

Marina Rekenji  
(s0070947)

**‘ Welke strategische HRM praktijken hebben invloed  
op de organisatieresultaten  
binnen het MKB?’**

Psychologie ( Arbeid &Organisatie), Universiteit Twente  
Enschede, 11 februari 2008

In opdracht van: Prof. Dr. K. Sanders

Begeleidend docent:  
Drs. Ivy Goedegebure

## Samenvatting

Bij dit onderzoek is de vraag behandeld of human resource management een strategische waarde heeft binnen het MKB? Of met andere woorden of medewerkers op de hoogte zijn van welk gedrag van hen wordt verwacht en of dit gedrag bijdraagt aan de strategie van de organisatie.

Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het vergroten van inzicht in de wijze waarop binnen het MKB, specifiek binnen de creatieve sector, wordt omgegaan met personeel en op welke wijze dit het functioneren van de organisatie beïnvloedt.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij vijf organisaties, door middel van vragenlijsten die als doel hadden om zo veel mogelijk informatie te verzamelen met betrekking tot de sterkte van het organisatieklimaat en in hoeverre binnen de organisatie 'de neuzen dezelfde kant opstaan'. Welke invloed heeft dit op welk gedrag medewerkers ervaren dat van hen wordt verwacht, het gevoel van medewerkers dat zij hun rol adequaat kunnen vervullen, hun binding met de organisatie, hun innovatief werkgedrag en de prestaties van de organisatie? De vragenlijsten zijn in regio Oost-Nederland verspreid als net over de grens in Duitsland. In totaal zijn 35 bruikbare vragenlijsten betrokken bij de analyse van het onderzoek.

Het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek is dat het sterke organisatieklimaat op een positieve wijze de drie fitmaten beïnvloedt. Dus bij een sterk organisatieklimaat wordt de fit tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de strategie (door werknemer) beter. Ook is gebleken dat bij een sterk organisatieklimaat de fit tussen de organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag beter is. Tenslotte wordt bij een sterk organisatieklimaat de fit tussen het verwacht medewerker rolgedrag (door de werkgever) beter. De drie fitmaten beïnvloeden op hun beurt het organisatieresultaat door de HRM uitkomsten self-efficacy, innovatief werkgedrag en carrière commitment.

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek zijn de onderstaande aanbevelingen voor Team Njihuis gedaan.

- Innovatief werkgedrag stimuleren.
- De mate van self-efficacy bij de werknemers verbeteren.
- De absentie verlagen.
- De communicatie verbeteren en vooral het met elkaar erover hebben wat de koers van de organisatie zou moeten zijn en welk gedrag verwacht wordt en hoe er met elkaar omgegaan moet worden.

## **Woord vooraf**

Voor de afronding van de bachelor Arbeid & Organisatie Psychologie aan de universiteit Twente, is het de bedoeling om een onderzoek te doen dat zowel intern of extern uitgevoerd kon worden. Tot mijn grote vreugde was het mogelijk om extern onderzoek te doen, zodat ik kon proeven van het bedrijfsleven, ervaring kon opdoen en iets voor de organisatie kon betekenen. Bij deze zou ik graag Team Nijhuis willen bedanken die dit onderzoek mede mogelijk heeft gemaakt. Ook wil ik graag Prof. Dr. Karin Sanders bedanken voor het bedenken van deze leerzame opdracht en voor haar medewerking. Daarnaast wil ik bedanken Drs. Ivy Goedegebure voor haar goede begeleiding van dit onderzoek.

Enschede, 11 februari 2008

Marina Rekenji

## Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 <i>Inleiding onderzoek</i>	
1.2 <i>Opbouw van het rapport</i>	5
2. Theoretisch kader	7
3. Ontwerp van het onderzoek	11
3.1 <i>Gebruikte onderzoeksmethode</i>	11
3.2 <i>Gebruikte vragenlijst</i>	12
3.3 <i>Populatie en steekproef</i>	14
3.4 <i>Statistische bewerkingen</i>	15
4. Resultaten	23
4.1 <i>Beschrijvende maten en betrouwbaarheidsschalen</i>	23
4.2 <i>Onderzoeksuitkomsten hypothesen</i>	24
4.3 <i>Correlaties variabelen</i>	
4.4 <i>Onderzoeksuitkomsten Team Nijhuis</i>	
5. Conclusies en aanbevelingen	27
5.1 <i>Conclusies hypothesen</i>	27
5.2 <i>Antwoord op de hoofdvraag</i>	29
5.3 <i>Conclusies voor Team Nijhuis</i>	31
5.4 <i>Aanbevelingen voor Team Nijhuis</i>	32
6. Discussie en reflectie	
6.1 <i>Validiteit van het meetinstrument en de onderzoeksmethode</i>	
6.2 <i>Suggesties voor vervolgonderzoek</i>	

Literatuur

# 1. Inleiding

## 1.1 Inleiding onderzoek

Dit onderzoek in het kader van een bachelorthese- opdracht is uitgevoerd in opdracht van Prof. Dr. Karin Sanders. Zij heeft een project bedacht waarbij aan de hand van data onderzocht werd of gedrag dat van medewerkers wordt verwacht past bij de strategie die een organisatie hanteert. Oftewel, weten medewerkers welk gedrag van hen verwacht wordt en draagt dit gedrag bij aan de strategie van de organisatie?

Het onderzoek is uitgevoerd bij MKB organisaties binnen de creatieve industrie. Het midden- en kleinorganisatie (MKB) bestaat uit organisaties met maximaal 250 medewerkers (MKB - Nederland, 2007). De vijf organisaties die in dit onderzoek betrokken waren, horen bij de kleinorganisatie en hebben hooguit 50 personeelsleden (MKB - Nederland, 2007). De MKB organisaties behorende binnen de creatieve sector kunnen gekarakteriseerd worden als jong, dynamisch en groeiende en zullen zich om deze eigenschappen innovatief en flexibel gedragen.

De arbeidsmarkt is continu aan het veranderen en er is een toenemende behoefte aan hoog opgeleid personeel. Het is daarom voor organisaties steeds belangrijker om op een goede strategische manier om te gaan met de inzet en ontwikkeling van personeel (Raad voor Werk en Inkomen, 2005). De MKB organisaties spelen een steeds belangrijkere rol wanneer het gaat om de toenemende vraag naar en betekenis voor de economie van de innovatieve diensten en producten (Goedegebure, 2007). Helaas wordt maar weinig onderzoek gedaan naar HRM en personeelsmanagement binnen het MKB, dit zowel in Nederland als in het buitenland (Heneman e.a., 2000 in Goedegebure, 2006).

Op het terrein van HRM wordt in de onderzoeksliteratuur aandacht besteed aan het belang van congruenties tussen verschillende actoren binnen organisaties die zich bezig houden met het initiëren en uitvoeren van het HRM beleid. Uitgebreid onderzoek is gedaan naar de toegevoegde waarde van HRM binnen grote organisaties. Een algemene conclusie die hieruit voortkomt, is dat HRM wel degelijk een toegevoegde waarde heeft. Door het inzetten van het juiste HRM beleid in combinatie met de juiste HR instrumenten zal de organisatieprestatie toenemen (Goedegebure, 2007). Er is dus een groot belang van een goede fit tussen HRM en de organisatiestrategie. De reden hiervoor is dat, in de veel gebruikte benadering van de 'resource-based' theorie, HRM gezien wordt als een strategische bron, en vormt samen met andere strategische bronnen, de basis voor het aanhoudende competitieve voordeel van een organisatie (Wright & Snell, 1998; Ragone, 1999; in Goedegebure, 2007). Personeelsmanagement kan hierbij gezien worden als een vorm van communicatie, waarbij HR- praktijken fungeren als boodschappen van de leiding naar beneden. Eenduidigheid van communicatie wordt hierbij als belangrijk gezien.

Bij dit onderzoek is de sterkte van het organisatieklimaat meegenomen en is er nagegaan in hoeverre binnen de organisatie 'de neuzen dezelfde kant opstaan'. Welke invloed heeft dit op welk gedrag medewerkers ervaren dat van hen wordt verwacht, het gevoel van medewerkers dat zij hun rol adequaat kunnen vervullen, hun binding met de organisatie, hun innovatief werkgedrag en de prestaties van de organisatie?

Uit de theoretische onderzoeken van Schuler & Jackson (1987) en van Bowen & Ostroff (2004) kan worden verwacht dat naarmate de 'fit' tussen strategie en HR praktijken beter is, er sprake is van een sterker organisatie klimaat binnen de organisatie. En, naarmate er sprake is van een sterker organisatieklimaat komt het rolgedrag van medewerkers meer overeen met het gewenste rolgedrag, en zijn medewerkers meer betrokken bij de organisatie en hun werk.

Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het vergroten van inzicht in de wijze waarop binnen het MKB, specifiek binnen de creatieve sector, wordt omgegaan met personeel en op welke wijze dit het functioneren van de organisatie beïnvloedt.

Aan de hand van het voorgaande kan de volgende onderzoeksvraag worden geformuleerd:

*'Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruenties (fit) tussen werkgever- en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag de organisatieresultaten?'*

### *1.2 Opbouw van het rapport*

bij dit onderzoeksrapport zal de verdere opbouw als volgt zijn. In het tweede hoofdstuk van dit onderzoeksrapport zullen de raakvlakken van het onderzoek met de wetenschappelijke literatuur besproken worden. Vervolgens zal in het derde hoofdstuk ingegaan worden op het ontwerp van dit onderzoek waar onder andere de gebruikte onderzoeksmethoden vallen als de operationalisaties van de variabelen en de statistische bewerkingen. Nadat het ontwerp van het onderzoek is behandeld zullen in hoofdstuk vier de resultaten van het onderzoek worden besproken. In hoofdstuk vijf van dit onderzoeksrapport zal ingegaan worden op de conclusies met betrekking tot de eerder verkregen resultaten. Ten slotte worden in hoofdstuk zes van dit onderzoeksrapport gediscussieerd worden met betrekking tot de onderzoeksmethode en zullen suggesties voor het vervolgonderzoek gegeven worden.

## 2. Theoretisch kader

In dit tweede hoofdstuk worden de raakvlakken van het onderzoek met de wetenschappelijke literatuur besproken. In figuur 1 wordt het onderzoeksmodel horende bij de zes hypothesen weergegeven.

De grote vraag tegenwoordig is niet meer het begrijpen van de relatie tussen HRM en prestatie, maar hoe de strategische contributie van HRM – praktijken bijdraagt aan de prestatie (Paauwe, 2004). In de loop van de jaren zijn er verschillende benaderingen van HRM onderzocht. Een benadering hiervan is de contingentie benadering. De contingentie theorie stelt dat de relatie tussen de relevante onafhankelijke variabelen (HR- praktijken) en de afhankelijke variabele (prestatie) varieert tussen onder andere de invloeden van de grootte van de organisatie. Volgens deze benadering hangt de optimale organisatiestrategie af van vele factoren, zoals de beschikbaarheid van gekwalificeerde werknemers en andere bronnen (externe factoren), de interne factoren, kwaliteit van de huidige werknemers en de doelen en het strategisch gedrag van de eigenaar van de organisatie (Gibcus & Kemp, 2003). Organisatiestrategie kan als volgt worden gedefinieerd: 'een gecoördineerd plan dat kaders biedt voor beslissingen en activiteiten van de organisatie. Dat plan is gericht op aanwending van de bronnen die een organisatie tot zijn beschikking heeft op een zodanig manier dat de activiteiten een toegevoegde waarde hebben op de omgeving zodat de organisatie haar eigen doelen kan bereiken' (Gibcus & Kemp, 2003). Bij deze benadering hoort de 'verticale strategische fit' die gerelateerd is aan de relaties tussen de organisatiestrategie en HRM strategieën. Aangenomen wordt dat de organisaties met de gepaste respons en de juiste match zeer goed zullen presteren (Paauwe, 2004). De eerste hypothese die in dit onderzoek wordt getoetst luidt als volgt: Hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat.

Om als bedrijf te willen groeien en goed te presteren is het belangrijk om het competitief voordeel te bemachtigen en te behouden (Schuler & Jackson, 1987). Volgens Porter is het concept van het competitieve voordeel de essentie van de concurrentiestrategie. Op basis van eerdere onderzoeken wordt aangenomen dat bepaald rolgedrag van de werknemers als instrument kan worden ingezet bij de uitvoering van de competitieve strategie (Schuler & Jackson, 1987). HRM- beleid en HRM- praktijken worden gebruikt om het vereiste rolgedrag van de werknemers te stimuleren of zelfs te realiseren (Paauwe, 2004). Het rolgedrag kan omschreven worden als datgene dat van een werknemer, die met andere werknemers samenwerkt, verlangd wordt in een sociale omgeving (Schuler & Jackson, 1987). De theorie van Bowen en Ostroff (2004) gaat ervan uit dat wanneer er een goede communicatie is van het HR- systeem dat dit de medewerkers motiveert om de gewenste houdingen en gedrag te vertonen. Dus hoe sterker het HR- systeem is, hoe duidelijker het voor de medewerkers is wat belangrijk is binnen een organisatie en welk gedrag er van de medewerkers wordt verwacht en beloond. De tweede hypothese in dit onderzoek luidt als volgt: Hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat. Er kan gesproken worden over een sterke situatie waarin sprake is van gedeelde percepties binnen een organisatie (Goedegebure, 2007).

Veranderingen in strategie zouden vergezeld moeten worden door veranderingen in de HR - praktijken. Wanneer de producten van een organisatie als de vragen van de klanten veranderen zullen ook de competitieve strategieën veranderen. Het gevolg is dat de werknemers blootstaan aan andere HR- praktijken met andere bijbehorende rolgedragingen (Schuler & Jackson, 1987). De HR- praktijken moeten de vaardigheden, kennis en motivatie van de werknemers ontwikkelen zodat de werknemers zich op een bepaalde manier gedragen die instrumenteel is aan de uitvoering van een bepaalde strategie om op deze manier tot verbeterde financiële prestaties als het competitieve voordeel te komen ( Bowen & Ostroff, 2004). In dit onderzoek wordt aangenomen dat hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat.

