch signifikant über der durchschnittlichen Bewertung anderer teilnehmender Betriebe. Ein hoher Anteil von in-group Beziehungen innerhalb einer Firma deutet darauf hin, dass Mitarbeiter sowohl emotionale als auch instrumentelle Unterstützung von ihren Vorgesetzten erfahren. Aus wissenschaftlichen Studien ging hervor, dass durch die erhöhte Unterstützung eine Steigerung in der Arbeitsleistung erreicht werden kann und die Bindung an den Betrieb verstärkt wird. Des Weiteren sind Mitarbeiter die sich in einer in-group Beziehung wahrnehmen zufriedener mit sowohl ihrem Vorgesetzten als auch ihrer Tätigkeit im Allgemeinen.

Führungsstil 1



Wie der Grafik „Führungsstil 2“ zu entnehmen ist unterscheiden sich die verschiedenen untersuchten Mitarbeitergruppen nicht voneinander. In allen drei Gruppen erfahren sich Mitarbeiter in gleichem Maße in einer in-group Beziehung zu ihren Vorgesetzten.

Führungsstil 2



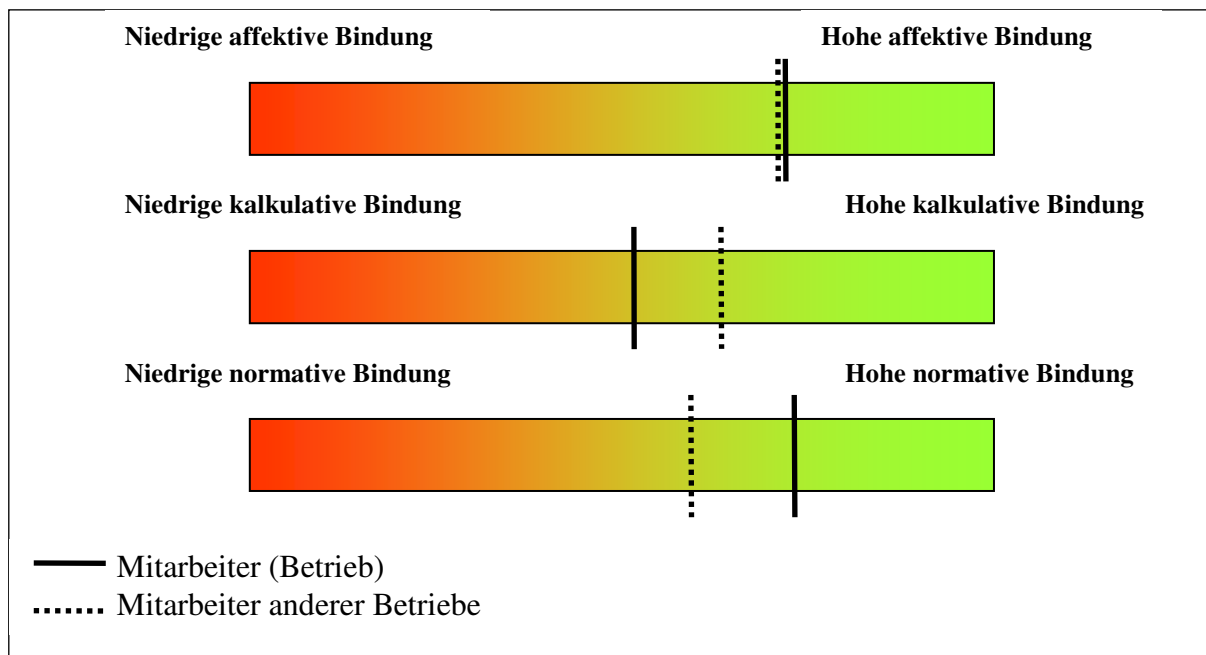
2.2. Affektive, kalkulative und normative Bindung

Aus psychologischer Sicht kann die Bindung eines Mitarbeiters an ein Unternehmen aus drei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Man unterscheidet zwischen affektiver, normativer und kalkulativer Bindung. *Affektive Bindung* beschreibt die starke emotionale Verbundenheit die ein Mitarbeiter mit seinem Unternehmen aufbaut. Durch die Identifikation mit den Unternehmenszielen führt diese Art von Bindung zu wünschenswerten betrieblichen Ergebnissen. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass ein hohes Maß von affektiver Bindung zur Folge hat, dass Mitarbeiter länger im Unternehmen bleiben und weniger geneigt sind sich nach alternativen Arbeitgebern umzuschauen. Des Weiteren wird affektive Bindung mit wenig Fehltagen und hoher Leistung des Mitarbeiters assoziiert. Die *kalkulative Bindung* gibt an, inwiefern der Mitarbeiter auf Vorteile die er durch die Arbeit in Ihrem Unternehmen hat angewiesen ist. Die kalkulative Bindung ist beispielsweise hoch, wenn der Mitarbeiter auf seinen Lohn angewiesen ist und Schwierigkeiten hätte eine andere Arbeitsstelle zu finden.

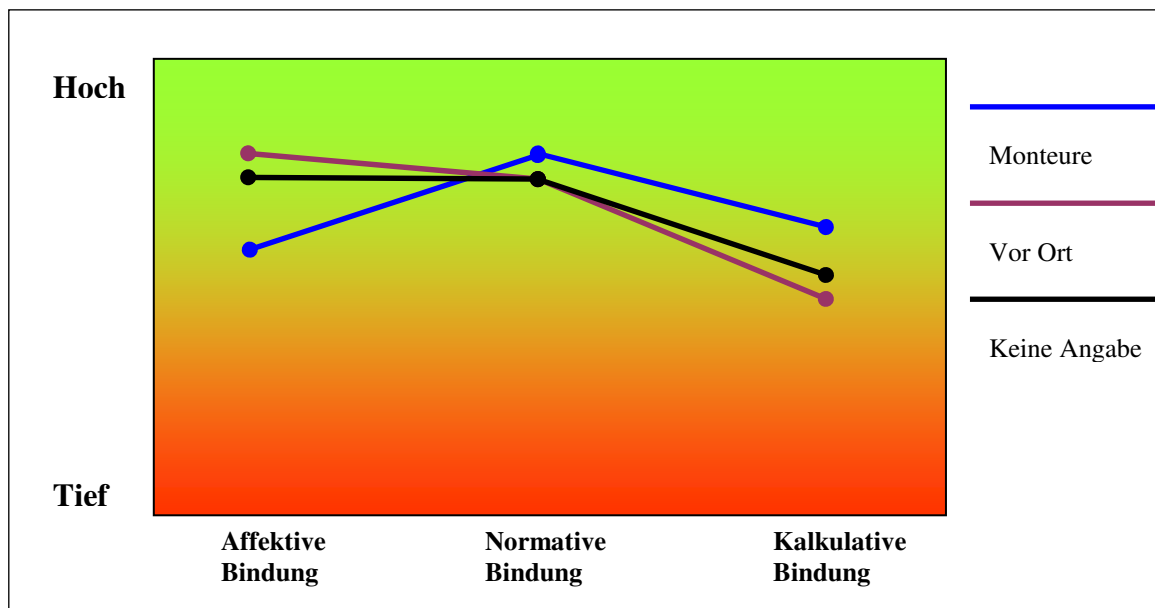
Normative Bindung entsteht durch Investitionen in den jeweiligen Mitarbeiter. Wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass viel in ihn investiert wird, beispielsweise durch Fortbildungen oder anderweitige Förderung, fühlt er sich verpflichtet um dem Unternehmen im Austausch hierfür etwas zurück zu geben. Er fühlt sich aus diesem Grund verpflichtet der Firma treu zu bleiben. Die Analyse der Ergebnisse sowie deren Erläuterung erfolgt im nachstehenden Absatz.

