

## **Het effect van congruentie (fit) tussen strategie en rolgedrag op HRM uitkomsten**

Een onderzoek naar verschillende HR afstemmingen binnen MKB bedrijven en de rol van het organisatieklimaat op de congruentie (fits)

Bachelorthese van Effendi Schilt (s0024171) in het kader van de bachelor Psychologie voor de richting Arbeid&Organisatie, aan de Universiteit Twente te Enschede.

Enschede, mei 2007

Begeleiders:

Drs. Ivy Goedegebure  
Fontys Hogeschool Personeel & Arbeid  
Universiteit van Twente; Gedragwetenschappen  
Arbeid- en Organisatie

Prof. dr. Karin Sanders  
Universiteit van Twente; Gedragwetenschappen  
Arbeid- en Organisatie



## Woord vooraf

Dit onderzoeksrapport is gebaseerd op onderzoeksgegevens van vijf reclame/communicatiebureaus uit de regio Utrecht, Twente en grensgebied Enschede/Duitsland. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn bachelorthese voor de studie Psychologie richting Arbeid & Organisatie. Het onderzoek is onderdeel van het promotieonderzoek van Ivy Goedegebure van de Fontys Hogeschool Personeel & Arbeid en van de opleiding Arbeid- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Twente, faculteit Gedragwetenschappen.

De resultaten van het onderzoek worden in dit rapport kort gepresenteerd. Daarnaast wordt Bone vergeleken met andere bedrijven uit het onderzoek. Alle verzamelde gegevens zijn anoniem verwerkt en gerapporteerd. Dit onderzoeksrapport wordt alleen besproken met de directeur en medewerkers van Bone

Op deze plek wil ik de directeur en medewerkers van Bone danken voor het meewerken aan het onderzoek. Ik hoop dat het onderzoek ook voor Bone een toegevoegde waarde heeft. Daarnaast wil ik mijn eerste begeleidster Ivy Goedegebure bedanken voor haar uitstekende begeleiding. Dankzij haar begeleiding en mentale support heb ik veel geleerd over onderzoek doen in het algemeen en heb ik door kunnen zetten wanneer het onderzoeksproces moeilijker verliep. Ook wil ik een woord van dank uitbrengen naar mijn tweede begeleidster, Prof. dr. Karin Sanders.

Als laatst maar zeker niet als minst wil ik mijn vriendin Els en mijn ouders bedanken die al mijn frustraties hebben geïncasseerd en problemen en dilemma's geduldig hebben aangehoord en mij gesteund hebben.

17 mei 2007  
Effendi Schilt

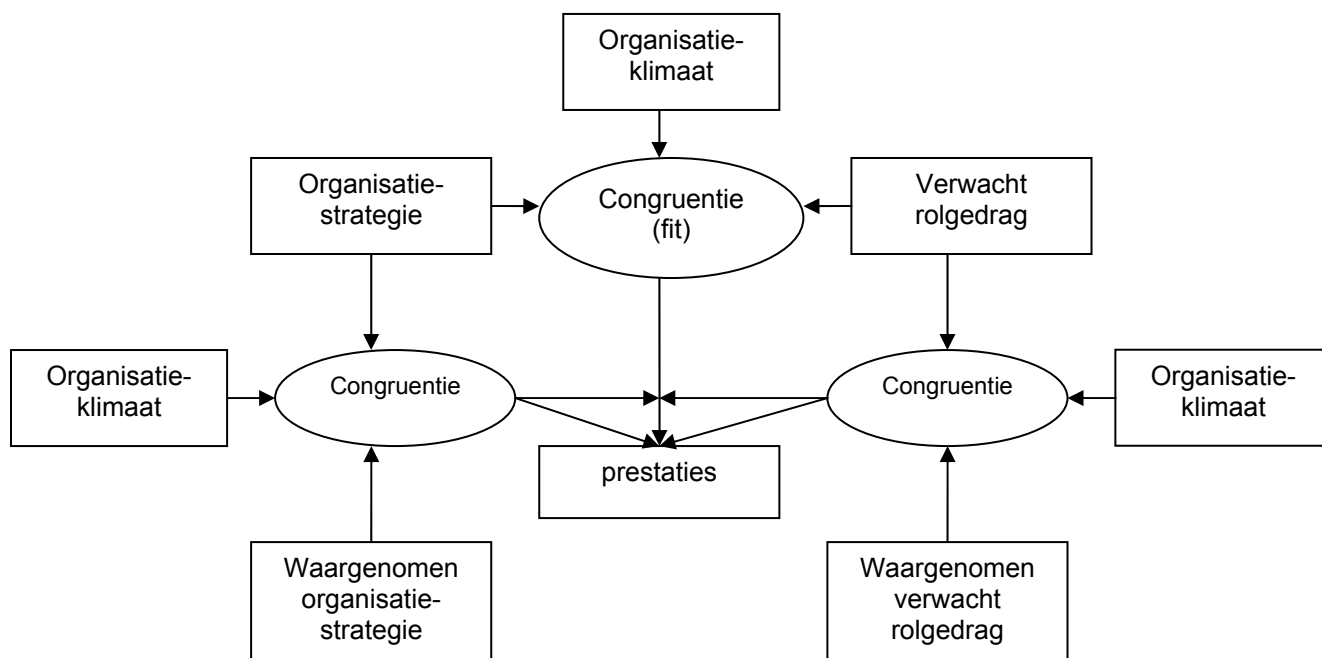


## Samenvatting

In deze bachelorthese wordt verslag gedaan over een studie in hoeverre percepties van medewerkers over de strategie en het verwachte gedrag aansluiten op de gevoerde strategie en het gedrag dat de werkgever verwacht van de medewerkers. Tevens wordt onderzocht in hoeverre de genoemde aansluitingen samenhangen met de aansluiting van de strategie op het verwachte gedrag van medewerkers, diens effect op het organisatieresultaat en op welke wijze de sterkte van het organisatieklimaat hierin een rol speelt. Uit dit onderzoek blijkt dat geen van de verbanden zich lijken voor te doen. Ook is het effect van het organisatieklimaat op de diverse fitmaten onderzocht. Het organisatieklimaat heeft geen effect op de diverse fitmaten.

De uitkomsten van het onderzoek zijn gebaseerd op de onderzoeksgegevens van vijf bedrijven. Het totaal aantal respondenten van 47 bestaat uit 7 leidinggevenden en 40 medewerkers.

In een theoretisch kader is gebruik gemaakt van het model waarin is aangenomen dat de congruentie (fit) tussen werkgever en werknemer over de strategie van de organisatie en het gewenst verwacht rolgedrag dat op de strategie aansluit van invloed zijn op de prestaties van de organisatie. In dit onderzoek zijn de prestaties uitgedrukt in HR uitkomsten (betrokkenheid, verloopintentie, innovatief werkgedrag en self-efficacy). Ook is in het theoretisch kader beschreven wat het doel van het onderzoek is en wat de wetenschappelijke en praktische relevantie van het onderzoek is.



## Leeswijzer

In hoofdstuk 1 komt de praktische en wetenschappelijke relevantie aan bod in de introductie van het onderzoek. In het theoretisch kader worden de hypothesen gepresenteerd en onderbouwd met de theorie.

In hoofdstuk 2 worden de onderzoeksmethoden en de gebruikte vragenlijst met de betrouwbaarheid van de gebruikte schalen.

In hoofdstuk 3 komen de resultaten van het onderzoek aan bod. Eerst worden de beschrijvende maten behandeld en de betrouwbaarheid van de schalen. Vervolgens wordt toegelicht welke statistische bewerkingen gebruikt zijn en tot slot worden de hypothesen getoetst en wordt specifiek gekeken naar de uitkomsten voor het bedrijf.

Hoofdstuk 4 vormt de conclusies naar aanleiding van de onderzoeksuitkomsten. In dit hoofdstuk worden alvast enkele interpretaties gegeven aan de onderzoeksresultaten waarna in hoofdstuk 5 enkele aanbevelingen voor het bedrijf worden voorgesteld.

# Inhoudsopgave

Woord vooraf .....	3
Samenvatting .....	5
Leeswijzer .....	5
Inhoudsopgave .....	7
Hoofdstuk 1: Inleiding .....	9
Aanleiding .....	9
Theoretisch kader .....	11
Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode .....	15
2.1 Gebruikte onderzoeksmethode .....	15
2.2 Gebruikte vragenlijst .....	15
2.3 Steekproef en dataverzameling .....	17
2.4 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen .....	18
2.5 Statistische bewerkingen .....	19
Hoofdstuk 3: Resultaten .....	22
3.3 Onderzoeksuitkomsten hypothesen .....	22
3.4 Onderzoeksuitkomsten Bone .....	28
Hoofdstuk 4: Conclusies .....	32
4.1 Toetsing hypothesen en hoofdvraag .....	32
4.2 Conclusies t.a.v. de onderzoeksmethoden .....	33
4.3 Bone .....	33
Hoofdstuk 5: Aanbevelingen .....	35
Aandachtspunten voor Bone .....	35
Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	35
Literatuurlijst .....	36
Bijlagen .....	38
1. Variabelen organisatieklimaat .....	39
2. Organizeklimaat typen .....	40





## Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een korte introductie gegeven over het onderzoek. Na de introductie volgt het theoretisch kader waarin de hypothesen worden afgeleid.

### **Aanleiding**

In veel landen speelt het MKB een vitale rol voor de economie. In Nederland bestaat 97,7% van de 731.000 bedrijven uit het MKB. Van de totale omzet van 1223 miljard Euro uit het bedrijfsleven wordt ruim 58% behaald in het MKB<sup>1</sup>. Het MKB speelt in Nederland dan ook een grote rol in de economie. Door veranderingen op de arbeidsmarkt en de toenemende vraag naar hoog opgeleid personeel (Raad voor Werk en Inkomen, 2005) is het voor MKB bedrijven steeds belangrijker om op een effectieve manier goed personeel te kunnen werven, te ontwikkelen en in te zetten binnen hun organisatie. Dit heeft onder meer geleid tot een toenemende behoefte aan meer kennis over HRM in het MKB (Heneman et al., 2000; den Hartog, 2006). Onderzoek bij grote multinationale bedrijven naar de relatie tussen HRM en organisatieprestatie laat namelijk zien dat HRM goed is voor betere prestaties (Hugelid, 1997; Guest, 1997; Paauwe, 2004). Echter, nog weinig is bekend over de invloed van HRM op de prestaties van MKB bedrijven. Met dit onderzoek zal worden bijgedragen aan het vergroten van wetenschappelijk inzicht op het gebied van HRM binnen Nederlandse MKB bedrijven. Als we beter begrijpen hoe HRM in MKB bedrijven succesvol wordt vormgegeven is dat zowel voor de wetenschap als voor de praktijk relevant.