Een theorie die centraal staat aan het competitieve voordeel is de 'resource- based theory'. Wanneer er een goede fit zou zijn tussen de strategie en HRM zou dit een competitief voordeel moeten opleveren voor de organisatie en zou dit zichtbaar moeten worden in het organisatieresultaat (Goedegebure, 2007). Het doel is om competitief voordeel te behalen door effectief en efficiënt gebruik te maken van de bronnen binnen de organisatie. De organisatie wordt gezien als een bundel van tastbare als ontastbare bronnen en capaciteiten binnen de organisatie ( Paauwe, 2004). Competitief voordeel kan bereikt worden door mensen, alleen wanneer de HR- capaciteiten en vermogens waardevol, zeldzaam niet imiteerbaar en onvervangbaar zijn ( Paauwe, 2004). In dit onderzoek wordt het organisatieresultaat gemeten aan de hand van verschillende HR- uitkomsten. Een van de problemen die bijna bij ieder onderzoek naar voren komt is het vertrouwen op het cross-sectionale werk, die het onmogelijk maakt om zeker te zijn van de opgetreden causale relaties die HRM met de uitkomsten verbinden (Boselie, Paauwe & Jansen, 2000).

In dit onderzoek speelt de HRM uitkomst 'affectieve commitment' een belangrijke rol. Affectieve commitment kan gedefinieerd worden als gehechtheid die gekarakteriseerd is door een identificatie naar en commitment bij het te behalen doel (Vandenberghe et al., 2002). In dit onderzoek is gekozen om de affectieve commitment op te delen in organisatie commitment, team commitment, carrière commitment en commitment aan de leidinggevende. Meerdere argumenten pleiten voor de onderscheiding van de affectieve commitment met de organisatie commitment, team commitment en commitment naar de leidinggevende. Een van de argumenten die hiervoor gegeven wordt is dat werknemers afzonderlijke ruilverhoudingen hebben met hun organisatie en met hun leidinggevendens, wat suggereert dat ze zich wellicht verschillend verbonden voelen (Vandenberghe et al., 2002). Organisatie commitment kan gedefinieerd worden als de mate waarin mensen een vorm van identificatie en commitment met de organisatie ervaren (Ellemers et al. , 1998). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat wanneer werknemers commitment naar de organisatie in zijn globaliteit ontwikkelen, dat ze zich betrokken voelen aan hun leidinggevende en aan hun team (Vandenberghe et al., 2002). Uit een ander onderzoek is aangetoond dat organisatie commitment sterker verbonden is aan verloopgeneigdheid dan aan team commitment (Vandenberghe et al., 2002). Team commitment kan gedefinieerd worden als de mate waarbij de mensen zich betrokken voelen aan de algemene doelen van het team (Ellemers et al. , 1998). Uit het onderzoek van Ellemers et al (1998) kwam naar voren dat team commitment gecorreleerd is aan organisatie commitment. Ook is naar voren gekomen



dat wanneer mensen meer team georiënteerd waren de absentie niet afnam. Verder is gevonden dat organisatie commitment een significant indirect effect heeft op verloop door de verloopgeneigdheid (Vandenberghe et al., 2002). Commitment naar de leidinggevende en naar het team hadden een indirect effect op de verloopgeneigdheid door de organisatie commitment. Verder heeft commitment aan de leidinggevende een direct effect om de verloopgeneigdheid (Vandenberghe et al., 2002). Werknemers wisselden vaker vrijwillig van baan wanneer ze sterker betrokken waren bij hun eigen carrière (Ellemers et al., 1998). In Ellemers et al. (1998) kan carrière commitment worden omschreven als de mate waarbij werknemers zich betrokken voelen met de individuele doelen om hun eigen carrière voorop te stellen.

Aangezien verloopgeneigdheid een effect heeft op de commitment is in dit onderzoek verloopgeneigdheid als HRM uitkomst meegenomen. Om een concurrentievoordeel te kunnen verkrijgen, dienen werknemers bij de organisatie te blijven werken (Goedegebure, 2006). De factoren in een werkomgeving vormen significant de baantevredenheid van de werknemer, die omgekeerd de intentie tot verloop vormt om uiteindelijk via de verloopgeneigdheid het vrijwillige verloop te beïnvloeden (Lambert et al., 2001). Volgens vele onderzoekers zullen de meeste werknemers hun huidige baan niet verlaten zonder een mogelijkheid te hebben voor het vinden van een andere baan (Lambert et al., 2001). Wanneer werknemers afwegingen maken om bij een organisatie te blijven of deze te verlaten, zullen ze eerst de huidige status van zijn/haar relatie met de organisatie evalueren, dus zijn/haar status van organisatie commitment (Vandenberghe et al., 2002). Verloopgeneigdheid is sterker geassocieerd met de organisatie commitment dan met de commitment aan de leidinggevende en aan het team (Vandenberghe et al., 2002).

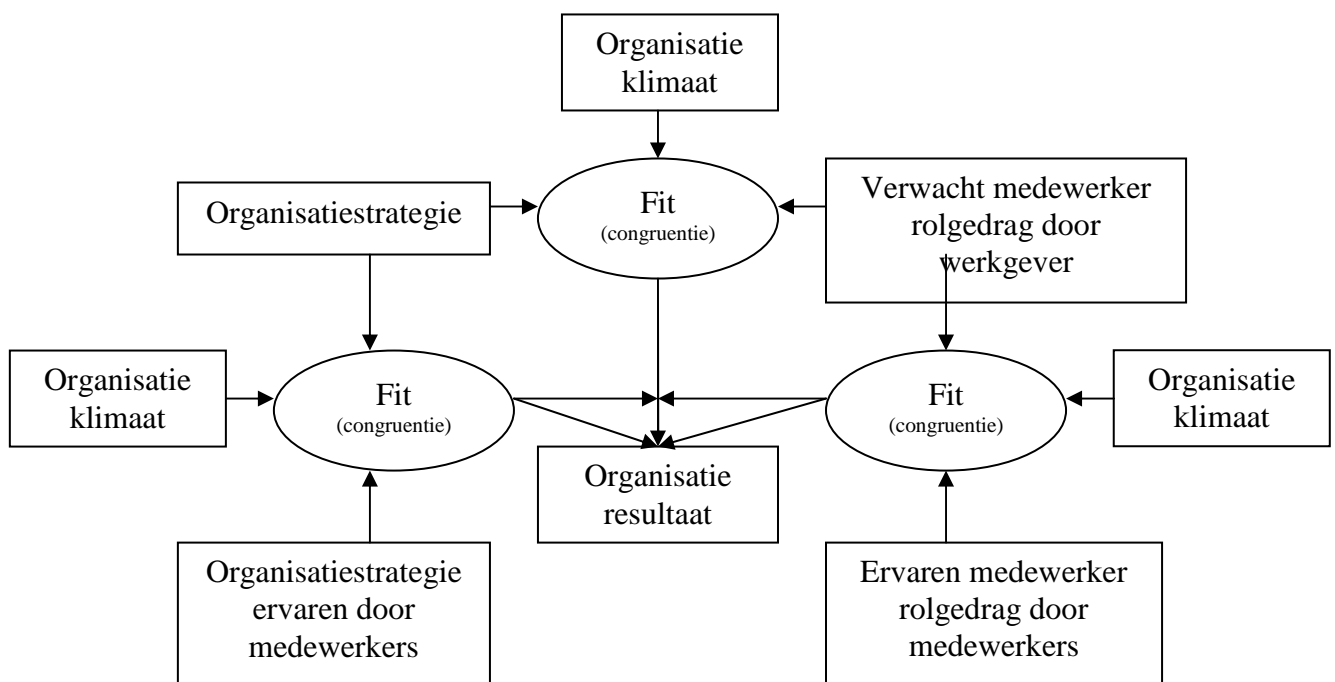
Een van de andere HRM uitkomsten is innovatief werkgedrag. Een innovatie is iets nieuws binnen de context waarin het wordt geïntroduceerd, gericht op het genereren van bepaalde voordelen, beperkt tot opzettelijke pogingen om voordelen te realiseren, en geen routinematige veranderingen (de Jong e.a., 2005) Wil het bedrijf het overleven is het belangrijk om op lange termijn innovatie toe te passen. Daarbij is het heel belangrijk dat medewerkers innovatief gedrag vertonen, omdat het juist de medewerkers zijn die vernieuwing in de praktijk kunnen brengen en zo ook de creatieve ideeën. Deze creatieve ideeën kunnen de toekomstige pijlers van de betere bedrijfsprestaties worden.

Uiteindelijk komen we aan bij de laatste HRM uitkomst, namelijk self-efficacy. Deze kan gedefinieerd worden als de mate waarin een werknemer vertrouwen heeft in zijn eigen vaardigheden en capaciteiten om zijn taken met goed gevolg te volbrengen (Schyns & Von Collani, 2002). Uit eerder onderzoek is voortgekomen dat een hoge self-efficacy gerelateerd werd aan hoge werkprestaties en werd een gemiddelde correlatie tussen affectieve commitment en self-efficacy gevonden (Schyns & Von Collani, 2002).

Wat vooral in eerdere onderzoeken ontbreekt is de relatie tussen het organisatieklimaat en de organisatiestrategie. In ieder geval hoort een organisatiestrategie overeen te komen met de inzichten en gevoelens van deze mensen die de organisatiestrategie implementeren (Burton e.a. 2004). Volgens Bowen en Ostroff (2004) wordt de sterkte van het HRM systeem en organisatieprestaties bepaald door het organisatieklimaat. Het organisatieklimaat kan worden gedefinieerd als de relatief langdurige kwaliteit van de interne omgeving van een organisatie, die ervaren wordt door de

werknemers, het gedrag van de werknemers beïnvloedt en omschreven kan worden in termen van de waarden van een bepaalde set van karakteristieken van de organisatie (Burton e.a. 2004). Meerdere onderzoekers veronderstellen dat het klimaat een mediërende link is tussen HRM en prestatie (Burton e.a. 2004). Het organisatieklimaat wordt in onze studie gemeten met de variabelen ,mate van vertrouwen, conflict, moraal, rechtvaardigheid van beloningen, geloofwaardigheid van de leidinggevenden, veranderingsgezindheid en het nemen van verantwoordelijkheid (Burton e.a. 2004). In dit onderzoek wordt aangenomen dat hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever). De tweede hypothese met betrekking tot het organisatieklimaat luidt als volgt: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer). Tenslotte de laatste hypothese: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer). Het onderzoeksmodel behorend bij de hypothesen van dit onderzoek wordt in figuur 1 weergegeven.

*Figuur 1: Onderzoeksmodel*



### 3. Ontwerp van het onderzoek

Nadat in hoofdstuk twee nader ingegaan is op de theorie met betrekking tot dit onderzoek zullen in het volgende hoofdstuk de volgende onderwerpen aan de orde komen. Paragraaf 3.1 bespreekt de onderzoeksmethoden die gebruikt waren. In paragraaf 3.2 zal de vragenlijst besproken worden met de operationalisaties van de variabelen en paragraaf 3.3 behandelt de onderzoekspopulatie bij dit onderzoek. Ten slotte bespreekt paragraaf 3.4 de statistische bewerkingen bij dit onderzoek.

#### 3.1 Gebruikte onderzoeksmethode

Bij dit onderzoek zijn een zestal hypothesen van te voren opgesteld en is gebruik gemaakt van een toetsingsonderzoek in de vorm van een survey- onderzoek. Bij een surveyonderzoek worden door middel van systematische ondervraging gegevens verzameld van een grote groep onderzoekseenheden. Het voordeel hiervan is dat in een betrekkelijk korte tijd veel informatie verzameld kan worden. Echter bestaat er ook een nadeel bij het gebruik van deze onderzoeksmethode, namelijk dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden over de richting van de gevonden relaties.

Voor dit onderzoek zijn organisaties benaderd binnen de creatieve sector. Onder de creatieve sector wordt de media, technisch design, entertainment en de reclamebusiness verstaan. Aangezien de onderzoekspopulatie erg groot is, is gekozen om een steekproef uit deze populatie te trekken. Met behulp van een aselechte steekproef waarbij de kans, voor alle organisaties in de creatieve sector in Nederland en net over de grens in Duitsland, even groot is om bij de steekproef getrokken te worden. Wanneer gesproken kan worden over een goed opgezet onderzoek is het mogelijk om de verkregen uitkomsten door te trekken naar de onderzoekspopulatie, dus te generaliseren.

Vijf organisaties gevestigd in Borne, Enschede en Gronau (Duitsland) waren bereid mee te werken aan dit onderzoek. De van tevoren opgestelde procedure voor het benaderen van de organisaties werd zo goed als mogelijk gevolgd. Maar bij een aantal organisaties is gekozen om één of meerdere procedures over te slaan in verband met het gebrek aan tijd. Ten eerste werd naar de betreffende organisaties een informatieve brief met betrekking tot het onderzoek verzonden. Wanneer na één week wachten geen reactie door de betreffende organisatie gegeven was, werd gekozen voor het verzenden van een van tevoren opgestelde e-mail. Nadat er opnieuw één week verstreken was werd telefonisch contact met de betreffende organisaties opgenomen. In dit telefonische gesprek werd de inhoud en de procedure van het onderzoek verder uitgelegd en vooral wat het profijt voor de organisaties is wanneer deze deel zou nemen aan het onderzoek.

Voor het verzamelen van gegevens werden de organisaties opgedeeld in werkgevers en werknemers zodat door beide groepen verschillende vragenlijsten werden ingevuld. De vragenlijst voor de werkgever als voor de werknemer was van tevoren opgesteld en werd éénmalig afgenomen. Deze vragenlijsten zijn schriftelijk door de werkgevers en de werknemers ingevuld in de maanden mei en juni in het jaar 2007.