In der folgenden Grafik „Bindung 1“ ist abgebildet in wiefern die Mitarbeiter von (Betrieb) eine affektive, kalkulative und normative Bindung zum Unternehmen erfahren. Im Schnitt verspüren Mitarbeiter eine ausgeprägte affektive Bindung zum Unternehmen, die sich in der Identifikation mit den Unternehmenszielen ausdrückt. Dieser Wert weicht nicht ab von den Ergebnissen anderer Unternehmen, ist aber dennoch als sehr positiv zu bewerten. Die kalkulative Bindung der Mitarbeiter von (Betrieb) liegt signifikant unter den Werten, die andere teilnehmen Betriebe erreicht haben. Hierdurch lässt sich schlussfolgern, dass Mitarbeiter ihres Unternehmens weniger Kosten und persönliche Nachteile mit dem Verlassen des Unternehmens assoziieren als Mitarbeiter anderer teilnehmender Betriebe. Mitarbeiter mit hoher affektiver Bindung und niedriger kalkulativer Bindung bleiben einem Unternehmen treu weil sie es wollen, nicht weil sie es müssen. Die normative Bindung liegt deutlich über dem Schnitt anderer teilnehmender Betriebe. Eine hohe normative Bindung entsteht dadurch, dass Mitarbeiter das Gefühl bekommen, dass in sie investiert wird. Dieses Gefühl entsteht beispielsweise durch ein hohes Maß Trainingsangeboten und ähnlichen Weiterbildungsmöglichkeiten. Hierdurch entsteht im Mitarbeiter eine moralische Verpflichtung um etwas an das Unternehmen zurückzugeben, meist in Form von erhöhter Arbeitsleistung.

Bindung 1



In der folgenden Grafik „Bindung 2“ wurden Monteure, Mitarbeiter vor Ort und Mitarbeiter ohne Angabe bezüglich der verschiedenen Formen der Bindung verglichen. Zwei signifikante Unterschiede sind hierbei auffallend: Monteure erfahren eine signifikant niedrigere affektive Bindung, jedoch auch eine signifikant höhere kalkulative Bindung als Mitarbeiter vor Ort. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass Monteure höhere persönliche Kosten mit dem möglichen Verlassen des Unternehmens erfahren als Mitarbeiter vor Ort. Dieses Ergebnis wird im abschließenden Fazit in einer Gesamtbetrachtung der Ergebnisse näher besprochen.



2.3. Zufriedenheit mit der Personalpolitik

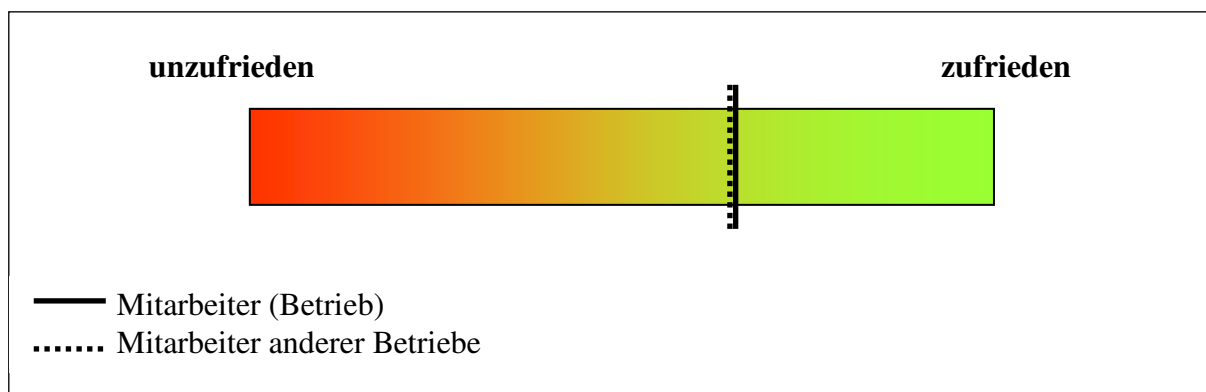
Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der ausgeübten Personalpolitik bezieht sich auf das subjektive Erleben der Personalpolitik durch den einzelnen Mitarbeiter. Sie stellt daher die Verbindungsstelle zwischen der durch den Betrieb geplanten Personalstrategie und der letztendlichen Leistungstärke und Effektivität des Betriebes dar. Die geplante Personalstrategie und die subjektive Wahrnehmung dieser Strategie durch den einzelnen Mitarbeiter müssen in diesem Zusammenhang differenziert betrachtet werden, da sowohl die Durchführung einer Personalstrategie durch den jeweiligen leitenden Angestellten als auch die Wahrnehmung dieser Strategie durch den Mitarbeiter eine starke subjektive Komponente haben. Es ist diese subjektive Wahrnehmung des Mitarbeiters, die seine Verbundenheit an den Betrieb und seine Bereitschaft sich für den Betrieb einzusetzen bestimmt. Ein hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit mit der ausgeübten Personalpolitik ist nicht nur aus persönlichem Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeiter wünschenswert, sondern dient auch als aussagekräftiger Indikator für die Mitarbeiterfluktuation eines Betriebes. Durch die Vernachlässigung der Mitarbeiterzufriedenheit riskiert man nicht nur den Verlust qualifizierter Mitarbeiter, sondern setzt gleichzeitig auch die Reputation und damit die Fähigkeit eines Betriebes weiterhin hochqualifizierte Mitarbeiter anzuwerben aufs Spiel.