### *Relatie tussen HRM en organisatieprestaties*

Uitgebreid onderzoek is verricht naar de relatie tussen HRM en performance (Hugelid, 1997; Paauwe, 2004; Guest, 1997; Boselie, 2001). Uit deze onderzoeken komt onder meer naar voren dat HRM wel degelijk van belang is. Vanuit de wetenschap worden er verschillende benaderingen gebruikt (universalistisch, configurationeel, en contingentie om de relatie tussen HRM en prestaties te onderzoeken (Delery and Doty, 1996). De contingentie benadering stelt dat de relatie tussen de relevante onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele zal variëren al naar gelang de invloed van bijv. bedrijfsomvang, industrie/sector, eigendom, en locatie. Contingentie argumenten suggereren mogelijke complexe interacties tussen HRM variabelen, tussen HRM variabelen en prestatie indicatoren, tussen HRM variabelen en contingentie factoren, en tussen prestatie en contingentie factoren (Delery and Doty, 1996). Schuler and Jackson (1987) worden onder meer door Delery and Doty (1996) aangewezen als contingentie theoretici. De contingentie benadering kijkt naar de ‘verticale afstemming’. De ‘verticale afstemming’ in deze context wil zeggen de fijneafstemming tussen organisatiestrategie (doelstellingen van de organisatie) en de verzameling van ingezette HR praktijken (HR systeem) binnen de organisatie. Bowen en Ostroff (2004:206) beschrijven de verticale afstemming als ‘de inhoud van het HRM systeem verwijst naar de verzameling ingezette praktijken en zouden idealiter voornamelijk aangedreven moeten worden door de strategische doelen en waarden van de organisatie. Dus gegeven een strategisch doel als service, efficiency, of kwaliteit, zou een verzameling HR praktijken ontworpen moeten worden om het menselijke kapitaal te sturen en te helpen om de doelstellingen te halen’.

Organisatiestrategie kan worden gedefinieerd als ‘een gecoördineerd plan dat kaders biedt voor beslissingen en activiteiten van de organisatie. Dat plan is gericht op aanwending van de bronnen die een organisatie tot zijn beschikking heeft op een zodanig manier dat de

---

<sup>1</sup> Bron: website van MKB-Nederland, [www.mkb.nl](http://www.mkb.nl)

activiteiten een toegevoegde waarde hebben op de omgeving zodat de organisatie haar eigen doelen kan bereiken' (Gibcus & Kemp, 2003:11). Het belang van het consistent volgen van een organisatiestrategie is om concurrentieel voordeel te creëren en te behouden (Gibcus & Kemp, 2003). Een veel gebruikte theorie in organisatiestrategie en strategisch management is de resource-based theorie. In de 'resource-based' theorie wordt aangenomen dat HRM niet direct van invloed is op de organisatie resultaten, maar dat HRM van invloed is op de unieke en moeilijk door de concurrentie te imiteren interne bronnen/middelen, zoals de houdingen en de gedragingen van medewerkers. Deze onderscheidende houdingen en gedragingen van medewerkers worden op hun beurt verondersteld van invloed te zijn op de effectiviteit van de organisatie in het geheel. Daarom kan het menselijk kapitaal beschouwd worden als een belangrijke bron voor aanhoudend concurrentieel voordeel. Bij de laatste stelling is een vereiste dat er een goede congruentie (fit) bestaat tussen HRM en organisatiestrategie (Guest, 1997).

Gegeven het bovenstaande is het voor zowel wetenschap als praktijk belangrijk om inzicht te verkrijgen of, binnen het MKB, de afstemming tussen organisatiestrategie en HRM een rol speelt in het creëren van aanhoudend concurrentieel voordeel. Dit onderzoek draagt bij in het verwerven van dergelijk inzicht.

Zoals gezegd is er al veel onderzoek verricht naar de relatie tussen HRM en het organisatieresultaat (Becker, Huselid, and Ulrich, (2001); Guest, 1997, Huselid, 1995). Uit die onderzoeken is geconcludeerd dat HRM er wel degelijk toe doet (Paauwe, 2004). Hoe HRM bijdraagt aan de prestaties van de organisatie en welke processen daarin een rol spelen is echter nog onduidelijk. Deze indirecte processen staan ook wel bekend als de 'black box' tussen HRM en het organisatieresultaat. Bowen en Ostroff (2004) hebben een model gepresenteerd waarmee deze 'black box' wordt geopend. In dit model introduceren zijn de term 'sterkte van het HRM systeem' om te verklaren hoe HRM praktijken, als een systeem, kunnen bijdragen aan de organisatieresultaten. Hierin zien de auteurs HR praktijken als vorm van communicatie van de leiding naar beneden. Een goede communicatie van het HRM systeem kan daarom medewerkers motiveren het gewenste houdingen en gedrag te laten zien. Hoe sterker het HRM systeem, hoe duidelijker het voor de werknemer is wat belangrijk is binnen de organisatie en welk gedrag wordt verwacht en beloond. Een sterke situatie kan worden gedefinieerd als 'een situatie waarin binnen de organisatie sprake is van gedeelde percepties'. Hoe beter de organisatie communiceert over wat belangrijk is en wat er wordt verwacht, hoe meer betrokken de medewerkers en hoe beter de werkprestaties (Sanders, Dorenbosch, & Reuver, 2005).

Deze studie kan daarom het belang van gedeelde percepties van leden binnen de organisatie in de relatie tussen het voorgaande organisatiestrategie en HRM niet negeren.

Met als uitgangspunt dat het HRM systeem gaat om communiceren, brengt dit de rol van het organisatieklimaat ter discussie. Immers, de sterkte van het HRM systeem wordt beïnvloedt door het organisatieklimaat (Bowen en Ostroff, 2004). Het organisatieklimaat kan omschreven worden als de 'relatieve duurzame kwaliteit van de interne omgeving van een organisatie zoals (1) dit wordt ervaren door de leden van de organisatie, (2) dit het gedrag van de leden beïnvloedt, en (3) beschreven kan worden in termen van waarden van een specifieke set karakteristieken van een organisatie (Tagiuri & Litwin, 1968 in Burton, Lauridsen & Obel, 2004). Als de organisatiestrategie niet past bij het organisatieklimaat dan heeft dit negatieve invloed op de organisatieprestatie (Burton et al, 2004).

Deze studie zal onderzoeken hoe de percepties van medewerkers over organisatiestrategie en het HRM systeem, vertaal naar het werknemer rolgedrag, afgestemd zijn op de percepties van de werkgever. Ook wordt de invloed van het organisatieklimaat meegenomen. De probleemstelling van dit artikel is derhalve als volgt te formuleren: '*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?’*

De prestaties vormen de afhankelijke variabelen en zijn in dit onderzoek geoperationaliseerd in HR uitkomsten (betrokkenheid, verloopgeneigdheid, innovatief werkgedrag en self-efficacy).

## **Theoretisch kader**

### *Organisatiestrategie*

Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat bedrijven die consistent een duidelijke strategie volgen, bijvoorbeeld de beste kwaliteit of kostenreductie, beter presteren dan bedrijven die een gemixte strategie volgen (Gibcus and Kemp, 2003). Veel auteurs hebben typologieën ontwikkeld in hun studies naar strategie, die vaak ter discussie staan (Gibcus and Kemp, 2003). De typologieën van Miles and Snow (1984) en Porter (1980, 1985, in Schuler & Jackson, 1987) zijn de meest gebruikte in HR onderzoeken. De typologie van Miles and Snow (1984) verdeelt organisaties in *prospector*, *defender*, *analyser* en *reactor* types. Om concurrentieel voordeel te behalen onderscheid Porter (1980, 1985, in Schuler & Jackson, 1987) drie generieke strategieën: *cost leadership*, *differentiatie* en *focus*. De focus strategie heeft twee varianten, kosten focus en differentiatie focus.

Gibcus en Kemp (2003) verschaffen een uitgebreid overzicht van empirische studies naar strategie binnen MKB bedrijven. Daarin lijken de typologie van Miles en Snow en de typologie van Porter de meest gebruikte typologieën in onderzoek om de strategie van bedrijven te beschrijven. Gibcus en Kemp (2003) pleitten dat de voornaamste conclusie van onderzoek, gebaseerd op de typologie van Miles en Snow, dat consistente strategische types (*defenders*, *analysers*, en *prospectors*) betere resultaten boeken dan de *reactor* strategie en dat pro-actieve leidinggevenden de doelen en de richting van hun organisatie kunnen beïnvloeden door een ‘prospector strategie’ toe te passen. De laatste is voornamelijk bevorderend in het groeien van de organisatie. De voornaamste conclusie die volgt uit de review van het onderzoek (Gibcus en Kemp, 2003) gebaseerd op de typologie van Porter is dat enkele indicatoren suggereren dat het vasthouden aan ten minste één van de drie generieke strategieën leidt tot betere prestaties dan wanneer een bedrijf er niet in slaagt een generieke strategie te ontwikkelen en uit te dragen. Bovendien bleken de eigenschappen van de omgeving en de omgeving zelf erg belangrijk te zijn voor het selecteren van een optimale strategie (Gibcus en Kemp, 2003). Beal (2000) heeft de typologie van Porter verder ontwikkeld. Beal maakt onderscheid in vier differentiatie strategieën namelijk: innovatie, service, marketing, en kwaliteit differentiatie. Volgens Beal zijn de differentiatie strategieën voornamelijk een uitvoerbare strategie voor MKB bedrijven omdat deze vaak te klein zijn om een kostenreductie strategie te voeren. Daarom zal dit onderzoek de strategie classificaties van Beal gebruiken om zodoende nauwkeuriger onderscheid te maken in de mogelijke strategieën voor MKB bedrijven.