### 3.2 Gebruikte vragenlijst

De vragenlijst bestond uit verschillende te meten variabelen. Hieronder zal de operationalisatie volgen van de variabelen. In de enquête zijn vragen verwerkt die gedeeltelijk antwoordmogelijkheden in de vorm van een vijf puntsschaal van Likert bevatten. Dit betekent dat voornamelijk gesloten vragen in de enquête zijn opgenomen. De respondenten dienden in totaal tien punten te verdelen bij de vragen met betrekking tot de financiën, persoonlijke gegevens en organisatiegegevens.

De eerste te meten variabele is 'organisatiestrategie', die gemeten is met de door EIM geconstrueerde Nederlandse versie (Gibcus & Kemp, 2003) van de vragenlijst (Beal, 2000 in Goedegebure, 2006). Deze strategievragenlijst is gebaseerd op de typologie van Porter (Schuler & Jackson, 1987). In deze vragenlijst is de differentiatie strategie uitgewerkt in innovatie, service, markt, en proces. Eén item is toegevoegd waarbij de respondent in totaal tien punten kon verdelen over vijf omschrijvingen van een strategie. De overige vragen met betrekking tot de organisatiestrategie waren gesloten vragen waarin onder andere aan de respondenten werd gevraagd in hoeverre de betreffende organisatie een bepaald concurrentiemiddel in de afgelopen drie jaar aandacht heeft gegeven. Een voorbeeld van een concurrentiemiddel is het nauwlettend controleren van de productkwaliteit.

De tweede te meten variabele is 'medewerker rolgedrag'. Het medewerker rolgedrag werd gemeten met vertaalde items uit de typologie van Schuler en Jackson (1987). De theorie van Schuler en Jackson (1987) gaat ervan uit dat de fit tussen strategie en HR praktijken gemeten kan worden via het rolgedrag van medewerkers. Deze theorie is gebaseerd op de typologie van Porter. De respondent diende vragen te beantwoorden met antwoordmogelijkheden in de vorm van een vijf puntsschaal van Likert. Wederom werd de respondent verzocht in totaal tien punten te verdelen met betrekking tot vijf omschrijvingen van het type medewerker. Een voorbeeld van een gesloten vraag is of de respondenten denken dat er creatief, innovatief gedrag van hen wordt verwacht.

De derde operationalisatie had betrekking tot de 'fit tussen strategie en medewerker rolgedrag'. De fit tussen organisatie strategie en medewerker rolgedrag werd bepaald aan de hand van de typologie van Schuler en Jackson (1987). Verderop in paragraaf 3.4 is te lezen op welke wijze deze fitmaat werd samengesteld en uiteengezet.

De 'fit tussen strategie en waargenomen strategie' zoals deze wordt gezien door de eigenaar/directeur en zoals deze wordt waargenomen door de medewerker werd bepaald door de items te transformeren naar z-scores. Vervolgens zijn de verschillen tussen de waarnemingen van eigenaar/directeur en medewerker berekend en gesommeerd (Sanders e.a., 2005).

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

De vragenlijst bevatte ook vragen met betrekking tot het organisatieklimaat. Het organisatieklimaat is gebaseerd op het 'framework of competing values' (Quinn and Rohrbaugh, 1983 in Burton et al., 2004) met vier klimaat types: familie, adhocratie, markt en hiërarchie (Cameron &

Quinn, 1999, in Goedegebure, 2006). Deze klimaattypes worden beschreven door de klimaatvariabelen : vertrouwen, conflict, werkmoraal, rechtvaardigheid van beloningen, resistentie tegen veranderingen, geloofwaardigheid van de leider, en het nemen van verantwoordelijkheid (Zammuto & Krakower, 1991 in Burton et al., 2004). De respondent werd bij deze vragen verzocht antwoorden te geven die verdeeld waren in een vijf puntsschaal van Likert. Een voorbeeld van een item luidt als volgt: ' De medewerkers kunnen elkaar vertrouwen'. Vervolgens is de sterkte van het organisatieklimaat bepaald door de z-scores per organisatie van alle 'organisatieklimaat' variabelen op te tellen. Omdat in de data ook sprake was van meerdere directieleden per organisatie werd het gemiddelde genomen en dit gemiddelde werd vervolgens zowel aan de directieleden als aan elke respondent van de desbetreffende organisatie gegeven. Vervolgens werd aan iedere respondent van het betreffende bedrijf die gemiddelde directiewaarde gegeven. Bij de organisaties met maar één directielid, werd de waarde van dit lid gegeven aan alle respondenten van het betreffende bedrijf.

Het 'organisatieresultaat' werd gemeten met behulp van verschillende HRM uitkomsten. De eerste HRM uitkomst is affectieve commitment die opgedeeld was in commitment aan de organisatie, teamgeoriënteerde commitment, carrière- georiënteerde commitment (Ellemers et al. , 1998) en commitment aan de leidinggevende (Vandenberghe et al., 2004). Een voorbeeld van een item met betrekking tot de commitment naar de organisatie luidt als volgt: 'Ik voel mij als 'een deel van de familie' in de betreffende organisatie". Het tweede voorbeelditem met betrekking tot de teamgeoriënteerde commitment was: "Ik ben bereid om extra werk te doen wanneer dit aan team ten goede komt'. Een item die onder andere carrière- georiënteerde commitment mat luidt als volgt: 'Ik sta regelmatig stil bij hoe ik vooruit zou kunnen komen in mijn werk'. Ten slotte werd de commitment naar de leidinggevende gemeten met onder andere het volgende item: 'Ik heb respect voor mijn leidinggevende'. De tweede HRM uitkomst is self-efficacy, gemeten met de gevalideerde en betrouwbare verkorte OCCSEFF schaal van Schyns and Von Collani (2002). Self- efficacy werd door acht items gemeten met antwoordmogelijkheden verdeeld op een vijf puntsschaal van Likert. Een voorbeeld van een item is de volgende: 'Dankzij mijn vindingrijkheid weet ik hoe ik moet omgaan met onvoorziene situaties in mijn werk'.

De derde HRM uitkomst is verloopgeneigdheid, gemeten via de gevalideerde en betrouwbare vragenlijst (Biessen, 1992, in Goedegebure, 2006) en bestaat uit vier items, wederom met antwoordmogelijkheden verdeeld op een vijf puntsschaal van Likert. Een voorbeelditem die hierbij gegeven kan worden is de volgende: 'Ik heb er in de afgelopen maanden wel eens over nagedacht om ander werk te zoeken'. Ten slotte is de laatste HRM uitkomst, innovatief werkgedrag, gemeten via negen betrouwbare en gevalideerde items (Janssen, 2002, in Goedegebure, 2006). Hierbij konden de respondenten antwoorden met behulp van een vijf puntsschaal van Likert. Een voorbeelditem die onder andere de HRM uitkomst innovatief werkgedrag mat luidt als volgt: 'Hoe vaak komt het voor dat u nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten bedenkt?'.  
Ten slotte is het organisatieresultaat getracht te meten met behulp van de financiële organisatieresultaten over de jaren 2005/2006. Hierbij werden de directieleden verzocht, met behulp van open vragen gegevens met betrekking tot de liquiditeit, solvabiliteit, rendabiliteit, aandeel personeelskosten in toegevoegde waarde en de verhouding tussen winst en omzet, in te vullen. De

niet-financiële kengetallen waren beperkt tot de leeftijd, verzuim, verloop en het subjectieve oordeel van de directeur over in hoeverre hij/zij zich laat leiden door overleven, stabiel blijven, groeien en winst maken. Helaas wilden de meeste directieleden geen financiële organisatieresultaten vrijgeven uit verschillende redenen, waardoor het niet mogelijk was om verdere uitspraken met betrekking tot de resultaten te doen.

### *3.3 Populatie en steekproef*

De onderzoekspopulatie bij dit onderzoek valt binnen de creatieve sector van het MKB. Hierbij zijn in dit onderzoek bureaus ondervraagd die zich voornamelijk richten op reclame en communicatie. Geen van de vijf organisaties vormden een onderdeel van een franchiseorganisatie. De vijf reclamebureaus zijn verspreid over Enschede, Borne en Gronau (Duitsland). Uit praktische overwegingen is gekozen voor organisaties in Oost - Nederland en net over de grens in Duitsland, wat te maken had met de duur van de reistijd van de onderzoekers.

De vragenlijst was verspreid onder 43 medewerkers, waarvan uiteindelijk 35 vragenlijsten terug zijn gekomen. De respons van de vijf organisaties samen betrof 81.4% wat redelijk hoog is. Team Nijhuis bestaat uit totaal 14 medewerkers met twee directieleden en 12 werknemers. In deze organisatie was de respons 100%. Drie van de vijf organisaties waren niet bereid om de financiële gegevens in te vullen.

Binnen de vijf organisaties waren 35 medewerkers waarvan 10 directieleden en 25 werknemers. Gemiddeld hadden de organisaties 9 medewerkers waarvan 8 fte's. Hierbij is één organisatie niet meegenomen bij de analyse, omdat de gegevens van het aantal fte's ontbrak.

De meeste directieleden, namelijk 70%, vonden dat er geen sprake was van een familieorganisatie, omdat ze zich niet konden vinden in de twee gegeven definities over een familieorganisatie. Gemiddeld bestaan de organisaties 15 jaar. Op de vraag, of in de organisatie gedurende de afgelopen twee jaar reorganisaties uitgevoerd waren met als doelstelling een vermindering van het aantal werknemers, antwoordde 100% van de directieleden met 'nee'.

Zestig procent van de directieleden werkt meer dan vijf jaar in dezelfde organisatie op deze functie. Ruim 44% van de directieleden antwoordde dat ze tussen twee en vijf leidinggevende functies vervuld hebben in andere organisaties. Ongeveer 34,3% van de medewerkers wat de grootste groep is, maakt werkweken van 40 uur. De tweede groep namelijk 11,4% maakte werkweken van 45 uur. De overige werkuren per week varieerden van 8 t/m 65 uur, waarbij het percentage mensen behorend bij alle gewerkte uren per week niet hoger was dan 5,7%.

Van alle organisaties had 80% geen aparte afdeling voor personeelszaken. Bij de vijf organisaties werken relatief veel jonge mensen. De grootste groep bestond uit mensen tot 35 jaar respectievelijk 51%. De één na grootste groep werknemers had een leeftijd van 35 tot 50, respectievelijk 40%. Van de respondenten is 65,7% man en 34,3% vrouw. Ongeveer 54% van de mensen had een middelbaar beroepsonderwijs en 20% een hoger beroepsonderwijs. Maar liefst 84% van de mensen heeft een vast contract bij hun organisatie. Bij Team Nijhuis hebben alle medewerkers een vast contract.

### 3.4 Statistische bewerkingen

Hercoderen dient toegepast te worden bij items die tegengesteld geformuleerd zijn in vergelijking tot de andere items van dezelfde schaal. Bij de gebruikte vragenlijst is uiteindelijk één item omgeschaald. Het betreft een item uit de samengestelde schaal 'verloopgeneigdheid' en luidt als volgt: 'Als het aan mij ligt, zal ik over 5 jaar nog bij Team Nijhuis werken (turndis3).

Wanneer de tegengesteld geformuleerde items omgeschaald zijn is de volgende stap een betrouwbare schaalconstructie te bereiken. Daarvoor is de betrouwbaarheid van de constructen gemeten met behulp van Cronbach's Alpha. Bij een Cronbach's Alpha van .70 of hoger kan er gesproken worden van een genoeg betrouwbaar construct die verder verwerkt kan worden.

Bij de analyse naar de betrouwbaarheid van de constructen werden alpha's van 0,72 en hoger gevonden. Het statistische programma, SPSS, heeft de mogelijkheid om de Cronbach's Alpha te verhogen bij het verwijderen van één of meerdere zwakke items. Bij de gevormde constructen nam de Cronbach's Alpha minimaal toe, wanneer er één of meerdere items verwijderd zouden worden dus is ervoor gekozen om geen van de items te verwijderen. De volgende constructen zijn vervolgens aangemaakt: verloopgeneigdheid, medewerker rolgedrag, commitment tot de organisatie, commitment tot de leidinggevende, commitment tot het team, commitment eigen carrière, self-efficacy en innovatief werkgedrag. De constructen werden gemaakt door de desbetreffende items behorend bij een variabele bij elkaar op te tellen. Het gevolg hiervan was dat tussen de medewerkers van dezelfde organisatie de waarden per schaal verschilden. Omdat de interesse uit gaat naar de organisaties onderling is het analyseniveau verhoogd, dus niet meer op het niveau van de medewerkers, maar de gemiddelde scores op de variabelen van de betreffende organisaties. Daarom is er voor iedere persoon bij elk construct een gemiddelde waarde per variabele per organisatie aangemaakt. De gemiddelde scores konden verkregen worden door te aggregeren, maar destijds door kennisgebrek zijn de gemiddelden handmatig berekend. Ook is de standaarddeviatie per construct gemaakt, wat de maat voor de spreiding is.

De vorming van de fit tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag ging als volgt. Allereerst wordt de file gesplitst per organisatie. Vervolgens worden er gestandaardiseerde waarden voor de items van 'rolgedrag' aangemaakt, er zijn dus z-scores per organisatie verkregen bij iedere medewerker. Ook is voorgekomen dat geen z-scores waren aangemaakt. De reden hiervoor kon zijn dat er missing values waren, maar het kon ook het geval zijn dat alle medewerkers en directeur dezelfde antwoordmogelijkheid bij een bepaalde vraag hebben gegeven. Vooral bij kleine organisaties kan dit vaak voorkomen. Daar waar deze waarde ontbreekt is aan de z-score een waarde van nul toegekend. Alle z-scores per item van 'rolgedrag' zijn vervolgens bij elkaar opgeteld. Op deze manier wordt per respondent per organisatie een bepaalde waarde verkregen. Er geldt, hoe hoger deze waarde, hoe kleiner de fit tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag. Aangezien er bij dit onderzoek sprake was van meer directieleden per organisatie, diende het gemiddelde van deze waarden van de directie genomen te worden.