Um Ihnen ein möglichst umfassendes und aussagekräftiges Bild der Mitarbeiterzufriedenheit mit der Personalpolitik in Ihrem Betrieb bieten zu können, wurde die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf vier verschiedenen Ebenen erfasst. Durch diese Einteilung

ist es möglich zu bestimmen inwiefern Mitarbeiter zufrieden sind mit ihrem Mitspracherecht bei für sie relevanten Entscheidungen, mit dem primären und sekundären Belohnungssystem, den Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes, sowie dem Arbeitssystem, also der Deutlichkeit, Komplexität und Abwechslung die ihre Tätigkeit ihnen bietet. Eine Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit mit der Personalpolitik sowie eine Erläuterung und Deutung dieser Ergebnisse folgen im nachstehenden Absatz.

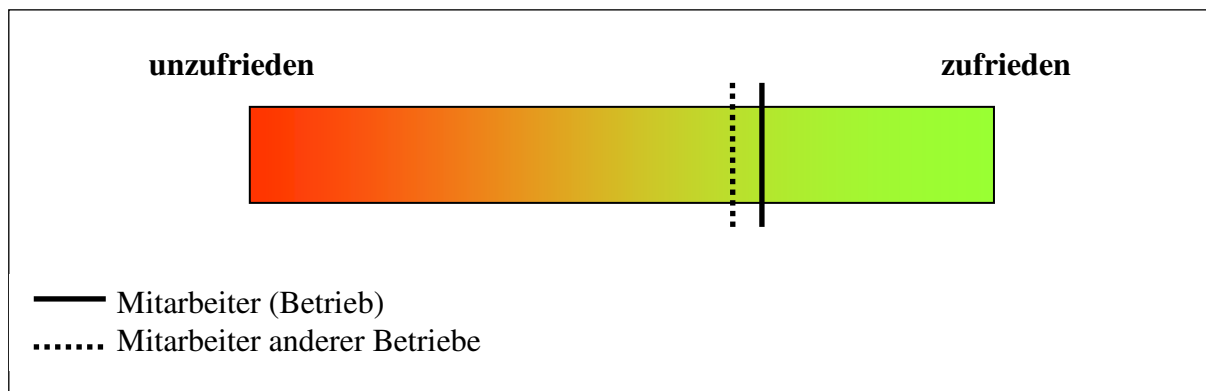
In der nachfolgenden Grafik „Mitarbeiterzufriedenheit 1a“ ist die allgemeine Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter mit der ausgeübten Personalpolitik in Relation zu den Resultaten anderer teilnehmender Betriebe wiedergegeben. Wie zu erkennen ist unterscheidet sich (Betrieb) bezüglich der allgemeinen Zufriedenheit mit der ausgeübten Personalpolitik nicht von anderen teilnehmenden Betrieben.

Mitarbeiterzufriedenheit 1a



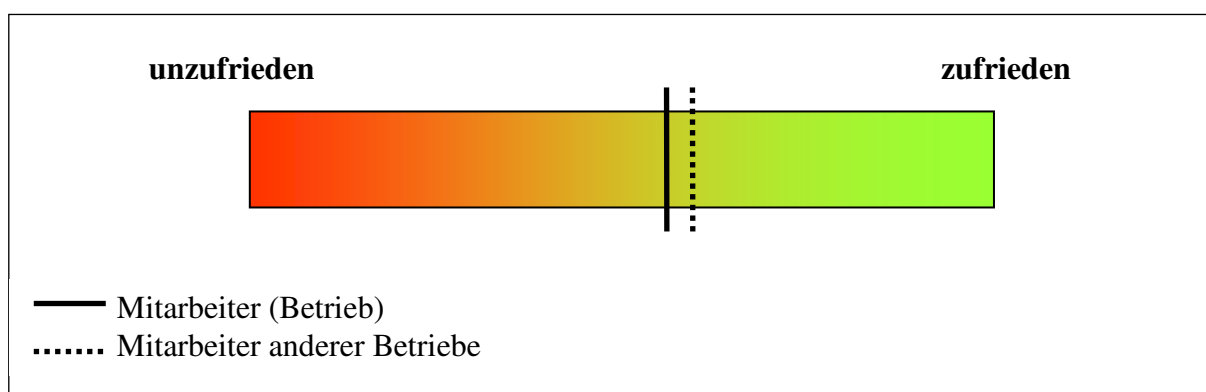
In den nachfolgenden Grafiken „Mitarbeiterzufriedenheit 1b-1f“ sind die Ergebnisse der einzelnen Ebenen der Mitarbeiterzufriedenheit wiedergegeben. Wie zu erkennen ist sind Mitarbeiter von (Betrieb) geringfügig zufriedener mit ihrem Mitspracherecht bei für die relevanten Entscheidungen als Mitarbeiter anderer Betriebe (Grafik „Mitarbeiterzufriedenheit 1b“). Die Bewertung der Zufriedenheit mit dem Mitspracherecht befindet sich im oberen Drittel der Bewertungsskala und kann somit als relativ hoch bezeichnet werden. Es kann aufgrund des lediglich geringen Unterschiedes jedoch nicht geschlussfolgert werden, dass Mitarbeiter von (Betrieb) sich in Ihrer Zufriedenheit mit dem ihnen gebotenen Mitspracherecht signifikant von Mitarbeitern anderer Unternehmen unterscheiden.

Mitarbeiterzufriedenheit 1b - Mitspracherecht



Grafik 1c stellt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem primären Belohnungssystem, also der geldlichen Entlohnung, bildlich dar. Wie der Grafik zu entnehmen ist geben sowohl die Mitarbeiter von (Betrieb) als auch die Mitarbeiter anderer Firmen an mittelmäßig mit dem primären Belohnungssystem ihrer Firma zufrieden zu sein. Der in Grafik 1c zu erkennende Unterschied ist statistisch nicht signifikant, sodass nicht geschlussfolgert werden kann, dass Mitarbeiter von (Betrieb) unzufriedener sind als die Mitarbeiter anderer Firmen. Auffällig ist jedoch die allgemein mittelmäßige Beurteilung des Gehaltes. Dies kann sowohl durch eine subjektive Bewertung des Lohns durch den Mitarbeiter als auch durch das Auftreten von Antworttendenzen, der Angabe von scheinbarer Unzufriedenheit mit dem Gehalt um mögliche negative Konsequenzen durch vermeintlich zu hohe Zufriedenheit zu vermeiden, zu erklären sein. Sollten branchenübliche Löhne gezahlt werden ist letzteres wahrscheinlicher.