### *HR praktijken en werknemer rolgedrag*

In de ‘resource-based’ theorie wordt aangenomen dat HRM niet direct van invloed is op de organisatie resultaten, maar dat HRM van invloed is op de unieke en moeilijk door de concurrentie te imiteren interne resources, zoals de houdingen en de gedragingen van medewerkers. Hierdoor creëert HRM de condities om strategische doelstellingen van de organisatie te bereiken. Diverse studies hebben gewezen op de bijdrage van HR praktijken aan de prestaties van de organisatie (Wright, 2003; Guest, 1997; Becker, 2001; MacDuffie, 1995). Deze studies, die zijn gericht op de invloed van een enkele HR praktijk of een

verzameling van HR praktijken, leggen de nadruk op de inhoud van HRM systemen. Hoe HRM helpt medewerkers duidelijk te maken wat er van hen wordt verwacht en welke processen hierin een rol spelen is nog onduidelijk (Bowen en Ostroff, 2004). Bowen en Ostroff (2004) stellen voor dat de gedeelde perceptie de 'sterkte van het HRM systeem' vertegenwoordigd. Middels dit construct benadrukken de auteurs de procesrol van HRM: strategie beïnvloedt HR dat op zijn beurt communiceert hoe medewerkers worden geacht bij te dragen aan die strategie. De 'sterkte van het HRM systeem' vertegenwoordigd een aantal proces kenmerken, afgeleid van de attributietheorie van Kelley, waaraan dit construct moet voldoen om effectief een boodschap over te kunnen brengen over de inhoud van HRM naar alle medewerkers en zo te verduidelijken welke strategische doelen belangrijk zijn en wat voor houding en gedrag wordt verwacht en beloond. Schuler en Jackson (1987) nemen aan dat het werknemer rolgedrag als instrument gezien kan worden bij de implementatie van een competitieve strategie.

Deze studie zal zich richten op het proces van het HRM systeem want – in lijn met Bowen en Ostroff- het proces zou de sleutel kunnen zijn voor het openen van de 'black box'. Daarom wordt het werknemer rolgedrag, analoog aan Schuler en Jackson (1987), bestudeerd in plaats van de inhoud van het HRM systeem.

#### *Verticale afstemming tussen organisatiestrategie en werknemer rolgedrag*

In MKB bedrijven speelt de leidinggevende/directeur een belangrijke rol in het selecteren en uitdragen van een strategie. De strategie binnen MKB bedrijven is vaak impliciet, top-down, informeel en gevoelsmatig (Mintzberg, 1989, in Gibcus & Kemp, 2003). Als dit waar is, rijst een belangrijke vraag. Analoog aan de contingentie-theorie: als het menselijk kapitaal een belangrijke bron vormt voor het aanhoudend concurrentieel voordeel van de organisatie, moet er een 'fit' zijn tussen de strategie van de organisatie en het HRM. Het is echter aannemelijk dat kleinere bedrijven niet op de dezelfde wijze als grote organisaties worden gemanaged. Voor HRM betekent dit dat bijvoorbeeld HR praktijken in MKB bedrijven minder, in ieder geval anders worden ingezet dan in grote organisaties. Dit heeft als gevolg dat de verticale afstemming tussen organisatiestrategie en HR praktijken ook impliciet, informeel en gevoelsmatig kan zijn. Door het werknemer rolgedrag te benadrukken in plaats van HR praktijken gaat deze studie de moeilijkheden ondervinden van de informele benadering. Sommige onderzoekers stellen dat de informele benadering meer passend is bij kleine organisaties zodat zij beter in staat zijn om te gaan met onzekerheden uit hun omgeving.

Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar de relatie tussen organisatiestrategie en HRM en het effect van deze afstemming op de prestaties (Ten Have, 1993; Hugelid, 1995). Echt overtuigend bewijs voor deze relaties is tot op heden nog niet gevonden. Ten Have (1993) onderzocht 600 industriële bedrijven en vond dat grotere bedrijven er hun eigen individuele methoden van personeelsmanagement op na hielden en dit nauwelijks verbonden aan de bredere overkoepelende strategie. Hij concludeerde ook dat een gebrek aan 'fit' tussen de overkoepelende organisatiestrategie en HRM geen effect had op organisatieresultaat. Het is opmerkelijk dat Hugelid's (1995) studie onder Amerikaanse bedrijven naar de rol van 'externe fit als bij elkaar passend (fit tussen HRM en strategie) om dezelfde discussie draait omdat er nog geen onomstootbaar empirisch bewijs is dat een fit tussen HRM en strategie noodzakelijk is om betere prestaties te boeken dan de concurrentie. Als de strategie-HRM link geen toegevoegde waarde biedt aan het organisatieresultaat is de vraag in welke richting HRM bijdraagt aan het organisatieresultaat. Meer duidelijkheid hierover zou gewenst zijn voor zowel wetenschap als praktijk. De eerste hypothese is derhalve als volgt te formuleren:

*H1: Voor MKB organisaties uit de creatieve industrie geldt, hoe beter de 'fit' (congruentie) tussen organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever), hoe beter de*

*prestaties in termen van HR uitkomsten op individueel niveau (self-efficacy, affectieve betrokkenheid, innovatief werkgedrag, verloopgeneigdheid).*

De afstemming zal gemeten worden aan de hand van het kader van Schuler en Jackson (1987) waarin het werknemer rolgedrag wordt gekoppeld aan typologieën van Porter's strategieën.

In hypothese 1 is verondersteld dat een sterke congruentie tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag een positief effect heeft op de prestaties. Ondanks een sterke congruentie kan het zijn dat de perceptie van medewerkers van de gevoerde strategie en verwacht houding en gedrag afwijkt van de beoogde strategie en rolgedrag door de werkgever. Dit kan dan als gevolg hebben dat de houding en gedrag van medewerkers niet past bij de organisatiestrategie en daardoor niet optimaal bijdraagt aan het organisatieresultaat. Een goede communicatie over het HR systeem motiveert medewerkers het gewenste gedrag te vertonen. Onderzoek lijkt uit te wijzen (Bowen en Ostroff, 2004) dat het belangrijk is om op organisatieniveau een gedeelde perceptie na te streven over het strategisch gedrag van de organisatie. Aandacht vanuit de organisatie voor organisatiedoelstellingen leken gerelateerd te zijn aan organisatorisch strategisch gedrag. De Jong en den Hartog (2005) vonden in hun onderzoek dat bedrijven die een innovatieve strategie voerden een positief verband lieten zien met innovatief werkgedrag van medewerkers. De creatieve sector bestaat uit kennis intensieve bedrijven waar innovatief gedrag een belangrijke rol speelt (den Hartog, 2005). De volgende drie hypothesen zullen worden onderzocht in dit onderzoek:

H2: *Voor MKB bedrijven uit de reclame/communicatie branche geldt, hoe beter de 'fit' (congruentie) tussen organisatiestrategie en verwacht organisatiestrategie door de werknemers, hoe beter de prestaties in termen van HR uitkomsten op individueel niveau (self-efficacy, affectieve betrokkenheid, innovatief werkgedrag, verloopgeneigdheid).*

H3: *Voor MKB bedrijven uit de reclame/communicatie branche geldt, hoe beter de 'fit' (congruentie) tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en de perceptie hiervan door de medewerkers, hoe beter de prestaties in termen van HR uitkomsten op individueel niveau (self-efficacy, affectieve betrokkenheid, innovatief werkgedrag, verloopgeneigdheid).*

H4a) *MKB bedrijven uit de reclame/communicatie branche voeren een innovatieve strategie*  
b) *Medewerkers van MKB bedrijven uit de reclame/communicatie branche met een innovatieve strategie vertonen innovatiever gedrag dan medewerkers van MKB bedrijven uit de reclamebranche met een andere strategie dan innovatief.*

#### *De invloed van het organisatieklimaat*

Het organisatieklimaat kan omschreven worden als de mate waarin werknemers het vertrouwen, arbeidsmoraal, rechtvaardiging van belonen, geloofwaardig leiderschap, conflict, zondebokking en weerstand voor verandering ervaren (Burton et al., 2004). Het organisatieklimaat kan gezien worden als de houding van individuen ten aanzien van de organisatie en is daarom een belangrijke variabele om mee te nemen in dit onderzoek. Bovendien wordt de sterkte van het HRM systeem beïnvloedt door het organisatieklimaat (Bowen en Ostroff, 2004). De sterkte van het HRM systeem is vertaald naar de drie fitmaten van organisatiestrategie, medewerker rolgedrag en strategie-medewerker rolgedrag. Hoe sterker het organisatieklimaat, des te sterker de afstemming tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag, en des te sterker de afstemming tussen beoogde organisatiestrategie en de perceptie hiervan door medewerkers, en des te sterker zal ook de afstemming zijn tussen verwacht medewerker rolgedrag en de perceptie van deze verwachting door de medewerkers. De bijbehorende hypothesen zijn:

H5: Hoe sterker het organisatieklimaat:

- a) des te sterker is de fit tussen organisatie strategie en verwacht rolgedrag van de werkgever,
- b) des te sterker is de fit tussen organisatie strategie en waargenomen strategie door de medewerkers en
- c) des te sterker is de fit tussen verwacht rolgedrag en waargenomen verwacht rolgedrag door de medewerkers

### *Organisatieprestaties*

Wil strategisch HRM zijn waarde behouden, dan zal het moeten bijdragen aan de organisatieresultaten. In dit onderzoek vormen de organisatieprestaties de te verklaren factor. Paauwe en Boselie (2000) hebben in hun artikel een overzicht gegeven van de onderzoeken en de uitkomsten daarvan naar het effect van HRM op het organisatieresultaat. Pfeffer (1994) stelt bijvoorbeeld dat het hanteren van een samengestelde set van praktijken leidt tot hogere productiviteit en hogere winst voor een breed aantal verschillende typen bedrijven. In dit onderzoek worden niet de HR praktijken onderzocht maar het werknemer rolgedrag. De prestaties van de gewenste houding en het gewenste gedrag wordt verklaard door affectieve betrokkenheid, self-efficacy, verlooptgeneigdheid en innovatief werkgedrag. Affectieve betrokkenheid is de relatieve kracht van de werknemers'identificatie en verbintenis met de organisatie (Allen & Meyer, 1990). De Man (2006:145) beschouwd affectieve betrokkenheid als "een katalysator tussen HRD investeringen en organisatorisch concurrerend voordeel".