De vorming van de fit tussen strategie en waargenomen strategie wordt hieronder beschreven.

Bij het construeren van deze fitmaat zijn eerst de z-scores per strategieschaal aangemaakt. In totaal zijn er vijf strategieschalen, namelijk 'service' strategie, 'innovatie' strategie, 'marketing' strategie, 'process' strategie en 'cost' strategie. Per schaal zijn vervolgens de z-scores van de bijbehorende variabelen opgeteld. Ook hier kwam het voor dat geen z-scores verkregen werden met SPSS, dus is hier wederom, bij de ontbrekende z-scores van de betreffende variabele, een score van nul gegeven. Op deze manier was het mogelijk om voor alle strategieschalen de totale z-scores te berekenen. Om de 'fit' schaal voor strategie per organisatie te maken dienden de totaal z-scores van alle variabelen bij elkaar opgeteld te worden. Vervolgens werden alleen de waarden van de werkgever verkregen. Omdat in de geanalyseerde data een aantal organisaties met meer dan één directielid voorkwamen, werd het gemiddelde van de waarden per organisatie genomen. Ten slotte werd dit gemiddelde ook aan de medewerkers van het betreffende organisatie toegekend.

Ten slotte werd de laatste fitmaat geconstrueerd namelijk, de fit tussen strategie en rolgedrag. Op basis van Schuler & Jackson (1987) zijn per strategie vijf profielen rolgedrag ontwikkeld, die hierboven aangegeven zijn. Vervolgens zijn per profiel de absolute verschillen met de (gemiddelde) scores van de werkgevers op rolgedrag vastgesteld. Er werd dus eerst gekeken in hoeverre een directielid per item afweek van de ideale profielen, dit door het vaststellen van de verschillen. Aangezien de strategieprofielen verschillend van elkaar zijn, waren de verschillen moeilijk met elkaar te vergelijken. Daarom werden de verschillen eerst omgezet in z-scores. Op deze manier ontstond per bedrijf per strategie een z-score. Om aan de SRfit maat te komen werden per bedrijf twee rangordes gemaakt. De eerste rangorde had betrekking op de inhoudelijke strategie, de tweede rangorde op het strategieprofiel op basis van het verwachte gedrag. Aan beide rangordes werden waarden toegekend tussen 1 en 5, waarvan '1' stond voor de slechtste fit en '5' voor de beste fit. De waarden behorend bij een bepaalde strategie werden onder elkaar verwerkt en werd het verschil tussen deze twee berekend. Ten slotte werden de verschillen vermenigvuldigd met de toegekende waarde. De profielen voor werkgedrag bij Team Nijhuis zijn terug te vinden onder tabel 10, paragraaf 4.4 van dit rapport.

Vervolgens is de inhoudelijke maat voor strategie geconstrueerd. Allereerst zijn de gemiddelde waarden per strategieschaal van elk directielid berekend. Bij een aantal organisaties met meer dan één directielid werd eerst de gemiddelde waarde van de scores van die directieleden met de hand berekend. Deze waarde werd aan alle leden van de betreffende organisatie toegekend. Vervolgens werd de gemiddelde waarde per strategieschaal gedeeld door het theoretisch gemiddelde. Dit theoretisch gemiddelde was al van tevoren bepaald en geeft het gemiddelde aan van de totaalvariabele per strategie. Vervolgens werd aan de hoogste waarde vijf punten toegekend, vier punten op de een na hoogste waarde en uiteindelijk een punt aan de laagste waarde. Met behulp van de gemaakte rangordes werd de bijbehorende meest dominante strategie bepaald. De gegevens van de inhoudelijke maat voor strategie van Team Nijhuis is terug te vinden in tabel 9, paragraaf 4.4 van hoofdstuk 4.

Ook werd de maat voor de sterkte van het organisatieklimaat geconstrueerd. Ten eerste werden de z-scores per organisatie van alle 'organizeatieklimaat' variabelen aangemaakt. Het betreft hier de zeven variabelen: vertrouwen, conflict, werkmoraal, rechtvaardigheid van beloningen,



resistentie tegen veranderingen, geloofwaardigheid van de leider, en het nemen van verantwoordelijkheid (Zammuto & Krakower, 1991 in Burton et al., 2004). Vervolgens werden de z-scores per organisatie van alle 'organisatieklimaat' variabelen opgeteld. Daar waar geen z-score was aangemaakt werd handmatig de waarde van nul gegeven. Vervolgens werd het gemiddelde van de directieleden per organisatie genomen en werd ook aan elke respondent van de betreffende organisatie de gemiddelde waarde gegeven. Bij organisaties met meer dan één directielid werd eerst het gemiddelde van de directieleden berekend, vervolgens werd dit gemiddelde toegekend aan alle medewerkers van de desbetreffende organisatie. Er geldt hoe hoger de waarde die verkregen is, hoe minder sterk het organisatieklimaat.

Voor het maken van de maat voor de inhoud van het organisatieklimaat werd gebruik gemaakt van het artikel van Burton e.a. (2004). In tabel 2 van dit artikel is een overzicht gegeven van de zeven variabelen vallend onder het organisatieklimaat. Deze variabelen zijn opgesplitst naar vier typen culturen, namelijk familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur en hiërarchiecultuur. Per variabele per cultuur werden de waarden verdeeld in drie klassen namelijk laag, midden of hoog. De verkregen resultaten van Team Nijhuis, vergeleken we met de waarden uit het artikel van Burton e.a. (2004), zijn terug te vinden in paragraaf 4.4 van dit rapport.

Bij het analyseren van de data is het eenvoudiger en overzichtelijker wanneer duidelijk zichtbaar de samenstelling van de onderzoeksgroep wordt getoond. Daarom is gekozen om de groep op de delen, in dit geval naar leeftijd. Medewerkers boven 50 jaar werd de benaming 'oud' gegeven, de medewerkers met een leeftijd van 35 tot 50 werd de benaming 'middelbaar' gegeven. Ten slotte de medewerkers tot 35 jaar die de benaming 'jong' kregen.

Ten slotte is bij de hypothesen behorend bij dit onderzoek gekeken naar de samenhang tussen de verschillende variabelen. Deze samenhang kan met behulp van de Spearman's rangcorrelatie of de Pearson's productmoment- correlatie worden weergegeven. Met zowel de Spearman's rangcorrelatie als de Pearson's productmoment- correlatie is het mogelijk om positieve verbanden van +1.00 tot negatieve verbanden -1.00 vast te stellen. Helaas is het niet mogelijk om de richting van de verbanden vast te stellen. Aangezien de steekproef bij dit onderzoek erg klein is, maar vijf organisaties en de variabelen op ordinaal niveau gemeten zijn, werd gekozen voor de Spearman's rangcorrelatie. De Pearson's productmoment- correlatie kan worden gebruikt bij steekproeven boven 30 organisaties in dit geval. Toch werd bij dit onderzoek zowel met Spearman's als met Pearson's correlatie getest om meer zekerheid te krijgen bij het analyseren van de gegevens. Voor de toetsing met de Pearson's productmoment- correlatie is een scattergram gemaakt om de eventuele aanwezigheid van een lineaire samenhang vast te stellen. In een scattergram worden de variabelen tegen elkaar uitgezet, X en Y. SPSS heeft ook de mogelijkheid om een regressielijn te tekenen. Hoe groter de afstand tussen de regressielijn en de waarnemingen des te kleiner de correlatie zal zijn. Een voordeel van het gebruik van een scattergram is dat een beter inzicht verkregen wordt op de afwijkende scores en de eventuele kromlijnige verbanden.

Voor het vergelijken van de bedrijven onderling is gebruik gemaakt van de methode T-toets van SPSS. Hierbij werden twee onafhankelijke groepen met elkaar vergeleken, namelijk Team Nijhuis met andere vier organisaties.

## 4. Resultaten

Nu het ontwerp van het onderzoek is behandeld in het voorgaande hoofdstuk zullen in dit hoofdstuk de resultaten van het onderzoek worden besproken. Paragraaf 4.1 zal hierbij verder ingaan op de beschrijvende maten en betrouwbaarheidsschalen. In paragraaf 4.2 worden de onderzoeksuitkomsten van de hypothesen behandeld en paragraaf 4.3 bespreekt de correlaties tussen de verschillende variabelen. Ten slotte zal paragraaf 4.4 de Onderzoeksuitkomsten van Team Nijhuis in vergelijking met de andere organisaties behandelen.

### *4.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheidsschalen*

De betrouwbaarheid wordt met de betrouwbaarheidmaat Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) aangegeven. Deze maat geeft aan, in hoeverre de vragen die bij de dezelfde schaal horen hetzelfde meten. Het betreft hier dus een maat voor de consistentie van de schaal. Deze maat varieert tussen 0.00 (geen samenhang tussen de items dus wordt er iets anders gemeten) en 1.00 (de items overlappen elkaar volledig en meten dus allemaal hetzelfde). Bij een Cronbach's Alpha van .70 of hoger kan gesproken worden van een genoeg betrouwbaar construct die verder verwerkt kan worden. De gevonden hoge Cronbach's Alpha rechtvaardigde het ook om de schalen te maken.

Zoals in de onderstaande tabel afgelezen kan worden zijn bij de analyse naar de betrouwbaarheid van de constructen Cronbach's Alpha's van .72 en hoger gevonden. Zoals eerder aangegeven, heeft het statistische programma, SPSS, de mogelijkheid om de Cronbach's Alpha te verhogen bij het verwijderen van één of meerdere zwakke items. Bij de gevormde constructen nam de Cronbach's Alpha minimaal toe, wanneer er één of meerdere items verwijderd zouden worden dus is ervoor gekozen om geen van de items te verwijderen.

Het eerste construct 'innovatief werkgedrag' had de hoogste Cronbach's Alpha van .895. Het tweede construct 'carrière commitment' had een Cronbach's Alpha van .888. De Cronbach's Alpha's van commitment naar de organisatie, leidinggevende en het team waren respectievelijk .769, .735 en .718. Het construct 'self-efficacy' had een Cronbach's Alpha van .735. Ten slotte het construct 'verloopgeneigdheid' met een Cronbach's Alpha van .767.

De standaarddeviatie is te vinden in de één na laatste kolom en is de maat voor de spreiding. In tabel 1 is weergegeven, het overzicht van de hierboven beschreven Cronbach's Alpha's met de bijbehorende gemiddelden en standaarddeviaties.

Tabel 1: Beschrijvende maten en betrouwbaarheidsschalen

	Alpha	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Gemiddelde Team Nijhuis
Innovatief werkgedrag	0.895	20.92	2.02	19.79
Carrière commitment	0.888	15.34	2.70	13.92
Organisatie commitment	0.769	15.41	2.33	16.67
Commitment naar leidinggevende	0.735	24.70	0.85	25.09
Team commitment	0.718	19.54	1.79	20.42
Self-efficacy	0.735	30.19	1.66	28.92
Verloopgeneigdheid	0.767	7.79	2.17	7.91
Rolefit		18.94	1.89	19.48
Stratfit		21.38	4.02	24.71
SRfit		28.26	6.65	35.00
OCstrength		6.34	0.38	6.58

#### 4.2 Onderzoeksuitkomsten hypothesen

In de geformuleerde hypothesen staat de samenhang tussen de variabelen centraal. Deze correlaties op bedrijfsniveau zijn met behulp van SPSS getoetst. Via gemiddelden zijn alle variabelen, gemeten op het werknemersniveau, naar bedrijfsniveau gehaald, dit om de hypothese te kunnen toetsen. Omdat bij dit onderzoek sprake is van een hele kleine steekproef is het noodzakelijk om zeer kritisch naar de resultaten te kijken. Daarom is zowel de Spearman's rangcorrelatie als de Pearson's productmoment-correlatie uitgevoerd. Met behulp van een scattergram is gekeken of er wel echt sprake was van een lineair verband.

Hieronder worden alleen de uitkomsten geëvalueerd die met de Spearman's correlatie of met de Pearson's productmoment-correlatie significante uitkomsten weergaven en is gekeken met behulp van een scattergram naar afwijkende scores of kromlijnige verbanden.

De eerste hypothese luidt als volgt: *Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat.*

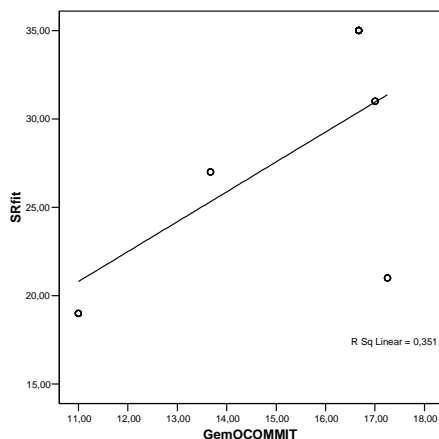
Deze hypothese werd bevestigd door de variabelen carrière commitment, self-efficacy en innovatief werkgedrag. Bij een negatief correlationeel verband geldt hoe kleiner de waarde van SRfit, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag. Bij een positief correlationeel verband geldt hoe groter de waarde van SRfit, hoe slechter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag. Er is een negatief significant verband gevonden tussen carrière commitment en SRfit ( $r = -.494, p < .01$ ). Ook is er een negatief significant verband gevonden, met de Spearman's correlatie, voor de variabelen self-efficacy ( $r = -.620, p < .01$ ), innovatief werkgedrag ( $r = -.686, p < .01$ ) en carrière commitment ( $r = -.798, p < .01$ ). Bij de toetsing met de met de Pearson's correlatie werd ook een significante positieve correlatie gevonden voor de variabelen organisatie commitment ( $r = .592, p < .01$ ) en team commitment ( $r = .521, p < .01$ ). In dit geval geldt, hoe beter de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag, hoe hoger de self-efficacy, commitment bij eigen werk en innovatief werkgedrag en hoe lager de organisatie commitment en de team commitment. De correlaties van de variabelen met de SRfit staan hieronder weergegeven in tabel 2.

