

Communicatie van strategisch Human Resource Management in MKB

Een benchmarking voor Monito B.V.

Bachelorthese

Auteur
Studentennummer

Maxie G. Strate
0091421

Datum

Augustus 2007

Fakulteit Gedragwetenschappen
Thema Arbeid en Organisatie
Universiteit Twente
Enschede, Nederland

Voorwoord

“Es gibt bessere Zeiten, aber diese ist die unsere“

Deze uitspraak begeleidt me al een tijdje en volgens mij past het ook goed bij deze bachelorthese en het proces die wij hebben doorlopen. Dus bij deze heel erg bedankt aan mijn groepsgenoten, Neeta, Tugba, Marina en Ludwig, die samen met mij aan dit speciale project hebben gewerkt.

Graag wil ik ook Ivy Goedegebure en Prof. Dr. Karin Sanders voor hun begeleiding bedanken.

Natuurlijk was deze opdracht niet mogelijk geweest zonder de medewerking van een aantal bedrijven. In mijn geval geldt mijn dank Monito B.V. en Lars Rengersen in het bijzonder. Het was een prettige samenwerking en vooral de nieuwsgierigheid en het interesse wat jullie hebben getoond heeft me altijd gemotiveerd en geïnspireerd.

Daarnaast heb ik nog een aantal mensen buiten dit project aan die ik graag bedankt wil zeggen.

Ten eerste vind ik het belangrijk om een aantal woorden aan mijn ouders te richten. Van zelfsprekend gebeurt dat in het Duits:

Liebe Sigrid und lieber Thomas, daß ich diese These schreiben konnte, finde ich selber ganz besonders und ich weiß, daß das ohne Eure Unterstützung nicht möglich gewesen wäre, überhaupt bis hierhin zu kommen. Darum möchte ich Euch diese Bachelorthese auch gerne widmen. Ein echter Wissenschaftler kann wahrscheinlich auf keine andere Art und Weise Danke sagen.

Een groot dank gaat ook aan Jeroen Rook, die nu al een aantal jaren aan mijn zij staat en me ook tijdens het schrijven van deze these heel erg heeft ondersteund. Wij hebben vele gesprekken over het onderwerp en het schrijven op zich gevoerd en ik ben er zeker aan gegroeid. Dat was niet altijd makkelijk –niet voor mij en zeker ook niet voor hem. Jeroen, bedankt voor al jouw wijze woorden, jouw tijd en jouw geduld. Mijn temperament is een echte uitdaging.

Afsluitend gaat mijn dank aan alle mensen, die om me geven en achter mij stonden om me te ondersteunen. Jullie hebben altijd geluisterd naar mijn verhalen. Was is gefrustreerd, zenuwachtig of had ik een doorbraak. Jullie waren er altijd.

Ik ben echt heel erg blij en trots om zover te zijn gekomen in mijn studie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Leeswijzer	5
1.3 Vraagstelling	6
1.4 Theoretische kader en hypothesen	6
Hoofdstuk 2	16
2.1 Onderzoeksmethode	16
2.1.1 Gebruikte onderzoeksmethode	16
2.1.2 Gebruikte vragenlijst	16
2.1.3 Onderzoekspopulatie en steekproef	18
Hoofdstuk 3	20
3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen	20
3.2 Statistische bewerking	21
3.3 Onderzoeksuitkomsten hypothesen	23
3.4. Onderzoeksuitkomsten Monito B.V.	28
Hoofdstuk 4	32
4.1 Conclusies	32
4.1.1 Hypothesen	32
4.1.2 Monito B.V.	33
Hoofdstuk 5	35
5.1 Aanbevelingen voor Monito B.V.	35
5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek	35
Literatuurlijst	36
Bijlagen	40
Bijlage 1	40
Bijlage 2	44
Bijlage 3	45
Bijlage 4	46

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op het verkrijgen van meer praktische en theoretische inzicht in de situatie van Human Resource Management (HRM) binnen MKB bedrijven uit de reclame – en communicatiebranche. Hiervoor worden de volgende congruenties / fits onderzocht binnen een groep van vijf bedrijven in deze sector

- de fit tussen organisatie strategie en het verwachte medewerker rolgedrag door werkgever,
- de fit tussen organisatie strategie en de organisatie strategie ervaren door medewerkers,
- de fit tussen verwacht medewerker rolgedrag door werkgever en ervaren medewerker rolgedrag door medewerkers.

Bij iedere fit wordt gekeken naar de invloed hiervan op het organisatieresultaat. Tevens wordt gekeken in hoeverre organisatieklimaat invloed op deze congruenties uitoefent.

Organisatieresultaat wordt in deze studie uitgedrukt in HRM uitkomsten. Deze HRM uitkomsten zijn innovatief werkgedrag, self-efficacy, verloopgeneidheid, team commitment, carrière commitment, organisatie commitment en commitment leidinggevende. Strategie van een organisatie en hoe strategie wordt ervaren blijkt significant effect te hebben op innovatief werkgedrag, self-efficacy, verloopgeneidheid, team commitment, carrière commitment en organisatie commitment.

Verwacht rolgedrag en waargenomen rolgedrag laten een significant effect zien op innovatief werkgedrag, verloopgeneidheid, self-efficacy, team en organisatie commitment en commitment bij de leidinggevende. De strategische fit blijkt vooral samen te hangen met innovatief gedrag, self-efficacy en carrière commitment. Maar ook met organisatie en team commitment.

Daarnaast wordt gekeken in hoeverre de fit voor de strategie en de fit voor rolgedrag een modererend effect uitoefenen op het effect van de strategische fit op de HRM uitkomsten.

In dit onderzoek is het bedrijf Monito B.V. onderzocht. Monito B.V. heeft zich gespecialiseerd in technisch design en ontwikkeling van communicatiemiddelen. Voor Monito B.V. is de uitkomst van de studie positief. Er wordt hoog gescoord op innovatief werkgedrag en self-efficacy. Medewerkers voelen zich vooral betrokken bij hun eigen carrière en de verloopgeneidheid is hoog. Deze punten staan in samenhang met de kenmerken van de werknemers en zijn verbeteringspunten voor het bedrijf. Monito B.V. volgt vooral de adhocratiecultuur wat goed bij de doelstellingen van het bedrijf past. Een aanbeveling is om de geloofwaardigheid van de leidinggevende te verbeteren. Dit leidt tot een beter organisatieklimaat en het versterken van de rol van de leidinggevende.

Hoofdstuk 1

1.1 Inleiding

De ontwikkeling van de maatschappij wordt steeds meer bepaald door onderwerpen zoals vergrijzing of economische verandering. Hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan de groei van de tertiaire sector (Sociaal en cultureel planbureau, 2002). De veranderingen van de maatschappij beïnvloeden de problemen en behoeften van bedrijven. Er is sprake van oudere werknemers (die langer in de arbeidswereld blijven), personeel dat hoog opgeleid moet zijn en externe factoren die steeds veranderen. Dat heeft als gevolg dat bedrijven, strategisch met het personeel moeten omgaan (Raad voor Werk en Inkomen, 2005). Strategisch omgaan met deze veranderingen in de maatschappij betekent voor het HRM beleid dat het noodzakelijk is personeel effectief te werven, te behouden en te ontwikkelen. Deze situatie geldt niet alleen voor grote organisaties maar is ook voor MKB bedrijven van toepassing. In Nederland zijn er 186.000 bedrijven, die bij de Koninklijke Vereniging MKB bedrijven ingeschreven staan (Stand van augustus 2007, www.mkb.nl). Ondanks de steeds groter wordende rol van MKB organisaties en de stijgende invloed op de economie (MKB Nederland, 2006) is er tot nu toe nog weinig onderzoek naar dit onderwerp gedaan, zowel binnen als buiten Nederland (Heneman e.a., 2000). Dat kan in de praktijk problematisch zijn. De HR praktijken, die in grote bedrijven nuttig en effectief zijn, kunnen in kleine bedrijven overbodig of gewoon ineffectief zijn. Het kan zijn dat HR praktijken voor het verbeteren van medewerkerbetrokkenheid in MKB organisaties niet nodig is omdat medewerkers van kleine bedrijven vaak betrokkener zijn in verband met die kleinschalige structuur van de bedrijven.

Een vertegenwoordiger van de MKB sectoren is de creatieve sector. Hierbij horen onder andere reclame- en communicatiebureaus. Deze sector is interessant voor onderzoek omdat het beeld bestaat dat het niet om gestandaardiseerd werk gaat en de omgang van de medewerkers onderling buiten gewoon informeel is. Het is dus spannend te onderzoeken wat de onderliggende processen zijn die tot succes (gemeten in HRM uitkomsten) van deze organisaties leiden. Het is het doel van dit onderzoek om meer praktische en theoretische inzicht in de situatie van Human Resource Management (HRM) binnen MKB bedrijven uit de reclame- en communicatiebranche te verkrijgen.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de theoretische achtergrond van deze studie uitgelegd. Hoofdstuk 2 geeft een uitleg van de onderzoeksmethode. Er wordt aangegeven welke meetinstrumenten voor de variabelen worden gebruikt. In hoofdstuk 3 worden de resultaten gepresenteerd. De opgestelde hypothesen worden getoetst en Monito B.V. wordt op verschillende punten vergeleken met de andere marketing – en communicatiebedrijven uit deze studie. Hoofdstuk 3 is vooral bedoeld voor het onderzoeksinstituut ter controle en beoordeling van het onderzoek en kan desgewenst overgeslagen worden door lezers van het onderzochte bedrijf. De resultaten van hoofdstuk 3 worden in hoofdstuk 4 bediscussieerd en conclusies worden getrokken.

In hoofdstuk 5 worden aanbevelingen geformuleerd voor Monito B.V. naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek. Hier worden ook mogelijkheden voor verder onderzoek voorgesteld.

1.3 Vraagstelling

Volgens het raamwerk van Bowen en Ostroff (2004) motiveert het geheel aan HR praktijken de werknemer om gewenst gedrag en houdingen te tonen. Dit leidt tot een betere organisatieprestatie. Dit proces is indirect en wordt daarom “black box” genoemd (Bowen & Ostroff, 2004). Hierbij worden HR praktijken als een communicatiemiddel tussen werknemer en werkgever gezien. Daarnaast zal dit geheel aan HR praktijken gedreven worden door de strategische doelen van de organisatie. De strategische doelen hebben invloed op het HRM systeem. Deze invloed uit zich in een verzameling van HR praktijken, die horen bij het HRM systeem. Dit wordt volgens Bowen en Ostroff (2004) de verticale fit genoemd. Er is sprake van een goede verticale fit als de uitkomsten van de HR praktijken bijdragen aan het behalen van de strategische doelen. Dit uit zich in de organisatieresultaten.

Er bestaat de mogelijkheid dat ondanks een goede ‘fit’ tussen organisatiestrategie en het HRM systeem, er geen, of een negatief, effect op de organisatieresultaten is omdat medewerkers de organisatiestrategie en de HRM boodschap anders waarnemen dan bedoeld door de directie van de organisatie. Dit heeft als gevolg dat het rolgedrag van de medewerkers anders zal zijn dan van hen wordt verwacht en dat dit uiteindelijk niet bijdraagt aan het bereiken van de organisatiedoelen (Lambooi, 2005). Het werknemer rolgedrag is in deze studie een vertaling van het HRM systeem omdat, in lijn met Schuler en Jackson (1987), het werknemer rolgedrag als instrument kan worden gezien voor de implementatie van competitieve strategie. Zoals eerder aangetoond staat de communicatie van werknemer en werkgever centraal in dit proces. De communicatie kan worden beïnvloed door het organisatieklimaat, omdat de sterkte van het HRM systeem wordt bepaald door het organisatieklimaat. Het organisatieklimaat kan ook invloed hebben op de strategische fit. De strategische fit is de congruentie tussen de organisatiestrategie en het HRM systeem vanuit de directie. Vanuit het bovenstaande wordt de volgende hoofdvraag afgeleid: *‘hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruenties (fit) tussen werkgever- en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?’*.

1.4 Theoretische kader en hypothesen

In dit onderdeel wordt die theorie uit de vraagstelling verder uitgewerkt en de hypothesen, dit uiteindelijk tot een antwoord op de hoofdvraag zullen leiden, worden afgeleid.