Self-efficacy is de overtuiging dat iemand bepaald gedrag dat vereist wordt kan vertonen om bepaalde resultaten te behalen (Bandura, 1977a in Schyns & Von Collani, 2002). Naast duidelijkheid over het verwachte gedrag is self-efficacy van de werknemer nodig en belangrijk om taken goed uit te voeren. Het vrijwillig willen verlaten van de organisatie kan lagere productie veroorzaken en hogere personeelskosten met zich meebrengen omdat de werknemers met het hoogste potentieel om ergens anders werk te vinden de organisatie sneller verlaten dan de werknemers met het laagste potentieel. Innovatie is voor bedrijven op de langere termijn noodzakelijk om te kunnen overleven (Simon, 2002, in de Jong en den Hartog, 2005). Om concurrentie het hoofd te bieden en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen dienen bedrijven hun producten, diensten en werkmethoden vrijwel continue aan te passen en te verbeteren. Innovatief werkgedrag van medewerkers is daarbij onontbeerlijk (Van de Ven, 1986, in de Jong en den Hartog, 2005).

Andere HRM uitkomsten kunnen zijn de werknemerstevredenheid, werknemersmotivatie, het (vrijwillig) verlaten van de organisatie, sociaal klimaat tussen werkgever en werknemer, werknemer betrokkenheid, gebondenheid, vertrouwen, loyaliteit.

Volgens de resource-based theorie kan congruentie tussen strategie en HRM een concurrerend voordeel opleveren (Paauwe & Boselie, 2000). Een concurrerend voordeel van de organisatie zou zichtbaar moeten zijn in de HRM uitkomsten en in de algehele prestaties van de organisatie. Houding en gedrag van werknemers zijn unieke – en moeilijk te imiteren – interne middelen die belangrijk zijn om concurrerend voordeel te behalen. Daarom wordt in dit onderzoek de affectieve betrokkenheid, self-efficacy en verlooptintentie onderzocht.

## Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden besproken. De gebruikte vragenlijst wordt toegelicht, de gebruikte schalen en de betrouwbaarheid daarvan. Vervolgens wordt de dataverzameling en de steekproef besproken.

### 2.1 Gebruikte onderzoeksmethode

Om de opgestelde hypothesen te kunnen toetsen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van zogenaamd toetsingsonderzoek. Het toetsingsonderzoek heeft de vorm van een survey-onderzoek omdat bij een groot aantal onderzoekseenheden via systematische ondervraging gegevens worden verzameld. Uit een populatie wordt een steekproef getrokken waarbij een éénmalige meting zal plaatsvinden. Het voordeel van een dergelijke opzet is dat in een relatief korte tijd veel informatie verzameld kan worden. Een belangrijk nadeel is dat door de keuze voor een eenmalige meting geen uitspraken gedaan kunnen worden over de richting van de gevonden verbanden.

Er zijn twee vragenlijsten ontworpen (zie ook 2.2 gebruikte vragenlijst); één voor de medewerker en één voor de directie. De vragenlijsten zijn schriftelijk afgenomen in de periode februari en maart 2007.

### 2.2 Gebruikte vragenlijst

Alle items in de vragenlijsten zijn gemeten op een 5-punt schaal, behalve de vragen over financiën, persoonlijke en bedrijfsgegevens en vragen waar men 10 punten dient te verdelen.

#### *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). Voorbeelditems zijn, in welke mate heeft u in de afgelopen drie jaar gebruik gemaakt van de volgende concurrentiemiddelen: “Op de markt brengen van nieuwe producten” (innovatie) en “Verkopen van hooggeprijsde producten” (marketing) en “Nieuwe service aan de klant” (service). Directie en medewerkers kennen aan elk item een score toe van 1 (niet van toepassing) tot 5 (zeker wel van toepassing).

In deze vragenlijst is de differentiatie strategie uitgewerkt in innovatie, service, marketing en kwaliteit. De nadruk op de differentiatie strategie bij MKB organisaties komt voort uit het feit dat MKB organisaties vaak te klein zijn voor de kostenreductie strategie (Beal, 2000). Verder is een item toegevoegd waarin de respondent 10 punten kan verdelen over vijf omschrijvingen van een bepaalde strategie. Om een maat voor de inhoudelijke strategie te maken zijn de scores per strategie op de verschillende items bij elkaar opgeteld. Vervolgens is de strategiemeetmaat bepaald door de eigen score te delen door het theoretisch gemiddelde en is de rangorde bepaald van hoog (meest dominante strategie) naar laag (minst dominante strategie).

#### *Medewerker rolgedrag*

Het medewerker rolgedrag wordt gemeten met vertaalde items uit de typologie van Schuler en Jackson (1987). De theorie van Schuler en Jackson (1987) gaat ervan uit dat de fit tussen strategie en HR praktijken gemeten kan worden via rolgedrag van medewerkers. Deze theorie

is gebaseerd op de typologie van Porter. Het rolgedrag is onder meer gekoppeld aan strategie. De berekening van de fitmaten wordt in het gedeelte ‘statistische bewerkingen’ beschreven.

#### *Fit tussen strategie en medewerker rolgedrag*

De congruentie tussen organisatie strategie en medewerker rolgedrag wordt bepaald aan de hand van de typologie van Schuler en Jackson (1987). De fit tussen strategie en verwacht rolgedrag is als volgt geoperationaliseerd:

Op basis van Schuler & Jackson zijn per strategie vijf profielen rolgedrag ontwikkeld. De vijf profielen corresponderen met service, marketing, innovatie, kostenreductie en proces. Vervolgens zijn per profiel de absolute verschillen met de (gemiddelde) scores van de werkgevers op rolgedrag vastgesteld. Zo kan gekeken worden naar in hoeverre een werkgever/directeur afwijkt van de ideale profielen (per item).

#### *Fit tussen strategie en waargenomen strategie*

De fit tussen de beoogde strategie (door de werkgever) en de perceptie van de beoogde strategie (door de werknemer) wordt bepaald door de scores op items over organisatiestrategie te transformeren naar z-scores, vervolgens de verschillen tussen de waarnemingen van eigenaar/directeur en medewerker te berekenen en te sommeren (Sanders et al., 2005).

#### *Fit tussen verwacht medewerker rolgedrag en perceptie van verwacht medewerker rolgedrag*

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

*Organisatie klimaat* is gebaseerd op het ‘framework of competing values’ (Quinn and Rohrbaugh, 1983 in Burton et al., 2004) met vier klimaat types: familie, adhocratie, markt en hiërarchie (Cameron & Quinn, 1999). Deze klimaattypes kunnen worden beschreven op basis van de mate van: vertrouwen, conflict, werkmoraal, rechtvaardigheid van beloningen, resistentie tegen veranderingen, geloofwaardigheid van de leider, en het nemen van verantwoordelijkheid (Zammuto & Krakower, 1991 in Burton et al., 2004). In de bijlage staan de variabelen om het organisatieklimaat te meten:

#### *Organisatie prestatie*

HRM uitkomsten in deze studie zijn:

- affectieve betrokkenheid in zijn algemeenheid is samengesteld uit affectieve betrokkenheid naar de organisatie, affectieve betrokkenheid naar het team/afdeling, en affectieve betrokkenheid naar de eigen carrière. (Ellemers et al., 1998) en affectieve betrokkenheid naar de leidinggevende (Vandenberghe et al., 2004);
- self-efficacy is gemeten aan de hand van de verkorte 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 is gemeten via 9 betrouwbare en gevalideerde items van Janssen (2002);

#### *Context variabelen*

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



Om te controleren voor kenmerken van de medewerkers zijn in de analyses leeftijd, geslacht (1 = vrouw, 2 = man), type contract (2 = tijdelijk contract; 1 = vast contract), aantal uren per week, en opleidingsniveau meegenomen.

### **2.3 Steekproef en dataverzameling**

De steekproef voor dit onderzoek bestaat uit medewerkers en hun leidinggevendenden van vijf MKB bedrijven uit de creatieve sector. De vier organisaties zijn actief in de reclame/communicatie sector uit de regio's Twente met grensgebied Duitsland (Nederlands bedrijf) en provincie Utrecht. De bedrijven uit de steekproef hebben tussen de vier en dertig werknemers. Het dataverzameling proces begon met het selecteren van bedrijven via de bedrijvengids. Er zijn 28 bedrijven geselecteerd via de bedrijvengids. Deze bedrijven kregen een brief toegestuurd over het onderzoek met daarin vermeld dat er binnen drie dagen contact zal worden opgenomen. Twaalf bedrijven vielen achteraf buiten de steekproef. Deze betroffen vaak eenmanszaken, waren niet telefonisch bereikbaar of bestonden niet meer. Tien bedrijven zagen geen meerwaarde in het onderzoek, hadden net een groot werknemers onderzoek achter de rug of te druk door allerlei omstandigheden. Een enkel bedrijf vond het wel leuk maar door een slechte ervaring met onderzoeken uit het verleden waren deze niet meer te overtuigen. Uiteindelijk zijn er van de zes bedrijven die instemden vijf overgebleven. Het laatste bedrijf haakte af op de vragenlijst en dan met name vanwege zorg over veel onrust op de werkvloer door de vragen over betrokkenheid. Uiteindelijk komt de respons neer op iets meer dan 31%, rekening houdend met de bedrijven die niet binnen de steekproef vielen. Medewerkers hebben de vragenlijsten anoniem ingevuld en de vragenlijsten zijn middels een doos anoniem verzameld. Om medewerking te bevorderen werd een week voor het uitsturen van de vragenlijst een motiverende brief gestuurd vanuit de top van de organisatie. De respondenten kregen twee weken de tijd om de vragenlijst in te vullen. De (persoonlijke) gegevens zijn niet (openbaar) verkrijgbaar. Financiële gegevens die zijn vergeven door de desbetreffende bedrijven worden niet kenbaar gemaakt in dit onderzoek noch daarbuiten.

