

Identificatie met de organisatie

De invloed van externe prestige,
inter-competitie en intra-competitie op de mate
van identificatie met de organisatie

Enschede

28-6-2019

Bachelor Thesis – Communicatiewetenschap
Rianne Mostard (S1760475) Begeleider: K.R. Brunink

samenvatting

Achtergrond

Organisaties hebben tegenwoordig te maken met toenemende concurrentie, waardoor organisaties steeds beter moeten presteren. Personeel dat werkzaam is binnen de organisatie heeft hier een belangrijke functie in. Zij kunnen door hun inspanningen een belangrijke bijdrage leveren aan de doelen die de organisatie wil bereiken. Hierbij speelt de identificatie met de organisatie een belangrijke rol. Wanneer een werknemer zich sterk met de organisatie identificeert, zal deze werknemer namelijk positieve attitudes en gedragingen hebben ten opzichte van de organisatie, hetgeen bijdraagt aan de effectiviteit van de organisatie.

Doel

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in welke mate werknemers zich identificeren met Makro Hengelo. Hierbij wordt onderzocht of de gevonden voorspellende variabelen (externe prestige, inter-competitie en intra-competitie) een invloed hebben op de mate dat het personeel zich identificeert met de organisatie. Verder wordt onderzocht in welke mate werknemers zich identificeren met de eigen afdeling en of er een verschil is in de mate van identificatie met de afdeling ten opzichte van de identificatie met de organisatie.

Methode

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van hard-copy surveys. Er zijn in totaal 91 hard-copy surveys door de respondenten ingevuld, waarvan er 78 bruikbaar waren. In de survey werden de afhankelijke variabelen identificatie met de organisatie en identificatie met de afdeling gemeten. Verder werden de voorspellende variabelen externe prestige, inter-competitie en intra-competitie gemeten om inzicht te krijgen welk effect deze onafhankelijke variabelen hebben op de afhankelijke variabelen. De lente van het dienstverband van een werknemer bij de organisatie is als moderator gebruikt in het onderzoek.

Resultaten

Uit het onderzoek is gebleken dat er twee hypothesen worden ondersteund. Allereerst kan worden geconcludeerd dat werknemers zich significant sterker identificeren met de afdeling dan met de organisatie als geheel. Verder bleek dat wanneer werknemers langer werkzaam zijn bij Makro, de waargenomen externe prestige van de organisatie een positieve invloed heeft op de mate van identificatie met de organisatie.

Conclusie

De conclusie die uit dit onderzoek getrokken kan worden is dat er een verschil is in de mate waarin werknemers zich identificeren met de organisatie als geheel ten opzicht van de mate van identificatie met de afdeling waar zij werkzaam zijn. Verder blijkt wanneer werknemers langer bij de organisatie in dienst zijn, de waargenomen externe prestige van de organisatie een positieve invloed heeft op de mate van identificatie met de organisatie. Omdat prestige een belangrijke voorspeller is van identificatie met de organisatie wordt aanbevolen de waargenomen externe prestige van de organisatie te versterken. De uitkomsten van het onderzoek worden besproken in de discussie.

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Theoretisch kader	5
2.1 Identificatie met de organisatie.....	5
2.2 Identificatie met de afdeling.....	7
2.3 Waargenomen externe prestige	8
2.4 Inter-competitie.....	9
2.5 Intra-competitie.....	9
2.6 Modererende variabelen	10
2.7 Onderzoeksmodel.....	11
3. Methode.....	12
3.1 Respondenten.....	12
3.2 Procedure	13
3.3 Pre-test	14
3.4 Meetinstrument.....	14
4. Resultaten	16
4.1 Resultaten van de gemeten constructen.....	16
4.2 Correlatie-analyse.....	17
4.3 Meervoudige regressie-analyse: identificatie met de organisatie	19
4.4 Meervoudig regressie-analyse: identificatie met de afdeling	20
4.5 Regressie-analyse: moderatoren	21
5. Discussie	24
5.1 Algemene discussie van de resultaten.....	24
5.2 Theoretische implicaties	26
5.3 Limitaties en vervolgonderzoek.....	26
5.4 Praktische implicaties	27
5.5 Conclusie.....	29
6. Referenties	30
7. Bijlagen	33
7.1 Informed consent	33
7.2 Survey	34
7.3 Verschillende sets met items	
7.3.1 Identificatie met de organisatie	41
7.3.2 Externe prestige	41
7.3.3 Inter-competitie	41
8. Logboek	43