“Black box” van HRM en prestatie

Volgens de resource-based theorie is de invloed van HRM op de organisatieresultaten indirect. Dat gebeurt door het beïnvloeden van unieke, en moeilijk te imiterende, interne bronnen (Sanders e.a., 2005). Rolgedrag van medewerkers kan een voorbeeld van deze bronnen zijn. Als HRM invloeden op factoren zoals rolgedrag kan uitoefenen, kan dit uiteindelijk bijdragen aan een verandering in de organisatieprestatie. Omdat dit proces

van beïnvloeding niet duidelijk te zien is maar het doel, namelijk de prestatie aan het eind wel, is er sprake van een “black box”(Sanders e.a.,2005). Bowen en Ostroff (2004) hebben een theorie over de “black box” opgesteld en wat uiteindelijk het effect van HRM op de organisatieresultaten is. Zij stellen voor dat HR praktijken als communicatiemiddel van werkgever naar werknemer dienen. Hoe beter de communicatie van het HRM systeem, hoe duidelijker is de strategie van de organisatie voor de medewerkers en hoe beter presteren zij uiteindelijk. Beter kan ook betekenen dat de medewerkers zich gewoon meer aan de verwachtingen van de organisatie aanpassen omdat deze door de HR praktijken duidelijker zijn geworden. Chen e.a. (2006) konden in hun onderzoek de positieve relatie aantonen tussen organisatiecommunicatie, organisatiebetrokkenheid en werkprestatie. Hun conclusie is dat als de medewerkers weten wat van hen wordt verwacht, kunnen zij ook beter presteren. Beter prestatie wordt gemeten door het organisatieresultaat.

Fit tussen HRM en organisatiestrategie

Er is al uit eerdere onderzoek gebleken dat HRM een belangrijke betekenis heeft voor grote organisaties (Huselid, 1996). Er is sprake van een positieve invloed van HRM op de organisatieprestatie. Uit deze onderzoeken hebben zich twee perspectieven ontwikkeld: de universalistische benadering en de contingentie benadering. De universalistische benadering zegt dat HR praktijken altijd een waarde hebben onafhankelijk van de context van de organisatie (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997). Uit de onderzoeken in verband met de universalistische benadering zijn de modellen van de “best practices” ontstaan. Bij de contingentiebenadering is in het algemeen sprake van invloed door omgevingsfactoren. De relatie tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen varieert afhankelijk van de grootte van een organisatie, de techniek, de branche, de locatie e.d. De contingentie benadering kijkt naar de verticale fit binnen een organisatie. Volgens Bowen en Ostroff (2004) is de verticale fit “de inhoud van het HRM systeem dat refereert aan een set van HRM praktijken die grotendeels gedreven worden door strategische doelen en waarden van de organisatie. Als er een strategisch doel bestaat is het de opgave van de HR praktijken de “human resources” te helpen om bij te dragen aan dat strategische doel”.

Het strategische doel zou met behulp van een organisatiestrategie worden bereikt. Een organisatiestrategie is “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, 2003:11). Volgens de resource-based theory van Rangone (1991) is “human capital” een van de belangrijke bronnen van een organisatie (Koch & De Kok, 1999). Daaruit kan worden geconcludeerd dat HRM een strategische resource is en een onderdeel vormt van de basis die een competitief voordeel produceert. Er is dus een duidelijke congruentie tussen HRM en organisatiestrategie. Daaruit kan de vraag worden afgeleid of ook binnen een MKB de fit tussen organisatieprestatie en HRM een rol speelt in verband met het creëren en behouden van een competitief voordeel. Het is daarom wetenschappelijk interessant en praktisch om op dit gebied onderzoek te doen. Dit onderzoek wil hieraan bijdragen.

Fit tussen medewerker rolgedrag en strategie

Gebaseerd op de resource-based theorie is medewerker rolgedrag een van de interne bronnen en speelt daarom een belangrijke rol. Medewerkers rolgedrag is in deze studie gebaseerd op de theorie van Schuler & Jackson (1987). Jackson & Schuler hebben benadrukt hoe belangrijk het is in medewerker rolgedrag te denken. Als een organisatie een bepaalde strategie volgt, horen er ook altijd bepaalde eigenschappen van de kant van de medewerkers bij, het zo genaamde rolgedrag. Als een bedrijf een strategie volgt om kwaliteit te verhogen is een ander rolgedrag nodig, dan bij een bedrijf die kosten wil reduceren. Dit bijhorende rolgedrag moet worden getoond om op basis van de strategie het doel te bereiken. Uit deze gedachten zijn de volgende drie centrale vragen ontstaan:

1. *Waar wil je naar toe met je organisatie?*
2. *Hoe dienen jouw medewerkers zich dan te gedragen?*
3. *Welke HR praktijken zet je daarvoor in?*

In deze studie wordt ingegaan op de eerste twee vragen aan de hand van de theorie van Schuler & Jackson (1987). De nadruk ligt dus meer op het medewerker rolgedrag dan op HR praktijken die worden ingezet om dat rolgedrag te bevorderen. De reden hiervoor kan gevonden worden in de theorie van Bowen & Ostroff (2004), die al in verband met de “black box” wordt aangesproken. Deze theorie gaat ervan uit dat een goede communicatie van het HRM systeem medewerkers motiveert om de gewenste houdingen en gedragingen te vertonen. Hoe sterker het HRM systeem, hoe duidelijker het voor medewerkers is wat belangrijk binnen een organisatie is en welk gedrag wordt verwacht en beloond. Een sterke situatie kan worden gedefinieerd als een situatie waarin er sprake is van gedeelde percepties binnen een organisatie (Sanders e.a., 2005). Daarom wordt in dit onderzoek, naast het verwachte medewerker rolgedrag zoals de werkgever dit ziet én de organisatiestrategie, ook het rolgedrag zoals de medewerker waarneemt dat er wordt verwacht én de gepercipieerde strategie door de medewerker onderzocht. Hoe meer de verwachtingen van de werkgever en de waarneming hiervan door de medewerker overeenkomen, hoe sterker de boodschap is van het HR beleid. Het gaat dus niet om de vraag welke HR praktijken daadwerkelijk moeten worden toegepast om het doel te bereiken, maar meer om het verduidelijken van het doel zelf.

Fit en organisatie resultaten

Zoals eerder gezegd kan, volgens de ‘resource-based’ theorie, de congruentie tussen strategie en HRM een competitief voordeel voor de organisatie zijn. Als dit klopt dan zou dat terug te zien moeten zijn in het organisatieresultaat (financiële kengetallen). Omdat het effect van HR op het organisatieresultaat vooral via HRM uitkomsten verloopt, is het zinvol om te kijken wat de fit tussen HRM en strategie betekent voor deze HRM uitkomsten. Daarom ligt de focus van dit onderzoek op de HRM uitkomsten en de financiële gegevens blijven bij de analyse buiten beschouwing. HRM uitkomsten in dit onderzoek zijn: verloopgeneigdheid, betrokkenheid bij de organisatie, leidinggevende, team en eigen carrière (commitment), zelfvertrouwen in je werk (self-efficacy), en innovatief werkgedrag. Verschillende redeneringen hebben tot deze keuze geleidt. Een hoog verloop gaat vaak samen met een dalende productiviteit, wat een concurrentie nadeel is. Dit is gebaseerd op Trevor (2001) en de theorie dat medewerkers met de grootste “movement capital” de organisatie eerder verlaten dan de medewerkers met een

laag “movement capital”. De vier soorten van betrokkenheid horen samen onder het kopje affectieve betrokkenheid - de identificatie met de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Volgens De Man (2006) is affectieve betrokkenheid de ‘katalysator tussen investeringen in HRD inspanningen en het concurrentievoordeel van de organisatie’ (De Man, 2006:145). Lage betrokkenheid gaat vaak samen met lage productiviteit. De derde HRM uitkomst is zelfvertrouwen in het werk. Centraal staat daarbij in hoeverre medewerkers in hun eigen vaardigheden vertrouwen (Bandura, 1977, in Schyns & Von Collani, 2002). Daaruit resulteert dat een laag zelfvertrouwen in het werk ook tot een lage individuele werkprestatie leidt (Judge & Bono, 2001 in Schyns & Von Collani, 2002). De laatste HRM uitkomst is innovatief werkgedrag. Innovatief werkgedrag is noodzakelijk voor een organisatie om zich te ontwikkelen en te overleven (De Jong & Den Hartog, 2005). Maar De Jong & Den Hartog (2005) stellen ook vast dat innovatief werkgedrag sneller optreedt als er sprake is van rolonduidelijkheid en roloverlading.

Verloopgeneigdheid

Verloopgeneigdheid is gebaseerd op vier kernpunten, dit zijn: demografie, werktevredenheid, werkomgeving en intentie tot verloop (Mobley, Horner & Hollingworth, 1978; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979, 1979). Vooral de intentie tot verloop lijkt een heel geschikte variabele om verloopgeneigdheid te meten. Verloopgeneigdheid geeft de mogelijkheid tot een brede onderzoeks aanpak. De variabelen die binnen de kernpunten vallen zijn heel divers. Verloopgeneigdheid kan als een factor voor het meten van organisatieresultaat worden gezien. Voor de werkgever is het dus belangrijk om te ontdekken door welke factoren verloopgeneigdheid kan worden beïnvloed en met welke maatregelen dit kan worden tegengegaan zodat uiteindelijk een succesvol organisatieresultaat kan worden behaald.

Commitment

Commitment wordt in het algemeen als identificatie met of geïnvolveerd zijn in een doel gezien (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). Volgens Reichers (1985) wordt betrokkenheid daaraan gemeten hoe geneigd de medewerkers zijn om de waarde en doelen van een bedrijf over te nemen. Daardoor is betrokkenheid, gezien vanuit organisatietheorie en –onderzoek en andersom, ook een belangrijke psychologische factor geworden om het gedrag van medewerkers te voorspellen. Vandenberghe, Bentein en Stinglhamber (2004) kijken vooral naar de niveau’s van betrokkenheid, namelijk organisatie, supervisor, team. Medewerkers tonen betrokkenheid op alle drie niveau’s. Er is sprake van directe of indirecte effecten van deze drie soorten van commitment, die niet helemaal los van elkaar te zien zijn.

Ellemers, de Gilder en van den Heuvel (1998) onderscheiden in hun onderzoek tussen carrière georiënteerde betrokkenheid, team georiënteerde betrokkenheid en organisatie betrokkenheid. Vooral het verschil tussen de eerste soort van betrokkenheid en de andere twee is een interessant veld voor onderzoek omdat een aantal variabelen zoals leeftijd, aantal werkuren en geslacht belangrijke achtergrondvariabelen zijn, die ook informatie kunnen geven over de ontwikkeling van medewerkers binnen een bedrijf en uiteindelijk van bedrijven binnen een sector. Betrokkenheid kan hierbij bijvoorbeeld in verband met verloop worden gezien. Er kan worden gedifferentieerd welk niveau van betrokkenheid in

welke situatie een bepalende factor is. Daarenboven kan het niveau van betrokkenheid ook afhankelijk zijn van de organisatie en de organisatie van het werk bijvoorbeeld gebruik van zelfsturende teams (zie Bishop & Scott, 2000; Bishop et al., 2000).

Self-efficacy

Self-efficacy wordt volgens Bandura gedefinieerd als de overtuiging dat iemand het geschikte gedrag kan tonen dat volgens verwachtingen nodig is, om bepaalde uitkomsten te bereiken (Bandura, 1977a, p.193). Dit construct doelt alleen op de vaardigheid om de eigen capaciteiten op de situationele eisen toe te passen maar niet op verschillen in verwachtingen van uitkomsten. (Bandura, 1977a,b). Self-efficacy wordt door verschillende onderzoeker in drie verschillende categorieën onderverdeeld: een globaal persoonlijkheidsconstruct gegeneraliseerd voor diverse domeinen (Schwarzer, 1994; Shelton, 1990; Sherer et al., 1982), een domeinspecifieke variabele (Schwarzer & Fuchs, 1995) en een taakspecifieke variabele, die bepaald gedrag voorspelt (z. Bandura, 1997a). Uit eerdere onderzoeken (zie bijvoorbeeld Judge & Bono, 2001) is gebleken dat self-efficacy niet alleen samenhangt met zelfrespect, locus of control en neurotisch zijn maar vooral invloed heeft op werkprestatie, vaak ook in verband met de andere drie genoemde variabelen.