#### *Kenmerken van de steekproef*

In de steekproef van vijf bedrijven zitten twee kleine bedrijven tot tien medewerkers en drie middelgrote bedrijven tussen tien en vijftig medewerkers. In totaal werden negenenzeventig vragenlijsten voor medewerkers en acht vragenlijsten voor de directie(leden) uitgestuurd. Respectievelijk veertig (50,6 %) en zeven (87,5 %) vragenlijsten werden ingevuld en teruggestuurd. De gemiddelde responsrate binnen de bedrijven is ruim 62%. Uit de gehele steekproef deden negentien vrouwen (40%) mee en zesentwintig mannen (55%). Twee respondenten hebben hun geslacht niet opgegeven. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was dertig jaar (SD=8,456). Een kleine minderheid, 46,8% van de respondenten behaalde een diploma op HBO niveau.

Bedrijven zijn voornamelijk zelf verantwoordelijk voor de respons binnen hun organisatie. Hoe meer medewerkers een vragenlijst hebben ingevuld, des te meer betekenis over bevindingen en eventuele aanbevelingen kan het onderzoek bieden voor de organisatie. In de meeste gevallen werden de vragenlijsten dan ook onder werktijd ingevuld.

## 2.4 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

De gemiddelden, standaarddeviaties en betrouwbaarheden ( $\alpha$ ) van de variabelen staan vermeld in tabel 1. De betrouwbaarheidsmaat Cronbach's alpha geeft aan in hoeverre de schaal consistent is; ofwel, in hoeverre de vragen die bij de betreffende schaal horen hetzelfde meten. Een  $\alpha < 0,60$  betekent dat de schaal onvoldoende betrouwbaar is; tussen 0,60 en 0,70 is matig consistent. Het voornaamste criterium voor de betrouwbaarheid van een schaal is Cronbach's  $\alpha$ , waarvoor als grenswaarde 0.70 geldt (Nunnally, 1967).

De verschillende maten voor betrokkenheid bestaan uit organisatie, carrière, team en leidinggevende. *Betrokkenheid naar de organisatie* werd gemeten met vier items op de schaal van Ellemers et al (1998). De betrouwbaarheid van deze schaal (Cronbach's alpha) is .80. *Betrokkenheid naar de carrière* werd gemeten door vijf items op de schaal van Ellemers et al (1998). De betrouwbaarheid van deze schaal (Cronbach's alpha) is .89. *Betrokkenheid naar het team* werd gemeten door vijf items op de schaal van Ellemers et al (1998). De betrouwbaarheid van deze schaal (Cronbach's alpha) na verwijdering van de twee items 'Ik laat mij in mijn werk zoveel mogelijk leiden door doelstellingen van mijn team' en 'Als we een sociale activiteit met het team hebben, help ik meestal met de organisatie' is .68. De schaal voor teambetrokkenheid is matig betrouwbaar gebleken ( $0,60 < \alpha < 0,70$ ) en daarom zullen resultaten met deze schaal met enige voorzichtigheid moeten worden geïnterpreteerd. *Betrokkenheid naar de leidinggevende* werd gemeten door zes items op de schaal van (Vandenbergh, Bentein, Stinglhamber, 2002). De betrouwbaarheid van deze schaal (Cronbach's alpha) is 0.80.

*Verloopgeneigdheid* werd gemeten door vier items. Een item die oorspronkelijk op de verloopgeneigdheid schaal laadde werd omgekeerd gescoord. De betrouwbaarheid van deze schaal (Cronbach's alpha) is 0.67 maar kon verhoogd worden tot .80 na verwijdering van item 'Als het aan mij ligt, zal ik over 5 jaar nog bij bedrijf x werken'.

*Innovatief werkgedrag* bestaat uit de subschalen idee generatie, idee promotie en idee realisatie. Alle drie de subschalen waren voldoende betrouwbaar ( $p > 0.7$ ). De totaal schaal innovatief werkgedrag bestond uit 9 items. De betrouwbaarheid van deze schaal (Cronbach's alpha) is 0.89.

*Self-efficacy* werd gemeten door acht items gebaseerd op de schaal van Schyns and Von Collani (2002). De betrouwbaarheid van deze schaal (Cronbach's alpha) is 0.83.

**Tabel 1** beschrijvende statistieken (N=40)

Schaal	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Mean	Std. Deviation	Mean Bone	SD Bone
Betrokkenheid organisatie	.80	15.00	2.95	<b>14.70</b>	<b>3.53</b>
Betrokkenheid carrière	.89	17.2	4.33	<b>18.90</b>	<b>3.54</b>
Betrokkenheid team/afdeling	.68 (matig)	13.08	1.42	<b>13.40</b>	<b>1.71</b>
Betrokkenheid leidinggevende	.80	24.10	3.29	<b>25.80</b>	<b>3.52</b>
Verloopgeneigdheid	.80	4.25	2.11	<b>3.22</b>	<b>2.05</b>
Innovatief werkgedrag	.89	22.34	5.96	<b>22.92</b>	<b>5.90</b>
Self-efficacy	.83	31.85	3.93	<b>34.20</b>	<b>2.90</b>

## 2.5 Statistische bewerkingen

Het organisatieklimaat bestaat uit de variabelen vertrouwen, conflict, werkmoraal, rechtvaardigheid van beloningen, resistentie tegen veranderingen, geloofwaardigheid van de leider, en het nemen van verantwoordelijkheid. Eenvoudige statistieken voor de zeven variabelen zijn weergegeven in Tabel 2.

Om de sterkte van het organisatieklimaat per bedrijf te meten is gekeken naar de afwijzing t.a.v. het gemiddelde 0 door de scores op deze variabelen te transformeren naar z-scores en te sommeren. Vervolgens zijn deze z-scores voor de werkgever gesommeerd omdat deze waarde moet worden vergeleken met de groepsnorm en geldt: hoe groter de waarde, hoe minder sterk het organisatieklimaat is. De maat voor de sterkte van het organisatieklimaat is ondergebracht onder variabele ‘OCStrenght’. Voor Bone zijn de scores op de variabelen van organisatieklimaat verderop in sectie 3.4 uitgewerkt.

**Tabel 2** Beschrijvende statistieken organisatieklimaat (N=47)

Variabele	gemiddelde	SD
trust	4,45	,619
morale	4,30	,548
rewards equitability	4,04	,624
leader credibility	4,19	,647
conflict	2,38	,822
scapegoating	4,06	,604
resistance to change	2,81	1,035
OCstrength	6.32	1.26
Strategie	23.27	6.35
Rolgedrag	25.68	4.23
Strategie-rolgedrag	21.57	11.02

De correlaties tussen conflict en zondebokking zijn zeer zwak, i.t.t. de bevindingen van Burton et al. (2004). In tabel 3 staat de totale correlatiematrix voor alle dimensies uit het organisatieklimaat vermeld. Enkele paren kunnen uit de tabel worden gehaald. Weerstand voor verandering en leiderschap geloofwaardigheid laten een negatieve correlatie zien ( $r = -.17$ ). Er is ook een sterke correlatie te vinden voor ‘weerstand voor veranderingen’ en ‘conflict’.

**Tabel 3** Correlatiematrix van organisatieklimaat (N=47)

	vertrouwen	morale	Rechtvaardiging van belonen	Leiderschap geloofwaardigheid	Conflict	zondebokking	Weerstand veranderingen
Vertrouwen							
Moraal	.50						
Rechtvaardigheid beloningen	.34	.28					
Leiderschapsgeloofwaardigheid	.16	.08	.36				
Conflict	-.13	.08	.05	-.06			
Zondebokking	.10	.20	.05	-.14	-.09		
Weerstand voor veranderingen	.17	.26	-.02	-.17	.24	.19	

*‘Fit’ tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag*

In zowel de vragenlijst voor de directeur als de medewerker wordt gevraagd naar het verwachte rolgedrag. In 23 items kan de medewerker aangeven van 1= zeker niet van toepassing tot 5= zeker van toepassing in hoeverre hij/zij denkt dat de rolgedraging verwacht wordt. Voorbeelditems waarin wordt gevraagd in hoeverre de medewerker denkt dat de rolgedragingen van hem/haar worden verwacht zijn 'inzet van brede vaardigheden' en 'onafhankelijk, autonoom gedrag'. Verder is een item toegevoegd waarin de respondent 10 punten kan verdelen over vijf omschrijvingen van een type medewerker.

Om een maat te maken voor de 'fit' te maken tussen verwachte werknemer rolgedrag en de perceptie van dit verwachte werknemer rolgedrag door de medewerkers worden eerst alle scores op de items getransformeerd naar z-scores (per bedrijf). De z-score is een maat voor de afwijking t.a.v. het gemiddelde 0. Alleen voor de werkgever/directeur worden vervolgens de absolute waarden van de z-scores van de 28 items gesommeerd. Dit wordt alleen voor de directeur berekend omdat dit de waarde is die wordt vergeleken met de groepsnorm. Deze som van z-scores van de werkgever/directeur is ondergebracht onder de variabele 'rolefit'. Deze waarde per bedrijf geeft de maat voor de fit. Een hogere waarde staat gelijk aan een kleinere fit.

Spearman's rancorrelatie-coëfficiënt ( $\rho$ ) wordt gebruikt om te toetsen of er een verband bestaat tussen de sterkte van de fitmaat rolgedrag (onafhankelijke variabele) en de afhankelijke variabele innovatief werkgedrag, affectieve betrokkenheid, verloopgeneigdheid en self-efficacy.