Tabel 2: Correlatie tussen organisatieresultaat en verwacht medewerker rolgedrag.

	Verloop- Geneigd- heid	Organisatie commitment	Team commitment	Carriere commitment	Commitment aan de leidinggevende	Self- efficacy	Innovatief werkgedrag
SRfit Pearson Correlatie	-0.320	0.592**	0.521**	-0.798**	0.311	- 0.866**	-0.707**
Sig. (2-tailed)	0.061	0.000	0.001	0.000	0.069	0.000	0.000
SRfit Spearman Correlatie	-0.312	0.239	0.263	-0.494**	0.287	-0.620**	-0.686**
Sig. (2-tailed)	0.068	0.166	0.127	0.003	0.094	0.000	0.000

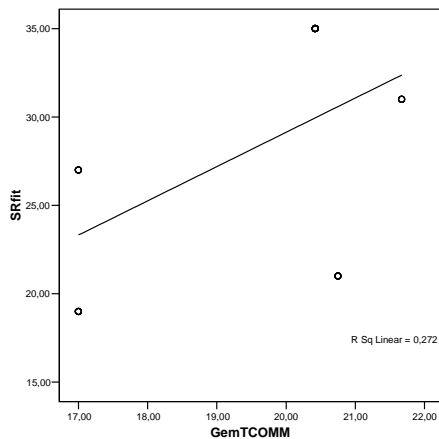
Hieronder in figuur 2 is het scattergram weergegeven, dat het verband aangeeft tussen organisatie commitment (horizontale as) en de SRfit (verticale as). De richting en de vorm van de puntenwolk geven een indicatie van de mogelijke samenhang tussen de variabelen, maar worden geen causale verbanden gelegd. Zoals in figuur 2 te zien is, is sprake van een positief verband (  $R = .351$  ) en zijn er geen uitschieters aanwezig. Naar mate de organisatie commitment toeneemt, neemt de fit toe.

Figuur 2: scattergram van de mogelijke samenhang tussen de variabelen organisatie commitment en SRfit.



Hieronder in figuur 3, is de scattergram weergegeven van het mogelijke verband tussen team commitment en SRfit. Zoals hieronder weergegeven is er sprake van een positief verband (  $R = .272$  ) tussen de twee variabelen. Naar mate het de team commitment toeneemt neemt de SRfit ook toe. Er moet wel vermeld worden dat de waarnemingen erg verspreid zijn en dit eventueel de richting van de verbanden minder betrouwbaar maakt.

Figuur 3: scattergram van de mogelijke samenhang tussen de variabelen team commitment en SRfit.



De tweede hypothese wordt als volgt omschreven: *Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever).*

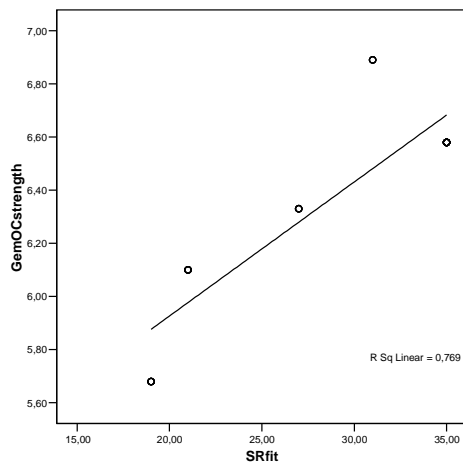
Er is sprake van een significante sterke positieve correlatie ( $r = .847$ ,  $p < .01$ ) van de fit tussen de organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag en het organisatieklimaat. Dus hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag. Hieronder in tabel 3 is de correlatie weergegeven tussen de SRfit en de sterkte van het organisatieklimaat. Er kan er worden geconcludeerd dat de hypothese bevestigd is.

Tabel 3: Correlatie tussen sterkte organisatieklimaat en de fit tussen de organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever).

	OCstrength
SRfit	0.877**
Pearson	
Correlatie	
Sig.	0.000
(2-tailed)	
SRfit	0.847**
Spearman	
Correlatie	
Sig.	0.000
(2-tailed)	

Ook is gekeken naar de scattergram die het verband tussen SRfit en de sterkte van het organisatieklimaat weergeeft. Er is sprake van een positief verband ( $R = .769$ ). Het blijkt dat wanneer de SRfit toeneemt dat de sterkte van het organisatieklimaat ook toeneemt. Figuur 4 geeft dit verband aan.

Figuur 4: scattergram van de mogelijke samenhang tussen de variabelen SRfit en de sterkte van het organisatieklimaat.



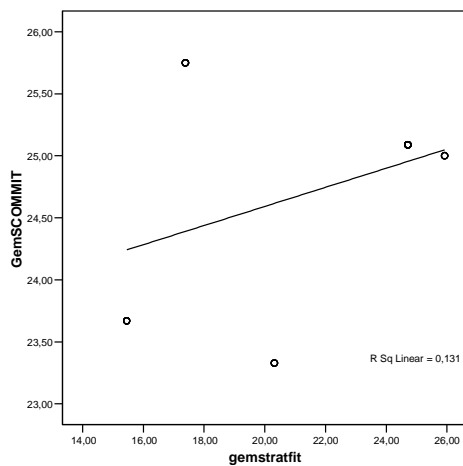
De derde hypothese luidt als volgt: *Hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat.*

Een significant negatief verband werd gevonden tussen de variabelen carrière commitment ( $r = -.732$ ,  $p < .01$ ), self-efficacy ( $r = -.467$ ,  $p < .01$ ), verloopgeneigdheid ( $r = -.567$ ,  $p < .01$ ) en innovatief werkgedrag ( $r = -.533$ ,  $p < .01$ ) met de fit tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de strategie door de werknemer. Er geldt hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer) hoe hoger de verloopgeneigdheid, commitment bij de eigen carrière, self-efficacy en innovatief werkgedrag. De correlatie tussen Stratfit met de variabelen is weergegeven in tabel 4. Ook waren twee positief significante verbanden gevonden tussen Stratfit en de commitment bij de organisatie ( $r = .392$ ,  $p < .01$ ) en commitment bij het team ( $r = .521$ ,  $p < .01$ ). Hier geldt dat wanneer de fit tussen de organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer) beter is hoe lager de commitment bij de organisatie en bij het team. De variabele commitment naar de leidinggevende ( $r = .363$ ,  $p < .01$ ) was positief significant bij de toetsing met de Pearson's correlatie. Er geldt hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer) hoe lager de commitment naar de leidinggevende. Om deze samenhang beter te analyseren is een scattergram gemaakt die in figuur 5 weergegeven is. Er is sprake van een zwakke positieve correlatie ( $R = .131$ ) en kan worden gezegd dat naar mate de Stratfit toeneemt neemt de commitment naar de leidinggevende toe. De hypothese is bevestigd door de variabelen carrière commitment, self-efficacy en innovatief werkgedrag.

Tabel 4: Correlatie tussen de fit tussen de organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer)

	Verloop- geneigdheid	Organisatie commitment	Team commitment	Carriere commitment	Commitment aan de leidinggevende	Self- efficacy	Innovatief werkgedrag
Stratfit Pearson Correlatie	-0.493**	0.658**	0.632**	-0.826**	0.363**	- 0.796**	-0.622**
Sig. (2-tailed)	0.003	0.000	0.000	0.000	0.032	0.000	0.000
Stratfit Spearman Correlatie	-0.567**	0.392**	0.521**	-0.732**	0.134	-0.467**	-0.533**
Sig. (2-tailed)	0.000	0.020	0.001	0.000	0.441	0.005	0.001

Figuur 5: scattergram van de mogelijke samenhang tussen de variabelen Stratfit en commitment aan de leidinggevende.



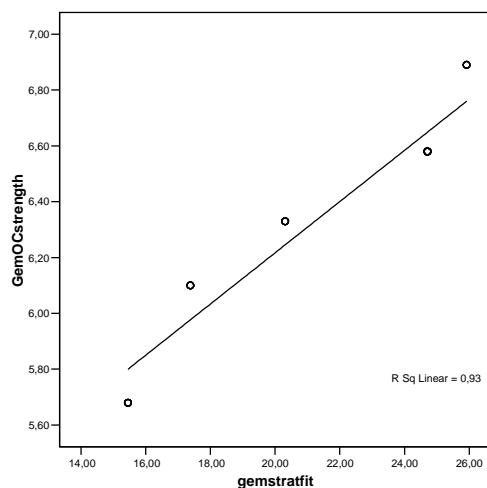
De vierde hypothese luidt als volgt: *Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer).*

Uit tabel 5 kan worden afgelezen dat een perfecte positieve samenhang ( $r = 1.00$ ,  $p < 0,01$ ) blijkt te bestaan tussen de sterkte van het organisatieklimaat en de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie door de werknemers. Er geldt hoe hoger de waarde op de OCstrength des te minder sterk het organisatieklimaat. Dus een hoge waarde van de Stratfit houdt in dat er een slechte fit bestaat. Dus, hoe sterker het organisatieklimaat is, hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie door de medewerkers. Er kan dus worden aangenomen dat de hypothese is bevestigd. Aangezien er een onwaarschijnlijke perfect positieve samenhang is gevonden is het noodzakelijk om de scattergram te analyseren. De scattergram wordt weergegeven in figuur 6 en zoals te zien is kan gesproken worden van een positief verband tussen de twee variabelen, maar zeker geen perfecte positieve samenhang ( $R = .93$ ). Wanneer sprake zou zijn van een perfecte positieve samenhang zouden alle waarnemingen op de regressielijn liggen.

Tabel 5: Correlatie tussen de sterkte van het organisatieklimaat en de fit tussen de organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer).

	OCstrength
Stratfit	0.964**
Pearson	
Correlatie	
Sig. (2-tailed)	0.000
Stratfit	1.000**
Spearman	
Correlatie	
Sig. (2-tailed)	.

Figuur 6: scattergram van de mogelijke samenhang tussen de variabelen Stratfit en de sterkte van het organisatieklimaat.



De vijfde hypothese die getoetst werd in dit onderzoek is de volgende: *Hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat.*

Een significante negatieve correlatie met Spearman's correlatie is gevonden voor de variabele innovatief werkgedrag ( $r = -.772$ ,  $p < 0,01$ ). Er geldt, hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer) hoe hoger het innovatief werkgedrag zal zijn. Ook is een significant verband gevonden, met Pearson's correlatie, voor de variabelen verloopgeneigdheid ( $r = -.831$ ,  $p < 0,01$ ) en organisatie commitment ( $r = .819$ ,  $p < 0,01$ ). Hoe groter de Rolefit, hoe kleiner de verloopgeneigdheid. Echter, een hogere waarde van Rolefit betekent een slechtere fit. Dus kan worden gezegd dat hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer) hoe hoger de verloopgeneigdheid en hoe lager de organisatie commitment. Helaas moet het trekken van



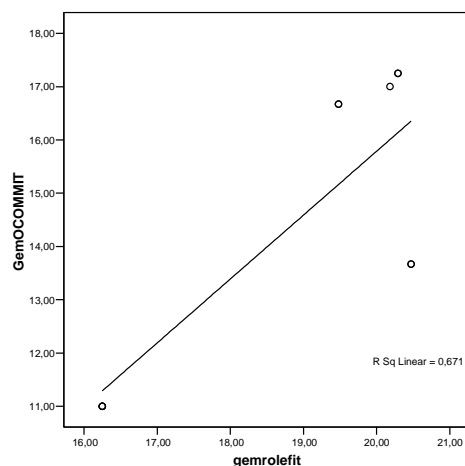
conclusies met enige voorzichtigheid worden gedaan, omdat maar een beperkt aantal waarnemingen zijn waarmee de Pearson's correlatie uitgevoerd wordt. Om de eventuele verbanden nauwkeuriger te analyseren is een scattergram gemaakt van de twee variabelen met de Rolefit. De correlatie tussen de Rolefit en de variabelen is weergegeven in tabel 6. Figuur 7 en figuur 8 geven de scattergram weer met de mogelijke samenhang tussen Rolefit en respectievelijk organisatie commitment en verloopgeneigdheid. Naarmate de Rolefit toeneemt neemt de organisatie commitment toe ( $R = .671$ ) en neemt de verloopgeneigdheid af ( $R = .691$ ).

Er kan worden geconcludeerd dat de hypothese bevestigd is voor de variabele innovatief werkgedrag.

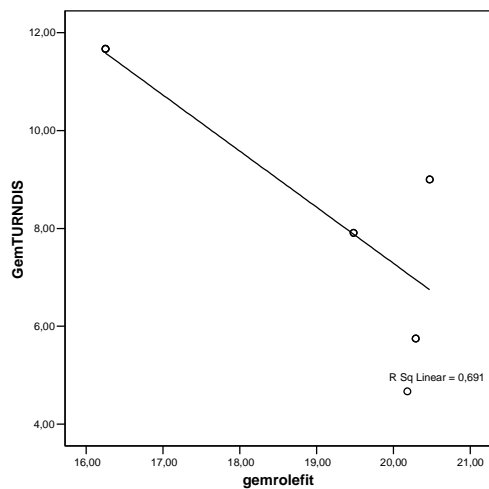
*Tabel 6: Correlatie tussen de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer) en het organisatieresultaat.*

	<i>Verloop- geneigdheid</i>	<i>Organisatie commitment</i>	<i>Team commitment</i>	<i>Carriere commitment</i>	<i>Commitment aan de leidinggevende</i>	<i>Self- efficacy</i>	<i>Innovatief werkgedrag</i>
Rolefit	-0.831**	0.819**	0.567	-0.355	0.460	-0.461	-0.612
Pearson Correlatie Sig. (2-tailed)	0.003	0.004	0.088	0.314	0.181	0.180	0.060
Rolefit	-0.519	0.557	0.246	-0.304	-0.051	-0.354	-0.772**
Spearman Correlatie Sig. (2-tailed)	0.124	0.094	0.493	0.393	0.890	0.315	0.009

*Figuur 7: scattergram van de mogelijke samenhang tussen de variabelen Rolefit en organisatie commitment*



Figuur 8: scattergram van de mogelijke samenhang tussen de variabelen Rolefit en verloopgeneigdheid.