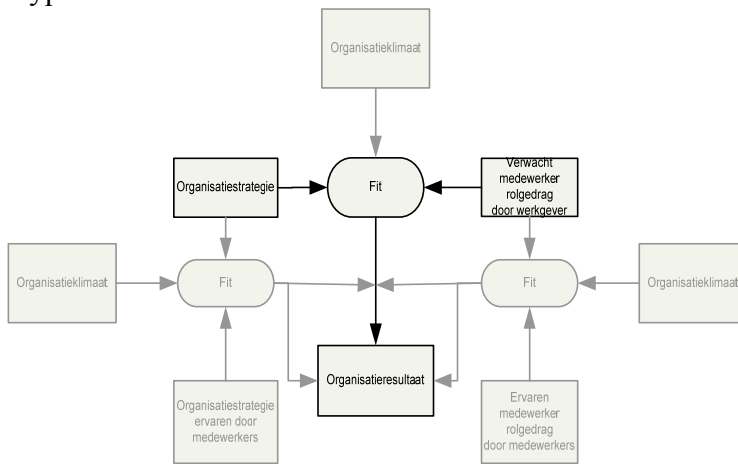
Innovatief werkgedrag

Bedrijven moeten hun producten, diensten en werkmethoden continu aanpassen en verbeteren. Het is daarbij noodzakelijk dat medewerkers innovatief gedrag tonen (Van de Ven, 1986). West & Farr (1989) hebben de volgende definitie van innovatief gedrag “De welbewuste ontwikkeling, introductie en toepassing van waardeverhogende vernieuwingen op elk organisatorisch niveau van een bedrijf”. De drie fasen van innovatief gedrag zijn ideegeneratie, ideepromotie en ideerealitatie (Janssen, 2000, 2002; Scott & Bruce, 1994, 1998). Volgens onderzoek van De Jong & Den Hartog (2005) wordt innovatief gedrag vaak verklaard aan hand van individuen of teams. Roloverlading en rolambigüiteit zijn twee begrippen die in verband kunnen worden gebracht met innovatief gedrag (zie De Jong & Janssen, 2005). Externe factoren blijken weinig invloed te hebben op innovatief gedrag. Innovatief gedrag kan vooral door innovatiestrategieën worden gestimuleerd. In MKB bedrijven zijn strategieën normaal gesproken nergens op papier vastgelegd. Daarom is het juist interessant hoe dan toch innovatief gedrag ontstaat, ook rekening houdend met de andere factoren. Daarnaast is het interessant om te kijken welke verandering ontstaat wanneer het de strategie schriftelijk wordt vastgelegd. Innovatief gedrag kan in verband staan met een aantal andere factoren zoals: werkkenmerken, beschikbare middelen (bijvoorbeeld: tijd en geld), en omgevingskenmerken. Er zijn dus een aantal uitgangspunten om innovatief gedrag te bevorderen, waarbij de mogelijkheden voor MKB bedrijven beperkt zijn (zie Afua, 2003). In dit onderzoek wordt innovatief werkgedrag vooral door factoren bepaald die intern in een bedrijf te vinden zijn. Het gaat daarbij om de bovengenoemde drie stappen: idee generatie, idee promotie en idee realisatie. Daardoor kunnen onzekere omgevingsfactoren buiten beschouwing worden gelaten.

Uit de bovenstaande theoretische achtergrond kunnen de volgende hypothesen worden afgeleid

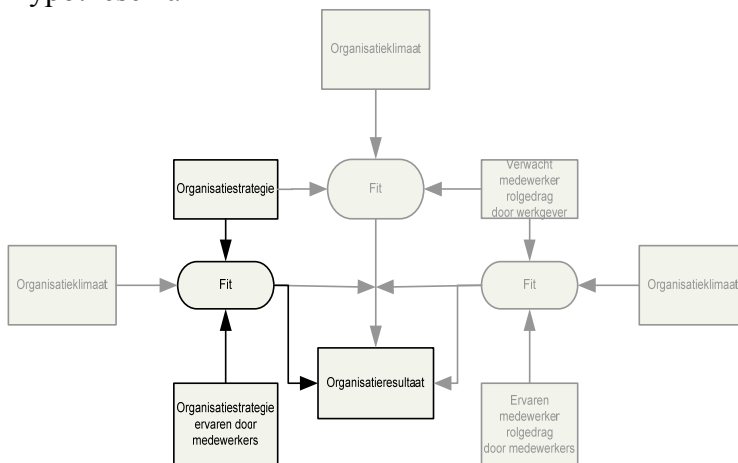
H1a: hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat (minder verloopgeneigdheid, meer commitment, verhoogde self-efficacy, vertoning van innovatief werkgedrag).

Figuur 1
Hypothese 1a



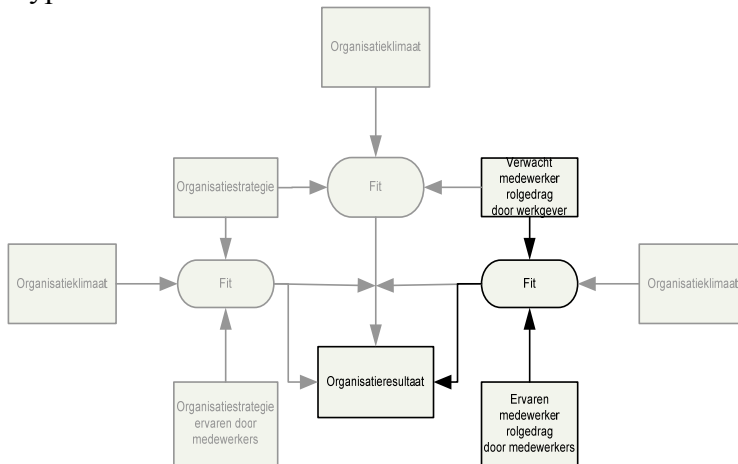
H2a: hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers), hoe beter het organisatieresultaat (minder verloopgeneigdheid, meer commitment, verhoogde self-efficacy, vertoning van innovatief werkgedrag).

Figuur 2
Hypothese 2a



H3a: hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers), hoe beter het organisatieresultaat (minder verloopgeneigdheid, meer commitment, verhoogde self-efficacy, vertoning van innovatief werkgedrag).

Figuur 3
Hypothese 3a



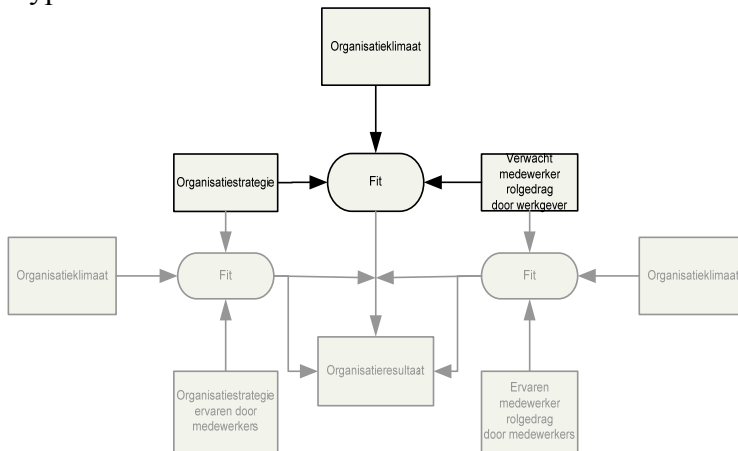
Na aanleiding van de theorie van Bowen en Ostroff (2004) zijn HR praktijken communicatiemiddelen tussen werknemer en werkgever (Bowen en Osthoff 's “black box”). De sterkte van het organisatieklimaat speelt in deze context een belangrijke rol. De reden hiervoor is dat de sterkte van het HRM systeem, namelijk hoe duidelijker de verwachtingen van de werkgever tegenover de werknemer, wordt bepaald door het organisatieklimaat (Sanders, e.a., 2005). Organizeklimaat heeft te maken met gedeelde houdingen zoals de volgende definitie laat zien. “Organizeklimaat betreft de relatief duurzame kwaliteit van de interne omgeving van een organisatie zoals a) dit wordt ervaren door de leden van de organisatie; b) dit het gedrag van de leden beïnvloedt; en c) beschreven kan worden in termen van waarden van een specifieke set karakteristieken (of houdingen) van een organisatie” (Tagiuri & Litwin, 1968:27 in Burton e.a., 2004). Volgens Denison (1996) is er sprake van subjectiviteit en een tijdelijke geldigheid. Organizeklimaat wordt vaak als uitgangspunt voor beïnvloeding door leidinggevende binnen een organisatie gebruikt. In verband met organisatieklimaat wordt er gesproken van een multidimensionele constructie. Deze constructie bestaat uit omgevingsevaluaties van individuen. De evaluaties kunnen te maken hebben met leidinggeven, rolgedrag, communicatie, maar ook met onderwerpen zoals veiligheid en service (James and McIntyre, 1996). Uit onderzoek is gebleken dat deze omstandigheden invloed hebben op de interactie tussen medewerkers (Griffin and Mathieu, 1997) en de bijdrage aan de werkomgeving (Michela and Hart et al., 1996a). Dit beïnvloedt de motivatie van de medewerkers en uiteindelijk het bereiken van resultaten (Brown and Leigh, 1996). Het organisatieklimaat is dus een invloedrijke factor bij het onderzoeken van de fits binnen een bedrijf. Het is daarom belangrijk om organisatieklimaat als variabele mee te nemen in dit onderzoek naar communicatie van strategisch HRM.

De mogelijke invloed van organisatieklimaat op de fit tussen organisatiestrategie en medewerker rolgedrag, organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door

werknemers) en verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers) wordt op basis van de volgende hypothesen getoetst:

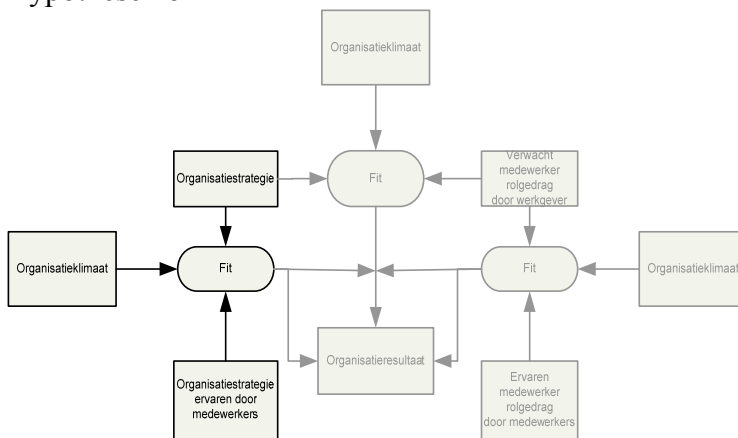
H1b: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever).

Figuur 4
Hypothese 1b



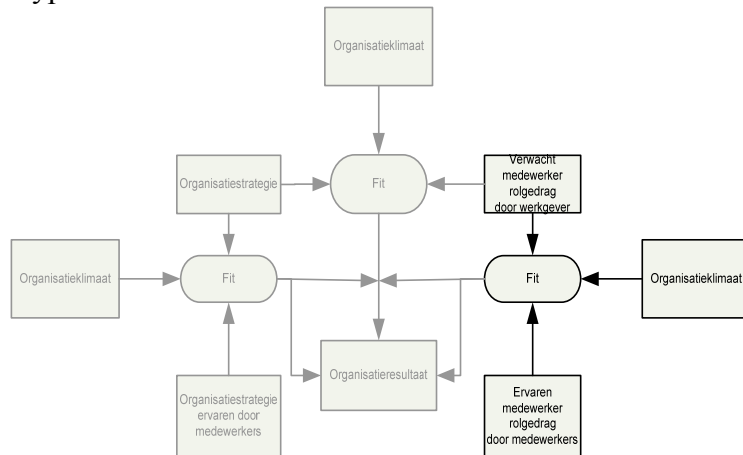
H2b: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemers).

Figuur 5
Hypothese 2b



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

Figuur 6
Hypothese 3b



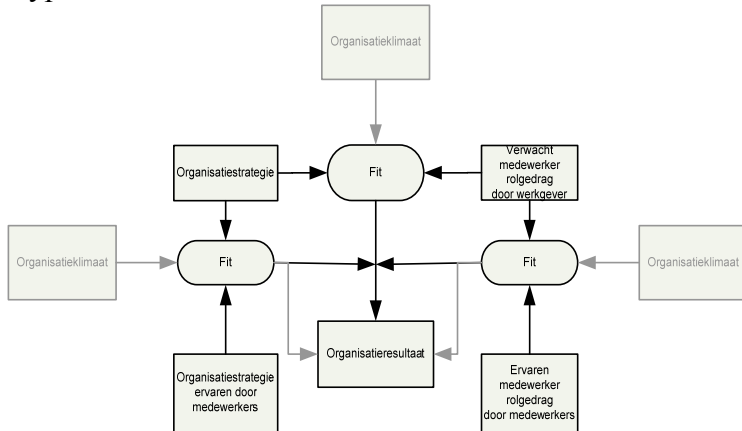
De fit tussen organisatiestrategie en het verwachtte rolgedrag (door werkgever) wordt ook de strategische fit genoemd, omdat deze fit door de directie van een organisatie wordt vastgelegd en de richting van de organisatie bepaalt. De strategische fit zou aan een positieve organisatieresultaat bijdragen. In dit geval betekent dat minder verloopgeneigdheid, meer commitment, verhoogde self-efficacy en vertoning van innovatief werkgedrag.

Er bestaat de mogelijkheid dat de invloed van de strategische fit op de organisatieprestatie door de andere twee congruenties wordt gemodereerd.