#### *'Fit' tussen strategie en rolgedrag*

In zowel de vragenlijst voor de directeur als de medewerker wordt gevraagd naar de strategie van de organisatie. In 22 items kan de medewerker aangeven van 1= zeker niet van toepassing tot 5= zeker van toepassing in hoeverre hij/zij denkt dat welk concurrentiemiddel het beste voor de organisatie van toepassing is. Voorbeelditems van concurrentiemiddelen zijn 'Nauwlettend controleren van de productkwaliteit' en 'Betere nazorg naar de klanten'. Verder is een item toegevoegd waarin de respondent 10 punten kan verdelen over vijf omschrijvingen van een organisatiestrategie. In de vragenlijst is opgenomen strategie op kostenreductie en de differentiatie strategie is uitgewerkt in innovatie, service, marketing en kwaliteit. Elke strategieschaal wordt gemeten door een aantal items

Om een maat te maken voor de 'fit' te maken tussen strategie en rolgedrag worden eerst alle scores op de items getransformeerd naar z-scores (per bedrijf). Per strategieschaal worden de totaal z-scores gesommeerd. De 'fit' schaal bestaat uit de som van alle totaal z-scores per strategieschaal.

Spearman's rancorrelatie-coëfficiënt ( $\rho$ ) wordt gebruikt om te toetsen of er een verband bestaat tussen de sterkte van de fitmaat strategie-rolgedrag (onafhankelijke variabele) en de afhankelijke variabele innovatief werkgedrag, affectieve betrokkenheid, verloopgeneigdheid en self-efficacy.

#### *'Fit' tussen strategie en waargenomen strategie*

De maat voor de 'fit' tussen strategie en waargenomen strategie wordt op dezelfde wijze berekend als bij rolgedrag beschreven.

Spearman's rangcorrelatie-coëfficiënt ( $\rho$ ) wordt gebruikt om te toetsen of er een verband bestaat tussen de sterkte van de fitmaat organisatiestrategie (onafhankelijke variabele) en de afhankelijke variabele innovatief werkgedrag, affectieve betrokkenheid, verloopgeneigdheid en self-efficacy.

*Onderlinge vergelijking tussen bedrijven uit de steekproef*

In de hypothesen wordt onder meer getoetst of de sterkte van de desbetreffende fitmaten (organisatiestrategie, rolgedrag) invloed heeft op HR uitkomsten. Daarnaast wordt in het bedrijfsspecifieke onderdeel in dit rapport enkele verschillen gepresenteerd tussen het bedrijf en de andere vier bedrijven uit de steekproef. Middels tweezijdige t-toetsen wordt onderzocht of het bedrijf significante verschillen vertoont op gebied van de sterkte van de fitmaten, de scores op de HR uitkomsten en het organisatieklimaat.

## Hoofdstuk 3: Resultaten

### **3.3 Onderzoeksuitkomsten hypothesen**

In de eerste hypothese wordt verondersteld dat hoe sterker de congruentie ('fit') is tussen het gewenste medewerker rolgedrag (door de werkgever) en de perceptie van deze verwachting (door de medewerker), des te beter zullen de prestaties zijn in termen van innovatief gedrag, affectieve betrokkenheid, self-efficacy en verloopintentie. De hypothese is twee-zijdig getoetst middels de Spearman correlaties. De resultaten van deze toetsing staan vermeld in tabel 4. Hieruit blijkt dat de hypothese voor geen van de variabelen kon worden bevestigd.

In de tweede hypothese wordt verondersteld dat hoe sterker de congruentie ('fit') is tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door de werkgever), des te beter zullen de prestaties zijn in termen van innovatief gedrag, affectieve betrokkenheid, self-efficacy en verloopintentie. De hypothese is twee-zijdig getoetst middels de spearman correlaties (Spearman's rho). De resultaten van deze toetsing staan vermeld in tabel 5. Hieruit blijkt dat de hypothese voor geen van de variabelen kon worden bevestigd.

In de derde hypothese wordt verondersteld dat hoe sterker de congruentie ('fit') is tussen beoogde organisatiestrategie en de perceptie van de beoogde organisatiestrategie (door de werknemer), des te beter zullen de prestaties zijn in termen van innovatief gedrag, betrokkenheid, self-efficacy en verloopintentie. De hypothese is twee-zijdig getoetst middels de spearman correlatie (Spearman's rho). De resultaten van deze toetsing staan vermeld in tabel 6. Hieruit blijkt dat de hypothese voor geen van de variabelen kon worden bevestigd.









Voor alle bedrijven uit de steekproef is onderzocht wat voor de branche de meest dominante strategie is. De uitkomsten van de onafhankelijke t-toets zijn weergegeven in tabel 7. Uit de tabel blijkt dat de innovatieve strategie gemiddeld een hogere score laat zien dan de andere strategieën, maar het verschil is niet statistisch significant ( $t(23)=1.04$ ,  $p<.31$ ). De service differentiatie strategie lijkt over de vijf bedrijven genomen de hoogste score te hebben ( $M=4.80$ ) ten opzichte van de andere strategieën ( $M=2.55$ ). Het verschil is significant ( $t(23)=3.96$ ,  $p<.00$ ). Dit betekent dat hypothese 4a niet kan worden bevestigd: de vijf bedrijven uit de steekproef voeren geen innovatieve strategie, maar een service differentiatie strategie.

**Tabel 7** Meest dominante strategie van bedrijven uit de branche

Strategie	Gemiddelde Score innovatie	Gem score overige strategieën	t	Df	sig
Innovatie	3.60	2.85	1.04	23	.31
Kosten	1.40	3.40	-3.29	23	.00
<b>Service</b>	<b>4.80</b>	<b>2.55</b>	<b>3.96</b>	<b>23</b>	<b>.00</b>
Marketing	3.60	2.85	1.04	23	.31
Process	1.60	3.35	-2.73	23	.01

De twee bedrijven (bedrijf 1 en 2) die de hoogste score hebben op innovatieve strategie (score 4 en 5), zijn vergeleken met de andere drie bedrijven (bedrijven 3, 4 en 5) op het innovatieve werkgedrag van medewerkers. De uitkomsten van de onafhankelijke t-toets zijn weergegeven in tabel 8. Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen de score op innovatief werkgedrag van bedrijven met een innovatieve strategie en bedrijven met een andere strategie dan innovatie. Hypothese 4b kan daarom niet bevestigd worden.

**Tabel 8**

Variabele	Gemiddelde Score Bedrijf 1 en 2 (N=9)	Gem score bedrijven 3,4 en 5 (N=37)	t	Df	sig
Innovatief werkgedrag (alg.)	22.2	22.57	-1.03	42	.31
Idee generatie	7.00	8.05	-1.27	44	.21
Idee realisatie	4.11	4.81	-1.30	44	.20
Idee promotie	7.22	7.65	-.46	44	.65

In de volgende hypothesen wordt onderzocht in hoeverre de sterkte van het organisatieklimaat van invloed is op de sterkte van de drie fit's (fit tussen strategie en rolgedrag, strategiefit en de medewerker rolgedrag fit). De bijbehorende hypothesen zijn:

*H5a: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever).*

*H5b: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemers).*

*H5c: hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door medewerkers).*

De drie hypothesen zijn getoetst aan de hand van een spearman correlatie analyse (spearman's rho ) tussen het organisatieklimaat (OCStrenth) en de drie fitmaten (SRfit, Stratfit, Rolefit). De resultaten van deze toetsing zijn vermeld in tabel 9. De tabel wordt besproken in de uitkomsten van de laatste drie hypothesen.

**Tabel 9** Correlatiematrix organisatieklimaat en de fitmaten strategie, rolgedrag

	1	2	3	4
1 Organisatieklimaat				
2 Fit rolgedrag	.12			
3 Fit strategie	-.39**	-.72**		
4 Fit strategie-rolgedrag	-.65**	.43**	-.15	

\*\*= $p < .01$

In hypothese 5a wordt verondersteld dat een sterker organisatieklimaat resulteert in een betere fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door de werkgever). Tussen deze twee fitmaten van organisatieklimaat en strategie-rolgedrag lijkt een significant sterk negatieve samenhang te bestaan ( $r = -.65, p \leq .01$ ). Een hoge waarde op organisatieklimaat komt overeen met een minder sterk organisatieklimaat; een hoge waarde van de SRfit komt overeen met een slechte fit. In dit geval geldt: een zwakker organisatieklimaat leidt tot een sterkere fit tussen strategie en rolgedrag.

In hypothese 5b wordt verondersteld dat een sterker organisatieklimaat resulteert in een sterkere fit tussen organisatiestrategie en de perceptie van deze strategie (door de werknemer). Tussen deze twee fitmaten van organisatieklimaat en organisatiestrategie lijkt een significant sterk negatieve samenhang te bestaan ( $r = -.39, p \leq .01$ ). Een hoge waarde op organisatieklimaat komt overeen met een minder sterk organisatieklimaat; een hoge waarde op de fitmaat organisatiestrategie komt overeen met een slechte fit. In dit geval geldt: een zwakker organisatieklimaat leidt tot een sterkere fit met de organisatiestrategie.

In hypothese 5c wordt verondersteld dat een sterker organisatieklimaat resulteert in een betere fit tussen het gewenste medewerker rolgedrag en de perceptie van hiervan (door de werknemer). Ook Er leek zich geen significante samenhang voor te doen tussen deze twee fitmaten ( $r = .12$ ). Deze laatste hypothese kon niet worden bevestigd.

### 3.4 Onderzoeksuitkomsten Bone

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

#### HRM uitkomsten

Het organisatieresultaat is uitgedrukt in HRM uitkomsten. De verschillende HRM uitkomsten zijn in tabel 10 weergegeven. Per variabele is de gemiddelde score van Bone vergeleken met de gemiddelde score door bedrijven uit de steekproef. Door middel van de onafhankelijke steekproef t-toets is onderzocht of er ook significante verschillen waren. Uit tabel 10 blijkt dat er alleen voor self-efficacy een significant verschil optreedt ten opzichte van de andere bedrijven. Dit betekent dat de medewerkers van Bone een hogere mate van overtuiging laten zien om het gedrag dat vereist wordt te vertonen om bepaalde resultaten te behalen.

