



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Bachelorthese

**Determinanten van affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag:
onderzoek naar de invloed van leiderschap, tevredenheid met HR
praktijken en work-life balance**

Naam:	Britta Lange
Student nummer:	0111074
Vak:	Bachelorthese A&O
Code:	290396
Docent:	M. Moorkamp (MSc) K. Sanders (Prof. Dr.)
Datum:	16 juni 2008

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de studie arbeids- en organisatie psychologie aan de Universiteit Twente. In deze scriptie wordt het onderzoek naar de effecten van leiderschap en tevredenstellende HR praktijken op attitudinale en gedragsaspecten beschreven.

De data, die binnen dit onderzoek verzameld werden, zullen bijdragen aan het promotie onderzoek van Claudia Groeneveld.

Met plezier heb ik de afgelopen maanden aan deze bachelorthese gewerkt. Ik heb voor de eerste keer kennis gemaakt met het zelfstandig uitvoeren van empirisch onderzoek en daarbij veel geleerd. Daarnaast heeft het literatuuronderzoek aan het begin mijn kennis over leiderschap en de mogelijkheden van een weldoordacht HR beleid verhoogd.

Hierbij wil ik graag iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan het onderzoek. Allereerst de drie bedrijven die bereid waren deel te nemen aan het onderzoek. Ook Matthijs Moorkamp voor zijn begeleiding tijdens het maken van de scriptie. Verder gaat mijn dank uit naar mijn vriend en mijn familie die mij mentale ondersteuning gaven en veel begrip hadden voor de weinige tijd die ik met hen de laatste weken kon verbrengen.

Britta Lange,

juni 2008

Inhoudsopgave

	Pagina
Samenvatting	4
1. Aanleiding	
1.1 Onderwerp	5
1.2 Doelstelling	7
1.2.1 Theoretische relevantie	7
1.2.2 Praktische relevantie	8
2. Theoretisch kader	
2.1 Vraagstelling	8
2.2 Theorie en hypothesen	8
2.2.1 LMX en tevredenheid met HR praktijken	9
2.2.2 Tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid	10
2.2.3 Tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag	11
2.2.4 Tevredenheid met HR praktijken als mediator I	13
2.2.5 Tevredenheid met HR praktijken als mediator II	14
2.2.6 Work-life balance als moderator variable I	15
2.2.7 Work-life balance als moderator variable II	16
2.3 Onderzoeksmodel	17
2.4 Leeswijzer	17
3. Methode	
3.1 Type onderzoek en onderzoeksontwerp	18
3.2 Gebruikte vragenlijst	18
3.3 Onderzoekspopulatie en steekproef	20
4. Resultaten	
4.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen	21
4.2 Statistische bewerkingen	22
4.3 Onderzoeksuitkomsten	22
4.3.1 Onderlinge relaties tussen de controle- en kernvariabelen	22
4.3.2 Onderlinge relaties tussen de kernvariabelen	22
4.3.3 Toetsing van de mediator hypothesen	24
4.3.4 Toetsing van de moderator hypothesen	25
4.3.5 Vervolganalyse	25
5. Discussie	
5.1 Antwoord op hypothesen	27
5.2 Conclusie t.a.v. onderzoeksmethode / Limitaties	31
6. Aanbevelingen	
6.1 Aanbevelingen voor verder onderzoek	32
6.2 Aanbevelingen voor organisaties / Praktische implicaties	33
Literatuurlijst	35
Bijlagen	40

Samenvatting

Globalisatie heeft het bedrijfsleven voor organisaties een groot stuk moeilijker gemaakt. De concurrentie is sterk omhoog gegaan. Dat wil zeggen, dat het belangrijker is dan ooit om aandacht te besteden aan allerlei factoren die je in staat stellen te concurreren.

Innovatief gedrag als ook affectieve betrokkenheid zijn twee factoren die hierbij van grote relevantie blijken, omdat ze tot een betere performance leiden. Er bestaan indicaties, dat LMX gedrag en HRM, in het bijzonder tevredenheid met HR praktijken, deze twee factoren kunnen beïnvloeden. Verder wordt vermoed, dat binnen deze theorie tevredenheid met HR praktijken een medierende rol toekomt. Daarnaast lijkt work-life balance een theoretisch kenmerk te zijn, wat de invloed van HR praktijken op affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag kan modereren. Of de veronderstelde relaties tussen de vijf genoemde factoren daadwerkelijk van toepassing zijn, is de vraagstelling van het huidige onderzoek.

De studie levert aanknopingspunten voor organisaties om hun mededingingspositie te versterken. Een efficiënt HR beleid en leiderschap worden als belangrijke determinanten van positieve organisationele uitkomsten gepresenteerd. Verder draagt de studie bij aan het openen van de “black box” door meer inzicht in de link tussen HRM en performance te geven.

We hebben een survey onderzoek gedaan binnen 3 aselect gekozen bedrijven uit de technische dienstverlenende sector. Resultaten laten zien, dat LMX positief gerelateerd was aan tevredenheid met HR praktijken en tevredenheid met HR praktijken wederom een positief verband toonde met affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Anders dan verwacht lijkt de tevredenheid met HR praktijken niet gerelateerd aan innovatief gedrag. Ook voor het veronderstelde mediatoreffect van tevredenheid met HR praktijken en het moderatoreffect van work-life balance vonden we geen overtuigend bewijs. Daarnaast laat de studie enkele andere samenhangen zien, die niet in het hypothesenkader werden opgenomen. LMX bleek innovatief gedrag direct te kunnen bevorderen en een positief verband tussen tevredenheid met HR praktijken en work-life balance bleek significant. Daarnaast kwam naar voren, dat er een relatie tussen de twee afhankelijke variabelen bestond. Een hoge mate aan affectieve betrokkenheid ging samen met een hoge mate aan innovatief gedrag.

De belangrijkste implicaties van dit onderzoek zijn aan de ene kant, dat werkgevers innovatief gedrag door adequaat leiderschap kunnen bevorderen. Aan de andere kant lijkt het heel efficiënt, veel waarde aan een wel doordacht en tevredenstellend HR beleid te hechten, aangezien dat dit tot meer affectieve betrokkenheid van werknemers kan leiden. Samenvattend: een werknemervriendelijk HR systeem en LMX zouden uiteindelijk een concurrentievoordeel voor organisaties betekenen.

1. Aanleiding

1.1 Onderwerp

De laatste tien à twintig jaar is de economische wereld sterk veranderd. Globalisatie en technische ontwikkelingen hebben tot een toenemende wedstrijd tussen organisaties geleid. Volgens sommigen zijn we het tijdperk van de “hyperconcurrentie” binnengerold (Jagersma, 1999). Organisaties moeten voortdurend proberen hun positie op de wereldmarkt te verdedigen.

Een factor die hierbij bijzonder van belang blijkt te zijn, is innovatief gedrag. In de moderne wereld met de zich steeds sneller veranderende omgeving, is het voor organisaties van grote relevantie de vaardigheid te bezitten zich flexibel te gedragen en zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Bolwijn en Kumpe (1990) benadrukken, dat innovaties steeds belangrijker worden ten einde de continuïteit van organisaties veilig te stellen. Maar het blijkt, hoewel er een brede consensus over het grote belang van innovatie bestaat, ontbreekt er toch een gefundeerd inzicht ten opzichte van determinanten van innovatie. Ook Shipton et al. (2006) maken ons op deze schaarste attent. Om deze hiaat aan te vullen zullen we in het huidig onderzoek opsporen wat mogelijke voorspellers van innovatief gedrag zijn.

Een tweede factor die bij het behalen van concurrentievoordelen te focuseren is, is affectieve betrokkenheid. Vele studies laten de grote betekenis van deze factor zien door aan te tonen dat affectieve betrokkenheid sterk gerelateerd is aan vele positieve organisationele uitkomsten (Mowday, et al. 1982, Allen et al., 1993). Ook conceptuele modellen zoals die van Paauwe (2004) en Guest (1997) maken op deze link attent. Maar ook hier stelt zich de vraag hoe deze, aan positieve uitkomsten gerelateerde factor te bevorderen is.

Indicaties zijn in de modellen van Guest (1997) en Paauwe (2004) te vinden. Uit beide modellen komt naar voren dat HRM hierbij een sleutelrol lijkt te spelen. Volgens hen bestaat er een soort causale, sequentiële keten tussen HRM, affectieve betrokkenheid en performance. Ook de definitie van HRM maakt op het potentiaal attent. HRM wordt gedefinieerd als benadering van personeelsmanagement, welk competitief voordeel tracht te behalen door strategisch gebruik van sterk gecommitteerde en capabele arbeidskrachten (Storey, 1995). Verder geeft de “resource based theorie” aanleiding tot deze redenering. Medewerkers kunnen op grond van uniek gedrag en kennis als een concurrentievoordeel beschouwd worden dat moeilijk dupliceerbaar is door andere organisaties (MacDuffie, 1995). Met andere woorden: HRM blijkt een instrument te zijn, dat positieve uitkomsten voor een organisatie kan behalen door de focus op de factor mens te leggen.

Maar hoe precies de link tussen HRM en performance er uitziet, het zogenoemd “Black Box” probleem, is nog steeds onduidelijk. Aangezien dat in de laatste 15 jaren weinig onderzoek naar de relatie tussen HRM en organisationele uitkomsten gedaan werd (Boselie et al., 2005) is dat niet verwonderlijk. Om deze lacune aan te vullen zal zich het huidige onderzoek met dit onderwerp bezig houden. We willen kennis verwerven of HRM daadwerkelijk een concurrentievoordeel kan behalen door te toetsen of het, de twee aan performance gerelateerde doelen innovatief gedrag en affectieve betrokkenheid kan bevorderen.

Gezien het feit, dat technische MKB organisaties een grote rol in Europa spelen, maar daar tot nu toe weinig onderzoek met betrekking tot HRM gedaan werd (Heneman, 2000) gaan we het oogmerk van dit onderzoek op dit soort bedrijven richten.

De tendens tot “downsizing” in het hedendaagse economische leven heeft vaak tot een toenemende werkbelasting geleid wat betreft vroeger (Green, 2001). Work-life balance is een nagestreefd doel, maar valt vaak niet meer te realiseren. Om die reden is het nu belangrijker dan ooit aan deze factor aandacht te besteden. We zullen aannemelijk maken dat de ervaren work-life balance een invloed kan hebben op de relatie tussen HRM en de twee nagestreefde uitkomsten innovatief gedrag en affectieve betrokkenheid.

HRM hanteert binnen ondernemingen verschillende praktijken. Beer et al. (1984) waren één van de eersten, die een conceptuele relatie tussen de HR praktijken en prestatie van organisaties veronderstelden (Paauwe, 2004). Ze ontwikkelden hierbij het zogenoemde “Harvard Model” (De Nijs, 1998) en onderscheiden de HR onderwerpen “reward systems”, “HR flow”, “employee influence” en “job design”. Voor ons onderzoek zullen we dit concept overnemen. Maar omdat de beïnvloedende factor van attitudes en gedrag niet de praktijken zijn hoe ze geïntendeerd waren, maar veel meer hoe zij dan daadwerkelijk geïmplementeerd en ervaren worden door medewerkers, zullen we niet de focus richten op HR praktijken op zich, maar eerder op de tevredenheid van werknemers met HR praktijken.

De implementatie van HR praktijken gebeurt vaak door lijnmanagers of andere leiders. Om die reden wordt er een samenhang tussen het type leiderschap en tevredenheid met HR praktijken verwacht (Purcell & Hutchinson, 2007; Bass & Riggio, 2006). Evenzo geeft literatuur aanleiding tot het vermoeden, dat leiderschap van invloed is op de gewenste uitkomsten innovatief gedrag en affectieve betrokkenheid (Basu en Green, 1997; Gerstner en Day, 1997). Met andere woorden of ook leiderschap een manier kan zijn om via innovatief gedrag en affectieve betrokkenheid concurrentievoordelen te behalen, zal in de huidige studie nader onderzocht worden.