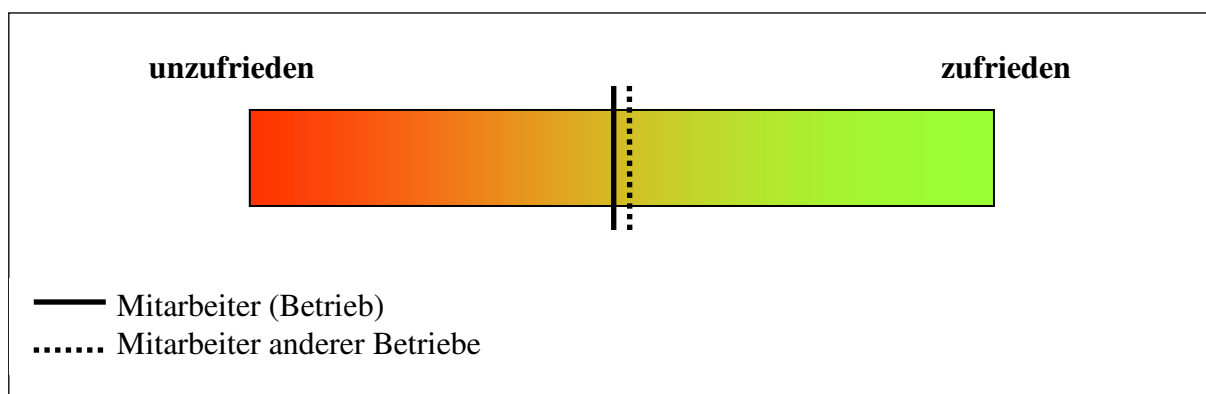
Mitarbeiterzufriedenheit 1c – Primäre Belohnung



Die Grafik „Mitarbeiterzufriedenheit 1d“ gibt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem sekundären Belohnungssystem dar. Unter sekundärer Belohnung werden alle Entlohnungen die über das reguläre Gehalt hinausgehen zusammengefasst. Die Art dieser sekundären

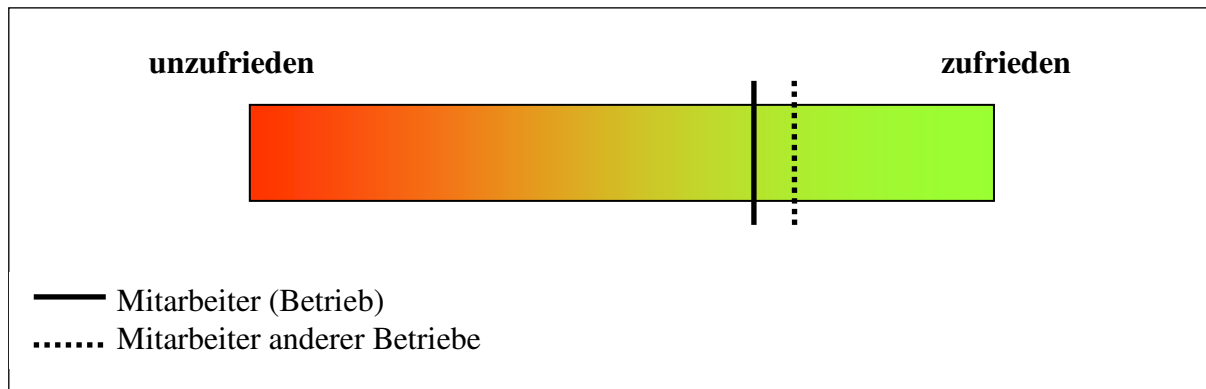
Belohnung ist breit gefächert und reicht von beispielsweise betriebsinternen Rentenregelungen bis hin zur Umsatzbeteiligung von Mitarbeitern. Wie in der Grafik zu erkennen ist unterscheidet sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter Ihres Unternehmens nicht wesentlich von der Zufriedenheit der Mitarbeiter anderer Unternehmen. Es kann in diesem Zusammenhang nicht von einem statistisch signifikanten Unterschied gesprochen werden. Jedoch fällt auf, wie schon bei der Mitarbeiterzufriedenheit mit dem primären Belohnungssystem, dass die Zufriedenheit mit der sekundären Belohnung als eher mittelmäßig angegeben wird.

Mitarbeiterzufriedenheit 1d – Sekundäre Belohnung



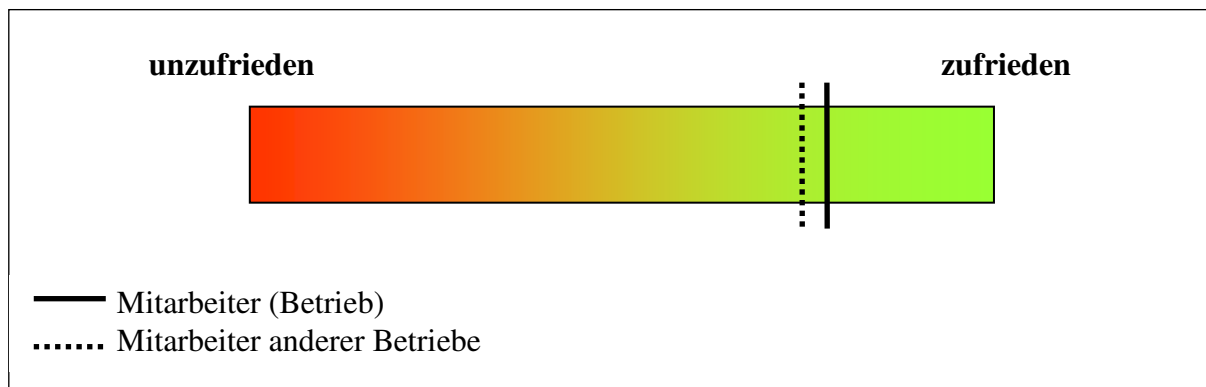
In der nachfolgenden Grafik „Mitarbeiterzufriedenheit 1e“ ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den innerbetrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten beziehungsweise mit der Durchführung von Beförderungen wiedergegeben. Das Konzept „Aufstiegsmöglichkeiten“ befasst sich daher nicht allein mit der Möglichkeit innerhalb des Betriebes befördert zu werden, sondern auch mit der allgemeinen Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Regelungen und Abläufen die zu einer Beförderung führen. Wie der Grafik zu entnehmen ist, ist die Mitarbeiterzufriedenheit mit den Aufstiegsmöglichkeiten sowohl bei (Betrieb) als auch in anderen teilnehmenden Betrieben in der oberen Hälfte der Skala angesiedelt. Auch wenn es sich hier um einen eher geringen Unterschied handelt kann aufgrund der statistischen Analyse geschlussfolgert werden, dass die Mitarbeiter von (Betrieb) signifikant unzufriedener sind mit ihren Aufstiegsmöglichkeiten. Wie bereits gesagt handelt es sich hier jedoch um einen verhältnismäßig geringen Unterschied dem nicht allzu viel Bedeutung beigemessen werden sollte.