**Tabel 10** Vergelijking HRM uitkomsten met de steekproef

Bone	Gem. bedrijf	Gem. rest steekproef	t	df	Sig.
verloopintentie	3.22	2.73	.95	37	.35
<b>Self-efficacy</b>	<b>34.20</b>	<b>31.07</b>	<b>2.30</b>	<b>38</b>	<b>.03</b>
Affectieve betrokkenheid	79.33	74.93	1.24	36	.22
Betrokkenheid organisatie	14.70	15.10	-.37	38	.72
Betrokkenheid team	13.40	12.97	.83	38	.41
Betrokkenheid manager	25.80	23.52	1.96	37	.06
Betrokkenheid carrière	18.90	16.63	1.46	38	.15
Innovatief werkgedrag	22.92	21.78	.54	42	.59
→ idee generatie	8.33	7.68	.87	44	.39
→ idee promotie	8.00	7.39	.74	44	.46
→ idee realisatie	5.00	4.56	.90	44	.38

### Fitmaten

- De fit tussen organisatiestrategie en de waargenomen strategie door medewerkers bij Bone (M=23.27) verschilt niet significant ( $t(45)=.00$ ,  $p<.1.00$ ) van de fitwaarden van de andere bedrijven (M=23.27).
- De fit tussen verwachte gewenste gedrag/houding van medewerkers (door directie) en de perceptie van dit verwachte gedrag/houding door medewerkers bij Bone (M=26.86) verschilt niet significant ( $t(45)=1.19$ ,  $p<.0,24$ ) van de fitwaarden van de andere bedrijven (M=25.23).
- De fit tussen organisatiestrategie en verwacht gedrag/houding van medewerkers, gemeten op directieniveau bij Bone (M=13.00) verschilt significant ( $t(45)=-3,74$ ,  $p<.0,001$ ) van de fitwaarden van de andere bedrijven (M=24.85). Een lagere waarde overeen met een sterkere fit.

De sterkte van het organisatieklimaat verschilde niet significant t.o.v. de andere bedrijven uit de steekproef ( $t(45)=-.90$ ,  $p<.37$ ).

### Strategieprofiel

Het strategieprofiel voor Bone is als volgt:

De meest dominante strategie is de service differentiatie strategie. Deze kan als volgt worden omschreven:

Onze organisatie richt zich op het onderscheiden van onze organisatie ten opzichte van onze concurrenten door onze dienstverlening aan de klant, zowel vooraf, tijdens als na afloop van de koop, te benadrukken

De tweede dominante strategie voor Bone is de marketing strategie. Deze kan als volgt worden omschreven:

Onze organisatie richt zich op het vormen van een beeld bij potentiële klanten dat de producten van onze organisatie duidelijk verschillend zijn dan die van onze concurrenten

De rangorde van dominante strategieën zijn in tabel 11 weergegeven.

---

**Tabel 11** rangorde dominante strategie Bone

Bone	markettot	processtot	servicetot	innovattot	costtot
Eigen score	22,67	11,67	26,33	16,33	12
Theoretisch gemiddelde	23	14	23	17	14
Strategiemaat	0,985652174	0,833571429	1,144782609	0,960588235	0,857142857
Rangorde strategie	4	1	5	3	2

*Tabel 11. De dominante strategie van Bone is de service differentiatie strategie*

---

Het verwachte rolgedrag door de directie past het beste bij de proces differentiatie strategie gevolgd door de innovatie differentiatie strategie .

De bijbehorende rolomschrijvingen zijn:

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

Innovatie: Onze medewerkers richten zich op ontwikkeling en vernieuwing, voornamelijk binnen projecten. Het werkproces is uniek en is specialistisch. Gericht op langere termijn resultaten.

Ondanks dat Bone een sterkere strategie-rolgedrag heeft dan de andere bedrijven uit de steekproef, sluit het verwachte rolgedrag niet aan bij de strategie die het bedrijf voor ogen heeft.

### Organisatieklimaat

Het organisatieklimaat is onderzocht aan de hand van zeven dimensies. Middels de onafhankelijke t-toets is onderzocht of er significante verschillen bestaan tussen de scores van Bone en de bedrijven uit de steekproef. De uitkomsten van deze toets staan vermeld in tabel 12. Daaruit blijkt dat er geen significante verschillen bestaan tussen Bone en de andere bedrijven uit de steekproef in de scores op de zeven dimensies van het organisatieklimaat.

---

**Tabel 12** Uitkomsten van organisatieklimaat

Bone	mean	Mean sample	t	df	Sig.
Vertrouwen	4.31	4.50	-.96	45	.35
Moraal	4.23	4.32	-.52	45	.61
Eerlijke verdeling van belonen	4.15	4.00	.75	45	.46
Leiderschap geloofwaardigheid	4.31	4.15	.58	45	.45
Conflict	2.69	2.26	1.62	45	.11
Zondebokking	4.00	4.09	-.44	45	.66
Weerstand voor verandering	2.77	2.82	-.16	45	.87

*Tabel 12. Er zijn geen significante verschillen op de scores van de organisatieklimaat variabelen tussen Bone en de andere bedrijven uit de steekproef.*

---

De zeven dimensies kunnen worden herleid naar een organisatieklimaat profiel, zoals weergegeven in tabel 13. In de tabel is het profiel vergeleken met de profielen uit het onderzoek van Burton et al. (2004). Per dimensie is bepaald of Bone hierop laag, gemiddeld of hoog heeft gescoord, ten opzichte van de scores van de andere bedrijven. Op 'vertrouwen' en de 'verantwoordelijkheid nemen' scoort Bone laag. Op 'conflict', 'rechtvaardigheid van belonen', 'geloofwaardigheid van de leidinggevende' scoort Bone hoog. Het dominante profiel dat hieruit naar voren komt is dat van een familiecultuur, met markt klimaatachtige trekken.

Een familiecultuur kan omschreven worden met de volgende kenmerken (Cameron & Quinn, 1999):

*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.*

De marktcultuur laat zich als volgt omschrijven:

*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.*

---

**Tabel 13** organisatieklimaat profiel

<b>dimensie</b>	<b>Bone met directeur</b>	<b>Markt Cultuur</b>	<b>Familie-Cultuur</b>	<b>Adhocratie-Cultuur</b>	<b>Hierarchie cultuur</b>
Vertrouwen	L	L	H	M	L
Arbeidsmoraal	M	M	MH	MH	L
Rechtvaardigheid beloning	M	L	H	M	L
Geloofwaardigheid leidinggevende	H	L	H	H	L
Conflict	H	LM	L	L	H
Nemen van verantwoordelijkheid	L	H	L	LM	H
Weerstand tegen veranderingen	H	M	M	L	H

L=laag

M=medium

H=Hoog

---

## Hoofdstuk 4: Conclusies

In dit hoofdstuk wordt er teruggekoppeld aan de resultaten en worden de hypothesen al dan niet getoetst. Ook worden er conclusies getrokken ten aanzien van de gebruikte onderzoeksmethoden. Als laatste worden er conclusies getrokken m.b.t. de resultaten van Bone.

### 4.1 Toetsing hypothesen en hoofdvraag

In de eerste drie hypothesen wordt verondersteld dat 1) een sterke fit tussen het verwachte medewerker rolgedrag (door de werkgever) en de perceptie hiervan door de werknemer, 2) een sterke fit tussen de beoogde organisatiestrategie en het verwachte medewerker rolgedrag (door de werkgever), en 3) een sterke fit tussen de beoogde strategie en de perceptie van deze strategie door de medewerkers, alledrie een positieve invloed zullen hebben op de HRM uitkomsten: self-efficacy, innovatief werkgedrag, verloopgeneigdheid en affectieve betrokkenheid. In de tabellen 4,5, en 6 zijn de resultaten van de Spearman's rangcorrelatie toets weergegeven. Voor de drie hypothesen zijn geen significante effecten gevonden. Dit betekent dat de eerste drie hypothesen niet bevestigd kunnen worden: de drie fitmaten hebben geen significant effect hebben op self-efficacy, affectieve betrokkenheid, het innovatieve werkgedrag en de verloopintentie van medewerkers.

Voor self-efficacy zou het kunnen betekenen dat niet de afstemming met de werkgever over doelstellingen en verwacht rolgedrag belangrijk zijn, maar bijvoorbeeld het unieke karakter van het individu, scholing en ervaringen uit het verleden m.b.t. de taken en het vertonen van gewenst gedrag. Om min of meer dezelfde redenen zou het ook te verklaren zijn waarom het innovatieve gedrag niet wordt beïnvloedt door de mate van afstemming met de werkgever. Ook hier zou het individuele karakter de overhand kunnen hebben op de mate van innovatief werkgedrag. De eerste drie hypothesen konden ook niet worden bevestigd door affectieve betrokkenheid in zijn algemeenheid, de organisatie, het team en de leidinggevende. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de betrokkenheid door andere factoren of kenmerken wordt beïnvloed, zoals leiderschapsstijl. Uit tabel 3 is af te leiden dat er een positieve samenhang bestaat tussen leiderschap geloofwaardigheid en de betrokkenheid naar de leidinggevende (.50,  $p < .01$ ). Vandenbergh, Bentein en Stinglhamer (2004) hebben bijvoorbeeld ook onderzoek gedaan naar antecedenten van affectieve betrokkenheid naar de organisatie, leidinggevende en het team/afdeling. De auteurs vonden dat betrokkenheid naar de organisatie een indirect negatief effect had op verloop via verloopgeneigdheid. Ook in deze studie werd een significant effect gevonden tussen organisatie betrokkenheid en verloopgeneigdheid (-.35,  $p < .05$ ).

De vierde hypothese kon ook niet worden bevestigd: bedrijven uit de reclame/communicatie industrie voeren geen innovatieve strategie en medewerkers van bedrijven die een innovatieve strategie voeren laten geen innovatiever werkgedrag zien. Voor een dienstverlenende sector is het echter niet opmerkelijk dat de service differentiatie de meest dominante strategie was ( $t(23)=3.96$ ,  $p < .00$ ). Hierbij moet wel worden vermeld dat de steekproef van bedrijven te klein is om representatief te zijn voor de hele industrie. Uitspraken voor de hele industrie met betrekking tot deze hypothese zijn dan ook niet betrouwbaar.