De leiderschapsbenadering die in de laatste jaren bijzonder aandacht heeft gekregen is de “leader-member exchange” (LMX) benadering. Ze houdt er rekening mee, dat leiders niet alle medewerkers gelijk behandelen, maar onderscheid maken in het omgaan met verschillende medewerkers. Op deze manier wordt de “organisationele realiteit beter benaderd dan in de traditionele leiderschapsbenaderingen” (Le Blanc, 1996). Verder blijkt, dat LMX “bij uitstek geschikt is voor het bestuderen van leiderschap in veranderende organisaties” (Le Blanc, 1996). Omdat onze onderzoekspopulatie technisch innovatieve bedrijven zijn en veranderingen en aanpassingen aan veranderde omstandigheden in deze sector een noodzaak is om te overleven past LMX goed bij dit onderzoek.

Samengevat: we willen door het onderzoek inzicht krijgen hoe en of via HR praktijken en LMX het mededingingsvoordeel van betrokkenen en innovatieve medewerkers te behalen is en welke rol work-life balance daarbij speelt.

1.2 Doelstelling

1.2.1 Theoretische relevantie

Het onderzoek draagt bij aan het openen van de “black box”, die nog steeds het mechanisme achter de relatie tussen HRM en performance verborgen houdt. We zullen opsporen of er een sequentiele relatie tussen LMX, tevredenstellende HR praktijken en de twee uitkomsten innovatief gedrag en affectieve betrokkenheid bestaat. Anders gezegd, het onderzoek verwerft kennis over mogelijke factoren die verantwoordelijk zijn voor de link tussen HRM en performance.

Verder is deze studie van grote waarde voor de wetenschap, omdat ze aan de behoefte voldoet, onderzoek te doen naar de ervaring van HR praktijken en diens uitkomsten. De relatie tussen HRM en organisationele performance werd weliswaar veelal gedebatteerd in het laatst decennium (Pauwe 2004), maar wat er meestal als HRM geoperationaliseerd werd, waren HR praktijken. De meerwaarde van onze studie zal zijn, dat we in tegenstelling tot de eerdere studies rekening houden met de nu wijdverbreide mening, dat werknemerservaringen van HRM van groot belang zijn als voorspeller van organisationele uitkomsten (Boselie et al, 2005).

1.2.2 Praktische relevantie

Het onderzoek is van grote waarde voor organisaties, als naar voren komt, dat en hoe leiderschap en tevredenheid met HR praktijken gerelateerd zijn aan affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag. Het zal de kennis verhogen, over welke factoren een positieve invloed op de twee uitkomstvariabelen hebben en welke een eventuele bedreiging zijn. Op deze manier hebben organisaties aanknopingspunten voor verbeteringen en het onderzoek kan uiteindelijk ertoe bijdragen, dat de performance van een organisatie omhoog gaat en ze in staat blijven te concurreren.

2. Theoretisch kader

2.1 Vraagstelling

Zoals uit de voorafgaande onderdelen blijkt, zullen we in het onderzoek de vraag nagaan, welke relatie er tussen LMX en tevredenheid met HR praktijken bestaat. Bovendien zullen we onderzoeken, welke betekenis tevredenheid met HR praktijken voor de personele uitkomsten affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag heeft en of work-life balance deze relaties modereert. Verder gaan we opsporen of het effect van LMX als type leiderschapsgedrag op de twee personele uitkomsten betrokkenheid en innovatief gedrag ontstaat, doordat tevredenheid met HR praktijken een medierende rol speelt.

2.2 Theorie en hypothesen

2.2.1 LMX en tevredenheid met HR praktijken

De rol van leiders in organisaties heeft zich ten opzichte van het verleden veranderd. Lijnmanagers worden met een toenemend pakket van HRM-taken geconfronteerd: beoordelingsgesprekken of werving en selectie, om enkele voorbeelden te noemen (Sanders & van den Ven, 2004). Ook Kinnie et al. (2005) en Yeung en Berman (1997) benadrukken, dat lijnmanagers een grote betekenis toekomt in samenhang met HRM. Dus HR afdelingen zijn weliswaar verantwoordelijk voor het opstellen van het HR beleid, maar hoe het dan uitgevoerd en geïmplementeerd wordt ligt grotendeels in de handen van lijnmanagers.

Het belangrijkste onderscheid tussen LMX en andere leiderschapstheorieën ligt in de focus van deze theorie. In plaats van persoonlijke leider karakteristieken of de situatie te nemen, verzoekt de LMX theorie leiderschap te verklaren aan de hand van de dyadische relatie tussen leider en ondergeschikte. De kwaliteit van deze zich ontwikkelende relatie voorspelt

uitkomsten op het individuele niveau, het groepsniveau en het niveau van de organisatie (Gestner & David, 1997). De ontwikkeling van deze dyadische relaties heeft zijn oorsprong in rol en ruil theorieën. Leaders die met enkele ondergeschikten een relatie van hoge kwaliteit ontwikkelen (deze ondergeschikten worden ook in-groep leden genoemd) geven hun ondergeschikten meer ondersteuning, autonomie en invloed bij het nemen van beslissingen. In ruil hiervoor verwerven leaders loyaliteit en ondersteuning (Dansereau et al., 1975). Ondergeschikten, die een dyadische relatie van hoge kwaliteit met hun leaders hebben, tonen positieve organisationele uitkomsten (Gerstner & Day, 1997). Dus het groot belang van LMX als soort leiderschap wordt helder.

Uit onderzoek blijkt, dat leiderschap met tevredenheid met HR praktijken samenhangt. Er bestaan aanduidingen dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan tevredenheid met HR praktijken en in het bijzonder aan het beoordelingssysteem (Bass et al., 1987). Ook LMX toont in onderzoek uit het laatste jaar een relatie met tevredenheid met HR praktijken (Purcell & Hutchinson, 2007). Verder blijkt uit onderzoeksuitkomsten dat LMX met algemene werktevredenheid een verband heeft (Gerstner & Day, 1997; Stringer, 2006; Graen et al., 1982; Turban et al., 1990). Omdat tevredenheid met HR praktijken als een facet van algemene werktevredenheid gezien kan worden, geven deze studies evenzo een indicatie voor het verband tussen LMX en tevredenheid met HR praktijken.

Het theoretisch mechanisme erachter ziet als volgt uit. Ondergeschikten die met hun leaders een relatie van hoge kwaliteit hebben, krijgen veel meer werk gerelateerde benefits dan ondergeschikten met een minder goede relatie. Naast psychosociale benefits zoals respect, vertrouwen, aandacht en een goede werksfeer lijkt LMX ook gerelateerd aan enkele zakelijke benefits: een relatie van hoge kwaliteit wordt gekarakteriseerd door leaders die hun ondergeschikten voldoende training, communicatie en uitdagende projecten toe laten komen (Stringer, 2006). Verder blijken ook economische benefits, zoals salaris van in-groep leden hoger te zijn dan die van out-groep leden (Scandura, 2000). Aangezien, dat de vier laatst genoemde factoren allemaal tot de HR praktijken behoren en in het model van Beer et al. (1984) terug te vinden zijn stellen we in de eerste hypothese:

H1: Er bestaat een positieve samenhang tussen LMX en de gezamenlijke tevredenheid van werknemers met HR praktijken.

2.2.2 *Tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid*

Bij de poging de zogenoemde “black box” te openen zijn al vele wetenschappers geïnteresseerd geweest in de relatie tussen HRM en attitudinale uitkomsten. Betrokkenheid heeft hierbij grote aandacht in de onderzoeksliteratuur gekregen, onder meer omdat er uitkomsten mee geassocieerd zijn, die voordelig zijn voor de organisatie. Meyer et al. (2002) toonden onder andere aan, dat alle vormen van betrokkenheid negatief gerelateerd zijn aan “turnover” intenties.

In het algemeen laat zich betrokkenheid (“commitment”) definiëren als de relatieve sterkte van identificatie en geïnvolveerdheid van een individu met de organisatie (Mowday, Porter & Steers, 1982). Het is een constructie die uit drie aparte dimensies bestaat. Volgens Meyer en Allen (1991) reflecteert “continuance commitment” de betrokkenheid van werknemers, gebaseerd op het weten, dat er anders hoge kosten met een verlaten van de organisatie zouden verbonden zijn. “Normative commitment” betekent, dat zich medewerkers moreel verplicht voelen bij de organisatie te blijven en “affective commitment” kan worden omschreven als een emotionele gebondenheid aan, identificatie met en geïnvolveerdheid bij de organisatie.

Omdat affectieve betrokkenheid de hoogste voorspellende waarde heeft ten opzichte van positieve organisationele uitkomsten en meer met langere termijn benefits geassocieerd is dan de twee andere vormen van betrokkenheid (Allen, Meyer, & Smith, 1993), zal deze dimensie onze speciale aandacht krijgen in het onderzoek.

Er wordt in verschillende conceptuele modellen verondersteld, dat HR praktijken van invloed zijn op attitudinale uitkomsten zoals betrokkenheid (Paauwe & Richardson, 1997; de Leede & Looise 2005; Guest 1997). Meestal wordt daarbij van geïmplementeerde HR praktijken uitgegaan en niet van de tevredenheid met de praktijken. Maar als naar meer recent onderzoek wordt gekeken, bestaan er wel studies, die aandacht aan de tevredenheid met HR praktijken hebben besteed. Purcell en Hutchinson (2007) gaven aan, dat er een positieve samenhang bestaat tussen tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Ook Kinnie et al. (2005) deden onderzoek op dit gebied en toonden aan, dat reward en recognition, communicatie en work-life balance geassocieerd blijken met affectieve betrokkenheid. Verder lijken training en affectieve betrokkenheid bij de organisatie een verband te hebben (Bartlett, 2001).

De toegevoegde waarde van onze huidige studie ten opzichte van de drie genoemde studies zal zijn, dat wij tevredenheid met HR praktijken op een meer systematische en omvattende manier gaan meten dan het eerder gedaan werd. In plaats van alleen naar specifieke HR praktijken te kijken, zullen we het hele pakket aan HR praktijken van Beer et al. (1984)

meenemen. Bovendien kunnen wij beter uitspraken doen over de veronderstelde relaties in technisch innovatieve bedrijven, aangezien dat wij in deze sector onderzoek doen.

De theoretische redenering voor de vermoede samenhang tussen tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid ziet als volgt uit. HR praktijken hebben naast een functionele rol ook een niet-functionele rol. Ze communiceren onbedoeld boodschappen en beïnvloeden op deze manier de individuele perceptie, die werknemers van de werkomgeving en de werkgever hebben (Bowen & Ostroff, 2004). Verder zien werknemers in de HR praktijken een soort organisationele ondersteuning of positieve bijdrage aan de behoefte van werknemers en geven het gevoel, dat ze iets aan de organisatie moeten teruggeven in het geval dat ze tevreden zijn met de HR praktijken. Aldus ontwikkelen zij gevoelens van sterke loyaliteit en gebondenheid bij de organisatie (Eisenberger et al. 1990). Dus het vermoeden voor een link tussen tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid laat zich versterken door de “social-exchange” theorie (Blau, 1964). In ruil voor tevredenstellende HR praktijken van de zijde van werkgever, ontwikkelen werknemers positieve attitudes in vorm van vertrouwen en een affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Kort gezegd het is een geven en nemen tussen werknemers en werkgevers.

Naar aanleiding van bovenstaande redeneringen verwachten wij het volgende:

H2: Er bestaat een positieve samenhang tussen de gezamenlijke tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid.