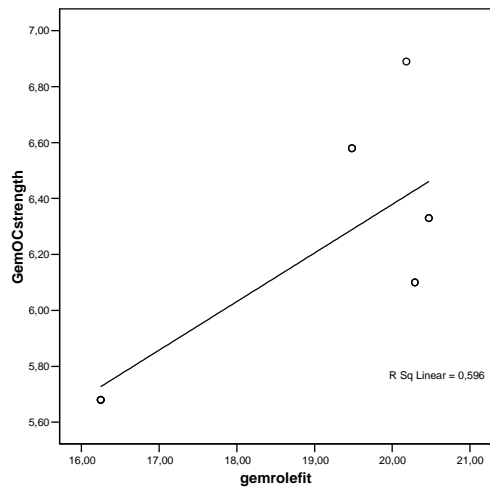
De laatste hypothese luidt als volgt: *Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer).*

De hypothese wordt met enige voorzichtigheid bevestigd, omdat met de Pearson's correlatie met een beperkt aantal waarnemingen een positief significant verband werd gevonden ( $r = .772$ ,  $p < 0,01$ ). De correlatie tussen de Rolefit met de sterkte van het organisatieklimaat is weergegeven in tabel 7. Er kan dus met voorzichtigheid worden geconcludeerd dat hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer). Om de uitkomst nauwkeuriger te analyseren is een scattergram gemaakt van de eventuele samenhang tussen Rolefit en de sterkte van het organisatieklimaat. Deze samenhang is in figuur 9 weergegeven ( $R = .596$ ). Naarmate de Rolefit toeneemt neemt de sterkte van het organisatieklimaat ook toe.

Tabel 7: Correlatie tussen de sterkte van het organisatieklimaat en de fit tussen het verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer).

	OCstrength
Rolefit	0.772**
Pearson	
Correlatie	
Sig. (2-tailed)	0.009
Rolefit	0.468
Spearman	
Correlatie	
Sig. (2-tailed)	0.172

Figuur 9: scattergram van de mogelijke samenhang tussen de variabelen Rolefit en de sterkte van het organisatieklimaat.



#### 4.3 Correlaties variabelen

Hieronder in tabel 8 zijn de correlaties tussen de verschillende variabelen aangegeven. Deze analyse was uit pure nieuwsgierigheid uitgevoerd en om later in dit rapport vergelijkingen te maken met voorgaande onderzoeken. Daarom zal in hoofdstuk 4 van dit rapport nader ingegaan worden op de vergelijkingen met de voorgaande onderzoeken en de onderstaande resultaten.

De correlaties waren uitgevoerd met de Spearman's correlatie en worden alleen de correlaties besproken met een significantieniveau van .01 zodat zo betrouwbaar mogelijke conclusies worden gegeven. Hieronder worden de correlaties tussen de verschillende variabelen besproken.

Tabel 8: Correlaties tussen de verschillende variabelen

	Innovatief werkgedrag	Carrière commitment	Commitment aan de leidinggevende	Team Commitment	Organisatie commitment	Verloop- geneigd heid	Sterkte Organisatie - klimaat
Self efficacy	,934(**)						
Innovatief werkgedrag		,735(**) ,669(**)	,453(**) ,191	,424(*) ,175	,392(*) ,075	-,312 -,039	-,467(**) -,533(**)
Carrière commitment			,543(**)	-,003	,127	,092	-,732(**)
Commitment aan de leiding- gevende				,692(**)	,797(**)	-,658(**)	,134
Team Commitment					,950(**)	-,987(**)	,521(**)
Organisatie commitment						-,964(**)	,392(*)
Verloop- geneigdheid							-,567(**)

Self-efficacy correleert significant positief met innovatief werkgedrag ( $r = .934, p < 0,01$ ), carrière commitment ( $r = .735, p < 0,01$ ), commitment aan de leidinggevende ( $r = .453, p < 0,01$ ). Er kan dus worden aangenomen dat naarmate de self-efficacy van de medewerkers stijgt neemt het innovatief werkgedrag toe als de carrière commitment en de commitment aan de leidinggevende.

Innovatief werkgedrag correleert significant positief met de variabele carrière commitment ( $r = .669, p < 0,01$ ). Dus naarmate het innovatief werkgedrag toeneemt, neemt ook de carrière commitment toe.

Carrière commitment correleert positief significant met de commitment aan de leidinggevende ( $r = .543, p < 0,01$ ). Dus naar mate de carrière commitment toeneemt, neemt ook de commitment aan de leidinggevende toe.

Commitment aan de leidinggevende correleert positief significant met de variabelen team commitment ( $r = .692, p < 0,01$ ) en organisatie commitment ( $r = .797, p < 0,01$ ) en correleert negatief significant met de variabele verloopgeneigdheid ( $r = -,658, p < 0,01$ ). Er kan worden aangenomen dat wanneer de commitment aan de leidinggevende toeneemt dat de team commitment als de organisatie commitment toeneemt en de verloopgeneigdheid afneemt.

Commitment aan de team correleert positief significant met de variabele organisatie commitment ( $r = .950, p < 0,01$ ) en correleert negatief significant met de variabele verloopgeneigdheid

( $r = -.987, p < 0,01$ ). Er kan worden gezegd dat naarmate de commitment aan het team toeneemt dat de organisatie commitment ook toeneemt en de verloopgeneigdheid afneemt.

Organisatie commitment correleert negatief significant met de variabele verloopgeneigdheid ( $r = -.964, p < 0,01$ ). Dus naarmate de organisatie commitment toeneemt, neemt de verloopgeneigdheid af.

Ten slotte de sterkte van het organisatieklimaat. Deze correleert negatief significant met de variabelen self-efficacy ( $r = -.467, p < 0,01$ ), innovatief werkgedrag ( $r = -.533, p < 0,01$ ), carrière commitment ( $r = -.732, p < 0,01$ ) en verloopgeneigdheid ( $r = -.567, p < 0,01$ ). Dus hoe sterker het organisatieklimaat des te groter de self-efficacy, innovatief werkgedrag, carrière commitment en de verloopgeneigdheid. Ook is een significante positieve correlatie gevonden met de variabele team commitment ( $r = .521, p < 0,01$ ). Hier geldt, hoe sterker het organisatieklimaat hoe kleiner de team commitment zal zijn.

#### 4.4 Onderzoeksuitkomsten Team Nijhuis

Team Nijhuis werd vergeleken met de andere vier organisaties die ook betrokken waren bij het onderzoek. De vijf organisaties waren ingedeeld in vier typen 'klimaat' en werd gekeken welke dominante strategie heerst bij Team Nijhuis. Hieronder zijn alleen de significante resultaten van het organisatieresultaat weergegeven.

Het organisatieresultaat is gemeten aan de hand van zeven HRM uitkomsten namelijk, verloopgeneigdheid, organisatie commitment, team commitment, carrière commitment, commitment aan de leidinggevende, self-efficacy en ten slotte innovatief werkgedrag. Hieronder zijn de significante uitkomsten tussen Team Nijhuis en de overige vier bedrijven weergegeven.

- De commitment aan de leidinggevende bij Team Nijhuis ( $M=25,09$ ) is significant ( $t=2,36$ ;  $df=33$ ;  $p=0,024<0,05$ ) hoger dan bij de overige bedrijven ( $M=24,44$ ).
- De commitment aan de organisatie bij Team Nijhuis ( $M=16,67$ ) is significant ( $t=2,89$ ;  $df=33$ ;  $p=0,007<0,05$ ) hoger dan bij de overige bedrijven ( $M=14,56$ ).
- De carrière commitment bij Team Nijhuis ( $M=13,92$ ) is significant ( $t=-2,78$ ;  $df=33$ ;  $p=0,009<0,05$ ) lager dan bij de overige bedrijven ( $M=16,29$ ).
- De mate van self-efficacy bij Team Nijhuis ( $M=28,92$ ) is significant ( $t=-4,74$ ;  $df=33$ ;  $p=0,000$ ) lager dan bij de overige bedrijven ( $M=31,04$ ).
- De mate van innovatief gedrag bij Team Nijhuis ( $M=19,79$ ) is significant ( $t=-3,01$ ;  $df=33$ ;  $p=0,005<0,05$ ) lager dan bij de overige bedrijven ( $M=21,68$ ).
- De team commitment bij Team Nijhuis ( $M=20,42$ ) is significant ( $t= 2,55$ ;  $df=33$ ;  $p<0,000$ ) hoger dan bij de andere bedrijven ( $M=18,96$ ).
- De verloopgeneigdheid bij Team Nijhuis verschilde niet significant met de overige organisaties.

Ook is gekeken hoe Team Nijhuis op absentie scoort in vergelijking met de andere organisatie. Bewust is gekozen om de absentie te splitsen in twee jaren. De verklaring die hiervoor gegeven kan worden, is dat in het jaar 2005 een van de directieleden door gezondheidsredenen een stap terug moest nemen en weer in 2006 een volle bijdrage aan de organisatie kon leveren.

- De absentie over 2005 bij Team Nijhuis ( $M=3,00$ ) is significant ( $t=3,21$ ;  $df=7$ ;  $p= 0,015<0,05$ ) hoger dan bij de overige bedrijven ( $M=0,86$ ).
- De absentie over 2006 bij Team Nijhuis ( $M=6,00$ ) is significant ( $t=6,12$ ;  $df=7$ ;  $p=0,000$ ) hoger dan bij de overige bedrijven ( $M=12,02$ ).

Vervolgens is gekeken naar de drie fitmaten en of er significante verschillen zijn tussen Team Nijhuis met de overige organisaties. Team Nijhuis scoorde op de fitmaten als volgt:

- De fit tussen organisatiestrategie en verwacht gedrag van de medewerkers, gemeten bij Team Nijhuis ( $M=35,00$ ) is significant ( $t=8,88$ ;  $df=33$ ;  $p=0,000$ ) hoger dan bij de andere bedrijven ( $M=23,76$ ).

- De fit tussen de organisatie strategie en de perceptie hiervan door de medewerkers bij Team Nijhuis (M=24,71) is significant ( $t=5,42$ ;  $df=33$ ;  $p=0,000$ ) hoger dan de fitwaarden van de andere bedrijven (M=19,15).
- De fit tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer) verschilde niet significant met de andere organisaties.

Vervolgens is per bedrijf is de meest dominante strategie bepaald. Bij drie van de vijf bedrijven is de meest dominante strategie de 'service strategie' , waaronder ook bij Team Nijhuis. Wanneer men spreekt van een service gerichte strategie, dan richt deze strategie zich op het onderscheiden van de organisatie ten opzichte van de concurrenten door de eigen dienstverlening aan de klant, zowel vooraf, tijdens als na afloop van de koop, te benadrukken. Tabel 9 weergeeft de inhoudelijk maat voor de strategie bij Team Nijhuis met de bijbehorende rangordes. De hoogste rangorde, namelijk 5, staat voor de meest dominante strategie. Rangorde 1 is de minst dominante strategie bij Team Nijhuis.

*Tabel 9: De inhoudelijke maat voor strategie van Team Nijhuis*

	<i>Markettot</i>	<i>Processtot</i>	<i>Servicetot</i>	<i>Innovattot</i>	<i>Costtot</i>
Eigenscore	29	11	31	15,5	11,5
Theoretisch gemiddelde	23	14	23	17	14
Strategiemaat	1,26	0,79	1,35	0,91	0,82
Rangorde strategie	4	1	5	3	2

De dominante strategie bij Team Nijhuis, die op de tweede plaats komt, is de marktdifferentiatie. Deze strategie kan als volgt worden omschreven: de organisatie richt zich op het vormen van een beeld bij potentiële klanten dat de producten van de eigen organisatie duidelijk verschillend zijn dan die van de concurrenten.

Op de derde plek komt de Innovatiedifferentiatie: de organisatie richt zich op het produceren en in de markt zetten van nieuwe producten.

De een na slechtst passende strategie voor Team Nijhuis is de kostenstrategie. Bij het voeren van deze strategie wil de organisatie zich onderscheiden van de concurrenten door het produceren van producten/dienstverlening met de laagste kosten.

Ten slotte de slechtst passende strategie voor Team Nijhuis, namelijk de proces differentiatie strategie. De processtrategie kan als volgt worden omschreven: de organisatie richt zich op het onderscheiden van de organisatie ten opzichte van de concurrenten door het 'benchmarken' van de beste fabricage/productie/dienstverlening processen.

### *Overeenstemming tussen verwacht rolgedrag en passende strategie*

Ook is bekeken welk verwacht rolgedrag het beste overeenkomt met een bepaalde strategie. Hierbij is het profiel van het werkgedrag bepaald en is weergegeven in tabel 10.

*Tabel 10: Profielen werkgedrag*

	<i>Strategie Rolgedrag Service gemiddeld</i>	<i>Strategie Rolgedrag Marketing gemiddeld</i>	<i>Strategie Rolgedrag Innovation gemiddeld</i>	<i>Strategie Rolgedrag Process gemiddeld</i>	<i>Strategie Rolgedrag Cost leadership gemiddeld</i>
Z-SRmaat	1,11	1,13	0,82	0,06	0,70
Rangorde profielfit	2	1	3	5	4

Bij het analyseren van de bovenstaande tabel geldt wederom dat rangorde 5, de best passende profielfit voor een bepaalde organisatie weergeeft en rangorde 1 de slechtst passende profielfit.