Er wordt van een modererend effect gesproken als de relatie tussen twee variabelen varieert onder verschillende condities. In dit onderzoek zou dat dus kunnen betekenen dat er een modererend effect uitgaat van de fit tussen strategie & perceptie van de strategie en de fit tussen verwacht medewerker rolgedrag & perceptie van verwacht rolgedrag. Dus hebben deze congruenties invloed op het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten. Het modererend effect zou dus kunnen zijn dat de medewerkers een andere waarneming van de strategie en het verwachtte rolgedrag hebben, waardoor zij een onpassend gedrag vertonen, waardoor als gevolg de organisatieprestatie omlaag gaan ondanks een goede verticale fit. Dit modererende effect wordt met de vierde hypothese getoetst:

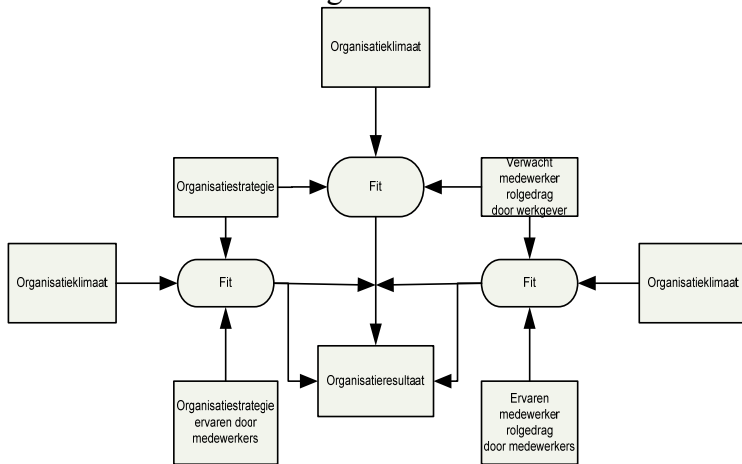
H4: de fit tussen strategie & perceptie van de strategie en de fit tussen verwacht medewerker rolgedrag & perceptie van verwacht rolgedrag modereren het effect van de strategische fit op de organisatie resultaten (minder verloopgeneigdheid, meer commitment, verhoogde self-efficacy, vertoning van innovatief werkgedrag).

Figuur 7
Hypothese 4



De figuren 1 t/m 7 vormen in het geheel het onderstaande onderzoeksmodel. Alle getoonde verbanden, die in deze studie onderzocht worden, zijn er terug te vinden (Figuur 8).

Figuur 8
Onderzoeksmodel in het geheel



Hoofdstuk 2

2.1 Onderzoeksmethode

2.1.1 Gebruikte onderzoeksmethode

In dit onderzoek is ervoor gekozen om een kwantitatief onderzoek te doen. Er worden vooraf hypothesen geformuleerd, die dan met behulp van empirie worden getoetst. Een toetsingsonderzoek is opgezet als een survey-onderzoek. Daardoor kunnen binnen korte tijd veel gegevens worden verzameld. Een nadeel is wel dat er slechts maar één meting wordt doorgevoerd waardoor geen richting van de verbanden kan worden aangegeven. Er worden twee vragenlijsten gebruikt: één voor de medewerkers en één voor de directie. De vragenlijsten worden in april en mei 2007 afgenomen. Voor bedrijven in Duitsland worden de vragenlijsten vertaald.

2.1.2 Gebruikte vragenlijst

Vragenlijst

Alle items in de vragenlijsten zijn gemeten op een 5-punt schaal, behalve de vragen over financiën, persoonlijke gegevens en bedrijfsgegevens. Dit (De Jong & Den Hartog, 2005) zijn open vragen danwel vragen waar men 10 punten dient te verdelen. De gebruikte schalen van de vragenlijst zijn te vinden in bijlage 1.

Metten van variabelen

Organisatiestrategie

De organisatiestrategie is gemeten met de door EIM geconstrueerde Nederlandse versie (Gibcus & Kemp, 2003) van de vragenlijst van Beal (2000). Deze strategievragenlijst is gebaseerd op de typologie van Porter (1980, 1985, in Schuler & Jackson, 1987). In deze vragenlijst is de differentiatie strategie uitgewerkt in innovatie, service, marketing en kwaliteit. Bij MKB organisatie ligt de nadruk op de differentiatie strategie. De kostenreductie strategie is vaak geen optie omdat MKB organisaties daar normaalgesproken te klein voor zijn (Beal, 2000). Verder is een item toegevoegd waarin de respondent 10 punten kan verdelen over vijf omschrijvingen van een bepaalde strategie. Een voorbeelditem over innovatiestrategie is *Monito richt zich op het produceren en in de markt zetten van nieuwe producten*.

Medewerker rolgedrag

Het medewerker rolgedrag zal worden gemeten met de vertaalde items gebaseerd op de vragenlijst 'Employee Role Behaviours for Competitive Strategies' (Schuler & Jackson, 1987) met 29 items op een vijf-puntschaal. Deze items zijn bijvoorbeeld betrokkenheid bij de organisatie, creatief, innovatief gedrag of flexibiliteit om te veranderen. Daarnaast zijn in de vragenlijst 5 omschrijvingen opgenomen van een type medewerker dat zou passen bij een strategie. Deze omschrijvingen zijn ook gebaseerd op Schuler en Jackson. Het meetinstrument voor rolgedrag is niet gevalideerd in eerder onderzoek.

Fit tussen strategie en medewerker rolgedrag

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

Fit tussen strategie en waargenomen strategie

De fit tussen de strategie zoals deze wordt gezien door de eigenaar/directeur en zoals deze wordt waargenomen door de medewerker wordt bepaald door de items te transformeren naar z-scores, vervolgens de verschillen tussen de waarnemingen van eigenaar/directeur en medewerker te berekenen en te sommeren (Sanders e.a., 2005).

Fit tussen verwacht medewerker rolgedrag en perceptie van verwacht medewerker rolgedrag

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

Organisatieklimaat

Organisatie klimaat is gebaseerd op het 'framework of competing values' (Quinn and Rohrbaugh, 1983 in Burton et al., 2004) met vier klimaat types: familie, adhocratie, markt en hiërarchie (Cameron & Quinn, 1999). Deze klimaattypes kunnen worden beschreven op basis van de mate van: vertrouwen, conflict, werkmoraal, rechtvaardigheid van beloningen, resistentie tegen veranderingen, geloofwaardigheid van de leider, en het nemen van verantwoordelijkheid (Zammuto & Krakower, 1991 in Burton et al., 2004). Voor het bepalen van de organisatieklimaat moeten de z-waarden van de genoemde variabelen voor de directieleden worden berekend. Uit de waarden voor de directieleden worden de gemiddelden berekend en aan elk medewerker van een organisatie toegeschreven. Hoe groter de waarde van OCstrength, hoe minder sterk is het organisatieklimaat.

Organisatieresultaat

HRM uitkomsten in deze studie zijn:

- affectieve commitment, opgedeeld in organisatie, team & carrière commitment (Ellemers et al. , 1998) and commitment leidinggevende (Vandenbergh et al., 2004);
- self-efficacy, gemeten met de gevalideerde en betrouwbare verkorte OCCSEFF schaal van Schyns and Von Collani (2002), bestaande uit acht items;
- verloopgeneigdheid, gemeten via de gevalideerde en betrouwbare vragenlijst van Biessen (1992) bestaande uit vier items;
- innovatief werkgedrag, gemeten via 9 betrouwbare en gevalideerde items van Janssen (2002);

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

Context variabelen

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

Financiële prestatie

De financiële prestatie zal worden gemeten door perceptuele metingen (Beal, 2000). De directieleden worden gevraagd in hoeverre zij in het dagelijks handelen rekening houden met overleven, stabiel blijven, winst maken & groeien. Verder wordt gevraagd naar liquiditeit quick ratio, solvabiliteitsgetal, rentabiliteitsgetal en het aandeel personele kosten in de toegevoegde waarde. Daarnaast wordt naar de verzuim- en verlooppercentage gevraagd (single item). Omdat het effect van HR op het organisatieresultaat vooral via HRM uitkomsten verloopt, is het zinvol om te kijken wat de fit tussen HRM en strategie betekent voor deze HRM uitkomsten. Daarom ligt de focus van dit onderzoek op de HRM uitkomsten en niet op de financiële kerngetallen.

Context/persoonlijke variabelen

De context variabelen en persoonlijke variabelen die belangrijk zijn voor het model zullen worden gemeten met een single item.

Data-analyse

Eerst worden de schalen van de items die bij een variabele horen gevormd. Dit is nodig om betrouwbaarheid en beschrijvende maten zoals de standaarddeviatie te berekenen. Verder moet meestal gestandaardiseerd worden, om waarden te kunnen vergelijken of de correlatie tussen variabelen te kunnen berekenen. Dit is bijvoorbeeld het geval als waarnemingen van werkgever en waarnemingen van medewerkers bepaald moeten worden. Daarvoor moet eerst de z-score worden berekend. Op basis daarvan kan bijvoorbeeld de fit worden berekend, maar ook de sterkte van het organisatieklimaat. Voor de berekening van samenhang zou vooral Spearman's rangcorrelatie-coëfficiënt worden gebruikt. Dat is de meest gebruikte rangdecorrelatie in verband met een kleine aantal bedrijven. Pearson's productmoment-correlatie wordt ter controle van de Spearman's rho gebruik en geeft samen met het gebruik van een puntenwolk een duidelijk beeld van de resultaten. Om het modererend effect van de twee fits op de strategische fit en de HRM uitkomsten te kunnen meten wordt een regressieanalyse uitgevoerd.

Voor het vergelijken van Monito B.V. met de rest van de steekproef wordt de t-toets voor onafhankelijke steekproeven gebruikt.

2.1.3 Onderzoekspopulatie en steekproef

De onderzoekspopulatie bestaat uit reclame- en communicatiebureau's met minder dan 250 en meer dan 3 medewerkers in de regio Twente en net over de Duitse grens. Hiervoor is gekozen om praktische redenen: de Universiteit Twente ligt zelf in het onderzoeksgebied en de onderzoekers wonen er. Verder leek het handig om voor bedrijven te kiezen die dicht bij elkaar liggen om omgevingsfactoren gelijk te kunnen houden.

In april en mei 2007 worden rond 20 bedrijven met meer dan 3 en minder dan 250 medewerkers benaderd. De benadering gebeurt eerst per brief en aansluitend telefonisch. Er moeten op zijn minst 30 mensen in de steekproef zitten. De steekproef bestaat uit medewerkers en directieleden van vier Nederlandse bedrijven (één in Borne en drie in Enschede) en één Duits bedrijf (in Gronau).

In het geheel hadden de bedrijven 43 medewerkers en directieleden, waarvan 35 mee hebben gewerkt. Er is dus sprake van een respons van 81,4 %. Binnen de steekproef zijn 34,3% vrouwen en 65,7% mannen. De gemiddelde leeftijd is 35 jaar.

52 % van de medewerkers werken al langer dan 5 jaar bij de bedrijven. In het geheel hebben 21 medewerkers een vast contract.

Van de 35 respondenten zijn 10 directieleden. Binnen de directieleden is de verdeling 1 vrouw en 9 mannen met een gemiddelde leeftijd van 40 jaar. Gemiddeld hebben de directieleden voortgezet algemeen onderwijs als hoogst voltooide opleiding.

Hoofdstuk 3

3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

De beschrijvende maten in dit onderzoek zijn het gemiddelde en de standaarddeviatie. Het gemiddelde geeft de gemiddelde score op een schaal aan. De standaarddeviatie is een maat voor de spreiding en geeft aan hoe de verschillende waarden ten opzichte van het gemiddelde liggen.

De betrouwbaarheid van de schalen wordt aangegeven door Cronbach's Alpha. Alpha is een homogeniteitindex en geeft aan in hoeverre de items allemaal hetzelfde meten.

De schaal voor innovatief werkgedrag bestaat uit negen items. Er is sprake van voldoende betrouwbaarheid gebaseerd op een alpha van 0.895. Gemiddeld wordt 20.85 op deze schaal gescoord. De spreiding is 6.72 is best wel hoog aangezien de minimale en maximale score op deze schaal. Affectieve commitment is een totaalschaal van de items van carrière commitment, commitment leidinggevende, team commitment en organisatie commitment. In het geheel is er sprake van 20 items. De totaalschaal is voldoende betrouwbaar ($\alpha = 0.826$). Het gemiddelde is 72.58 met een standaarddeviatie van 5.65.

De vier onderdelen, die affectieve commitment vormen worden ook apart getoetst. Alle vier zijn voldoende betrouwbaar. Carrière commitment ($\alpha = 0.888$) heeft een gemiddelde van 15.08 en een standaarddeviatie van 4.55. Organisatie commitment ($\alpha = 0.769$) heeft een gemiddelde van 15.76 met een lage standaarddeviatie van 2.74. De schaal van commitment leidinggevende heeft een alpha van 0.735 en een gemiddelde van 0.769 met een lage standaarddeviatie van 2.64. Team commitment toont een vergelijkbaar beeld. Cronbach's alpha is 0.718. Het gemiddelde is 19.8 met een standaarddeviatie van 2.61. In Tabel 1 wordt een overzicht van alle beschrijvende maten en de betrouwbaarheid van de schalen gegeven, zowel voor de hele steekproef als ook voor Monito zelf.