2.2.3 Tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag

Tegenwoordig is innovatie niet alleen maar taak van diverse specialisten of R&D afdelingen, maar wordt er veelal het grote belang benadrukt, dat organisaties het innovatief potentieel van hun medewerkers zouden bevorderen, ontwikkelen en gebruiken, omdat het een concurrentievoordeel heeft (Dorenbosch et al. 2005). Dit komt evenzo tot uiting in de volgende definitie: Innovaties zijn radicale veranderingen in bestaande producten en services, processen of organisaties, met het doel een concurrentievoordeel tegenover anderen te bereiken (de Leede & Looise (2005).

Individueel innovatief gedrag wordt volgens West en Farr (1989) als volgt gedefinieerd: Innovatief werkgedrag is de intentionele invoering en toepassing van ideeën, processen of procedures, binnen een rol, een groep of organisatie om het individu, de groep of organisatie een significant nut te brengen. Innovatief gedrag bestaat uit vier additieve activiteiten. Deze

zijn: probleem herkenning, idee generatie, idee promotie en idee realisatie (Scott en Bruce, 1994).

Looise en van Riemsdijk (2004) denken, dat tot nu toe het gebied van innovatieve uitkomsten, vooral in relatie met HRM, wat onderontwikkeld is in literatuur en onderzoek. Toch hebben zich enkele auteurs met dit onderwerp bezig gehouden. Schuler en Jackson (1987) beschreven HR praktijken, die door stimulatie van weknemers tot meer innovatie zullen leiden. Andere onderzoeken, die empirische indicaties geven, komen vooral uit de laatste tijd. Shipton et al. (2006) gaven aan dat training en inductie, dus het HR flow aspect, maar ook teamworking en een “exploratory learning focus” geassocieerd zijn met innovatie. Ook job design, in het bijzonder de aspecten autonomie (George & Jones, 2008; Ramamoorthy et al., 2005) en multifunctionaliteit (Dorenbosch et al., 2005) blijken een positieve relatie met innovatief gedrag te hebben. Verder toonden de hoogte van salaris en het geven van feedback, dus belonings- en beoordelingsaspecten (George & Jones, 2008; Ramamoorthy et al., 2005), maar ook de waargenomen invloed van medewerkers een verband met innovatieve gedragstendenties aan (Janssen, 2005).

We hebben nu een heleboel indicaties voor het vermoeden, dat verschillende HR praktijken aan innovatief gedrag gerelateerd zijn, maar de toegevoegde waarde van ons onderzoek is, dat we, in lijn met hedendaagse aanbevelingen, het oogmerk op de tevredenheid van medewerkers met deze praktijken leggen en niet naar de pure existentie daarvan kijken. We gaan onderzoek onder medewerkers doen en niet alleen managers naar HR praktijken ondervragen.

Het theoretische mechanisme achter de vermoedde relatie is als volgt te beschrijven. Innovatief gedrag maakt meestal, behalve bij “R&D” teams, geen deel uit van formele beoordelingssystemen en wordt niet gezien als formeel verwacht werknemersgedrag. Dus het kan omschreven worden als een soort “extra-role behaviour” (Ramamoorthy, 2005) of “organisational citizenship behaviour” (Eisenberger et al. 1990), hetgeen gedefinieerd wordt als gedrag, dat niet gevraagd wordt van werknemers, maar van voordeel is voor de organisatie (Spector, 2006). Met andere woorden: innovatief gedrag zijn vrijwillige acties van werknemers, die gekoppeld lijken aan intrinsieke motivatie. Dus de relatie tussen tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag van werknemers wordt aan de ene kant weer begrijpelijk binnen het “social exchange” framework. Werknemers, die tevredenheid en fairness ervaren ten opzichte van HR praktijken, ontwikkelen de behoefte iets terug te geven aan de organisatie. In ruil voor de positieve organisationele ervaring vertonen ze innovatief gedrag, met het weten, dat dit gedrag voordelig is voor de organisatie.

Aan de andere kant, uitgaande daarvan, dat een hoge score op tevredenheid met HR praktijken een hoge omzetting van deze praktijken in de organisatie impliceert, lijkt nog een ander theoretisch mechanisme de relatie met innovatief gedrag te verklaren. HR praktijken kunnen een omgeving scheppen, waarin het creëren, het promoten en het realiseren van ideeën ondersteund wordt (Shipton et al, 2005). Invloed en ontwikkelingsmogelijkheden blijken hierbij bijzonder belangrijk. Als werknemers het gevoel krijgen voldoende invloed en autonomie te hebben, zijn ze sterker gemotiveerd energie in het genereren, promoten en realiseren van ideeën te investeren dan wanneer ze denken toch niets te kunnen bewegen. Verder kunnen ze inspraak nemen op het bepalen van nagestreefde doelen en op deze manier innovatieve gedragstendenties promoten (Leonard-Barton, 1992). Daarnaast worden medewerkers door training en andere ontwikkelingsmaatregelen met nieuwe ervaringen geconfronteerd, die inspiratie en prikkels geven over nieuwe gedragspatronen na te denken.

Gebaseerd op deze redeneringen stellen we:

H3: Er bestaat een positieve samenhang tussen de gezamenlijke tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag.

2.2.4 Tevredenheid met HR praktijken als mediator voor de relatie tussen LMX en affectieve betrokkenheid

Leiderschap en in het bijzonder LMX lijken op de een of andere wijze met affectieve betrokkenheid samen te hangen. Aanleiding voor deze bewering geven verschillende studies. De meta-analyse van Gerstner en Day (1997) geven een overtuigend bewijs voor een relatie tussen LMX en betrokkenheid. Ook uit onderzoek van Basu en Green (1997) blijkt, dat een “high quality” relatie tussen leider en ondergeschikte positief samenhangt met organisationele betrokkenheid. Deze relatie ontstaat volgens hen, doordat leiders die een “high quality” relatie met hun ondergeschikten nastreven, betrokkenheid bevorderen omdat ze meer aandacht, meer ondersteuning en meer invloed aan hun werknemers geven.

Verder bestaan er, zoals eerder gezien, aanduidingen dat “high quality” relaties gerelateerd zijn aan tevredenheid met HR praktijken (hypothese 1) en dat de waargenomen HR praktijken wederom een effect op organisationele betrokkenheid hebben (hypothese 2) (Purcell & Hutchinson (2007); Kinnie et al. (2005); Bartlett (2001)). Aan de hand hiervan wordt gesteld, dat tevredenheid met HR praktijken een voorwaarde is voor de relatie tussen LMX en

affectieve betrokkenheid. Met andere woorden: wil LMX invloed hebben op affectieve betrokkenheid, moeten medewerkers tevreden zijn met HR praktijken. Dus we stellen:

H4: De gezamenlijke tevredenheid met HR praktijken medieert de relatie tussen LMX en affectieve betrokkenheid.

2.2.5 Tevredenheid met HR praktijken als mediator voor de relatie tussen LMX en innovatief gedrag

Hoewel onderzoek tussen LMX en innovatief gedrag schaars is, zijn tenminste enkele studies te vinden, die ons op een positief verband attent maken (Graen & Uhl-Bien, 1995). Basu en Green (1997) zijn twee van de onderzoekers, die binnen dat veld onderzoek deden. Zij vonden een positieve relatie tussen “high quality” relaties en innovatief gedrag. Hun vermoeden was, dat deze relatie tot stand komt, doordat ondergeschikten bij een “high quality” relatie een hoge mate aan autonomie hebben en er op deze manier een omgeving geconstrueerd wordt, waarin het vrij denken en het uitwisselen van informatie wordt bevorderd.

Een andere denkbare verklaring voor een relatie tussen LMX en innovatief gedrag zou kunnen zijn, dat het behoren tot een groep met hoge status, ondergeschikten aanleiding geeft meer geïnvolveerd te zijn in het werk en zij zich als gevolg daarvan innovatiever gedragen. Of het is mogelijk, dat innovatief gedrag te begrijpen is, als streven hun hoge status te rechtvaardigen (Basu & Green, 1997).

Uitgaande van de eerder toegelichte veronderstelling, dat relaties van hoge kwaliteit tot meer tevredenheid met HR praktijken leiden (hypothese 1), en dat wederom invloed heeft op innovatief gedrag (hypothese 3), zal het voorstelbaar zijn, dat er een relatie tussen LMX en innovatief gedrag ontstaat, doordat tevredenheid met HR praktijken een voorwaarde is en aldus als medieërende variabele fungeert.

Naar aanleiding van deze argumentatie komen we tot de hypothese:

H5: De gezamenlijke tevredenheid met HR praktijken medieert de relatie tussen LMX en innovatief gedrag.

2.2.6 *Work-life balance als moderator variabele voor de samenhang tussen tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid*

Wat gebeurt er, wanneer de werknemer weliswaar door tevredenstellende HR praktijken het gevoel krijgt iets positiefs van de organisatie te ontvangen, maar er tevens andere factoren bestaan, die het gevoel weer verminderen, dat de organisatie belang heeft aan de behoefte van werknemers? Work-life balance lijkt in deze samenhang een belangrijke rol te kunnen spelen. Het wordt gedefinieerd als tevredenheid en goed functioneren op het werk en thuis met een minimum aan rolconflict (Clark, 2000). Met andere woorden work-life balance bestaat, wanneer de beroepsbelasting van werknemers in een goed evenwicht en goed in overeenstemming te brengen is met hun privé leven. Komt het tot een onevenwichtige situatie zo spreekt men van een work/family conflict of algemener van een work/non-work conflict.

Dit conflict is aan een aantal negatieve uitkomsten gerelateerd, zoals een lagere werktevredenheid (Allen et al. 2000) of work stress (Major et al. 2002).

Work-life benefit programma's lijken positief samen te hangen met "perceived organizational support" en affectieve betrokkenheid (Muse et al., 2008). Een goede work-life balance wordt gezien als een positieve bijdrage van de organisatie aan de behoefte van werknemers en signaleert, dat de organisatie zich om zijn medewerkers bekommert en hen waardeert. Als gevolg hiervan ontwikkelen werknemers de wens iets terug te geven aan de organisatie. Dit wordt dan gedaan in de vorm van affectieve betrokkenheid of bijvoorbeeld ook pro-sociaal gedrag (Meyer et al., 2002). Dus zoals tevredenheid met HR praktijken, lijkt ook work-life balance een belangrijke rol te spelen binnen het social-exchange framework tussen werkgever en werknemer.

Gebaseerd op deze redenering wordt verondersteld, dat work-life balance de al eerder geargumenteerde relatie tussen tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid kan modereren. We vermoeden, dat een goede work-life balance het effect van tevredenheid met HR praktijken op affectieve betrokkenheid versterkt, terwijl een slechte work-life balance tot een lagere samenhang leidt. Dus we stellen:

H6: Work-life balance modereert de samenhang tussen de gezamenlijke tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid.