Mitarbeiterzufriedenheit 1e – Aufstiegsmöglichkeiten



Die Grafik „Mitarbeiterzufriedenheit 1f“ gibt die Resultate der Zufriedenheit mit dem Arbeitssystem wieder. Das Konzept Arbeitssystem beinhaltet verschiedene Eigenschaften des Arbeitsablaufes wie die Komplexität und die Abwechslung, die die jeweilige Arbeit dem Mitarbeiter bietet. Wie der Grafik zu entnehmen ist bewerten Mitarbeiter dieses Arbeitssystem als durchaus positiv und unterscheiden sich hierbei nicht signifikant von Mitarbeitern anderer Betriebe. Die Zufriedenheit mit der Komplexität und dem Abwechslungsreichtum ihrer Arbeit ist beachtlich hoch im oberen Drittel der Arbeit angesiedelt.

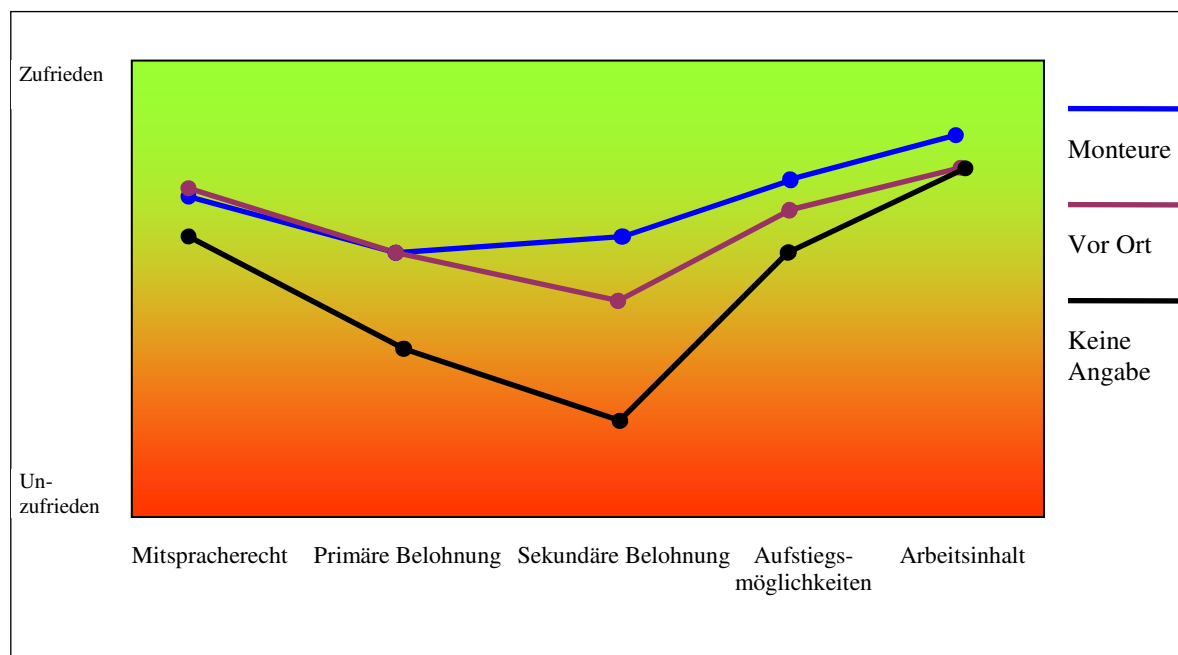
Mitarbeiterzufriedenheit 1f – Arbeitssystem



Nachfolgend wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den unterschiedlichen Facetten der Personalpolitik aufgeteilt nach den verschiedenen Mitarbeitergruppen betrachtet. Der Grafik „Mitarbeiterzufriedenheit 2“ ist zu entnehmen inwiefern sich Monteure, Mitarbeiter vor Ort und Mitarbeiter die keine Angabe über ihre Abteilung gemacht haben bezüglich ihrer Zufriedenheit mit dem Mitspracherecht, der primären Belohnung, der sekundären Belohnung, den Aufstiegsmöglichkeiten und dem Arbeitssystem unterscheiden. Auffallend ist, dass

Personen ohne Abteilungsangabe viel negativer urteilen als andere Mitarbeiter. Mitarbeiter ohne Angabe zur Abteilung sind mit ihrer primären und sekundären Belohnung signifikant unzufriedener als andere teilnehmenden Mitarbeiter. Die geringe Zufriedenheit kann eine Erklärung dafür bieten, dass sich diese Mitarbeiter sich gescheut haben Angaben über ihre Abteilung zu machen. Leider steht dies allerdings auch dem praktischen Nutzen dieser Ergebnisse im Weg, da ohne Angabe über die jeweilige Abteilung schwierig festzustellen ist auf welche spezifischen Umstände sich die geäußerte Unzufriedenheit im Einzelnen bezieht.

Mitarbeiterzufriedenheit 2



2.4. Innovatives Verhalten

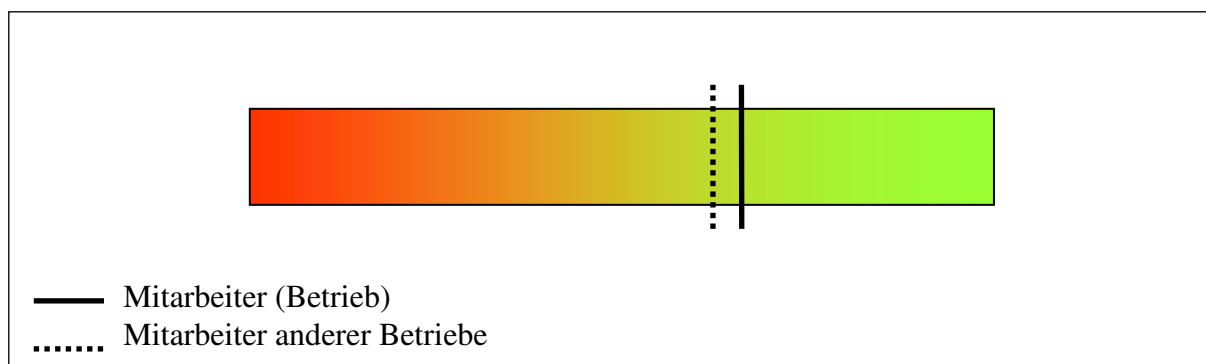
Innovationsfähigkeit und innovatives Verhalten der Mitarbeiter bestimmen in der heutigen Zeit zu einem großen Teil die Beständigkeit und Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens. Innovatives Verhalten wird in der Literatur anhand von zwei aufeinander folgenden Prozessen beschrieben. Der erste Prozess ist geprägt von hoher Flexibilität und beinhaltet das Erarbeiten von kreativen Ideen. Der zweite Prozess kennt mehr Einschränkungen, da es hier um die tatsächliche praktische Umsetzung der Ideen geht. Sowohl der Prozess der kreativen Ideentwicklung als auch der Prozess der praktischen Umsetzung wurde in dieser Studie zusammengefasst als innovatives Mitarbeiterverhalten. Mitarbeiter die durch ihre Angaben auf dem Fragebogen eine hohe Punktzahl auf dieser Facette erlangt haben sind in der Lage kreativ tätig zu sein und beachten hierbei stets die praktische Umsetzbarkeit ihrer Ideen. Diese