De schaal van self-efficacy is opgebouwd uit 8 items. Het alpha van 0.869 toont een duidelijke betrouwbaarheid aan. Het gemiddelde is precies 30 met een kleine waarde de voor standaarddeviatie (3.97). De laatste schaal wordt voor verloopgeneigdheid (vier items) gevormd. Het alpha is 0.767. Er is dus sprake van betrouwbaarheid. Het gemiddelde is vrij laag met 7.75. De spreiding is 3.25.

Voor de drie fit maten en het organisatieklimaat worden het gemiddelde en de standaarddeviatie berekend. Rolfit is de fit tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag. Het gemiddelde is 19.29 en de standaarddeviatie is heel laag met 1.46. De variabele stratfit geeft de fit tussen strategie en waargenomen strategie aan. Het gemiddelde is 21.38 en de standaarddeviatie bedraagt 4.02. De laatste fit is SRfit. Deze fit tussen strategie en rolgedrag heeft een gemiddelde van 28.26 en een grote waarde voor standaarddeviatie van 6.65. Het organisatieklimaat (OCstrength) heeft een gemiddelde van 6.34. De standaarddeviatie is buitengewoon klein met een waarde van 0.38.

Tabel 1
Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

	Aantal items	alpha	gemiddelde	Standaarddeviatie	Gemiddelde Monito B.V.
Innovatief werkgedrag	9	0.895	20.85	6.72	23.50
Affectieve commitment (totaal)	20	0.826	72.58	5.65	69.33
Carrière commitment	5	0.888	15.08	4.55	17.67
Organisatie commitment	4	0.769	15.76	2.74	11.00
Commitment leidinggevende	6	0.735	24.79	2.64	23.67
Team commitment	5	0.718	19.80	2.61	17.00
Self-efficacy	8	0.869	30.00	3.97	32.00
Verlooptgeneigdheid	4	0.767	7.75	3.25	11.67
Rolefit			19.29	1.46	16.25
Stratfit			21.38	4.02	15.45
SRfit			28.26	6.65	19.00
OCstrength			6.34	0.38	5.68

3.2 Statistische bewerking

Voor het toetsen van de hypothesen moet eerst voorbereidend werk worden gedaan. In verband met de te toetsende hypothesen moeten een aantal fitmaten worden berekend. De maat voor de fit tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag (rolfit) net zoals de fit tussen strategie en waargenomen strategie (stratfit) en strategie en rolgedrag (SRfit) geven een beeld van de congruentie binnen de bedrijven in het algemeen weer en voor Monito B.V. in het bijzonder. De berekening van deze fit maten zijn ook nodig om de invloed op de verschillende bedrijfsresultaten te toetsen. Dit gebeurt in de hypothesen 1a, 2a en 3a. Om rolfit te kunnen berekenen moeten de z-scores van de items “empbeh1” t/m “empbh28” aangemaakt worden. Er wordt vervolgens een fitschaal voor het rolgedrag aangemaakt. Stratfit wordt op soortgelijke manier berekend. Er moeten de z-scores van alle vijf strategieschalen (service, process, innovat, market en cost) apart worden berekend. De z-scores worden per schaal opgeteld. Daaruit resulteren vijf z-waarden. De vijf Z-waarden worden uiteindelijk bij elkaar opgeteld. De waarde van stratfit wordt voor de directie berekend. Bij meerdere directieleden wordt het gemiddelde gebruikt en uiteindelijk aan elk respondent van het bedrijf gegeven.

Verder moet de sterkte maat van het organisatieklimaat worden bepaald. Hoe groter de waarde van OCstrength, hoe minder sterk is het organisatieklimaat. Het organisatieklimaat is gebaseerd op zeven variabelen. Er moeten de z-scores van deze variabelen worden berekend. Dit gebeurt per bedrijf en directielid. Bij meerdere directieleden wordt het

gemiddelde gebruikt en aan alle respondenten van het betreffende bedrijf gegeven. Dit gebeurt ook weer per bedrijf. De sterktemaat toont het beeld van de situatie binnen de bedrijven en is noodzakelijk voor het toetsen van hypothese 1b,2b en 3b.

Hypothese 4 wordt met behulp van een regressieanalyse getoetst. De regressieanalyse maakt het mogelijk een causale verband te toetsen tussen een afhankelijke variabele en een of meer onafhankelijke variabelen. Met behulp van *beta* en de significantie kan hypothese 4 worden getoetst.

Daarnaast worden de inhoudelijke maten van het organisatieklimaat en de strategie berekend. De maat van de inhoud van het organisatieklimaat maakt het mogelijk het klimaattype (Cameron & Quinn, 1999) van een bedrijf te bepalen. Om dit te kunnen doen worden de onderzoeksgegevens in de drie klassen laag, middel en hoog ingedeeld. Deze indeling wordt als volgt doorgevoerd. Het absolute verschil tussen de laagste en de hoogste waarde per klimaatdimensie (zoals vertrouwen of moraal) wordt door drie gedeeld. Het resultaat is *X*. Deze waarde *X* wordt bij de laagste score opgeteld. Het interval tussen de laagste score en de laagste score plus de waarde *X* is het interval *L* (Laag). Het midden interval (*M*) ontstaat door de waarde *X* nogmaals op te tellen op de laagste score plus waarde *X*. Het interval *H* (Hoog) ligt tussen de hoogste score en de hoogste score min de waarde *X*.

Het maken van een inhoudelijke maat voor strategie leidt tot het bepalen van de meest dominante strategie van het bedrijf. Echter, ook is deze berekening nodig om SRfit (belangrijk voor H1a;H1b;H4) te kunnen berekenen. Voor de inhoudelijke maat van de strategie moeten totaalscores van de zeven strategietypen worden berekend. Deze nieuwe variabelen hebben theoretisch de volgende kenmerken market (*M*=23), process (*M*=14), service (*M*=23), innovat (*M*=17) en cost (*M*=14). Er ontstaan gemiddelde waarden per strategieschaal bij elk directielid. Bij meerdere directieleden wordt een gemiddelde berekend. Deze waarde wordt aan alle respondenten van een bedrijf gekopieerd. Om de strategiemaat te kunnen berekenen moet de gemiddelde waarde per strategieschaal door de theoretische gemiddelde worden gedeeld. Vervolgens worden 1 t/m 5 punten verdeeld. De hoogste waarde krijgt vijf punten, vier punten aan die daarna volgt en enzovoorts. Op die manier wordt een rangvolgorde gemaakt. 5 punten staan hierbij voor de meest dominante strategie. Gebaseerd op deze berekening kan SRfit worden bepaald. Per strategie bestaan vijf profielen rolgedrag (service, market, process, innovat, cost). Vervolgens kunnen per profiel de absolute verschillen met de gemiddelde scores van de werkgevers op rolgedrag bepaald worden. De verschillen moeten naar z-scores worden omgezet om ze met elkaar te kunnen vergelijken. Per bedrijf ontstaan er dus vijf verschillen, waar een rangorder van kan worden gemaakt. De laagste waarde krijgt 5 punten, de volgende waarde 4 enzovoorts. Op die manier ontstaat een strategieprofiel. Samen met de eerder berekende inhoudelijke strategie kan SRfit worden berekend. Het verschil van de twee waarden moet worden berekend en dan moeten deze verschillen met de toegekende waarde worden vermenigvuldigd. Hoe groter SRfit, hoe kleiner de fit. Afsluitend wordt de t-toets voor onafhankelijke groepen uitgevoerd om de verschillen tussen Monito B.V. en de andere bedrijven uit de steekproef te kunnen vergelijken.

3.3 Onderzoeksuitkomsten hypothesen

De analyses zijn gemaakt met SPSS en reiken niet verder dan tot correlaties op bedrijfsniveau. Alle variabelen gemeten op het werknemersniveau zijn via gemiddelden naar bedrijfsniveau gehaald. Bij toepassing van een correlatieanalyse wordt gebruik gemaakt van Spearman's rangcorrelatie-coëfficiënt (rho) in verband met de kleine steekproef. Daarnaast is Pearson's productmoment-correlatie nuttig om de resultaten te controleren.

Hypothese 1a *hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat (minder verloopgeneigdheid, meer commitment, verhoogde self-efficacy, vertoning van innovatief werkgedrag)* wordt met een correlatie analyse getoetst. De variabele SRfit wordt gecorreleerd met de zeven schalen van organisatieresultaat. De resultaten worden samengevat in de volgende tabel.

Tabel 2
Resultaten van de correlatieanalyse (hypothese 1a)

	Innovatief werkgedrag	Organisatie commitment	Team commitment	Carrière commitment	Commitment leidinggevende	Self - efficacy	Verloop- geneigdheid
Pearson	-0.706**	0.592**	0.521**	-0.798**	0.311	-0.866**	-0.320
significantie	0.000	0.000	0.001	0.000	0.069	0.000	0.061
Spearman	-0.686**	0.239	0.263	-0.494**	0.287	-0.620**	-0.312
significantie	0.000	0.166	0.127	0.003	0.094	0.000	0.068

**Correlatie is significant bij 0.01 (twee-zijdig)

Voor de variabele innovatief werkgedrag, carrière commitment en self-efficacy kan significantie worden aangetoond. Bij organisatie commitment en team commitment zijn de resultaten niet significant bij Spearman, maar Pearson laat wel significantie zien. Dit beeld wordt door de controle met de puntenwolk bevestigd. Voor innovatief werkgedrag, carrière commitment en self-efficacy kan de hypothese worden aangenomen. Organisatie en team commitment tonen resultaten die tegen de hypothese spreken. Daarom moet de hypothese voor deze twee worden verworpen. Commitment leidinggevende en verloopgeneigdheid tonen aan dat de hypothese moet worden verworpen met een kans op toeval van 9.4% respectievelijk 6.8 % bij Spearman én 6.9% en 6.1% bij Pearson.

Hypothese 2a *hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers), hoe beter het organisatieresultaat (minder verloopgeneigdheid, meer commitment, verhoogde self-efficacy, vertoning van innovatief werkgedrag)* wordt evenals met een correlatieanalyse getoetst. De zeven schalen van organisatieresultaat wordt gecorreleerd met stratfit. Tabel 3 toont een overzicht van de resultaten

Tabel 3
Resultaten van de correlatieanalyse (hypothese 2a)

	Innovatief werkgedrag	Organisatie commitment	Team commitment	Carrière commitment	Commitment leidinggevende	Self - efficacy	Verloop- geneigdheid
Pearson	-0.621**	0.658**	0.632**	-0.826**	0.363	-0.796**	-0.493**
significantie	0.000	0.000	0.000	0.000	0.032	0.000	0.003
Spearman	-0.533**	0.392*	0.521**	-0.732**	0.134	-0.467**	-0.567**
significantie	0.001	0.20	0.001	0.000	0.441	0.005	0.000

**Correlatie is significant bij 0.01 (twee-zijdig)

* Correlatie is significant bij 0.05 (twee-zijdig)

Innovatief werkgedrag, team commitment, carrière commitment, self-efficacy en verloopgeneigdheid vertonen een significante verband met stratfit met $P < 0.01$. Bij organisatie commitment is dit alleen van toepassing bij $P < 0.05$. De resultaten van innovatief werkgedrag, carrière commitment en self-efficacy spreken voor de hypothese. Als de fit slecht is, zijn innovatief werkgedrag, carrière commitment en self-efficacy laag. Voor organisatie en team commitment moet de hypothese worden verworpen omdat er volgens de hypothese wordt verwacht dat een goede fit tot commitment leidt, maar het resultaat is ondanks een goede fit een laag commitment. Ook voor verloopgeneigdheid moet de hypothese worden verworpen. Een slechte fit moet tot meer verloopgeneigdheid leiden maar dat is in dit geval niet van toepassing. Alleen voor commitment leidinggevende kan geen uitspraak worden gedaan omdat het resultaat niet significant is. In verband met de kleine steekproef moeten de resultaten met voorzichtigheid worden bekeken.

Hypothese 3a *hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers), hoe beter het organisatieresultaat (minder verloopgeneigdheid, meer commitment, verhoogde self-efficacy, vertoning van innovatief werkgedrag)* toetst de correlatie tussen de organisatieresultaten en rolfit.