2.2.7 Work-life balance als moderator variabele voor de samenhang tussen tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag

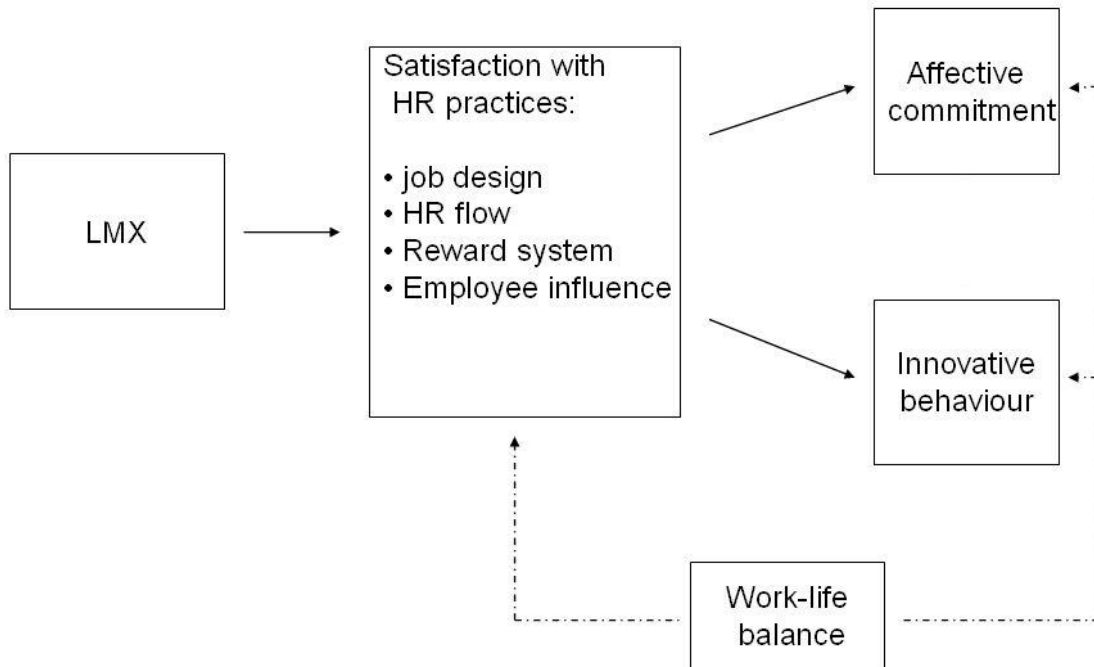
Gezien het hedendaagse grote belang van innovatief gedrag, is het wenselijk factoren te identificeren, die een beperkende of versterkende invloed kunnen hebben op dit soort gedrag. Op deze manier wordt het mogelijk bij het bevorderen van innovatie hiermee rekening te houden. Zoals in de voorafgaande hypothese uitgelegd, lijkt work-life balance een belangrijke rol toe te komen als variabele, die de invloed van tevredenheid met HR praktijken kan modereren.

Als de work-life balance voor werknemers niet de voldoende bevrediging oplevert of veel meer nog een sterk negatieve invloed heeft op allerlei psychische en fysische aspecten, (Spector, 2006) dan heeft de werknemer het gevoel, dat de organisatie niet zijn verplichtingen nakomt. Hij zal minder de wens ontwikkelen iets aan de organisatie terug te willen geven. Daarnaast zou het rolconflict van medewerkers ervoor zorgen, dat HR praktijken geen of een minder positieve werking op hun innovatieve gedrag hebben. Medewerkers die toch al moeilijkheden hebben een balans tussen werk en vrije tijd te vinden, zullen zeker minder energie en tijd in extra-rol gedrag investeren, dus het bereiken van innovatieve doelen zou tweederangs zijn.

Op basis hiervan gaan we vermoeden, dat een lage work-life balance de positieve ervaring en de innovatie ondersteunende werking van HR praktijken zal verminderen, terwijl een goede work-life balance het effect van de tevredenheid met HR praktijken zal versterken. Om die reden veronderstellen wij in onze laatste hypothese:

H7: Work-life balance modereert de samenhang tussen de gezamenlijke tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag.

2.3 Onderzoeksmodel



2.4 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethode. Het bevat informatie over het onderzoeksontwerp, het type onderzoek, de gebruikte vragenlijsten en over de populatie en steekproef. In hoofdstuk vier zijn de resultaten van dit onderzoek opgenomen. Naast beschrijvende maten en betrouwbaarheid staan in dit gedeelte statistische bewerkingen en de onderzoeksuitkomsten met betrekking tot de hypothesen beschreven. Hoofdstuk vijf geeft antwoord op de hypothesen en eindigt met kritische conclusies ten aanzien van de onderzoeksmethode. Tot slot worden praktische implicaties en aanbevelingen voor verder onderzoek vermeld.

3. Methode

3.1 Type onderzoek en onderzoeksontwerp

Op basis van de al eerder opgestelde hypothesen en het beschreven theoretisch kader ligt het voor de hand dat dit onderzoek een toetsingsonderzoek was. We zijn in dit onderzoek nagegaan of de veronderstelde samenhangen daadwerkelijk van toepassing zijn op de onderzoekseenheden.

De grondvorm van het onderzoek was een survey onderzoek. We hebben in de onderzoekseenheden systematische ondervragingen doorgevoerd met behulp van wetenschappelijk ontwikkelde vragenlijsten. Omdat er één meting op één bepaald tijdstip plaatsvond kunnen wij van een “momentopname” spreken (Baarda & De Goede, 2001). Aangezien dat ons onderzoek deel van een hoofdonderzoek uitmaakte, bestond de vragenlijst uit 142 items, waarvan er 85 voor dit onderzoek zijn gebruikt.

3.2 Gebruikte vragenlijsten

3.2.1 Persoonlijke gegevens

Persoonlijke variabelen, die als controlevariabelen fungeren, werden gemeten met single items. We vroegen naar geslacht [man: 1; vrouw: 2], leeftijd [jonger dan 25 jaar: 1; 25-35: 2; 35-45: 3; 45-55: 4; 55 jaar en ouder: 5], indienst bij de organisatie [0-2 jaar: 1; 2-5 jaar: 2; 5-10 jaar: 3; 10-20 jaar: 4; 20 jaar of langer: 5], nationaliteit [Nederlandse: 1; Duitse: 2; Braziliaanse: 3; Argentijnse: 4; Russische: 5; Oekraïense: 6; Colombiaanse: 7; anders: 8], opleiding [middelbaar beroeps onderwijs: 1; hoger beroeps onderwijs: 2; wetenschappelijk onderwijs: 3; anders: 4], huissituatie [al dan niet getrouwd zonder kinderen: 1; al dan niet getrouwd met kinderen: 2; alleenstaand: 3; alleenstaand, maar met kinderen: 4] vast of tijdelijk contract [vast contract: 1; tijdelijk contract: 2] en vol of deeltijd contract [voltijd: 1; deeltijd: 2].

3.2.2. Leader-member exchange (LMX)

De kwaliteit van de relatie tussen leiders en ondergeschikten werd gemeten met behulp van een 12 item schaal van Lyden en Maslyn (1998). De respondenten werd gevraagd op een vijf punten schaal aan te geven in hoeverre ze overeenstemmen met de stellingen. Voorbeelden van deze stellingen zijn “ ik vind mijn leidinggevende als persoon leuk” of “ik vind het niet erg om zo hard mogelijk te werken voor mijn teamleider”.

3.2.3 Tevredenheid met HR praktijken

De gezamenlijke tevredenheid met HR praktijken hebben we bepaald door de somscores te berekenen van de tevredenheid met de vier subcategorieën van Beer et al. (1984). De schalen voor de subcategorieën “employee influence”, “human resource flow” en “work system” kwamen van Torka (2007) en de schaal voor het meten van de tevredenheid met het “reward system” kwam van Van Den Heuvel & Thierry (1995). Het eerste facet “employee influence” is samengesteld uit de drie onderdelen: communicatie, inspraak en medezeggenschap. Elk van de drie dimensies werd met drie items gemeten. De gegadigden werd gevraagd op een vijf item schaal van zeer tevreden tot zeer ontevreden hun mening weer te geven. De tevredenheid met het “reward system” werd gemeten door de twee subcategorieën primaire arbeidsvoorwaarden (negen items) en secundaire arbeidsvoorwaarden (vijf items). De respondenten werd gevraagd op een vijf punten schaal hun overeenstemming met de stellingen aan te geven. Tevredenheid met het derde facet van de HR praktijken, de “human resource flow”, werd met behulp van vijf items en een vijf punten schaal per item gemeten. Evenzo het laatste aspect van de HR praktijken, het “work system”. Maar de tevredenheid daarmee werd bepaald door acht items. Tot slot werd er nog een vraag over de tevredenheid in het algemeen gesteld.

3.2.4 Work-life balance

Work-life balance hebben we gemeten met een 10 item checklist van Dex en Bond (2005). Respondenten werd gevraagd op een vijf puntschaal aan te geven in hoeverre ze het eens zijn met de stellingen. Een voorbeeld van zo’n stelling is “momenteel werk ik lange dagen omdat het werk het niet anders toelaat”.

3.2.5 Innovatief gedrag

Innovatief gedrag van werknemers werd gemeten met een 9 item schaal. Deze schaal werd overgenomen van Janssen (2000), maar vindt zijn eigenlijke oorsprong bij Scott and Bruce (1994). Zij ontwikkelden deze schaal als een maat voor individueel innovatief werkgedrag op de werkplek. Drie items hebben betrekking op het genereren van ideeën, drie items op het promoten van ideeën en uiteindelijk drie items op het realiseren van ideeën. De respondenten werd gevraagd op een 5 punten schaal de frequentie van bepaald gedrag aan te geven. Een voorbeeld van een item is “hoe vaak komt het voor dat u steun mobiliseert voor vernieuwde ideeën?”.

3.2.6 Affectieve betrokkenheid bij de organisatie

Deze dimensie van betrokkenheid werd gemeten door middel van een subschaal van Meyer en Allen (1990). De schaal bestaat uit 8 items. Op een 5 punten schaal, vanaf helemaal mee oneens tot helemaal mee eens, werd respondenten gevraagd hun mening weer te geven. Voorbeelden van de schaal zijn: “Ik zou graag de rest van mijn carrière bij deze organisatie doorbrengen” of “ik heb echt het gevoel dat problemen binnen deze organisatie mijn eigen problemen zijn”.

3.3 Onderzoekspopulatie en steekproef

De onderzoekspopulatie viel binnen technische toepassingsgerichte organisaties in de dienstverlenende sector. Verder werd van belang geacht, dat de bedrijven een nadruk op innovatie leggen en ongeveer over een personeelsbestand van 100 medewerkers of meer beschikten. Het steekproefkader was in eerste instantie het internet en een lijst van de Kamer van Koophandel waarop organisaties in deze sector vermeld stonden. In tweede instantie bestond het steekproefkader uit bedrijven, waartoe een groepslid bepaalde contacten had en aldus een participatie aan het onderzoek waarschijnlijker bleek. Aangezien dat er op het internet en op de lijst van de Kamer van Koophandel een groot aantal van passende organisaties te vinden was, moest er een keuze worden gemaakt. Wij hebben aselekt deze bedrijven gekozen, waarvan een website op het internet beschikbaar was en die in een omgeving van 100 kilometers lagen. Van de 49 benaderde bedrijven hebben drie een toestemming tot deelname gegeven, m.a.w. het response percentage lag bij 6.1%. Binnen deze drie bedrijven werden waar mogelijk online versies van de vragenlijst of anders papieren vragenlijsten aan medewerkers verdeeld. Binnen het eerste bedrijf “Itec” werden alleen online versies verstuurd aangezien dat het een IT organisatie was en ieder toegang tot een PC had. 80 van de 145 (55%) medewerkers hebben hier de vragenlijst ingevuld. Bij “Biotec” werden 35 online versies aan aselekt gekozen medewerkers verstuurd en 30 papier versies verdeeld. Daarvan zijn in totaal 34 (52%) terug gekomen. Binnen “Hofftec” werden aan alle 60 medewerkers papieren vragenlijsten verdeeld en kwamen er 37 (61,7%) terug. Met andere woorden: van de in totaal 270 verdeelde vragenlijsten kwamen er 151 terug, dus we hebben een totaal response percentage van 56%.

Per organisatie werden duidelijk meer vragenlijsten van mannen ingevuld, in totaal zijn 69,5% van de respondenten mannelijk en 30,5% vrouwelijk. Maar aangezien dat er ook meer mannen dan vrouwen in de drie organisaties werkten lijkt dit niet verwonderlijk. De leeftijd

van de respondenten was heel jong, 64,2% was jonger dan 35 jaar. 61,6% van de respondenten zijn vijf jaar of minder bij de organisatie werkzaam. De nationaliteit van de ondervraagden was, met uitzondering van drie, Duits. Het opleidingsniveau was evenwichtig verdeeld, alleen een universiteit diploma was zelden (5%). 70% van de werknemers hadden een vast contract en bijna allen werkten voltijd (99%).