Mitarbeiter sind wertvoll für einen Betrieb, da durch ihr Engagement und ihre Kreativität neue Produkte und Prozesse entwickelt, sowie bestehende Produkte und Prozesse verbessert werden können. Dies kann eine kontinuierliche Anpassung des Betriebes an die sich stetig verändernde Marktumgebung zu gewährleisten.

In der nachfolgenden Grafik „Innovation 1a“ ist angegeben inwiefern Mitarbeiter von (Betrieb) sich in ihrem Beruf innovativ verhalten. Dieser Wert setzt sich zusammen aus dem eigenen Antrieb und der Eigeninitiative der Mitarbeiter dieses Verhalten an den Tag zu legen, ist allerdings auch maßgeblich beeinflusst von betrieblichen Strukturen welche die kreativen Denkprozesse und die praktische Umsetzung dieser Prozesse sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Wie der Grafik zu entnehmen ist zeigen Mitarbeiter vom (Betrieb) ein mittleres bis hohes Maß an innovativem Verhalten und liegen hiermit leicht über dem Durchschnitt aller teilnehmender Betriebe.

Eine hohes Maß an innovativem Verhalten deutet zum Einen darauf hin, dass Mitarbeiter bereit sind sich kreativ für die Weiterentwicklung des Betriebes einzusetzen, zum Anderen deutet es auch darauf hin, dass der Betrieb die nötigen Rahmenbedingungen zur Entwicklung und Erneuerung bestehender Denk- und Handlungsweisen bietet. Das Zusammenspiel dieser zwei Faktoren ist für das Fortbestehen und das Wachstum eines Betriebes unabdingbar.

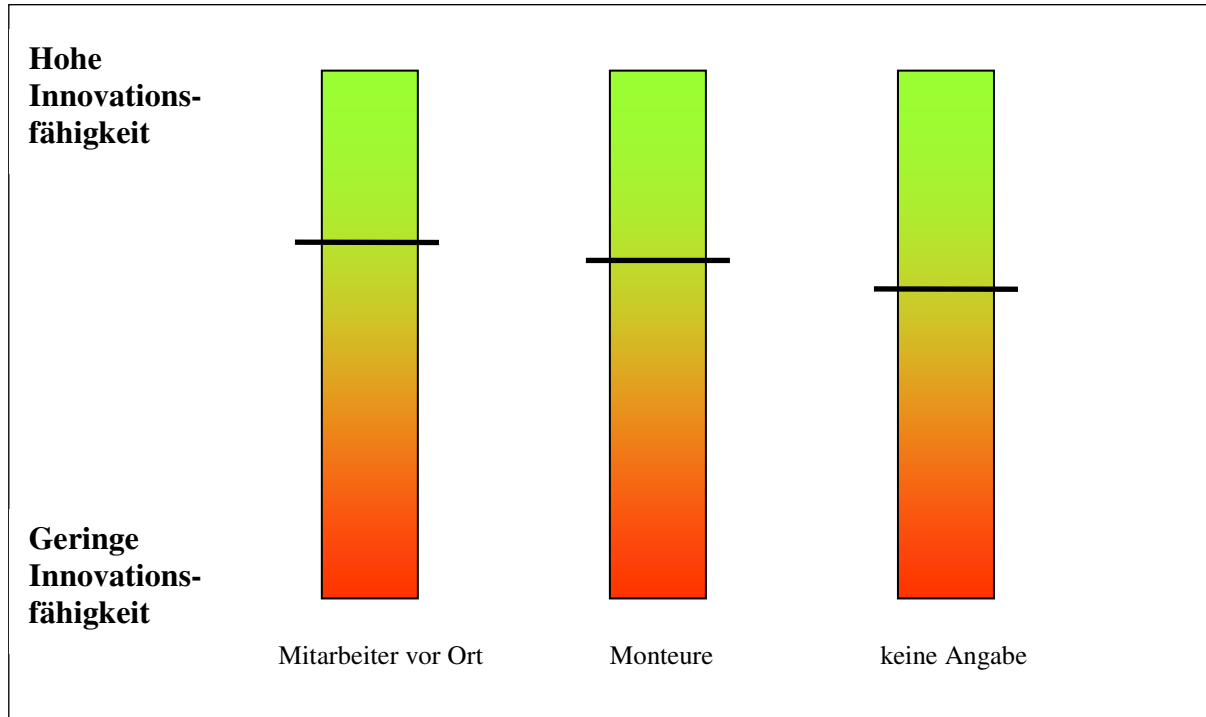
Innovation 1a



Wie der Grafik Innovation 1b zu entnehmen ist unterscheiden sich die verschiedenen Mitarbeitergruppen nicht signifikant voneinander. In allen drei Gruppen haben Mitarbeiter die gleichen Möglichkeiten und äußern das gleiche Engagement kreativ zu arbeiten und innovativ zu denken. Das relativ hohe Ausmaß an Innovationsfähigkeit unter Mitarbeitern die nicht direkt an die Forschung und Entwicklung verbunden sind, in etwa die Mitarbeitergruppe der Monteure, erklärt sich dadurch, dass innovatives Verhalten nicht allein durch die Entwicklung

neuer Produkte definiert wird, sondern auch das Verbessern von Arbeitsprozessen und die Optimierung des täglichen Arbeitsablaufes beinhaltet.