Tabel 4
Resultaten van de correlatieanalyse (hypothese 3a)

	Innovatief werkgedrag	Organisatie commitment	Team commitment	Carrière commitment	Commitment leidinggevende	Self efficacy	Verloop- geneigdheid
Pearson	-0.527**	0.782**	0.548**	-0.306	0.451**	-0.374*	-0.805**
significantie	0.001	0.000	0.001	0.074	0.006	0.027	0.000
Spearman	-0.453**	0.472**	0.305	-0.280	0.050	-0.191	-0.435**
significantie	0.006	0.004	0.075	0.103	0.777	0.272	0.009

**Correlatie is significant bij 0.01 (twee-zijdig)

* Correlatie is significant bij 0.05 (twee-zijdig)

Uit Tabel 4 blijkt dat innovatief werkgedrag, organisatie commtment en verloopgeneigdheid significant zijn bij $P < 0.01$. Innovatief werkgedrag is hierbij negatief. Team commitment, Commitment leidinggevende en self-efficacy tonen allemaal een vrij hoge kans op toeval bij Spearman. Pearson laat wel een significant verband zien. De puntenwolken van de drie uitkomsten bevestigen het resultaat van Pearson. Voor innovatief werkgedrag en self-efficacy kan de hypothese 3a worden aangenomen. Een slechte fit leidt in beide gevallen tot lage uitkomsten. Voor organisatie, team en leidinggevende commitment én verloopgeneigdheid moet de hypothese worden

verworpen. Ondanks de slechte fit, is het commitment hoog en de verlooptgeneigdheid laag. Alleen voor carrière commitment kan geen uitspraak worden gedaan omdat significantie ontbreekt.

De hypothesen 1b,2b en 3b worden ook met een correlatieanalyse getoetst. Hypothese 1b *hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever)* geeft de relatie tussen het organisatieklimaat en de fit tussen strategie en rolgedrag (SRfit) weer.

Tabel 5
Resultaat van de correlatieanalyse (hypothese 1b)

Correlatie coëfficiënt	Resultaten
Pearson	0.877**
Significantie	0.000
Spearman	0.847**
Significantie	0.000

**Correlatie is significant bij 0.01 (tweezijdig)

Spearman's rangcorrelatie coëfficiënt (0.847) geeft een significante samenhang tussen de sterkte van het organisatieklimaat en de fit tussen strategie en rolgedrag weer. H1b kan worden aangenomen.

Tabel 6
Resultaat van de correlatieanalyse (hypothese 2b)

Correlatie coëfficiënt	Resultaten
Pearson	0.964**
Significantie	0.000
Spearman	1.000**
Significantie	.

**Correlatie is significant bij 0.01 (tweezijdig)

Tabel 6 geeft de samenhang tussen de sterkte van het organisatieklimaat en de fit tussen strategie en waargenomen strategie weer. *H2b: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemers)*. De correlatiecoëfficiënt van 1 toont een perfecte positieve verband aan. H2b kan worden aangenomen.

In Tabel 7 wordt de correlatieanalyse tussen Organizeatieklimaat en de fit tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag samengevat. *H3b: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers)*.

Tabel 7
 Resultaat van de correlatieanalyse (hypothese 3b)

Correlatie coëfficiënt	Resultaten
Pearson	0.694**
Significantie	0.000
Spearman	0.128
Significantie	.0464

**Correlatie is significant bij 0.01 (tweezijdig)

De correlatiecoëfficiënt is vrij laag met 0.128, maar er is geen sprake van een significante samenhang omdat de significantie van 0.464 aangeeft dat het resultaat met een kans van minder dan 46.4 % op toeval berust. Pearson's correlatie coëfficiënt toont wel een significante samenhang aan. Deze samenhang wordt ondersteund door een puntenwolk. Hypothese 3b kan dus met enige voorzicht worden aangenomen.

Hypothese 4 toetst *de fit tussen strategie & perceptie van de strategie en de fit tussen verwacht medewerker rolgedrag & perceptie van verwacht rolgedrag modereren het effect van de strategische fit op de organisatie resultaten (minder verloopgeneidheid, meer commitment, verhoogde self-efficacy, vertoning van innovatief werkgedrag)*. De resultaten voor het modererend effect door strategie worden in Tabel 8a en Tabel 8b getoond.

Tabel 8a
 Modererend effect van de fit tussen strategie & perceptie van de strategie

	Innovatief werkgedrag		Organisatie commitment		Team commitment		Carrière commitment	
	Beta	significantie	beta	significantie	Beta	significantie	beta	significantie
Constant	27.859	0.000	8.141	0.033	14.994	0.000	25.037	0.000
SRfit	-0.256	0.024	0.251	0.072	0.154	0.147	-0.356	0.006
Constant	27.383	0.000	7.308	0.085	14.114	0.002	25.314	0.000
SRfit	-0.327	0.014	0.126	0.643	0.022	0.918	-0.315	0.178
Stratfit	0.116	0.693	0.204	0.600	0.215	0.481	-0.068	0.827
Constant	27.318	0.000	7.192	0.120	13.994	0.004	25.349	0.000
SRfit	-0.337	0.186	0.109	0.725	0.004	0.988	-0.310	0.242
Stratfit	0.132	0.699	0.232	0.605	0.244	0.487	-0.076	0.832
Interactie	0.012	0.893	0.021	0.854	0.022	0.805	-0.006	0.944

Tabel 8b
 Modererend effect van de fit tussen strategie & perceptie van de strategie

	Commitment leidinggevende		Self-efficacy		Verloopgeneidheid	
	beta	significantie	beta	significantie	Beta	significantie
Constant	23.417	0.000	36.484	0.000	13.006	0.004
SRfit	0.040	0.462	-0.229	0.002	-0.177	0.199
Constant	23.147	0.000	36.205	0.000	14.383	0.06
SRfit	-0.001	0.996	-0.271	0.049	0.029	0.915
Stratfit	0.066	0.692	0.069	0.685	-0.336	0.400
Constant	23.109	0.000	36.166	0.000	14.572	0.011
SRfit	-0.006	0.963	-0.277	0.076	0.057	0.853
Stratfit	0.075	0.697	0.078	0.690	-0.382	0.406
Interactie	0.007	0.890	0.007	0.888	-0.034	0.767

De berekening van hypothese 4 met betrekking tot het modererend effect van strategie en perceptie van strategie geeft voor de volgende HRM uitkomsten significante resultaten: innovatief werkgedrag, carrière commitment en self-efficacy.

Voor innovatief werkgedrag wordt een kleine verschil door de modererende factor getoond wat tot het aannemen van de hypothese leidt. Bij carrière commitment en self-efficacy zijn er nauwelijks verschillen, waardoor de hypothese voor deze twee variabelen niet kan worden aangenomen.

Tabel 9a en Tabel 9b geven de resultaten weer van het modererend effect van het rolgedrag op de HRM uitkomsten.

Tabel 9a

Modererend effect van de fit tussen getoond rolgedrag en verwacht rolgedrag

	Innovatief werkgedrag		Organisatie commitment		Team commitment		Carrière commitment	
	Beta	significantie	beta	significantie	beta	significantie	beta	significantie
Constant	27.859	0.000	8.141	0.033	14.994	0.000	25.037	0.000
SRfit	-0.256	0.024	0.251	0.072	0.154	0.147	-0.356	0.006
Constant	31.563	0.000	-1.489	0.806	10.785	0.084	23.179	0.004
SRfit	-0.215	0.082	0.146	0.263	0.108	0.360	-0.377	0.014
Rolfit	-0.250	0.443	0.650	0.103	0.284	0.403	0.125	0.718
Constant	32.078	0.002	-2.822	0.675	10.204	0.143	22.925	0.011
SRfit	-0.210	0.120	0.131	0.340	0.101	0.429	-0.380	0.024
Rolfit	-0.285	0.450	0.739	0.104	0.323	0.410	0.142	0.723
Interactie	-0.20	0.788	0.051	0.530	0.022	0.769	0.010	0.903

Tabel 9b

Modererend effect van de fit tussen getoond rolgedrag en verwacht rolgedrag

	Commitment leidinggevende		Self -efficacy		Verloopgeneidheid	
	beta	significantie	beta	significantie	Beta	significantie
Constant	23.417	0.000	36.486	0.000	13.006	0.004
SRfit	0.040	0.462	-0.229	0.002	-0.177	0.199
Constant	21.213	0.000	36.387	0.000	23.833	0.005
SRfit	0.016	0.797	-0.230	0.009	-0.059	0.639
Rolfit	0.149	0.419	-0.007	0.972	-0.731	0.074
Constant	20.909	0.001	36.375	0.000	25.333	0.007
SRfit	0.013	0.852	-0.230	0.016	-0.043	0.746
Rolfit	0.169	0.426	0.008	0.973	-0.831	0.074
Interactie	0.012	0.778	0.000	0.992	-0.058	0.480

Het toetsen van hypothese 4 met betrekking tot het modererend effect van verwacht en getoond medewerker rolgedrag laat significante uitkomsten zien voor innovatief werkgedrag, organisatie commitment, team commitment, carrière commitment en self-efficacy. Bij innovatief werkgedrag, carrière commitment en self-efficacy is nauwelijks verschil opgetreden door de invloed van de modererende fit, wat tot het verwerpen van de hypothese leidt. Daar tegenover staan de resultaten van organisatie commitment en team commitment. Er wordt een modererend effect duidelijk, waardoor de hypothese voor deze twee kan worden aangenomen.

Afsluitend wordt ernaar gekeken in hoeverre er samenhang bestaat tussen de zeven HRM uitkomsten in dit onderzoek. Combinaties van HRM uitkomsten kunnen bijdragen aan een betere prestatie van een organisatie. In het algemeen geldt dat betrokkenheid van de werknemer tot een hogere maat aan self-efficacy leidt. Dit beeld kan in dit onderzoek worden ondersteund. Er is significant resultaat voor de correlatie tussen self-efficacy en

organisatie commitment ($r=0.359;p<0.034$), self-efficacy en team commitment ($r=0.381;p<0.024$), self-efficacy en carrière commitment ($r=0.697;p<0.000$) en self-efficacy en commitment leidinggevende ($r=0.389;p<0.021$).

Duidelijke resultaten zijn ook in verband met innovatief werkgedrag te vinden. Innovatief werkgedrag correleert hoog met self-efficacy ($r=0.894;p<0.000$). Met betrekking tot betrokkenheid laat innovatief werkgedrag alleen in verband met carrière commitment een significant resultaat zien ($r=0.669;p<0.000$). Voor de andere onderdelen van betrokkenheid zijn de resultaten niet significant.

Het is opvallend dat verloopgeneigdheid alleen voor de correlatie met organisatie commitment ($r=-0.964;p<0.000$), team commitment ($r=-0.987;p<0.000$) en commitment leidinggevende ($r=-0.658;p<0.000$) significant is. Dit negatieve verband geeft aan dat hoe hoger het commitment, hoe lager de geneigdheid bestaat het bedrijf te verlaten. Er kan geen uitspraak worden gemaakt over het verband tussen de eigen carrière en de neiging het bedrijf te verlaten, omdat het resultaat niet significant is. Tendentieus is het verband positief maar heel klein met een grote kans op toeval. De kleine steekproef maakt ook bij de correlaties geen definitieve conclusies mogelijk.

3.4.Onderzoeksuitkomsten Monito B.V.

Monito B.V. wordt op vier niveau's met de andere bedrijven vergeleken. Ten eerste wordt naar de organisatieresultaten (alleen HRM uitkomsten) gekeken, vervolgens naar de fit maten, dan het strategieprofiel en tenslotte naar het organisatieklimaat.

Eerst wordt Monito B.V. op de bedrijfsprestatie gerepresenteerd door innovatief werkgedrag, verloopgeneigdheid, self-efficacy, organisatie commitment, carrière commitment, team commitment en commitment leidinggevende getoetst. Bij deze toetsing geldt namelijk dat hoe groter de t-waarde hoe kleiner de kans dat het gevonden verschil op toeval berust.

Tabel 10

Vergelijk organisatieresultaten van Monito B.V. en de andere bedrijven

	Monito				Andere bedrijven
	Gemiddelde	t-waarde	vrijheidsgraad	p-waarde	Gemiddelde
Innovatief werkgedrag	23.5	4.178	33	P<0.000	20.39
Verloopgeneigdheid	11.67	7.295	33	P<0.000	7.20
Self-efficacy	32.00	3,35	33	P<0.002	29.82
Organisatie commitment	11.00	-10.29	33	P<0.000	16.32
Carrière commitment	17.67	2.497	33	P<0.018	14.86
Team commitment	17.00	-5.001	33	P<0.000	20.07
Commitment leidinggevende	23.67	-3.83	33	P<0.000	24.91

Alle verschillen tussen Monito B.V. en de andere bedrijven zijn significant. Het vergelijken van de fit maten levert de volgende resultaten op.

Tabel 11

Vergelijk van de fit maten tussen Monito B.V. en de andere bedrijven

Fit	Monito				Andere bedrijven
	Gemiddelde	t-waarde	Vrijheidsgraad	p-waarde	Gemiddelde
Organisatiestrategie- Verwacht gedrag	19.00	-4.831	33	P<0.000	30.17
Organisatiestrategie- Perceptie hiervan	15.45	-5.323	33	P<0.000	22.60
Verwacht medewerker rolgedrag- Perceptie van verwachting	16.25	-20.363	33	P<0.000	19.91

De fit maten van Monito B.V. en de andere bedrijven tonen in het geheel significante verschillen aan.