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende mate en betrouwbaarheid schalen

De vragenlijsten waren ten dele onvolledig ingevuld. Proefpersonen die alleen de eerste items hebben ingevuld werden niet meegenomen in de analyse. De respondenten uit alle drie bedrijven worden als een grote steekproef beschouwd. Voordat statistische analyses werden uitgevoerd was het noodzakelijk de items 89 t/m 91 en 93 van de schaal affectieve betrokkenheid bij de organisatie om te schalen omdat ze negatief geformuleerd waren in tegenstelling tot de andere items. Bij de vier andere schalen was omschaling niet nodig. Bij de analyse van de schaal work-life balance moest rekening worden gehouden met het feit, dat een hoge score op deze schaal voor een slechte work-life balance staat.

De schaal voor LMX had een goede betrouwbaarheid ($\alpha = .913$) maar toch was het mogelijk deze betrouwbaarheid nog een stuk te verhogen ($\alpha = .937$) door het verwijderen van item 44 t/m 46. De schaal voor work-life balance ($\alpha = .885$) had evenzo een vrij hoge betrouwbaarheid. De winst van het verwijderen van items was echter zo gering, dat het geen zin had om deze analyse over te doen. De schaal voor affectieve betrokkenheid is alleen matig betrouwbaar gebleken ($\alpha = .635$). Het verwijderen van de items afforg 89 t/m 91 en 93 kon de betrouwbaarheid op een voldoende niveau brengen ($\alpha = .735$). De schalen voor tevredenheid met HR praktijken ($\alpha = .937$) en innovatief gedrag ($\alpha = .922$) hadden een goede betrouwbaarheid en het verwijderen van items voegde helemaal niets aan de betrouwbaarheid toe (zie tabel 1).

Het gemiddelde LMX gedrag was redelijk hoog ($M = 3.67$, $SD = .86$). Ook de tevredenheid met HR praktijken ($M = 3.36$, $SD = .56$), affectieve betrokkenheid ($M = 3.57$, $SD = .76$) en innovatief gedrag ($M = 3.13$, $SD = .78$) lagen in tegenstelling tot work-life balance ($M = 2.52$, $SD = .80$) boven het gemiddelde.

Tabel 1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid

Schaal	Aantal Items	M	SD	α voor verwijderen	α na verwijderen	Items verwijderd
1. LMX	9	3.67	.86	.913	.937	Lmx44,45,46
2. Tevredenheid HR praktijken	37	3.36	.56	.937		
3. Work-life balance	10	2.52	.80	.885		
4. Affectieve betrokkenheid	4	3.57	.76	.635	.735	Afforg89,90,91,93
5. Innovatief gedrag	9	3.13	.78	.922		

4.2 Statistische bewerkingen

Vervolgens vonden per theoretisch kenmerk schaalconstructies plaats. Gezien het feit, dat er binnen elke subschaal waarden ontbraken, werd ervoor gekozen in plaats van totaalscores de gemiddelde waarden per persoon te berekenen en daarmee de nieuwe schalen te construeren.

4.3 Onderzoeksuitkomsten

4.3.1 Onderlinge relaties tussen controlevariabelen en kernvariabelen

Correlatieanalyses werden uitgevoerd. Omdat de variabelen op ordinaal niveau zijn gemeten en de steekproef (3 bedrijven) klein was, werd voor de Spearman's rangcorrelatie (ρ) gekozen. Uit tabel 2 blijkt, dat een groot aantal controlevariabelen met de kernvariabelen correleerden. Geslacht ($r_s = .184$, $p < .05$), opleiding ($r_s = .204$, $p < .05$) en vast/deeltijd contract ($r_s = .239$, $p < .01$) waren positief gerelateerd aan LMX, terwijl leeftijd ($r_s = -.231$, $p < .01$) en aantal jaren in dienst ($r_s = -.417$, $p < .01$) een negatief verband met LMX toonden. Verder dient opgemerkt te worden, dat het opleidingsniveau positief gerelateerd was aan de tevredenheid met HR praktijken ($r_s = .224$, $p < .01$) en affectieve betrokkenheid ($r_s = .209$, $p < .05$). Ook een sterk verband met affectieve betrokkenheid toonde leeftijd ($r_s = .371$, $p < .01$) (tabel 2).

4.3.2 Onderlinge relaties tussen de kernvariabelen

Voor het toetsen van hypothese 1, 2 en 3 werd gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyses om inzicht in de verklaarde variantie te verkrijgen. Hierbij werd voor de invloed van de demografische variabelen gecorrigeerd.

Tabel 2: Gemiddelden, standaard deviaties en correlaties (r_s) van de onderzoeksvariabelen

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. geslacht	1.31	.466	-												
2. leeftijd	2.31	1.193	-.139	-											
3. indienst	2.33	1.389	-.095	.641**	-										
4. nationaliteit	1.98	.147	-.006	.086	.047	-									
5. opleiding	2.5	.121	.163	.073	-.109	.151	-								
6. huissituatie	2.18	.815	.028	-.278**	-.259**	.156	-.023	-							
7. vast of tijdelijk	1.3	.460	-.099	-.433**	-.629**	.098	.046	.402**	-						
8. vol of deeltijd	1.01	.085	.127	.066	.055	.013	-.024	-.024	-.056	-					
9.LMX	3.666	.860	.184*	-.231**	-.417**	-.001	.204*	.050	.239**	.042	-				
10. tevredenheid met HR	3.362	.561	-.052	.110	-.073	.037	.224**	-.070	.010	-.095	.252**	-			
11. affectieve betrokkenheid	3.566	.760	-.028	.371**	.150	.058	.209*	-.157	-.156	.126	.022	.303**	-		
12. innovatief gedrag	3.126	.782	-.134	.193*	.011	.024	.055	-.092	-.151	.146	.193*	.223*	.359**	-	
13. work-life balance	2.515	.803	-.112	-.054	-.024	.031	-.030	.054	.069	.097	-.126	-.305**	-.063	-.005	-

* $p < 0.05$ (2-tailed), ** $p < 0.01$ (2-tailed)

Hypothese 1 dient te worden bekrachtigd. Bij een significantieniveau van .01 bestond er een significant positieve samenhang tussen LMX en de gezamenlijke tevredenheid met HR praktijken ($B = .18, p < .01$). Met andere woorden hoe meer leiders LMX gedrag vertonden hoe tevredener waren werknemers met de HR praktijken. De verklaarde variantie door LMX was 6% terwijl de controle variabelen samen genomen 11% verklaarden. Verder wordt hypothese 2 bekrachtigd. Er bestond een positief verband tussen de tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid ($B = .32, p < .01$). Dus hoe tevredener medewerkers met HR praktijken waren hoe betrokkener toonden ze zich bij de organisatie. Tevredenheid met HR praktijken kon 5% van de variantie van affectieve betrokkenheid verklaren en de controle variabelen samen genomen 19%. Hypothese 3 was strijdig met de data: er werd geen significante samenhang tussen tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag gevonden ($B = .10, p = .45$).

4.3.3 *Toetsing van de mediator hypothesen*

In hypothese 4 en 5 werd verondersteld dat de relatie tussen LMX en affectieve betrokkenheid ofwel innovatief gedrag gemedieerd wordt door tevredenheid met HR praktijken. Een mediatoreffect bestaat wanneer aan vier voorwaarden wordt voldaan (Baron & Kenny, 1986): ten eerste moet de voorspeller (LMX) gerelateerd zijn aan de mediator (tevredenheid met HR praktijken). Ten tweede moet er een verband bestaan tussen de voorspeller (LMX) en de afhankelijke variabele (affectieve betrokkenheid of innovatief gedrag). Ten derde dient er een relatie tussen de mediator variabele (tevredenheid met HR praktijken) en de afhankelijke variabele (affectieve betrokkenheid of innovatief gedrag) te bestaan na uitpartialiseren van de voorspeller (LMX). Ten vierde moet de correlatie tussen de voorspeller (LMX) en de afhankelijke variabele (affectieve betrokkenheid of innovatief gedrag) lager worden of verdwijnen na controle voor de mediator (tevredenheid met HR praktijken).

Hypothese 4 van het huidige onderzoek stelt, dat tevredenheid met HR praktijken de relatie tussen LMX en affectieve betrokkenheid medieert. Het eerste criterium voor een mediator effect was van toepassing. Er bestond een positieve samenhang tussen de voorspeller (LMX) en de mediator (tevredenheid met HR praktijken). Maar aan voorwaarde 2 kon niet voldaan worden. Uit correlatieanalyses (zie tabel 2) blijkt, dat er geen directe relatie tussen LMX en affectieve betrokkenheid te vinden was ($r_s = .022, p = .80$). Ook gecontroleerd voor de demografische variabelen ontbrak de relatie ($B = .09, p = .26$). Met andere woorden, omdat niet aan alle voorwaarden van een mediatoreffect voldaan werd, moet hypothese 4 verworpen worden.

Hypothese 5 stelt, dat tevredenheid met HR praktijken de relatie tussen LMX en innovatief gedrag medieert. Uit eerdere analyses blijkt, dat aan voorwaarde één en twee voor een mediatoreffect voldaan werd. LMX was gerelateerd aan tevredenheid met HR praktijken (voorwaarde 1) en evenzo aan innovatief gedrag (voorwaarde 2) (zie tabel 2). Ook als, wat bij de correlatieanalyse nog niet gedaan werd, voor demografische variabelen gecontroleerd werd bleef de relatie tussen LMX en innovatief gedrag significant ($B = .25$, $p < .01$). Maar na uitpartialiseren van de voorspeller LMX bleek er geen significante relatie tussen tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag te bestaan ($B = -.01$, $p = .99$). Dus aan voorwaarde 3 voor een mediatoreffect werd niet voldaan. Om die reden moest ook hypothese 5 worden verworpen.

4.3.4 Toetsing van de moderator hypothese

Voor het toetsen van hypothese 6, dat work-life balance een modererend effect heeft op de relatie tussen tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid, werd gebruik gemaakt van hiërarchische regressieanalyse. Stuk voor stuk werden de acht controlevariabelen in stap 1 en de hoofdeffecten tevredenheid met HR praktijken en work-life balance in stap 2 toegevoegd. Ten slotte werd in stap 3 de interactie tussen tevredenheid met HR praktijken en work-life balance getoetst. Het derde regressiemodel laat zien, dat er geen interactie bestond tussen tevredenheid met HR praktijken en work-life balance ($B = -.21$, $p = .12$). Dat wil zeggen, dat de relatie tussen tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid niet afhangt van work-life balance, dus hypothese 6 dient te worden verworpen.

Aangezien, dat er geen indicatie voor een verband tussen tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag gevonden werd (hypothese 3), was het eigenlijk zinloos te toetsen of work-life balance deze relatie modereert. Maar rekening houdend met het feit, dat door interactieeffecten soms hoofdeffecten verborgen blijven werd deze analyse toch uitgevoerd naar hetzelfde regressieschema zoals eerder beschreven. Uit de analyse komt naar voren, dat het interactieeffect tussen work-life balance en tevredenheid met HR praktijken niet significant was ($B = -.11$, $p = .40$). Hypothese 7 moet daarom worden verworpen.