In de vijfde hypothese werd verwacht dat een sterke organisatieklimaat resulteert in a) een betere fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door de werkgever), b) een sterkere fit tussen organisatiestrategie en de perceptie van deze strategie (door de werknemer) en c) een betere fit tussen het gewenste medewerker rolgedrag en de perceptie van hiervan (door de werknemer). Voor hypothese 5a werd een statistisch



significant negatief effect gevonden ( $-0.65, p < .01$ ). Dit betekent dat een minder sterk organisatieklimaat tegen de verwachting in positief effect heeft op de fit tussen organisatiestrategie en het verwachte medewerker rolgedrag. Voor hypothese 5b werd eveneens een statistisch negatief effect gevonden ( $-0.39, p < .01$ ). Dit betekent dat een minder sterk organisatieklimaat eveneens tegen de verwachting in een positief effect heeft op de fit tussen organisatiestrategie en de perceptie hiervan door de medewerker. Voor hypothese 5c is geen significant effect gevonden. Dit betekent dat het organisatieklimaat geen significant effect heeft op de fit tussen het gewenste medewerker rolgedrag en de perceptie hiervan (door de werknemer).

#### **4.2 Conclusies t.a.v. de onderzoeksmethoden**

Met de uitvoering van dit onderzoek zijn alle facetten van ‘onderzoek doen’ aan bod gekomen. Dat het daarbij om meer gaat dan alleen parate kennis werd duidelijk in de onderzoeksfase van het benaderen van bedrijven. Vaardigheden en competenties die niet geleerd kunnen worden uit de boeken maar zeker niet onbelangrijk zullen voor de latere carrière werden goed op de proef gesteld. De decembermaanden zijn dan niet de meest gunstige perioden om bedrijven te benaderen. Kwantitatief onderzoek of een survey onderzoek is een goede onderzoeksmethode gebleken om bedrijven onderling met elkaar te kunnen vergelijken. Ondanks de persoonlijke aandacht voor het bedrijf is het niet gelukt om alle financiële gegevens te verzamelen. Hieraan zou in de toekomst meer aandacht aan kunnen worden besteedt door bijvoorbeeld eventuele moeilijkheden bij aanvang van het onderzoek al te communiceren met het desbetreffende bedrijf.

#### **4.3 Bone**

Op gebied van de HRM uitkomsten scoort Bone alleen hoger op self-efficacy van medewerkers ten opzichte van de andere bedrijven. Op de andere scores waren er geen significante verschillen gemeten.

Voor de fitmaat van het gewenste medewerker rolgedrag en de perceptie hiervan door de medewerkers werd geen significant verschil gevonden ten opzichte van de andere bedrijven ( $t(45)=1.19, p < 0.24$ ). Voor de fitmaat van de organisatiestrategie en de perceptie van deze strategie door de medewerkers werd eveneens geen significant verschil gevonden ( $t(45)=.00, p < 1.00$ ). Alleen de fitmaat gemeten op directieniveau scoorde significant lager dan de andere bedrijven ( $t(45)=-3.74, p < 0.001$ ). Een lage score op de fitmaat tussen de beoogde organisatiestrategie en het gewenste medewerker rolgedrag komt overeen met een sterkere fit: de directie van Bone verwacht het gewenste medewerker rolgedrag dat het beste aansluit bij de organisatiestrategie van Bone.

De meest dominante strategie voor Bone komt uit op de servicedifferentiatie strategie en de daarna dominante strategie is de marketing strategie. Het verwachte rolgedrag door de directie sluit het beste aan op de proces differentiatie strategie gevolgd door de innovatieve strategie. De fitmaat van organisatiestrategie en gewenst rolgedrag (door de werkgever) vertoont weliswaar een sterkere fit vergeleken met de andere bedrijven uit de steekproef maar het rolgedrag dat de werkgever verwacht sluit nog niet goed aan op de gevoerde strategie.

Het organisatieklimaat van Bone kan het beste worden omschreven door de familiecultuur, met markt klimaatachtige trekken. De scores op het organisatieklimaat van Bone verschillen niet significant van de andere bedrijven uit de steekproef. Wel wordt er hoog gescoord op ‘conflict’ en laag op ‘vertrouwen’ en ‘verantwoordelijk nemen’. Dit moet relatief gezien worden ten opzichte van de andere bedrijven maar het zou kunnen wijzen op onrust op de werkvloer. Het leiderschap van Bone krijgt wel veel geloofwaardigheid en mensen lijken

het belonen binnen de organisatie als rechtvaardig te beschouwen. Beide dimensies scoren hoog.

## Hoofdstuk 5: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan voor het bedrijf en voor toekomstig onderzoek.

### *Aandachtspunten voor Bone*

Gezien het feit dat de hypothesen uit dit onderzoek niet konden worden bevestigd zullen de aanbevelingen beperkt blijven tot enkele aandachtspunten. Een van de bevindingen uit dit onderzoek is dat het verwachte rolgedrag door de werkgever niet aansluit bij de strategie die het bedrijf voor ogen heeft. Dit zou een aandachtspunt kunnen zijn voor de werkgever.

Het leiderschap krijgt veel geloofwaardigheid. Leiderschapsgeloofwaardigheid lijkt in dit onderzoek een significant positief effect te hebben op onder meer affectieve betrokkenheid in zijn algemeenheid, betrokkenheid naar de organisatie, het team/afdeling.

### *Aanbevelingen voor verder onderzoek*

Het doel van dit onderzoek was om meer inzicht te verwerven over hoe strategisch HRM binnen het MKB bij kan dragen aan het organisatieresultaat en welke processen daarin een rol spelen. Het beschreven model is getoetst waarin verondersteld wordt dat een sterke congruentie (fit) tussen werkgever en werknemer over organisatiestrategie en verwachte houdens en gedrag van medewerkers een positieve invloed heeft op de HRM uitkomsten. Ook is de invloed van het organisatieklimaat onderzocht. Het organisatieklimaat leek geen significant effect te hebben op de diverse fitmaten. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat iets minder dan de helft maar uit enkele medewerkers bestond en van de grotere bedrijven was de respons ongeveer de helft. De conclusies m.b.t. het organisatieklimaat moeten dan ook met enige voorzichtigheid gesteld worden. Grotere bedrijven met een hogere respons zouden voor toekomstig onderzoek meer betrouwbare uitspraken kunnen doen m.b.t. de rol van het organisatieklimaat.

De hypothesen uit dit onderzoek konden niet worden bevestigd. Dit betekent, als antwoord op de hoofdvraag, dat een sterke afstemming tussen werkgever en werknemer geen direct invloed heeft op de HRM uitkomsten uit dit onderzoek. De betrekkelijk kleine steekproef in dit onderzoek zou voor vertekening kunnen zorgen van de uitkomsten waardoor correlaties anders uitpakken. Voor toekomstig onderzoek zou het daarom een aanbeveling zijn om met een grotere steekproef te werken.

In veel onderzoek naar de relatie tussen HRM en het organisatieresultaat worden financiële indicatoren gebruikt om het organisatieresultaat te meten. Helaas is het voor deze steekproef niet gelukt om van alle bedrijven voldoende financiële gegevens te ontvangen om daar betrouwbare uitspraken over te doen. Het zou daarom interessant zijn voor toekomstig onderzoek om naast een grotere steekproef ook de financiële indicatoren mee te nemen om te toetsen of dergelijke afstemmingen invloed hebben op het organisatieresultaat.

## Literatuurlijst

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Beal, R.M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 (1), pp. 27-47
- Becker, B.E., Huselid, M.A., and Ulrich, D.(2001). *The HR scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boselie, P., Pauwe, J., & Jansen, P. (2001). *Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands. The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- 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.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Onderzoeken en Veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.
- 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.
- Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic HRM: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 1996, Vol. 39, No. 4, 802-835.
- Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance*. Research Report H200208, Zoetermeer, EIM.
- Guest, D.E. (1997). HRM and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- 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. (1995). The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review Psychology*, 46, 237-264.
- 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.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in de world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- 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.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pauwe, J & Boselie, J.P. (2000). 'HRM en het presteren van de organisatie: een vergelijkend overzicht'. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, April:111-28.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: U.P
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Harvard Business School Press, 1994.
- 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). Revision of the paper presented at the Academy of Management, Honolulu, Hawaii, augustus 2005.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schyns, B., Collani, G. von (2002). *A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.
- Sels, L., & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld: Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: Acco.

- Sels, L. De Winne, S., Delmotte, J., Maes. J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small business. *Small Business Economics*, 26, 83-101.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

## **Bijlagen**

1. Variabelen organisatieklimaat
2. Organizeklimaat typen

## 1. Variabelen organisatieklimaat:

- *Vertrouwen*: "De medewerkers kunnen elkaar vertrouwen." (1=zeker niet van toepassing, 2=meestal niet van toepassing, 3=soms wel/soms niet van toepassing, 4=meestal van toepassing, 5=zeker van toepassing);
- *Moraal*: "De medewerkers hebben een hoog arbeidsmoraal." (1=zeker niet van toepassing, 2=meestal niet van toepassing, 3=soms wel/soms niet van toepassing, 4=meestal van toepassing, 5=zeker van toepassing);
- *Rechtvaardiging van beloningen*: "De medewerkers vinden dat inspanning en inzet op een rechtvaardige manier wordt beloond." (1=zeker niet van toepassing, 2=meestal niet van toepassing, 3=soms wel/soms niet van toepassing, 4=meestal van toepassing, 5=zeker van toepassing);
- *Leiderschap geloofwaardigheid*: "De medewerkers beschouwen het leiderschap in onze organisatie als geloofwaardig." (1=zeker niet van toepassing, 2=meestal niet van toepassing, 3=soms wel/soms niet van toepassing, 4=meestal van toepassing, 5=zeker van toepassing);
- *Zondebokking*: "Het is een goed teken dat medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen als er iets mis gaat" (1=zeker niet van toepassing, 2=meestal niet van toepassing, 3=soms wel/soms niet van toepassing, 4=meestal van toepassing, 5=zeker van toepassing);
- *Weerstand tegen veranderingen*: "Het is moeilijk om organisatieveranderingen door te voeren." (1=zeker niet van toepassing, 2=meestal niet van toepassing, 3=soms wel/soms niet van toepassing, 4=meestal van toepassing, 5=zeker van toepassing);

## **2. Organisatieklimaat typen**

### **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.