Er wordt voor Monito de inhoudelijke maat van de strategie berekend. Volgens deze berekening is innovatiedifferentiatie de meest dominante strategie. Gevolgd door marktdifferentiatie en servicedifferentiatie. Na deze drie strategieën zijn procesdifferentiatie en cost leadership differentiatie het meest belangrijk. Dit resultaat verschilt met de uitkomsten van de andere bedrijven. Drie bedrijven zijn servicegeoriënteerd en één bedrijf is procesgeoriënteerd. Monito B.V. vervolgt dus een andere strategie als de andere bedrijven uit de steekproef. Een innovatieve strategie vereist een goede interactie en coördinatie tussen mensen. Banen moeten medewerkers de mogelijkheden geven om vaardigheden te ontwikkelen die ook op andere plekken in de organisatie van toepassing zijn. Een brede carrièreweg is het doel. Geld staat minder centraal. De salarissen zijn meestal laag maar de medewerkers zijn vrijer in hun keuze hoe zij hun salaris willen hebben (bonus, salaris, aandelen, etc...). Als gevolg van deze praktijken wordt meer coöperatief gedrag getoond, dat lange termijn gericht is. Daarnaast worden het uitwisselen van ideeën en het nemen van risico's gestimuleerd (Schuler & Jackson, 1987).

Het verwachte rolgedrag door de directie past het best bij cost leadership gevolgd door marktdifferentiatie en innovatiedifferentiatie.

Aan het eind volgen servicedifferentiatie en processdifferentiatie. Cost leadership strategie doelt vooral op het reduceren van kosten om een voordeel tegenover andere bedrijven te hebben. Om dit te kunnen bereiken zijn de banen duidelijk omschreven en laten geen ruimte voor individuele invulling. Dit leidt tot specialisatie, expertise en effectiviteit. Er wordt resultaatgericht gewerkt en beloond. Salaris is op marktniveau om kosten laag te houden. Ontwikkeling en opleiding van medewerkers is minimaal. (Schuler & Jackson, 1987).

Het organisatieklimaat wordt op basis van zeven dimensies berekend en met de andere bedrijven vergeleken. De resultaten van Monito zijn als volgt

Tabel 12

Zeven dimensies van het organisatieklimaat van Monito B.V. en de andere bedrijven

	Monito			Andere bedrijven	
	Gemiddelde	t-waarde	vrijheidsgraad	p-waarde	Gemiddelde
Vertrouwen	4.67	0.454	33	P<0.653	4.55
Moraal	4.00	-0.790	33	P<0.435	4.24
Gelijke beloning	3.83	0.039	33	P<0.969	3.82
Geloofwaardigheid van de leider	4.17	-1.140	33	P<0.262	4.45
Conflict	1.50	-3.279	33	P<0.002	2.48
Zondebok zoeken	4.50	0.627	33	P<0.535	4.34
Weerstand tegen verandering	2.50	-0.697	33	P<0.491	2.82

Alleen de gemiddelde score op conflict (M=1.50) is significant (t= -3.279; df=33;p<0.002) lager dan bij de andere bedrijven (M=2.48). De andere resultaten zijn niet significant.

De sterkte van het organisatieklimaat (in welke mate ervaart men het klimaat op de zeven dimensies gelijk) bij Monito B.V. (M=5.68) verschilt significant (t=-7.659; df=33; p<0,000) met de overige bedrijven (M=6.48). Er geldt, hoe groter de waarde, des te kleiner is de sterkte van het organisatieklimaat. Monito B.V. heeft dus een sterkere organisatieklimaat dan de andere bedrijven uit de steekproef.

Aan hand van de onderzoeksgegevens (berekening van het gemiddelde) worden de variabelen in laag, middel en hoog ingedeeld. Zie tabel 13. Op basis daarvan is een indeling in één van de vier klimaattypen mogelijk: familiecultuur/groep, Adhocratiecultuur/developmental, marktcultuur/rational goal en hiërarchiecultuur/internal proces. De uitgebreide omschrijvingen zijn onder bijlage 2 te vinden.

De berekende intervallen van de variabelen zijn in Tabel 13 te vinden.

Tabel 13

Classificeren van onderzoeksgegevens

Variabel	Laag	Middel	Hoog
Vertrouwen	4.20-4.37	4.37-4.54	4.54-4.71
Moraal	3.60-3.96	3.96-4.32	4.32-4.68
Gelijk beloning	3.20-3.63	3.63-4.06	4.06-4.49
Geloofwaardigheid van de leider	4.17-4.33	4.33-4.49	4.49-4.65
Conflict	1.50-2.00	2.00-2.50	2.50-3.00
Zondebok zoeken	4.00-4.17	4.17-4.34	4.34-4.51
Weerstand tegen verandering	2.50-3.00	3.00-3.50	3.50-4.00

Voor Monito B.V. zijn de gemiddelde berekend en de indeling in de intervallen doorgevoerd. Het volgende beeld ontstaat (Tabel 14):

Tabel 14
Resultaten van Monito B.V.

	Gemiddelde	Indeling in interval
Vertrouwen	4,67	Hoog
Moraal	4,00	Middel
Gelijk beloning	3,83	Middel
Geloofwaardigheid van de leider	4,17	Laag
Conflict	1,50	Laag
Zondebok zoeken	4,50	Hoog
Weerstand tegen verandering	2,50	Laag

De score op de verschillende variabelen toont aan dat Monito B.V. het meest overeenkomt met het klimaatype Adhocratiecultuur / developmentaal. Adhocratiecultuur/developmentaal heeft de eigenschappen hoog in vertrouwen, moraal gelijke beloning en geloofwaardigheid van de leidinggevende te zijn en laag in conflict, zondeboek zoeken en weerstand tegen verandering (Cameron & Quinn, 1999).

Hoofdstuk 4

4.1 Conclusies

4.1.1 Hypothesen

De hypothesen 1a, 2a en 3a toetsen de fit maten op het organisatieresultaat. Deze hypothesen kunnen gedeeltelijk worden bevestigd. De fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door medewerkers) (H2a) toont een positief beeld wat betreft de HRM uitkomsten. In het algemeen wordt de hypothese aangenomen voor innovatief werkgedrag, carrière commitment en self-efficacy. Rolfit (H3a) heeft een lage fit maat wat aantoont dat de fit beter is maar H3a wordt alleen voor innovatief werkgedrag en self-efficacy aangenomen. Bij hypothese 1a (SRfit) toont Spearman alleen significante uitkomsten voor innovatief werkgedrag, self-efficacy en carrière commitment aan. Pearson coëfficiënt geeft verder nog een significant resultaat voor organisatie commitment en team commitment. De hypothese kan uiteindelijk voor innovatief werkgedrag en self-efficacy worden aangenomen. Voor de andere uitkomsten moet de hypothese worden verworpen omdat de resultaten het tegenovergestelde van de verwachtingen tonen.

De organisatiestrategie is dus, of op papier gezet of niet, duidelijk en wordt van de medewerkers op de goede manier geïnterpreteerd, wat de HRM uitkomsten bevoordeelt. Hierbij steken vooral innovatief werkgedrag en self-efficacy bovenuit omdat ze bij alle drie toetsen tot het aannemen van de hypothesen hebben geleid. Innovatief werkgedrag is de enige organisatieuitkomst die onafhankelijk van de fit zowel bij Spearman als ook bij Pearson bij alle drie hypothesen significant is. Gezien de kleine steekproef zijn de resultaten en conclusies met enige voorzichtigheid te lezen.

In verband met de hypothesen 1b,2b en 3b wordt duidelijk dat Spearman's rho een significant resultaat voor de hypothesen 1b en 2b toont. Hypothese 3b moet volgens Spearman worden verworpen. Maar Pearson's correlatie coëfficiënt geeft voor alle drie hypothesen een significant resultaat aan. Er is dus een overlap tussen de twee wat betreft Hypothese 1b en 2b. In verband met Hypothese 3b wordt het resultaat van Pearson ondersteund door de bijhorende puntenwolk. De conclusie is dus dat alle drie hypothesen met de nodige voorzichtigheid kunnen worden aangenomen.

Er wordt ook naar het verband tussen het organisatieklimaat en de HRM uitkomsten gekeken, want hoe sterker het klimaat hoe beter de uitkomsten. Bijlage 2 laat de correlatie (Spearman's rho) tussen het klimaat en de zeven HRM uitkomsten zien. Ter controle wordt in bijlage 3 ook Pearson's correlatie coëfficiënt berekend. Behalve commitment leidinggevende is overal sprake van een significant resultaat (bij Pearson ook wel significant). Het is opvallend dat de correlaties van innovatief werkgedrag, self-efficacy en carrière commitment negatief zijn. Deze uitkomsten worden door Pearson's correlatie coëfficiënt bevestigd.

Hypothese 4 toont een aantal significante resultaten. In verband met de fit tussen strategie en perceptie van strategie wordt duidelijk dat deze moderator het effect van de

strategische fit op innovatief werkgedrag laat variëren. Hiervoor kan de hypothese worden aangenomen. Carrière commitment en self-efficacy blijven redelijk constant wat betreft het effect van de strategische fit. De hypothese moet voor deze twee worden verworpen. Carrière commitment en self-efficacy blijken dus in verband met de strategische fit niet gevoelig te zijn voor strategie en de waarneming daarvan. Hypothese 4 wordt ook voor verwacht en getoond medewerker rolgedrag getoetst en daarbij kan de hypothese voor organisatie commitment en team commitment worden aangenomen. Rolfit kan dus het effect van de strategische fit op deze twee soorten van commitment laten variëren. De sterkte van modererend effect bepaald de sterkte van het effect op de HRM uitkomsten. Voor innovatief werkgedrag, carrière commitment, commitment leidinggevende en verloopgeneigdheid kan de hypothese niet worden aangenomen omdat er geen sprake is van een modererend effect door rolfit.

Vanuit deze achtergrond kan volgende antwoord op de hoofdvraag *‘hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruenties (fit) tussen werkgever- en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?’* worden gegeven. Ten eerste kan worden gezegd dat zowel het organisatieklimaat als ook de verschillende fits effect hebben op het organisatieresultaat. De sterkte van het organisatieklimaat leidt tot een betere fit en uiteindelijk draagt een betere fit weer aan betere HRM uitkomsten bij. Met betrekking tot de beïnvloeding van het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten kan worden gezegd dat er in een aantal gevallen sprake is van een modererend effect door de andere twee fits.

4.1.2 Monito B.V.

Monito B.V. scoort in vergelijking met de andere bedrijven uit de steekproef, significant hoog op innovatief werkgedrag, self-efficacy en verloopgeneigdheid. De hoge score op deze uitkomsten komt overeen met de scores op de uitkomsten van de fitberekeningen in hypothese 1a t/m 3a. Monito B.V. past dus in het beeld dat in dit onderzoek is ontstaan. Innovatief werkgedrag en self-efficacy zijn door de manier van werken binnen het bedrijf te verklaren. Het ontwikkelen van optimale, innovatieve producten staat centraal en de medewerkers werken zelfverantwoordelijk. Het hoge resultaat in verband met verloopgeneigdheid is te verklaren door de werknemerssituatie binnen het bedrijf. De werknemers hebben vaak geen vaste contract, werken naast hun studie bij Monito B.V. of zijn stagiaires. Hun werksituatie is dus ook bepaald door hun levensfase. Er zit een duidelijke tijdsbeperking achter hun werkrelatie met Monito B.V. waardoor de medewerkers ook nog open staan voor veranderingen in hun werklevens. Gebaseerd op hun academisch niveau en hun leeftijd hebben zij ook perspectief om nog bij andere bedrijven te werken. Dit resultaat zou als gevolg ook het resultaat van de toetsen op commitment kunnen verklaren. Commitment bij de organisatie, het team en de leidinggevende zijn allemaal significant lager dan bij de andere bedrijven. Omdat er geen sprake is van een vaste werkrelatie en de medewerkers ook niet op lange termijn van plan zijn bij Monito B.V. te blijven werken voelen zij zich hier ook minder betrokken bij. Daarentegen is de score op carrière commitment duidelijk hoger vergeleken met de rest van de bedrijven. Dat zou te verklaren kunnen zijn door het feit dat de medewerkers in een levensfase zijn waar zij bezig zijn met het plannen van hun carrière. Het volgen van

een stage of dit soort werk als bijbaan draagt bij aan het opdoen van ervaringen en ontwikkelen van de carrièreplanning.

Bij het vergelijken van de fit maten kan voor Monito B.V. bij alle drie fits een positief oordeel worden gesproken. De waarden van de fits zijn lager dan bij de andere bedrijven. Dit zegt dat de fits dus beter zijn. Daaruit kan worden geconcludeerd dat er een duidelijk beeld bestaat over wat de verwachtingen zijn en hoe daarop moet worden gereageerd, om uiteindelijk een goed organisatieresultaat te behalen.