4.3.4 Vervolganalyse

4.3.4.1 Andere significant gebleken relaties

Er worden nog twee andere significante relaties gevonden. Ten eerste bleek innovatief gedrag positief gerelateerd aan affectieve betrokkenheid ($r_s = .359$, $p < .01$) en ten tweede vonden we

Tabel 4 Samenvatting hiërarchische regressieanalyse voor affectieve betrokkenheid
(N = 127)

Afhankelijke variabele	Stap	Model	Variabele	Model 1			Model 2			Model 3		
				B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Affectieve betrokkenheid	1	Controle variabelen	Geslacht	-.03	.14	-.02	-.01	.14	-.01	-.06	.14	-.04
			Leeftijd	.20**	.07	.33	.16*	.07	.26	.17*	.07	.28
			Indienst	-.01	.07	-.01	.03	.07	.05	.01	.07	.01
			Nationaliteit	-.15	.51	-.03	-.22	.50	-.04	-.26	.50	-.05
			Opleiding	.14*	.06	.22	.11	.06	.17	.10	.06	.16
			Huissituatie	-.01	.08	-.01	.01	.08	-.01	.03	.08	.03
			Vast/tijdelijk	-.08	.18	-.05	-.06	.18	-.04	-.10	.18	-.06
			Vol/deeltijd	1.15	.71	.14	1.26	.70	.15	1.22	.71	.14
	2	Hoofd- effecten	Work-life balance				.05	.08	.05	.05	.08	.05
			Tevredenheid met HR praktijken				.32**	.13	.24	.31*	.13	.23
	3	2-wegs interactie	Tevredenheid * work-life balance							-.21	.13	-.14
			R ²	.19			.23			.25		
			ΔR ²	.19			.05			.02		

* p < .05, ** p < .01

Tabel 5 Samenvatting hiërarchische regressieanalyse voor innovatief gedrag (N = 128)

Afhankelijke variabele	Stap	Model	Variabele	Model 1			Model 2			Model 3		
				B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Innovatief gedrag	1	Controle variabelen	Geslacht	-.40 **	.15	-.24	-.38*	.15	-.23	-.40 **	.15	-.24
			Leeftijd	.15*	.07	.22	.13	.08	.21	.13	.08	.20
			Indienst	-.15*	.08	-.27	-.14	.08	-.25	-.14	.07	-.25
			Nationaliteit	.16	.54	.03	.12	.54	.02	.08	.54	.01
			Opleiding	.04	.06	.06	.03	.06	.04	.03	.06	.05
			Huissituatie	-.04	.09	-.04	-.04	.09	-.04	-.02	.09	-.02
			Vast/tijdelijk	-.48*	.19	-.28	-.47	.19	-.28	-.47*	.19	-.28
			Vol/deeltijd	1.47	.76	.17	1.46	.76	.17	1.44	.76	.16
	2	Hoofd- effecten	Work-life balance				.08	.09	.08	.08	.09	.08
			Tevredenheid met HR praktijken				.13	.14	.09	.12	.14	.08
	3	2-wegs interactie	Tevredenheid *work-life balance							-.14	.14	-.09
			R ²	.16			.17			.18		
			ΔR ²	.16			.01			.01		

* p < .05, ** p < .01

een negatieve samenhang tussen tevredenheid met HR praktijken en work-life balance ($r_s = -.305, p < .01$). Hoe tevredener werknemers met hun HR praktijken waren, hoe minder klachten hadden ze over de work-life balance (zie tabel 2).

4.3.4.2 Hypothese toetsing voor elke organisatie apart

Alle voorafgaande analyses werden uitgevoerd door alle proefpersonen uit de drie organisaties als een grote steekproef te beschouwen. Wordt er nu naar de organisaties apart gekeken valt op te merken, dat de relaties er iets anders uitzien. Gemeen hebben alle organisaties, dat de mediator hypothesen (4 en 5) en de moderator hypothesen (6 en 7) geen ondersteuning vinden. Wel zijn er verschillen aanwezig met betrekking tot de directe relaties. Zo laten analyses zien, dat de veronderstelde relaties vooral bij het bedrijf “Hofftec” aan te treffen waren. Hypothesen 1, 2 en 3 worden hier bekrachtigd. Samenhangen bij “Biotec” en “Itec” konden apart gezien vaak geen significant niveau bereiken.

De verschillende uitkomsten per bedrijf kunnen als externe validiteitbedreigers gezien worden en komen in de volgende discussie nog eens terug.

5. Discussie

5.1 Antwoord op hypothesen

In de afgelopen jaren werd veel aandacht besteed aan het stimuleren van affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag op de werkvloer, zodat organisaties effectief kunnen functioneren en concurreren. De focus van dit onderzoek was gericht op de vraag in hoeverre tevredenstellende HR praktijken affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag van werknemers ondersteunen en verder welke rol LMX en work-life balance binnen dit kader spelen.

Uit de voorafgaande analyses komt naar voren, dat de opgestelde hypothesen ten dele bekrachtigd en ten dele verworpen dienen te worden. De resultaten lijken te stroken met hypothese 1 en 2, maar zijn strijdig met hypothese 3 t/m 7. Verder worden nog enkele andere interessante relaties aan het licht gebracht.

In lijn met hypothese 1 en de bevindingen van Purcell & Hutchinson (2007) laat deze studie zien, dat er een positieve relatie tussen LMX en tevredenheid met HR praktijken bestaat. Met andere woorden, lijnmanagers zijn van groot belang voor het creëren van een tevredenstellende werkomgeving. De filosofie achter het LMX principe zegt, dat een

vertrouwende en respectvolle relatie tussen leiders en ondergeschikten van essentieel belang is. Daarnaast geven LMX leiders hun “in-groep” leden meer werkgerelateerde benefits. Dat dit soort gedrag aan een hogere tevredenheid van werknemers gerelateerd is, bewijst onze studie.

Verder vindt dit onderzoek ondersteunend bewijs voor hypothese 2. Hoe tevredener werknemers met HR praktijken zijn des te meer betrokken blijken ze bij de organisatie. Uitgaande van de theorie veronderstellen wij, dat deze samenhang een causale relatie onderligt. In lijn met conclusies van Purcell en Hutchinson (2007) en Kinnie et al. (2005) gaan we ervan uit, dat de waarneming van werknemers over de omgang van de organisatie met hun belangen van invloed is op attitudinale uitkomsten. Anders gezegd, de “social-exchange” theorie vindt in deze context ondersteuning door de data. Affectieve betrokkenheid tegenover de organisatie is te begrijpen als respons van werknemers op personele investeringen van de organisatie.

Hypothese 3 wordt niet bekrachtigd. In tegenspraak met vele andere onderzoeken en hoewel het op grond van de “social exchange” theorie vermoed werd bestaat er geen relatie tussen tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag. Maar uit de resultaten bleek een ander interessant verschijnsel. In lijn met bevindingen van Eisenberger et al. (1990) vonden we affectieve betrokkenheid positief gerelateerd aan innovatief gedrag. Uitgaande van de “theory of reasoned action” (Ajzen & Fishbein, 1980) die stelt, dat attitudinale factoren gedragstendenties vooruit gaan, vermoeden we dat affectieve betrokkenheid eerder de oorzaak dan het gevolg is. Dat komt met bevindingen van Wiener (1982) en O’Reilly en Chatman (1986) overeen, die aantoonde, dat affectieve betrokkenheid voorwaarde is voor “organizational citizenship behaviour” (OCB) of innovatief gedrag. Met andere woorden, tevredenheid met HR praktijken blijkt wel van invloed op innovatief gedrag te kunnen zijn, maar alleen indirect via affectieve betrokkenheid.

Een andere verklaring voor het ontbreken van de directe samenhang tussen tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag, zou te vinden zijn door te kijken naar het tweede veronderstelde mechanisme achter deze relatie. We hadden gesteld, dat het HR beleid door bepaalde praktijken een klimaat kan creëren wat het genereren, promoten en realiseren van ideeën direct bevordert. Zo werd vermoed, dat training, door het geven van nieuwe prikkels, of voldoende invloed hierbij bijzonder van belang zijn. Doordat bij de statistische analyses niet apart naar de praktijken gekeken werd kan het zijn, dat er tussen deze twee onderdelen van het HR pakket wel een relatie met innovatief gedrag bestaat, maar op grond van niet

significante verbanden met andere praktijken niet tot uiting komt. Vervolganalyses zouden hier opheldering brengen.

Verder laat zich, door de blik op de aparte praktijken te richten, de schijnbare tegenspraak met andere onderzoekers verklaren. De in het verleden gevonden verbanden tussen HRM en innovatie waren vaak aan andere HR praktijken toe te schrijven, dan aan de meegenomen praktijken in onze vragenlijst. Weliswaar bestond onze vragenlijst uit het hele pakket van Beer et al.(1984), maar toch konden de vier aparte categorieën alleen een klein gedeelte van de hele subcategorie inschatten. We vroegen weliswaar naar aspecten van job inhoud, maar niet expliciet naar teamwork (Shipton et al., 2006) of multifunctionaliteit (Dorenbosch et al., 2005). Bovendien werden feedback en inductieaspecten, die volgens eerder onderzoek verband met innovatie toonden (George & Jones, 2008; Ramamoorthy et al., 2005) niet in de lijst opgenomen. Dus we concluderen: de gezamenlijke tevredenheid met HR praktijken blijkt niet direct van invloed op innovatief gedrag te zijn. Alleen via affectieve betrokkenheid is het mogelijk innovatief gedrag vanuit tevredenstellende HR praktijken te bereiken.

Onderzoeksuitkomsten zijn strijdig met hypothese 4. Tevredenheid met HR praktijken kan geen mediatorrol spelen aangezien LMX niet gerelateerd is aan affectieve betrokkenheid. Interessant hierbij is, dat in twee van de drie organisaties apart gekeken wel een samenhang tussen LMX en affectieve betrokkenheid te vinden is. Met andere woorden de oorzaak voor de tegenstrijdige uitkomsten zou bij de organisatie “Biotec” kunnen liggen, waar geen verband te herkennen is. Misschien zijn een aantal andere factoren in de organisatieomgeving voor de ontbrekende samenhang verantwoordelijk.

Hypothese 5 stelde, dat tevredenheid met HR praktijken de relatie tussen LMX en innovatief gedrag medieert. Hoewel er een hoofdeffect van LMX op innovatief gedrag bestaat, vinden we geen ondersteuning voor een mediatoreffect. Het ontbreken is te verklaren door het feit, dat er geen relatie tussen tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag bestaat en op deze manier de 3. voorwaarden voor een mediatoreffect niet vervuld wordt. Maar de gevonden hoofdeffect van LMX op innovatief gedrag komt overeen met uitkomsten van andere onderzoekers. Ook Jannssen (2005) maakte attent op de sleutelrol die leiders innemen bij het ondersteunen van innovatief gedrag. Hij toonde aan: hoe meer leiders innovatief gedrag ondersteunen en waarderen, des te meer waren ondergeschikten bereid zich innovatief te gedragen. Aangezien, dat ondergeschikten bij een hoge LMX vele vrijheden krijgen en zo meer ruimte en ondersteuning voor innovatief gedrag ontvangen, lijkt de relatie tussen dit soort leiderschap en innovatief gedrag begrijpelijk. Een andere mogelijke verklaring voor de samenhang tussen LMX en innovatief gedrag gaven Basu en Green (1997). Zij

verwezen naar de idee, dat een hogere inzet in vorm van innovatief gedrag te verklaren is door de behoefte, hun hoge status tegenover out-groep leden te rechtvaardigen. Met andere woorden de “equity” theorie van Adams (1960) kan uitgangspunt voor verklaring zijn. Om fairness tegenover collega’s te creëren proberen in-groep leden harder en innovatiever te werken. Dus we komen tot de conclusie: leiders met een hoge mate aan LMX oefenen direct en niet indirect via tevredenstellende HR praktijken invloed op het innovatief gedrag van hun in-groep leden uit.

Hypothese 6 stelde, dat work-life balance een modererend effect heeft op de relatie tussen tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid. Ook deze hypothese dient te worden verworpen. Een goede work-life balance is niet als factor te zien die het verband tussen tevredenstellende HR praktijken en affectieve betrokkenheid kan versterken. Misschien draagt een goede work-life balance niet zo sterk bij aan het gevoel dat de werkgever de belangen van zijn medewerkers waardeert. In tegenstelling tot Muse et al. (2008), die een link tussen work-life benefit programma’s en de waargenomen ondersteuning van de organisatie aantoonde, vroegen we naar de work-life balance op zich en niet naar programma’s om deze te bevorderen. Wellicht worden programma’s als een directer teken gezien. Programma’s worden misschien meer in verbinding gebracht met positieve inspanningen van de kant van de organisatie en geven meer aanleiding deze terug te willen geven in vorm van positieve attitudes tegenover de organisatie. Als work-life balance op zich niet als direct signaal wordt herkend, dat de organisatie iets investeert in de medewerkers, dan zou het ook slecht als voorwaarde of als versterker voor een relatie tussen tevredenheid met HR praktijken en affectieve betrokkenheid kunnen dienen.