Voor Team Nijhuis is de beste fit Strategie Rolgedrag Process. Het rolgedrag dat wordt verwacht het beste overeenkomst met een Process strategie. De Process strategie kan het beste omschreven worden als : ´de medewerkers hebben voornamelijk eenvoudige tot gemiddeld complexe werkzaamheden gericht op de kwaliteit van het proces. Medewerkers zijn multi-inzetbaar; voeren uit maar moeten ook regelen en samenwerken´ (Goedegebure, 2007). Hierna volgen de volgende profielfits in volgorde van beter passend naar slechtst passend voor Team Nijhuis. Cost leadership strategie houdt het besparen van de kosten over het algemeen in. De derde profielfit is de Strategie Rolgedrag Innovation. Een innovatiestrategie kan als volgt worden omschreven: ´de medewerkers richten zich op ontwikkeling en vernieuwing, voornamelijk binnen projecten. Het werkproces is uniek, specialistisch en is gericht op langere termijn resultaten´ (Goedegebure, 2007) . De één na slechts passende profielfit is Strategie Rolgedrag Service. Servicestrategie houdt het volgende in: de organisatie richt zich op het onderscheiden van de organisatie ten opzichte van de concurrenten door de dienstverlening aan de klant te benadrukken, zowel vooraf, tijdens als na afloop van de koop ( Goedegebure, 2007). De slechtst passende profielfit is Strategie Rolgedrag Marketing. Het rolgedrag dat wordt verwacht komt het slechtst overeen met een Marketingstrategie en houdt het volgende in: ´de medewerkers hebben specialistische en gestandaardiseerde werkzaamheden gericht op het neerzetten van producten of diensten in de markt. Medewerkers zijn stressbestendig en commercieel´ ( Goedegebure, 2007).



### *Organisatieklimaat*

Het organisatieklimaat is gemeten met behulp van zeven dimensies. Hieronder valt conflict, vertrouwen, moraal, rechtvaardigheid van beloningen, resistentie tegen veranderingen, geloofwaardigheid van de leider, en het nemen van verantwoordelijkheid. Hierop scoort Team Nijhuis als volgt:

- De gemiddelde score op 'geloofwaardigheid van de leider' bij team Nijhuis (M=4,64) is significant ( $t=2,24$ ;  $df=33$ ;  $p=0,032<0,05$ ) hoger dan bij de overige organisaties (M=4,24).

Op de andere zes dimensies bleek Team Nijhuis niet significant hoger of lager te scoren dan de overige organisaties.

### *De sterkte van het organisatieklimaat*

- Team Nijhuis werd vergeleken met de andere vier organisaties op de sterkte van het organisatieklimaat ofwel OCstrength. Dit houdt het volgende in, in hoeverre het klimaat en dus de zeven klimaatdimensies, door de medewerkers als gelijk ervaren wordt. Team Nijhuis (M=6,58) scoort significant hoger ( $t=3,43$ ;  $df=33$ ;  $p=0,002<0,05$ ) in vergelijking met het gemiddelde van de overige organisaties (M=6,19).

Hoe groter de waarde van OCstrength, hoe minder sterk is het organisatieklimaat. Team Nijhuis heeft dus een minder sterk organisatieklimaat dan de andere organisaties.

Met de zeven gebruikte klimaatvariabelen kunnen vier 'klimaat' typen worden beschreven. Bij dit onderzoek is gekeken hoe Team Nijhuis op de zeven klimaatvariabelen heeft gescoord. De scores kunnen verdeeld worden in een lage, midden of een hoge score. Vervolgens is, met behulp van het artikel van Burton e.a. (2004), vergeleken onder welk 'klimaat' type, per klimaatvariabele, Team Nijhuis valt. De resultaten van Team Nijhuis zijn in de onderstaande tabel weergegeven met de bijbehorende 'klimaat' typen.

*Tabel 11 : 'Klimaat' typen*

<i>Klimaatvariabelen</i>	<i>Score Team Nijhuis</i>	<i>'Klimaat' typen</i>
Vertrouwen	Hoog	Group
Conflict	Midden	Developmental of Rational goal
Moraal	Midden	Rational goal
Rechtvaardigheid van beloningen	Hoog	Group of Developmental
Geloofwaardigheid van de leidinggevende	Midden	Rational goal
Veranderingsgezindheid	Hoog	Rational goal
Scapegoating	Laag	Group of Developmental

Uit de bovenstaande tabel is het meest voorkomende 'klimaat' type de 'Rational goal' oftewel de marktcultuur (Cameron & Quinn, 1999, in Goedegebure, 2007). Er kan gezegd worden dat de organisatie sterk resultaatgericht is. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg

competitief en gericht op het boeken van resultaten. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's (Cameron & Quinn, 1999, in Goedegebure, 2007).

De andere twee 'klimaat' typen waarmee Team Nijhuis kan worden gekenmerkt is 'Developmental/Adhocratiecultuur' of de 'Group/Familiecultuur'. Het is ingewikkeld om precies te zeggen welke van de twee 'klimaat' typen de meest dominante is. Wat wel gezegd kan worden is dat beide 'klimaat' typen in zekere mate heersen binnen Team Nijhuis. Volgens Cameron & Quinn, 1999, in Goedegebure, 2007, kan de Adhocratiecultuur het beste als volgt worden beschreven: 'De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit commitment bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen'. Een organisatie met een familiecultuur kan het beste worden beschreven als een met een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Commitment bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven (Cameron & Quinn, 1999, in Goedegebure, 2007).

## 5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de conclusies met betrekking tot de eerder verkregen resultaten worden behandeld. Paragraaf 5.1 behandelt de conclusies met betrekking tot de resultaten van de zes hypothesen. Paragraaf 5.2 de conclusie van de hoofdvraag van dit onderzoek. In paragraaf 5.3 zullen de conclusies ten aanzien van de uitkomsten van Team Nijhuis behandeld worden. Paragraaf 5.4 behandelt de aanbevelingen voor Team Nijhuis.

### 5.1 Conclusies hypothesen

De eerste hypothese van dit onderzoek werd gedeeltelijk bevestigd door de variabelen carrière commitment, self-efficacy en innovatief werkgedrag. Dit houdt in dat, hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en werknemer rolgedrag, hoe hoger de self-efficacy, commitment bij eigen werk en innovatief werkgedrag en hoe lager de organisatie commitment en de team commitment. Opvallend hier is de afname van de organisatie commitment en de team commitment bij een betere fit. Zoals eerder aangegeven is uit onderzoeken gebleken dat wanneer werknemers commitment naar de organisatie in zijn globaliteit ontwikkelen, dat ze zich betrokken voelen aan hun team (Vandenberghe et al., 2002). Dit wijst op een positieve relatie tussen de twee variabelen dat in dit onderzoek gevonden is. Wat ook gebleken is aan de hand van de correlaties tussen de variabelen is dat naarmate de self-efficacy stijgt, neemt het innovatief gedrag toe.

De tweede hypothese omtrent de fit tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie, werd gedeeltelijk bevestigd door de variabelen carrière commitment, self-efficacy en innovatief werkgedrag. Deze fit is van positieve invloed op de drie bovenstaande HRM uitkomsten. Hier geldt ook dat bij een betere fit de verloopgeneigdheid groter werd en de commitment aan de organisatie, het team en de leidinggevende lager. Uit dit onderzoek is ook gebleken dat naarmate de commitment aan de leidinggevende toeneemt dat de commitment aan het team als aan de organisatie toeneemt en dat de verloopgeneigdheid afneemt. Uit eerder onderzoek is ook gebleken dat wanneer de werknemers zich meer betrokken voelen bij hun eigen carrière dat de verloopgeneigdheid toenam. Maar uit een ander onderzoek is gebleken dat de werknemers bij de organisatie moeten blijven werken om een concurrentievoordeel voor de organisatie te verkrijgen. Dit zijn dus tegengestelde bevindingen en zouden de resultaten van dit onderzoek kunnen worden toegeschreven aan de grootte van de steekproef en de grootte van de organisaties. Want uit een onderzoek van Paauwe (2004) is gebleken dat de grootte van de organisatie een positieve relatie heeft met winst, dus het organisatieresultaat in dit onderzoek, en een negatieve relatie het verloop.

De derde hypothese, hoe beter de fit tussen verwacht medewerker rolgedrag en perceptie van deze verwachting hoe beter het organisatieresultaat, werd bevestigd door de variabele innovatief werkgedrag. Ook kwam naar voren dat hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer) hoe hoger de verloopgeneigdheid en hoe lager de organisatie commitment. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat naarmate de

organisatie commitment toeneemt dat de verlooptgeneigdheid afneemt. Ook hier kunnen de frappante uitkomsten worden toegewezen aan de kleine steekproef.

In ieder geval kan worden geconcludeerd dat de HRM uitkomsten innovatief werkgedrag, carrière commitment en self-efficacy van grote waarde zijn wanneer gekeken wordt naar de onderlinge congruenties en hun invloed op het organisatieresultaat. Wel is het opvallend dat de verlooptgeneigdheid veel te maken heeft met de organisatie commitment, team commitment, en de leidinggevende en niet met de carrière commitment. Dit gegeven zou te maken kunnen hebben met de grootte van de organisaties, omdat het wellicht kan zijn dat mensen werkzaam in een kleine organisatie minder carrière gericht zijn. De aanname die hierbij wordt gemaakt is dat werknemers in kleine organisaties vaak op de hoogte zijn van de kleine doorgroeimogelijkheden en dus bewust kiezen om bij een kleine of een grote organisatie werkzaam te zijn. In ieder geval zijn bij dit onderzoek conclusies getrokken aan de hand van kleine hoeveelheid datamateriaal van vijf organisaties. Wanneer dit gegeneraliseerd wordt kan het voor een organisatie waardevol zijn om in ieder geval aandacht te besteden aan de drie HRM uitkomsten self-efficacy, innovatief werkgedrag en carrière commitment.

Tenslotte zijn de hypothesen omtrent de sterkte van het organisatieklimaat getoetst. Uit dit onderzoek is gebleken dat de sterkte van het organisatieklimaat de grootste invloed lijkt te hebben op de fit tussen de organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemers). De sterkte van het organisatieklimaat had een vrij grote invloed op de fit tussen de organisatiestrategie en het verwachte werknemer rolgedrag. De sterkte van het organisatieklimaat had de kleinste invloed op de fit tussen het verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer). In ieder geval kan worden geconcludeerd dat in dit onderzoek het organisatieklimaat van grote invloed is op de drie fitmaten. Hoe groter de waarde van de sterkte van het organisatieklimaat, hoe minder sterk het organisatieklimaat zal zijn. De uitkomsten van dit onderzoek zouden met voorzichtigheid moeten worden aangenomen, omdat bij dit onderzoek sprake was van een hele kleine steekproef.

## *5.2 Antwoord op de hoofdvraag*

Aan de hand van de resultaten die uit de hypothesen zijn voortgekomen zal de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord. De hoofdvraag luidde als volgt: *'Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruenties (fit) tussen werkgever- en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag de organisatieresultaten?'*

Geconcludeerd kan worden dat het sterke organisatieklimaat op een positieve wijze de drie fitmaten beïnvloedt. Dus bij een sterk organisatieklimaat wordt de fit tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de strategie (door werknemer) beter. Ook is gebleken dat bij een sterk organisatieklimaat de fit tussen de organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag beter is. Tenslotte wordt bij een sterk organisatieklimaat de fit tussen het verwacht medewerker rolgedrag (door de werkgever) beter. De drie fitmaten beïnvloeden op hun beurt het organisatieresultaat door de HRM uitkomsten self-efficacy, innovatief werkgedrag en carrière commitment. Dus wanneer de werkgever het organisatieresultaat wil verbeteren is het van belang om eerst een goed

organisatieklimaat te bereiken binnen de organisatie, omdat dit uiteindelijk leidt tot goede organisatieresultaten. Goede organisatieresultaten kunnen op drie manieren worden bereikt. De eerste is, door de strategie van de organisatie op een goede wijze door te communiceren naar de medewerkers zodat de werknemers op de hoogte zijn van de koers die de organisatie wil varen of momenteel vaart. Ten tweede is van belang dat het rolgedrag van de werknemers dat door de werkgever verwacht wordt in overeenstemming is met de voerende strategie. Wanneer de werkgever dit verwachte rolgedrag van de werknemer goed weet over te brengen naar de werknemers zal uiteindelijk het organisatieresultaat verbeteren.