Monito B.V. toont een sterkere organisatieklimaat dan de ander bedrijven in de steekproef. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat zowel directieleden als ook medewerkers qua leeftijd nauwelijks verschillen, grotendeels dezelfde academische achtergrond delen, alleen maar mannen zijn en er nog geen reorganisatie binnen het bedrijf was, waardoor veranderingen in het organisatieklimaat kunnen optreden. Deze verklaring wordt ook onderbouwd door de significante negatieve samenhang tussen de sterkte van het organisatieklimaat en conflict.

In verband met de inhoudelijke maat voor strategie is het meest duidelijke verschil dat volgens de berekeningen innovatie differentiatie de dominante strategie van het bedrijf is. Maar daar tegenover staat dat het verwachte rolgedrag van de directie het best bij een cost leadership differentiatie past. Innovatie differentiatie is als dominante strategie passend bij de doelstellingen van het bedrijf.

Bij de dominante strategie zou het best het klimaattype Adhocraciecultuur/developmental passen. Maar het profiel van verwacht rolgedrag laat ook een tendentie tot marktcultuur/rational goal zien. Dit wordt ook bevestigd door het feit dat marktdifferentiatie zowel bij het inhoudelijke strategiemaat als ook bij het verwacht rolgedrag door de directie op de tweede plek staat. Familiecultuur/group is nauwelijks te vinden omdat juist de resultaten op betrokkenheid laag waren vergeleken met de andere bedrijven. Kenmerken van een hierarchiecultuur/internal process zijn niet te vinden. Dit zou ook tegenover de manier van bedrijfsvoering van de directieleden staan.

Hoofdstuk 5

5.1 Aanbevelingen voor Monito B.V.

Het is belangrijk een lange termijn visie in verband met werkrelaties te ontwikkelen. Op die manier wordt niet alleen kennisbehoud voor het bedrijf gegarandeerd maar zou ook de betrokkenheid bij de organisatie, het team en de leidinggevende worden verbeterd. Op dit moment wordt vooral vanuit de eigen interessen (eigen carrière, nieuwsgierigheid, eigen verantwoordelijkheid) van de medewerkers gewerkt.

Een combinatie van vaste en tijdelijke medewerkers zou kunnen bijdragen aan betere resultaten met betrekking tot betrokkenheid en verloopgeneigdheid, als dit model financieel mogelijk is.

Innovatie differentiatie past als dominante strategie goed bij het bedrijf en de doelstellingen van de directieleden. Maar de directieleden tonen een verwachting van een rolgedrag dat bij een cost leadership strategie past. Deze verwachtingen zullen dus bijgesteld moeten worden.

In verband met de dominante strategie kan ook aan de klimaatype worden gewerkt.

Vooraf de geloofwaardigheid van de leidinggevende zou moeten worden verbeterd, wat uiteindelijk ook de rol van de leidinggevende versterkt.

5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Ten eerste is het aan te raden om dit onderzoek met een grotere steekproef te herhalen om twijfels aan de resultaten te verminderen en betrouwbaardere uitspraken te kunnen maken. Bovendien zou het interessant zijn om nog meer bedrijven uit de grensstreek erbij te betrekken om in verband met een grotere steekproef te kijken in hoeverre er eventueel verschillen tussen Duitse en Nederlandse bedrijven zijn.

Ten tweede zou het een optie zijn om financiële gegevens mee te nemen in het onderzoek om de invloed van HRM op financiële prestatie te kunnen meten.

Speciaal voor Monito B.V. zou het interessant zijn dit onderzoek over vijf jaar opnieuw te doen om te kijken in hoeverre het ontwikkelingsproces van het bedrijf de HRM situatie binnen de organisatie heeft veranderd.

Literatuurlijst

- Afuah, A. (2003). *Innovation Managements, strategies, implementation, profits*. New York: Oxford University press.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 88, 191 – 215.
- Bandura, A. (1977b). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beal, R. M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27-47.
- Bishop, J.W., Scott, K.D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self – directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439 – 450.
- Bishop, J.W., Scott, K.D., & Borroughs, S.M. (2000). Support commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26, 1113 – 1132.
- 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.
- Brown, S.P. and Leigh, T.W., (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology* 81, 358–368.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Onderzoeken en Veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.
- Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(40), 242-249.
- Denison, D.R., (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Van den Heuvel, H. (1998). Career-Oriented versus Team- Oriented Commitment and behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 5, 717 – 730.
- Gibcus, P. & Kemp, R.G.M. (2003). *Strategy and Small Firm Performance*. Scientific Analysis of Entrepreneurship en SMEs, Zoetemeer, Research Report H200208
- Griffin, M.A., 1996. Extra-role Behaviors in Organisations: The Mediation of Work and Individual Factors by Organisational Commitment. Paper presented at the 11th Annual Conference of the Society for Industrial and Organisational Psychology, San Diego, CA.
- Griffin, M.A. and Mathieu, J.E., 1997. Modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups. *Journal of*

- Organizational Behavior* 18, 731–744.
- Hart, P.M., Wearing, A.J., Griffin, M.A., 1996a. Integrating Personal and Organisational Factors into a Coherent Model of Occupational Well-being. Paper presented at the 21st Annual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Huselid, M.A., & Delaney, J.T. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- James, L.A. and James, L.R., 1989. Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology* 74, 739–751.
- James, L.R. and McIntyre, M.D., 1996. Perceptions of organizational climate. In: Murphy, K., Editor, , 1996. *Individual Differences and Behavior in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 416–450.
- Janssen, D. (red). (2002). *Zakelijke communicatie 2*. Groningen-Houten: Wolters-Noordhoff.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort – reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O. (2002). Transformationele leiderschap en innovatief werkgedrag van medewerkers: een kwestie van benaderbaarheid van de leider. *Gedrag & Organisatie*, 15, 275 – 293.
- Jong, J.P.J. de., & Hartog, D.N. den. (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, 18, 235 – 259.
- Jong, S.B.de., & Janssen, O. (2005). Innovatief werkgedrag en stress als reacties op roloverlading en rolambiguïteit. *Gedrag & Organisatie*, 18, 66 – 82.
- Judge, T.A., Bono, J.E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self – concept en work performance. *Human Performance*, 11, 167 – 187.
- Koch, C. & Kok, J. de, (1999). A human-resoure- based theory of the small firm. *EIM Small Business Research and Consultancy*, Zoetemeer, Research Report 9906/E
- Lambooij, M. (2005). *Promoting cooperation: Studies into the effects of long-term and short-term rewards on cooperation of employees*. Dissertation, Utrecht, The Netherlands:University of Utrecht. ISBN 903934018881.
- Man, C.P. de (2006). *Develop, Deploy & Defend: The contribution of Human Resource Development to Employee Affective Commitment*. Dissertation, Enschede, The Netherlands: University of Twente. ISBN 9090206388.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three – component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61 – 89.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299 – 326.
- Michela, J.L., Lukaszewski, M.P. and Allegrante, J.P., 1995. Organizational climate and work stress: a general framework applied to inner-city schoolteachers. In: Sauter, S.L.

- and Murphy, S.L.R., Editors, 1995. *Organizational Risk Factors for Job Stress*, American Psychological Association, Washington DC, 61–80.
- MKB Nederland (2006). Jaarbericht 2006/2007, www.mkb.nl.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 403 – 522.
- Mobley, W., Horner, W., & Hollingworth, A. (1987). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 208 – 414.
- Raad voor Werk en Inkomen (2005). *Arbeidsmarktanalyse 2005*. Den Haag: RWI.
- Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 12 (3), 233-248.
- Reichers, A.E. (1985). A review of reconceptualization of organisational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465 – 476.
- 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.
- Schwarzer, R. (1994). Optimistische Kompetenzerwartung: Zur Erfassung einer personellen Bewältigungsressource [Optimistic expectation of competence: The assessment of a personal coping resource]. *Diagnostica*, 40, 105 – 123.
- Schwarzer, R. & Fuchs, R. (1995). Changing risk behaviors and adopting health behaviors: The role of self – efficacy beliefs. In A. Bandura (Ed.). *Self – efficacy in changing societies* (pp.259 – 288). Cambridge, UK: Cambridge University press.
- 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.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38, 1442 – 1465.
- Shelton, S.H. (1990). Developing the construct of general self-efficacy. *Psychological Reports*, 66, 987 – 994.
- Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandante, B., Prentice – Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. (1982); The self – efficacy scale: construct and validation. *Psychological Reports*, 51, 663 – 671.
- Sociaal en cultureel planbureau. (2002). *Sociaal en Cultureel Rapport 2002. De kwaliteit van de quartaire sector.*, <http://www.socialestaat.nl>.
- Tagiuri, R., & Litwin, G.H. (Eds.). *Organizational Climate: Exploration of a concept* (Boston, Harvard University, 1968).
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal Briarcliff Manor*, 44(4), 621-638.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 64, 47 – 71.

- Ven, A. van de. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590 – 607.
- West, M. & Farr, J. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15 – 30.

Bijlagen

Bijlage 1

Gebruikten schalen in het onderzoek

Tabel 15.1
Strategy variables (Gibcus & Kemp, 2003)

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

Tabel 15.2
Employee Role Behaviours for Competitive Strategies (Schuler & Jackson, 1987)

Highly repetitive, predictable behaviour	Highly creative, innovative behaviour
Very short-term focus	Very long-term behaviour
Highly cooperative, interdependent behaviour	Highly independent, autonomous behaviour
Very low concern of quality	Very high concern of quality
Very low concern of quantity	Very high concern of quantity
Very low risk taking	Very high risk taking
Very high concern for process	Very high concern for results
High preference to avoid responsibility	High preference to assume responsibility
Very inflexible to change	Very flexible to change
Very comfortable with stability	Very tolerant of ambiguity and
unpredictability	
Narrow skill application	Broad skill application
Low job (firm) involvement	High job (firm) involvement

Tabel 15. 3

Organizational climate (based on Zammuto & Krakower, 1991 in Burton et al., 2004)

Items

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

Tabel 15. 4

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

Items

Organizational commitment (four items):

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

Team-oriented commitment (five items):

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

Career-orientated commitment (five items)

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

Supervisor commitment (six items)

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

* *fill in the name of the company*

Tabel 15.5
Self-efficacy (based on the short form of the OCCSEFF scale of Schyns and Von Collani, 2002)

Items

Thanks to my resourcefulness, I know how to handle unforeseen situations in my job
 If I am in trouble at my work, I can usually think of something to do
 I can remain calm when facing difficulties in my job because I can rely on my abilities
 When I am confronted with a problem in my job, I can usually several solutions
 No matter what comes my way in my job, I'm usually able to handle it
 My past experiences in my job have prepared me well for my occupational future
 I meet the goals that I set for myself in my job
 I feel prepared to meet most demands in my job

Tabel 15.6
Turnover disposition (Biessen, 1992)

Items

In the last couple of months I have thought about searching for a new job
 Last year, I have tried to find other work
 If I have a choice, I'm still working at this organization in five years
 In the last couple of months, I have thought about working somewhere else

Tabel 15.7
Innovative work behaviour (Janssen, 2002)

Items

Idea generation:	Inventing new work methods, techniques or instruments Inventing original solving methods for work problems Inventing new ideas for difficult problems
Idea promotion:	Mobilisation support for renewing ideas Meeting approval for renewing ideas Making 'key figures' enthusiastic for renewing ideas
Idea realisation:	Working out new ideas into practical applications Implementation renewing ideas Evaluation of the implementation of renewing ideas

Tabel 15.8
Financial variables (Sels et al., 2006 / Beal 2000)

Items

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

Tabel 15.9

Context variables

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

Bijlage 2

Omschrijving van de klimaattypen

Familiecultuur/Group

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

Adhocratiecultuur/developmental

De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.

Marktcultuur/rational goal

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

Hiërarchiecultuur/internal process

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

Bijlage 3

Tabel 16
Correlatie tussen organsiatieklimaat en HRM uitkomsten (Spearman)

			geminnow erk	gemorgco mm	gemselfeff	gemverloo pg	Gemteam comm	Gemsuper visorcom	Gemcaree rcomm
Spearman's rho	GemOCstrength	Correlation Coefficient	-,533(**)	,392(*)	-,490(**)	-,567(**)	,521(**)	,134	-,732(**)
		Sig. (2-tailed)	,001	,020	,003	,000	,001	,441	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bijlage 4

Tabel 17
Correlatie tussen Organisatieklimaat en HRM uitkomsten (Pearson)

		geminnowerk	gemorgcom m	gemselfeff	gemverloop g	Gemteamco mm	Gemsupervi sorcom	Gemcareer comm
GemOCstrength	Pearson Correlation	-,603(**)	,747(**)	-,688(**)	-,671(**)	,692(**)	,414(*)	-,776(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,013	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).