Innovation 1b

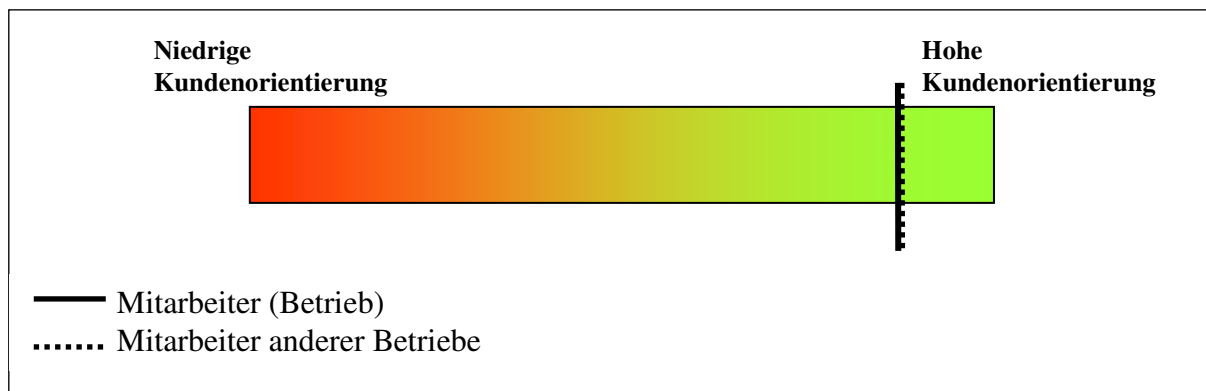


2.5. Kundenorientierung

Mitarbeiter mit einer hohen Kundenorientierung sind sehr feinfühlig für die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Kunden. Dies bezieht sich sowohl auf interne Kunden (Mitarbeitern) als auch auf externe Kunden. Ihr Ziel ist es, an der Zufriedenheit Ihrer Kunden zu arbeiten um die Kundenbeziehung auf Lange Sicht aufrecht zu erhalten. Dies ist besonders dann wichtig, wenn ein Unternehmen auf längerfristige Kundenbeziehungen angewiesen ist.

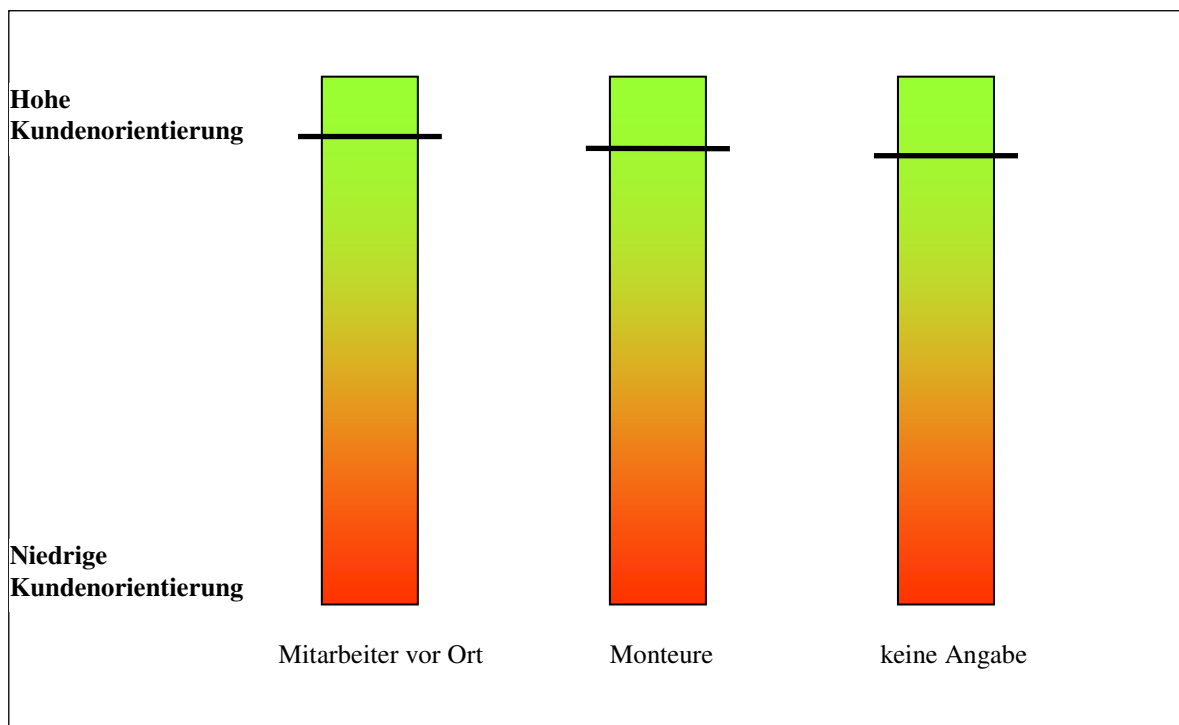
Der folgenden Grafik „Kundenorientierung 1“ lässt sich entnehmen, dass Mitarbeiter von (Betrieb) eine sehr kundenorientierte Grundeinstellung haben. Sie sind daran interessiert Kundenbeziehungen auf Lange Sicht aufzubauen und gehen auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden ein.

Kundenorientierung 1



Der nachfolgenden Grafik „Kundenorientierung 2“ ist zu entnehmen, dass es keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Kundenorientierung verschiedenerer Mitarbeitergruppen gibt.

Kundenorientierung 1b



3. Fazit der Analyse

Im nachfolgenden Teil dieser Analyse werden statistisch signifikante Ergebnisse der Studie zusammengefasst und im Einzelnen im Hinblick auf ihre Relevanz für (Betrieb) besprochen.

Aus der Auswertung der Daten wurde erkenntlich, dass die Mitarbeiter Ihrer Firma, gleichweg welcher der untersuchten Mitarbeitergruppen sie angehören, sich tendenziell eher in einer in-group Austauschbeziehung zu ihren Vorgesetzten erfahren. Auch erfahren sich Mitarbeiter Ihrer Firma im Vergleich zu Mitarbeitern anderer Firmen signifikant öfter in einer in-group Beziehung. Charakteristisch für diese Art von Beziehungen ist ein hohes Maß an Loyalität und Vertrauen seitens der Mitarbeiter, welches durch die Zuweisung wertgeschätzter Ressourcen wie in etwa die Teilnahme an interessanten Projekten oder Ähnlichem durch den direkten Vorgesetzten belohnt wird. Zugehörigkeit zu einer in-group weist sowohl in der gängigen Literatur als auch in den allgemeinen Resultaten meiner Abschlussarbeit einen starken Zusammenhang mit der affektiven Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb, und hiermit gleichzeitig auch mit einer geringen Mitarbeiterfluktuation, auf. Die Resultate der Analyse des ausgeübten Führungsstils fallen hinsichtlich dieser Ergebnisse sehr positiv aus und lassen ein sehr gutes und harmonisches Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten vermuten.