Hypothese 7 werd evenzo verworpen. Ook hier vinden we geen moderatoreffect van work-life balance. We stelden dat het rolconflict verbonden met een slechte work-life balance de invloed van innovatie ondersteunende HR praktijken kan verminderen, aangezien dat weinig tijd voor extra-rol gedrag blijft. Maar omdat er helemaal geen relatie tussen tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag te vinden is, blijkt ook een moderatoreffect op deze relatie onwaarschijnlijk.

Dus uit het verwerpen van de twee laatste hypothesen wordt duidelijk, dat work-life balance niet in staat is het effect, dat van tevredenstellende HR praktijken uitgaat, te beïnvloeden. Maar opvallend is wel, dat werknemers met een goede work-life balance meer tevredenheid met HR praktijken rapporteren. Hoe deze relatie tot stand komt blijft te discussiëren. In principe zijn drie mogelijkheden denkbaar. Ten eerste was het mogelijk, dat werknemers die tevreden zijn met HR praktijken eerder het gevoel krijgen ook een goede

work-life balance te hebben. Ten tweede zou het mogelijk zijn, dat een goede work-life balance tot minder bezwaren over HR praktijken leidt en aldus tot een meer positieve perceptie van de HR praktijken. Maar de derde mogelijkheid lijkt het meest overtuigend. We gaan ervan uit, dat de samenhang tussen tevredenheid met HR praktijken en work-life balance ontstaat door de invloed van een derde variabele, een zogenaemde “lurking” variabele. Deze derde variabele zou bijvoorbeeld het algemeen belang kunnen zijn, dat organisaties aan hun medewerkers hechten, ofwel de waargenomen organisationele ondersteuning (“perceived organisational support”). Met andere woorden, doordat organisaties, die veel op de behoeften van hun medewerkers ingaan, zowel voor tevredenstellende HR praktijken als ook een goede work-life balance zorgen, blijkt er een “schijnsamenhang” tussen tevredenstellende HR praktijken en een goede work-life balance te ontstaan.

Samenvattend: deze studie heeft tot meer wetenschappelijke kennis geleid. Er wordt aangetoond dat een hoge mate LMX tot tevredenstellende HR praktijken leidt en evenzo direct van invloed is op innovatief gedrag. Verder wordt een bijdrage aan het “black box” probleem geleverd en stellingen over een positieve samenhang tussen betrokkenheid en positieve gedragsuitkomsten bevestigd. Anders gezegd, het wordt duidelijk dat de link tussen HR praktijken en performance kan ontstaan doordat eerst attitudinale uitkomsten (affectieve betrokkenheid) en vervolgens gedragsuitkomsten (innovatief gedrag) worden beïnvloed.

5.2 *Conclusie t.a.v. onderzoeksmethoden / Limitaties*

Naast de bespreking van de resultaten dient een aantal kanttekeningen te worden gemaakt met betrekking tot dit onderzoek. Allereerst zouden de uitkomsten met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden, omdat ze afkomstig zijn uit een kleine steekproef. Er werd alleen in 3 organisaties onderzoek gedaan (6,1% respons rate bij de benaderde bedrijven).

Daarnaast kan het zijn, dat zich, ondanks aselechte benadering van bedrijven, “selection bias” voordeed en bijvoorbeeld alleen die bedrijven mee deden, die een sterke waarde hechten aan hun medewerkers. Of het is mogelijk, dat alleen die medewerkers vragenlijsten invulden, die redelijk tevreden met de organisaties waren. Verder moet ermee rekening gehouden worden, dat binnen het steekproef soms behoorlijke verschillen onder de bedrijven onderling ten opzichte van de onderzoeksuitkomsten te vinden waren. De generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere populaties en andere sectoren is aldus beperkt.

Vervolgens vallen er limitaties te noemen inherent aan de survey design. Omdat er alleen op één tijdstip per organisatie een meting gedaan werd, kunnen we eigenlijk geen uitspraken

maken over de richting van de gevonden relaties. We kunnen op basis van de onderzoeksmethode geen causale samenhangen concluderen, we doen dit alleen op basis van achtergrondkennis.

Een ander probleem is, dat we niet precies kunnen zeggen of de gevonden samenhangen niet beïnvloed werden door andere variabelen. Hoewel wij voor een aantal demografische variabelen controleerden, werd geen rekening gehouden met contingentie variabelen op het organisatie niveau. Dat wil zeggen dat een zogenoemde derde variabele contaminatie aanwezig kon zijn. Een ander validiteit bedreigend aspect is het zogenoemd halo-effect. Medewerkers die met een bepaald aspect tevreden waren zouden ertoe geneigd geweest zijn, ook ten opzichte van andere aspecten hogere inschattingen te geven. Op deze manier zou het denkbaar zijn, dat de relatie tussen LMX en tevredenheid met HR praktijken hoger uitviel dan ze daadwerkelijk is. Ten slotte bestaat er de mogelijkheid, dat sommige respondenten met een laag opleidingsniveau enkele moeilijkheden hadden bij het invullen van de vragenlijsten. Ook dat zou een negatieve invloed op de validiteit hebben gehad.

6. Aanbevelingen

6.1 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Aan de hand van deze zwakten komen we tot de conclusie dat deze studie een goede basis geeft, maar er verder onderzoek aan te bevelen is. Het zal zinvol zijn deze studie met een longitudinaal design en een grotere steekproef uit verschillende sectoren te herhalen om de generaliseerbaarheid te verhogen en preciezere uitspraken over causale verbanden te kunnen maken. Vervolgens zou het van voordeel zijn, om voor een “crossnationaal” steekproef te kiezen en bovendien kwalitatieve interviews in vervolgstudies mee te nemen om voor lagere mentale vaardigheden van enkele werknemers te compenseren.

Verder zou het wenselijk zijn om meer inzicht te krijgen welke HR praktijken in het bijzonder aan attitudinale of gedragsuitkomsten gerelateerd zijn, of welke bijzonder beïnvloed worden door LMX. Hoewel de verschillende aspecten in de vragenlijst gemeten werden was het vanwege beperkte ruimte niet mogelijk hier nader aandacht aan te besteden.

Daarnaast zou het interessant zijn meer inzicht over de mogelijke invloed van contextuele factoren te verwerven. Uit onderzoeksuitkomsten werd duidelijk, dat de gevonden relaties niet op alle bedrijven van toepassing waren, als apart naar de organisatie steekproeven werd gekeken. Hoe is dat te verklaren? Bestaan er onbedachte factoren, die de aangetoonde relaties

medieeren of modereren? Hierop sluit ook de vraag aan of LMX in elke situatie geschikt is. Fiedler (in Georges & Jones, 2008) gaat ervan uit, dat afhankelijk van de situatie, de ene vorm van leiderschap meer, de andere minder kansrijk is. Is dat ook van toepassing op LMX, is de effectiviteit daarvan contextafhankelijk? Vervolgonderzoek zou opheldering brengen.

Bovendien valt op, dat de gevonden relaties weliswaar statistisch significant zijn, maar toch alleen een klein gedeelte van de hele variantie verklaren (5-7%). Wat zijn de andere factoren die tot meer affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag leiden? Het onderzoek kan weliswaar gezien worden als een bijdrage de Black Box te openen en geeft inzicht in enkele determinanten van affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag, maar welke factoren en processen er daarnaast allemaal een rol spelen is nog lang niet volledig onderzocht.

6.2 *Aanbevelingen voor organisaties / Praktische implicaties*

Ondanks de genoemde beperkingen zijn de resultaten van dit onderzoek van belang. In organisaties wordt vaak naar oplossingsmogelijkheden gezocht om innovatie te bevorderen om de prestatie te verbeteren. Bevindingen van deze studie geven bedrijven aanwijzingen hoe individueel innovatief gedrag bevorderd kan worden, maar evenzo hoe het, aan positieve uitkomsten gerelateerde kenmerk affectieve betrokkenheid te verhogen is.

LMX en tevredenstellende HR praktijken spelen hierbij een sleutelrol. Wordt innovatief gedrag of tevredenheid met HR praktijken van een organisatie nagestreefd, zou het een efficiënte manier zijn om dit doel over het leiderschapsgedrag te bevorderen. Concreet gezegd is het volgende aan te bevelen: Organisaties zouden ervoor zorgen, dat lijnmanagers een hogere mate LMX tegenover hun ondergeschikten vertonen. Dat kan op twee manieren bereikt worden. Ten eerste zou leiderschapstraining een goede manier zijn om managers met deze vorm van leiderschap vertrouwd te maken. Uit onderzoeken bleek, dat LMX training een heel efficiënte manier is om naast innovatief gedrag en tevredenheid ook algemene productiviteit te verhogen (Graen et al. 1982). Een tweede manier zou kunnen zijn, al bij het selectieproces van nieuwe managers en ondergeschikten aandacht aan LMX te besteden. Het zou nuttig zijn managers en ondergeschikten te selecteren, die ook in het verleden relaties van hoge kwaliteit hadden.

Daarnaast is het aan te bevelen, dat organisaties niet alleen via leiderschap, maar ook via het opstellen van een weldoordacht en werknemervriendelijk HR systeem, proberen onder medewerkers tevredenheid te creëren. Op deze manier kunnen HR afdelingen op een directe weg affectieve betrokkenheid verhogen en aldus een concurrentievoordeel tegenover andere

organisaties bereiken. Met andere woorden, personeelsafdelingen zouden werknemers als waardevolle resource en niet als kostenpunt herkennen en begrijpen dat tevreden medewerkers een sleutel tot succes kunnen zijn. Bijscholingen voor HR managers zouden hier een bijdrage kunnen leveren. Ten tweede zijn regelmatige tevredenheidstudies onder medewerkers aan te bevelen, om zwaktes binnen het HR beleid op tijd te herkennen en te verbeteren.

Literatuurlijst

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Allen, N. J., Meyer, P. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Smith, J. (1987). An investigation of “extra role” behavior within organisations. *Academy of Management Journal* , 27, 95-112.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Baarda, D. B., & Goede, M. P. M. de (2001). *Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen/Houten: Stenfert Kroese.
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). ‘Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy’. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 502–517.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartlett, K. R. (2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335-352
- Bass, M. B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Waldmann, D. A., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal process. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Basu, R., & Green, S.G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (6), 477-499.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human resource Management Journal*, 13(3), 67-94.

- Bolwijn, P. T., & Kumpe, T. (1990). Manufacturing in the 1990s-productivity, flexibility and innovation. *Long Range Planning*, 23 (4), 44-51.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Clark, S. (2000). Work-family border theory: a new theory of work life balance. *Human Relations*, 53 (6), 747-770.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- De Leede, J., & Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 108-117.
- Delery, J. E., & Doty, D.H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39, 802-35.
- De Nijs, & W., Doorewaard, H. (1998). *Organsiatieontwikkeling en human resource management*, Utrecht: Lemma.
- De Vellis, R. F., (2003). *Scale Development, Theory and applications*, Sage Publications, London.
- Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 129-141.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 656-670.
- Eisenberger, R., Fasulo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behaviour*, New Jersey: Prentice hall.
- Gerstner, C. H., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Guest, D. E. (1997). 'Human resource management and performance: a review and research agenda'. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.

Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.

Green, F. (2001). It's been a hard day's night: the concentration and intensification of work in the late 20th century. *British Journal of Industrial Relations*, 39 (1), 53-80.