### *5.3 Conclusies voor Team Nijhuis*

Gekeken is hoe Team Nijhuis ten opzichte van de andere vier organisaties scoorde op het organisatieresultaat, dus op de HRM uitkomsten commitment aan de leidinggevende, aan het team, aan de organisatie, aan de eigen carrière, innovatief werkgedrag, verloopgeneigdheid en self-efficacy. Team Nijhuis scoorde op de commitment aan de leidinggevende, aan de organisatie en aan het team hoger dan de overige organisaties. De hoge score van commitment aan de organisatie kan misschien verklaard worden doordat de werknemers van Team Nijhuis deelnemen mogen bij het maken van beslissingen (Paauwe, 2004). Het vertrouwen hebben in werknemers bij het deelnemen aan beslissingen kan komen doordat trainingen en ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden door Team Nijhuis. Wanneer meer geïnvesteerd wordt in trainingen zal de winst toenemen en een omgekeerde positieve relatie geldt hier ook (Paauwe, 2004). Alle werknemers van Team Nijhuis hebben een vast contract wat een aanleiding kan zijn voor Team Nijhuis om te investeren in de trainingen en ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemers. Deze verklaring wordt gegeven aan de hand van het feit dat training en ontwikkelingsmogelijkheden positief gerelateerd zijn aan het geloof van werknemers om beslissingen te maken en met waargenomen werknemers baanzekerheid (Paauwe, 2004). Een andere verklaring voor de hoge organisatie commitment is dat werknemers van Team Nijhuis een vast contract dus baanzekerheid hebben (Paauwe, 2004). Op carrière commitment scoorde Team Nijhuis lager dan de overige organisaties. Een aanname die hier kan worden gemaakt is dat de werknemers van plan zijn om bij dit bedrijf te blijven werken dus hebben ze geen of minder behoefte om een andere baan te zoeken om bijvoorbeeld hogerop te komen. Helaas kan deze aanname niet bevestigd worden door de gevonden resultaten omdat Team Nijhuis niet significant verschilde op verloopgeneigdheid vergeleken met de andere organisaties. Een andere reden kan zijn, dat de werknemers tevreden zijn met de baan zie ze hebben dus niet hun carrière na willen streven en dus een hoge mate van commitment aan de organisatie hebben (Paauwe, 2004). Op de mate van self-efficacy scoorde team Nijhuis lager dan de overige organisaties, wat wil zeggen dat in deze organisatie de werknemers minder vertrouwen hebben in de eigen vaardigheden en capaciteiten om de taken met goed gevolg te volbrengen. Voor de HRM uitkomst verloopgeneigdheid werden geen significante verschillen gevonden wanneer Team Nijhuis vergeleken werd. Er kan geconcludeerd worden dat bij Team Nijhuis de mensen een zekere vorm van identificatie en betrokkenheid ervaren met organisatie en wanneer er in teamverband wordt gewerkt dat de mensen zich betrokken voelen

aan de algemene doelen van het team. De werknemers van Team Nijhuis ervaren ook een zekere mate van betrokkenheid naar hun leidinggevende. De uitkomsten van Team Nijhuis zijn in overeenstemming met eerder onderzoek waaruit bleek wanneer werknemers commitment naar de organisatie in zijn globaliteit ontwikkelen, dat ze zich betrokken voelen aan hun leidinggevende en aan hun team (Vandenberghe et al., 2002). De werknemers van Team Nijhuis ervaren in mindere mate, in vergelijking met de andere organisaties, dat ze zich betrokken voelen met de individuele doelen om zo hun eigen carrière voorop te stellen. Er kan worden aangenomen dat de werknemers het belangrijker vinden dat de organisatie in zijn geheel goed presteert en wordt eigenlijk gezien als een eenheid waarbij de eigen doelen niet voorop gesteld worden. De werknemers van Team Nijhuis vertonen in mindere mate innovatief werkgedrag, waarbij de werknemers minder nieuwe dingen bedenken en geen routinematige veranderingen aanbrengen om bepaalde voordelen te realiseren.

De absentie over zowel 2005 als 2006 is hoger bij Team Nijhuis dan bij de andere organisatie. Een verklaring die hiervoor gegeven kan worden is dat Team Nijhuis in dit onderzoek de organisatie is met de meeste werknemers. Uit eerder onderzoek is gebleken dat hoe groter de organisatie, dus meer werknemers, des te hoger de absentie zal zijn met betrekking tot ziekte (Paauwe, 2004).

Ook is gekeken naar de verschillende fitmaten. Over het algemeen kan worden geconcludeerd dat de directie niet helder heeft welk gedrag van de werknemers past bij de organisatiestrategie. Ook komt de perceptie van de organisatiestrategie bevonden door de werknemers niet overeen met de koers van de organisatiestrategie die de directie vaart. De overeenstemming tussen het verwachte werknemers rolgedrag door de werkgever en de perceptie van de verwachting van de werknemer verschilde niet in vergelijking met de andere organisaties.

De strategie die het sterkst naar voren komt bij Team Nijhuis is de service gerichte strategie. Het rolgedrag dat wordt verwacht van de werknemers komt het beste overeen met een Process strategie waarbij de medewerkers multi- inzetbaar zijn een uitvoerende taak hebben, moeten regelen en samenwerken bij voornamelijk eenvoudige tot gemiddeld complexe werkzaamheden die gericht zijn op de kwaliteit van het proces. Er is dus geen overeenstemming tussen de strategie en het verwachte rolgedrag.

Over het organisatieklimaat kan geconcludeerd worden dat Team Nijhuis hoger scoort op de dimensie 'geloofwaardigheid van de leidinggevende'. Het is dus aannemelijk dat wanneer de werknemers de leidinggevende meer geloven dat ze zich meer betrokken voelen bij de leidinggevende. De geloofwaardigheid van de leidinggevende kan verklaard worden aan de hand van het feit dat het bedrijf zes jaar geleden is overgenomen, in verband met het eventuele faillissement. Sindsdien zijn er veel vooruitgangen geboekt met de huidige directieleden.

De sterkte van het organisatieklimaat is gemeten bij Team Nijhuis en uit de resultaten is gebleken dat Team Nijhuis een minder sterk organisatieklimaat heeft dan de andere organisaties. Dit is in overeenstemming met twee van de eerder bevestigde hypothesen omtrent het organisatieklimaat en de drie fitmaten. Uit de hypothesen is gebleken dat naarmate de sterkte van het organisatieklimaat afnam dat de fit tussen de organisatiestrategie en verwacht rolgedrag van de werknemers afnam als de fit tussen de organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie ervaren door de werknemers. Dit is in overeenstemming met de verkregen resultaten van Team Nijhuis.

Het meest voorkomende 'klimaat' type bij Team Nijhuis is de marktcultuur. Het klimaat van marktcultuur is extern georiënteerd naar succes, maar met een minder mate van vertrouwen en moraal en een lage weerstand voor veranderingen. De werknemers van Team Nijhuis vertoonden zoals eerder genoemd een mindere mate van innovatief werkgedrag. Dit is in tegenstelling met het gevonden 'klimaat' type, want een lage weerstand voor verandering betekent meer innovatie (Burton, 2004). Het gevonden klimaat is niet in overeenstemming met de gevonden service strategie. Voor Team Nijhuis is het beter om de service gerichte strategie te combineren met de familiecultuur.

#### *5.4 Aanbevelingen voor Team Nijhuis*

- De mate van self-efficacy bij de werknemers verbeteren. Dit kan door middel van persoonsgerichte coaching en individuele trainingen. Daarbij is het belangrijk om de self-efficacy op het gebied van organisatieveranderingen te verbeteren en werknemers "gereedschappen" ter beschikking te stellen om beter met veranderingen om te kunnen gaan (HRM-index, 2008).
- Innovatief werkgedrag stimuleren. Dit kan bijvoorbeeld door verrijkende banen te creëren, omdat bij deze banen, in tegenstelling tot versimpeld werk, meer uitdaging wordt gegenereerd en meer denkwerk vereist dat innovatief werkgedrag zou kunnen stimuleren. Evenals door een breder takenpakket te creëren zodat de werknemer meer weet, meer relaties ziet in wat hij weet, wat hem meer creatief zou maakt (TilburgUniversity, 2008).
- De absentie verlagen door een goed verzuimbeleid op te stellen, aandacht te hebben voor de werknemers (bijvoorbeeld door overbelasting te voorkomen of door hen te stimuleren en enthousiastmeren), ondersteuning te vragen aan de Arbo-dienstverlener en contact te houden met zieke werknemers (ArboPortaal, 2008). Het registeren van de absentie is een mogelijkheid om het verzuim in de gaten te houden. Het verbeteren van de absentie is belangrijk, omdat absentieïsme een negatieve impact heeft op winst (Paauwe, 2004).
- De communicatie verbeteren en vooral het met elkaar erover hebben wat de koers van de organisatie zou moeten zijn en welk gedrag verwacht wordt en hoe er met elkaar omgegaan moet worden.

De bovenstaande aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek en bieden geen garantie voor een algehele succesvolle organisatie, maar zijn het kleine suggesties die wel een bijdrage kunnen leveren aan het succes.

## 6. Discussie en reflectie

In dit laatste hoofdstuk, in paragraaf 6.1, wordt onder andere kritisch gekeken naar de validiteit van het meetinstrument en naar de onderzoeksmethode. Ten slotte behandelt paragraaf 6.2 de suggesties voor vervolgonderzoek.

### *6.1 Validiteit van het meetinstrument en de onderzoeksmethode*

Het gebruikte meetinstrument bij dit onderzoek is gebaseerd op de relevante literatuur. Vervolgens was een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd waaruit is gebleken dat de constructen betrouwbaar tot zeer betrouwbaar bleken te zijn.

Hoewel de constructen in de vragenlijst betrouwbaar waren en de vragenlijst gebaseerd was op relevante literatuur zijn toch een aantal zwakheden in dit onderzoek geconstateerd. Het gaat hier met name om de bereidheid van de organisaties om mee te werken aan dit onderzoek. Een aantal organisaties zijn per brief bereikt terwijl aan een aantal organisaties gelijk telefonisch werd gevraagd om mee te werken aan het onderzoek. Het zou kunnen zijn dat dit invloed heeft gehad op de resultaten van dit onderzoek. Het tweede kritiekpunt gaat uit naar de anonimiteit in dit onderzoek. De vragenlijsten zijn verspreid onder de werknemers en werkgevers van de organisaties, maar de verzameling van de vragenlijst is niet vastgesteld. Zo werd door Team Nijhuis geconstateerd dat er opmerkingen kwamen over de inzameling van de vragenlijsten bij de receptioniste. De werknemers gaven toe dat ze het niet prettig vonden dat de vragenlijsten bij de receptie afgegeven moesten worden. Degene achter de balie zou dan weten van wie de vragenlijst afkomstig was. Dit probleem werd gelukkig op tijd geconstateerd zodat er een speciale brievenbus gecreëerd werd waarin alle vragenlijsten verzameld werden. Het zou kunnen zijn dat de medewerkers bij de overige vier organisaties hetzelfde geconstateerd hebben. Dit kan geleid hebben tot het sociaal wenselijk invullen van de vragenlijst wat uiteindelijk de betrouwbaarheid van dit onderzoek teniet doet.

De grootste kritiek met betrekking tot de zwakheden van dit onderzoek gaat uit naar het aantal organisaties dat meegewerkt hebben aan dit onderzoek. De conclusies van dit onderzoek zijn gebaseerd op resultaten van vijf organisaties met samen 35 medewerkers. De vraag die hier gesteld kan worden is of deze resultaten voldoende representatief zijn voor generalisaties.

### *6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek*

Een suggestie die gegeven kan worden is met betrekking tot de grootte van de steekproef. Door deze te vergroten wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek groter. Ook is het beter om de organisaties te betrekking die verspreid liggen over Nederland. Het kan namelijk het geval zijn dat de organisaties in het oosten van Nederland heel erg verschillen van de organisaties in de Randstad. Wat de inhoud van dit onderzoek betreft is het goed om te kijken naar de HRM uitkomsten. De HRM uitkomsten van dit onderzoek zijn niet gebaseerd op de financiële organisatieprestaties dit mede door verschillende oorzaken. Ten eerste waren aan aantal organisaties niet bereid om de gegevens te



verschaffen wat te maken had met de anonimiteit. Een andere reden die gegeven werd heeft betrekking op het aantal jaren waarvan de organisatieprestaties meegenomen waren. Financiële organisatieprestaties van twee jaar werden door een aantal organisaties niet representatief bevonden. Toch is het belangrijk om deze HRM uitkomst mee te nemen, zodat er verdere koppelingen gemaakt kunnen worden en betere conclusies kunnen worden getrokken.

De laatste suggestie die gegeven kan worden is dat er meer onderzoek naar organisaties in het MKB gedaan kunnen worden.

## Literatuur

- ArboPortaal (2008). Verkregen op 8 januari, 2008, van  
<http://www.arboportaal.nl/onbekend/onbekend/personeel/verzuim/verzuim?curwerkgevernemer=werkgever>
- Boselie, P., Pauwe, J., & Jansen, P. (2000). *Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands*. ERIM Report Series ERS 2000-46-ORG, Rotterdam: Erasmus University.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Ellemers, N., Gilder, D. de, & Heuvel, H. van den (1998). Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717-730.
- Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance*. Research Report H200208, Zoetermeer, EIM.
- Goedegebure, I.,(2007). Strategisch HRM beleid in de reclame &communicatie branche. Goed voor de resultaten? *Onderzoeksrapport Bedrijf Y*.
- Goedegebure, I.,(2007) Strategisch HRM beleid in de reclame &communicatie branche. Goed voor de resultaten? *Onderzoeksrapport Bedrijf X Nijmegen*.
- Goedegebure, I.,(2006). Bachelorthese. Communicatie van strategisch human resource management in MKB.
- HRM-index.(2008). Verkregen op 8 januari, 2008, van  
[http://www.vandenboogaart.nl/HRMindex/Achtergrondinformatie/achtergrond\\_detail.asp?id=946](http://www.vandenboogaart.nl/HRMindex/Achtergrondinformatie/achtergrond_detail.asp?id=946)
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. den (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag en Organisatie*, 18, 235-259.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of jobsatisfaction on turnover intent:

a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.

Pauwe (2004), *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.

Raad voor Werk en Inkomen (2005). *Arbeidsmarktanalyse 2005*. Den Haag: RWI.

Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. de (2005). *De sterkte van het HRM systeem: Een empirische test van het Bowen & Ostroff model* (The "strength" of the HRM system: An empirical test of the Bowen & Ostroff model). Bewerking van het artikel gepresenteerd bij de Academy of Management, Honolulu, Hawaii, augustus 2005.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

Schyns, B., Collani, G. von (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.

TilburgUniversity (2008), Verkregen op 8 januari, 2008, van [http://www.tilburguniversity.nl/faculties/fsw/departments/HRS/staff/dorenbosch/master\\_thesis2002.pdf](http://www.tilburguniversity.nl/faculties/fsw/departments/HRS/staff/dorenbosch/master_thesis2002.pdf)

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