Des Weiteren kann anhand der Analyse dieser Studie deutlich gemacht werden, dass Monteure von (Betrieb) eine niedrigere affektive Bindung, jedoch eine höhere kalkulative Bindung an das Unternehmen haben als Mitarbeiter vor Ort. Monteure fühlen sich demnach weniger emotional an das Unternehmen verbunden und identifizieren sich weniger mit den Unternehmenszielen als Mitarbeiter vor Ort. Eine hohe kalkulative Bindung entsteht dadurch, dass Mitarbeiter hohe persönliche Kosten mit einem Austritt aus dem Unternehmen verbinden. Diese Kosten können sowohl ökonomischer Art als auch sozialer Art sein, beispielsweise durch das Verlieren von Kontakten zu Kollegen. Mitarbeiter mit einer hohen affektiven Bindung bleiben einem Unternehmen treu weil sie es wollen, Mitarbeiter mit einer hauptsächlich kalkulativen Bindung weil sie es müssen. Dieses Resultat muss jedoch mit einer gewissen Vorsicht interpretiert werden. Auch wenn der Unterschied zwischen Mitarbeitern vor Ort und den Monteuren auffallend ist, weist keine dieser beiden Gruppen eine drastisch niedrige Bewertung der Verbundenheit an den Betrieb auf. Des Weiteren ist die psychologische Bindung eines Mitarbeiters nicht der einzige ausschlaggebende Faktor für einen Verbleib im Unternehmen. Er ist lediglich ein möglicher Indikator hierfür.

Bezüglich der allgemeinen Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit mit den verschiedenen Facetten des Personalsystems ist lediglich ein Ergebnis statistisch signifikant und somit erwähnenswert. Mitarbeiter von (Betrieb), unabhängig von der Zugehörigkeit zur jeweiligen Mitarbeitergruppe, sind im Vergleich zu Mitarbeitern anderer Firmen weniger zufrieden mit der Verfügbarkeit und dem Ablauf von innerbetrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten. Obgleich signifikant besteht hier allerdings ein eher geringer Unterschied zu anderen Betrieben. Sollten jedoch bestimmte Hinweise oder Vermutungen bezüglich der Gründe dieser Unzufriedenheit bestehen, so sollte man diesen nachgehen und die Anlässe hierfür beheben. Auf diese Weise können mögliche Unstimmigkeiten frühzeitig behoben und Probleme der Mitarbeiter schnell und unkompliziert gelöst werden.

Bei einem Vergleich der verschiedenen Facetten der Zufriedenheit mit dem Personalsystem zwischen Monteuren, Mitarbeitern vor Ort und Mitarbeitern ohne Abteilungsangabe fällt auf, dass Mitarbeiter ohne Angabe zur Abteilung generell unzufriedener mit der Personalpolitik sind als die übrigen Mitarbeiter. Hierbei fallen besonders die zwei signifikanten Unterschiede bei den primären und sekundären Belohnungen auf. Mitarbeiter ohne Abteilungsangabe sind mit ihren primären und sekundären Belohnungen weniger zufrieden als andere Mitarbeitergruppen. Aufgrund der fehlenden Abteilungsangabe ist eine Vermutung über mögliche Ursachen hierfür leider nicht möglich. Sollte dies eine generelle Tendenz sein, was aufgrund der restlichen Ergebnisse jedoch nicht plausibel wäre, sollten weitere Nachforschungen angestellt werden.

Abschließend lässt sich sagen, dass sowohl die Ergebnisse bezüglich der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem als auch die Ergebnisse bezüglich der Zufriedenheit mit der Personalpolitik und der Verbundenheit der Mitarbeiter an den Betrieb sowie deren Bereitschaft zu innovativem Verhalten durchaus positiv sind. Auffällig ist allein die vergleichsweise geringe Zufriedenheit mit den gebotenen Aufstiegsmöglichkeiten sowie Unstimmigkeiten in der Beurteilung der primären und sekundären Belohnung. Sollten die Ergebnisse dieser Studie mit bereits vorab bestehenden Vermutungen übereinkommen oder sollten konkrete Annahmen über die Gründe hierfür bestehen, so sollte man auf diese möglichen Gründe eingehen um Unmut und Unzufriedenheit seitens der Mitarbeiter so früh wie möglich abzuwenden.

Appendix B: Characteristics of respondents

| | MediaTech | BioTech | EstateTech |
|-----------------------------|------------|------------|------------|
| Gender | | | |
| Male | 52 (65%) | 29 (85.3%) | 24 (64.9%) |
| Female | 28 (35%) | 5 (14.7%) | 13 (35.1%) |
| Age | | | |
| < 25 years | 43 (53.8%) | 6 (17.6%) | 3 (8.1%) |
| 25-35 years | 17 (21.3%) | 19 (55.9%) | 9 (24.3%) |
| 35-45 years | 15 (18.8%) | 6 (17.6%) | 6 (16.2%) |
| 45-55 years | 4 (5%) | 3 (8.8%) | 13 (35.1%) |
| > 55 years | 1 (1.3%) | 0 (0%) | 6 (16.2%) |
| Tenure | | | |
| 0-2 years | 39 (48.8%) | 22 (64.7%) | 3 (8.1%) |
| 2-5 years | 7 (8.8%) | 11 (32.4%) | 11 (29.7%) |
| 5-10 years | 12 (15%) | 1 (2.9%) | 7 (18.9%) |
| 10-20 years | 15 (18.8%) | 0 (0%) | 9 (24.3%) |
| > 20 years | 7 (8.8%) | 0 (0%) | 7 (18.9%) |
| Education | | | |
| College | 31 (38.8%) | 3 (8.8%) | 7 (18.9%) |
| College of higher education | 21 (26.3%) | 11 (32.4%) | 20 (54.1%) |
| University | 1 (1.3%) | 0 (0%) | 6 (16.2%) |
| Other | 27 (33.8%) | 20 (58.8%) | 4 (10.8%) |
| Contract | | | |
| Fulltime | 79 (98.8%) | 34 (100%) | 37 (100%) |
| Parttime | 1 (1.3%) | 0 (0%) | 0 (0%) |
| Permanent | | | |
| Permanent | 55 (68.8%) | 16 (47.1%) | 34 (91.9%) |
| Temporary | 25 (31.3%) | 18 (52.9%) | 3 (8.1%) |