Greenberg, J. (1988). Cultivating an image of justice: Looking fair on the job. *Academy of Management Executives*, 2, 155-157.

Heneman, R.L. (2000), Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives, *Entrepreneurship: Theory&Practice*, 25 (1), 11-27.

Huselid, M.A. (1995). 'The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.

Jagersma, P. K. (1999). *Managementtrends*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.

Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.

Kinnie, N., Hutchinsons, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 9-29.

Le Blanc, Pascale (1994). *De steun van de leiding*. Amsterdam: Thesis Publisher.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.

Loke, J.C.F. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.

Looise, J. K., & van Riemsdijk, M. (2004). Innovating Organizations and HRM: A conceptual Framework. *Management Revue*, 15 (3), 277-287.

Macduffie, J.P. (1995). 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry'. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.

Major, V. S., Klein, K. J., & Erhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87, 427-436.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, & R. M. Steers. 1982. *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Muse, L. , Harris, S.G., Giles, W. F., & Fiels, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behaviour: is there a connection? *Journal of Organizational behaviour*, 29, 171-192.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 44, 117-154.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (1996). Key issues in strategic human resource management: lessons from the Netherlands. *Human Resource Management Journal*, 6 (3), 76-93.
- Paauwe, J. en Richardson, R. (1997). Introduction to Special Issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262.
- Peeters, M.C.W., & Meijer, S. (1995). Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk. *Gedrag & Organisatie*, 8 (3), 153-165.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardessi, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 142-150.
- Rousseau, D. M. 1990. New hire perspectives of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Sanders, K., & van den Ven, (2004). De rollen van HRM volgens Ulrich gezien vanuit verschillende actoren binnen een organisatie. *Tijdschrift voor HRM*, Winter, 57-73.
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Scandura, T. A. (2000). Rethinking leader-member exchange: an organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10 (1), 25-40.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 4 (3), 49-59.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 118-128.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16 (1), 3-27.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons, INC.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci. *European Journal of Psychological Association*, 18 (2), 123-138.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2002). Leadership Style as Driver of Salespeoples' Customer Orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 5, 355-376.
- Storey, J. (1995). *'Human Resource Management: A Critical Text'*. London: Routledge.
- Stringer, L. (2006). The Link between the Quality of the Supervisor-Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction. *Public Organization Review*, 6, 125-142.
- Torka (2007). *In press*.
- Turban, D.B., Jones, A.P., & Rozelle, R.M. (1990). Influences of supervisor liking of a subordinate and the reward context on the treatment and evaluation of that subordinate. *Motivation and Emotion*, 14, 215-233.
- Van Den Heuvel, H. & Thierry, H. (1995). Over de reflectietheorie. Betekenissen van Beloning. *Gedrag en Organisatie*, 8 (6), 372-386
- Yeung, A. K. & Berman, B. (1997). Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36, 321-335.
- Yukl, G.A., (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. Psychological perspectives. *Social behavior*, 4, 15-30.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 418-428.
- Wright, P.M., & Boswel, W.R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management. *Journal of Management* , 28, 247-276.

Bijlagen

1. Tabellen

Tabel B1: Lineaire regressieanalyse voor tevredenheid met HR praktijken (N=136)

Afhankelijke variabele	Stap	Model	Variabele	Model 1			Model 2		
				B	SE	β	B	SE	β
Tevredenheid met HR praktijken	1	Controle variabelen	Geslacht	-.06	.11	-.05	-.10	.10	-.09
			Leeftijd	.14*	.05	.29	.13*	.05	.28
			Indienst	-.11*	.05	-.26	-.07	.05	-.17
			Nationaliteit	.05	.33	.01	.03	.32	.01
			Opleiding	.09*	.04	.18	.07	.04	.15
			Huissituatie	-.04	.06	-.06	-.04	.06	-.05
			Vast/tijdelijk	-.07	.14	-.06	-.09	.13	-.07
			Vol/deeltijd	-.50	.55	-.08	-.56	.54	-.09
	2	Hoofd- effect	LMX				.18**	.06	.27
			R ²	.11			.17		
		ΔR^2	.11			.06			

*p < .05, ** p < .01

Tabel B2: Lineaire regressieanalyse voor affectieve betrokkenheid (N = 132)

Afhankelijke variabele	Stap	Model	Variabele	Model 1			Model 2		
				B	SE	β	B	SE	β
Affectieve betrokkenheid	1	Controle variabelen	Geslacht	-.06	.14	-.04	-.05	.14	-.03
			Leeftijd	.21**	.07	.34	.16*	.07	.26
			Indienst	-.02	.07	-.04	.02	.07	.03
			Nationaliteit	-.01	.43	-.00	-.02	.42	-.02
			Opleiding	.13*	.05	.20	.10	.05	.10
			Huissituatie	-.02	.08	-.02	-.01	.08	-.01
			Vast/tijdelijk	.13	.18	-.08	-.10	.17	-.10
			Vol/deeltijd	1.13	.72	.13	1.29	.70	1.29
	2	Hoofd- effect	Tevredenheid met HR praktijken				.32**	.12	.24
			R ²	.19			.24		
		ΔR^2	.19			.05			

* p < .05, ** p < .01

Tabel B3: Lineaire regressieanalyse voor innovatief gedrag (N = 128)

Afhankelijk e variabele	Stap	Model	Variabele	Model 1		Model 2			
				B	SE	B	B	SE	B
Innovatief gedrag	1	Controle variabelen	Geslacht	-	.15	-.24	-	.15	-.24
			Leeftijd	.40**	.07	.23	.40**	.08	.20
			Indienst	.15*	.07	-.27	-.14	.07	-.25
			Nationaliteit	-.15*	.07	.03	.14	.54	.02
			Opleiding	.16	.54	.03	.14	.54	.02
			Huissituatie	.04	.06	.06	.03	.06	.05
			Vast/tijdelijk	-.04	.09	-.04	-.04	.09	-.04
			Vol/deeltijd	-.48*	.19	-.28	-.50*	.19	-.28
	2	Hoofd- effect	Tevredenheid met HR praktijken	1.47	.75	.17	1.50*	.76	.17
			R ²			.10	.13	.07	
			R ²	.16		.17			
			ΔR ²	.16		.01			

*p < .05, ** p < .01

Tabel B4: Lineaire regressie-analyse voor affectieve betrokkenheid (N = 131)

Afhankelijke variabele	Stap	Model	Variabele	Model 1		Model 2			
				B	SE	B	B	SE	B
Affectieve betrokkenheid	1	Controle variabelen	Geslacht	-.04	.14	-.03	-.07	.14	-.04
			Leeftijd	.19	.07	.31	.19**	.07	.30
			Indienst	.01**	.07	-.02	.03	.07	.05
			Nationaliteit	-.05	.42	-.01	-.06	.42	-.01
			Opleiding	-.05	.42	-.01	-.06	.42	-.01
			Huissituatie	.14**	.05	.23	.14*	.05	.22
			Vast/tijdelijk	-.02	.08	-.02	-.02	.08	-.02
			Vol/deeltijd	-.08	.18	-.05	-.09	.18	-.05
	2	Hoofd- effect	LMX	1.14	.71	.13	1.11	.71	.13
			R ²			.09	.08	.10	
			R ²	.20		.20			
			ΔR ²	.20		.01			

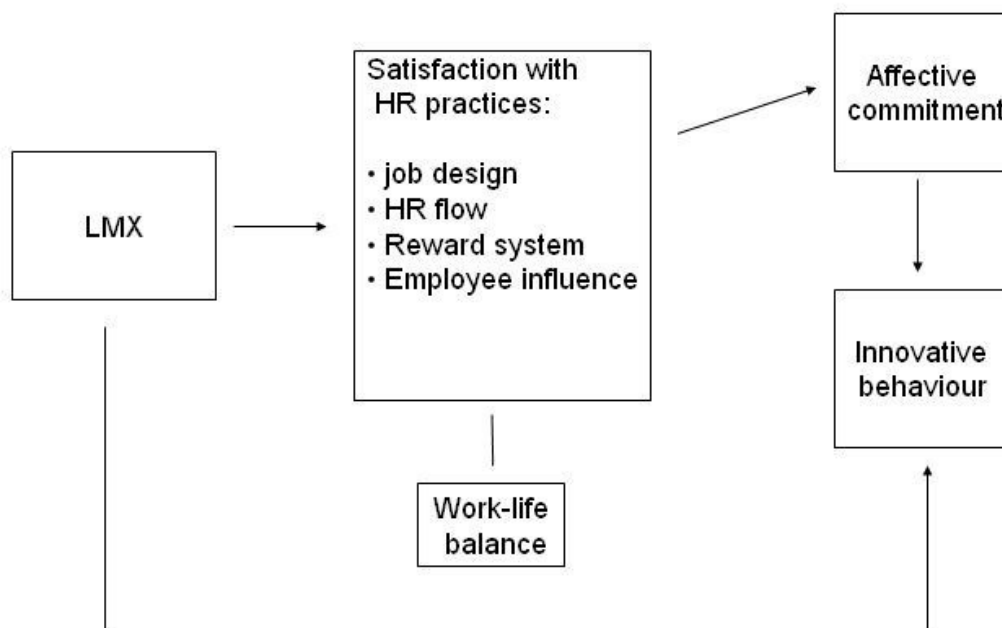
*p < .05, ** p < .01

Tabel B5: Lineaire regressie-analyse voor innovatief gedrag (N = 127)

Afhankelijke variabele	Stap	Model	Variabele	Model 1		Model 2				
				B	SE	B	B	SE	B	
Innovatief gedrag	1	Controle variabelen	Geslacht	-	.15	-.24	-	.15	-.28	
			Leeftijd	.15	.07	.22	.14	.07	.22	
			Indienst	-.15*	.08	-.27	-.09	.08	-.15	
			Nationaliteit	.16	.54	.03	.04	.52	.01	
			Opleiding	.04	.06	.06	.03	.06	.04	
			Huissituatie	-.04	.09	-.04	-.03	.09	-.02-	
									.03	
		2	Hoofd- effect	Vast/tijdelijk	-.48*	.19	.28	-	.19	-.30
	Vol/deeltijd			1.47	.76	.17	1.39	.73	.16	
	LMX						.25**	.08	.28	
			R ²	.16		.22				
			ΔR ²	.16		.06				

* p < .05, ** p < .01

2. Aangepast model



3. Overzicht over participerende bedrijven

3.1 Organisatie “Biotec”

“Biotec” is een KMO met 120 medewerkers in een kleine stad vlak bei de Nederlandse grens. “Biotec” is een specialist voor de turn-key levering van biogasinstallaties en componenten voor biogasinstallaties. De organisatie werd in 1998 opgericht en besteed grote aandacht aan voortdurende innovaties en klantenvriendelijkheid.

3.2 Organisatie “Itec”

“Itec” behoort evenzo tot de KMO’s en beschikt over een personeelsbestand van 145 medewerkers in de vestiging waar wij onderzoek deden. Het bedrijf opereert op het gebied van mediaconsulting, media-IT en mediaproductie en werd 1959 gesticht. De organisatie hecht veel waarde aan eigenverantwoordelijke teams en de hiërarchie wordt heel vlak gehouden. Verder wordt gebruik gemaakt van “profit sharing” onder medewerkers.

3.3 Organisatie “Hofftec”

Ook “Hofftec” behoort tot de groep van KMO’s met ongeveer 60 medewerkers en heeft zijn vestiging in een kleine Duitse stad vlak bij de Nederlandse grens. Hofftec is een consultancy onderneming op het gebied van industrie- en cultuurbouw. Opggericht werd deze organisatie in 1964. Werknemers zijn hier in tegenstelling tot de andere organisaties hoger opgeleid, het merendeel beschikt over een HAVO diploma. De organisatie benadrukt veel aandacht aan hun medewerkers te besteden en noemt ze derhalve “partner”.