1. Inleiding

Organisaties moeten steeds efficiënter te werk gaan om zich staande te houden in een markt met toenemende concurrentie. Zo worden organisaties geconfronteerd met een toenemende druk van stakeholders om betere prestaties te leveren. Ook Makro Hengelo heeft te maken met toenemende concurrentie en druk van stakeholders om steeds betere prestaties te leveren. Dit wordt het meest duidelijk door het feit dat er in het voorjaar van 2019 een vestiging van Hanos, een belangrijke concurrent, in Hengelo wordt geopend. Net als Makro richt Hanos zich voornamelijk op horeca-ondernemers en komt het assortiment voor een groot deel overeen met dat van Makro. Om zich te wapenen tegen de toenemende druk van de concurrentie en de stakeholders is het van belang dat het personeel van Makro Hengelo zich sterk identificeert met de organisatie. Wanneer werknemers zich sterk identificeren met de organisatie, zullen zij zich namelijk inspannen om goede werkprestaties te leveren en de doelen van de organisatie te behalen (Knippenberg, 2001). Dit is van belang voor het algehele prestatie niveau van Makro Hengelo.

Organisatorische identificatie is een specifieke vorm van sociale identificatie. Sociale identificatie wordt in de literatuur beschreven als de perceptie van het toebehoren tot een specifieke groep (Volgens Van Knippenberg en Van Schie, 2000; Mael & Ashfort, 1992; Schuttrups, 2009). Bij organisatorische identificatie is er ook een perceptie van het toebehoren tot een bepaalde groep. De werknemer definieert zich in dit geval in termen van zijn lidmaatschap van een bepaalde organisatie (Mael & Ashfort, 1992). Wanneer een werknemer zich sterk identificeert met de organisatie, zal deze werknemer zich psychologisch verbonden voelen met de organisatie. Dit leidt ertoe dat de prestaties van de organisatie worden gezien als de prestaties van de werknemer zelf. Uit eerder onderzoek blijkt dan ook dat een sterke organisatorische identificatie een positieve invloed heeft op het gedrag en de attitudes van de werknemers dat positief bijdraagt aan de organisatie. Deze positieve attitudes en gedragingen dragen vervolgens bij aan de effectiviteit van de organisatie (Brown, 1996). Hierdoor kan de organisatie beter voldoen aan de eisen van de stakeholders. Bovendien is de organisatie daardoor beter opgewassen tegen de toenemende concurrentie in de markt.

Naast de identificatie met de organisatie als geheel kunnen werknemers binnen een organisatie verschillende niveaus van identificatie hebben, zoals identificatie met afdelingen, leiders en collega's (Ashfort & Mael, 1989). Makro heeft binnen de organisatie veel verschillende afdelingen die in meer of mindere mate met elkaar samenwerken. Het is aannemelijk dat de werknemers van Makro zich ook in een bepaalde mate identificeren met de eigen afdeling. Uit onderzoek van Van Knippenberg en Van Schie (2000) blijkt dat identificatie op afdelingsniveau over het algemeen sterker is dan identificatie met de organisatie als geheel. Ook is dit volgens Van Knippenberg en Van Schie (2000) een betere voorspeller van positieve attitudes en gedragingen ten opzichte van de organisatie als geheel. Een sterke identificatie met de afdeling heeft echter ook een keerzijde. Zo kan een sterke focus op de eigen afdeling leiden tot competitie of zelfs vijandigheid tussen verschillende afdelingen (Kramer, 1991). Een ander negatief effect volgens Blau (1995) is dat wanneer de normen van de afdeling afwijken van de normen van de organisatie, dit een negatief effect kan hebben op het functioneren van de organisatie. Volgens Turner, Hogg, Oakes, Reicher en Wetherell (1987) zorgt identificatie met een groep er namelijk voor dat individuen zich confirmeren aan de normen van die groep. Dit kan betekenen dat de normen van de afdeling worden nageleefd in plaats van die van de organisatie. Dit kan ervoor zorgen dat er geen eenheid is in de organisatie, waardoor de effectiviteit van de organisatie in het geding komt.

Kortom, een sterke identificatie blijkt enorm belangrijk te zijn, zowel op organisatorisch niveau als op afdelingsniveau. De mate van identificatie staat dan ook centraal in dit onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd bij Makro gevestigd in Hengelo. Makro is een zelfbedieningsgroothandel die eind jaren zestig is opgericht in Nederland. In die tijd was de formule van zelfbedieningsgroothandel een unieke, nieuwe winkelformule, die zich richtte op de professionele klant. Makro valt onder de moederorganisatie Metro, die één van de grootste retailbedrijven wereldwijd is en internationaal georiënteerd is. Het doel van dit onderzoek is om na te gaan in welke mate werknemers van Makro Hengelo zich identificeren met Makro. Ook wordt er onderzocht of er een verschil is in de mate van identificatie met de organisatie als geheel ten opzichte van de mate van identificatie op afdelingsniveau. Verder wordt onderzocht in hoeverre antecedenten van organisatorische identificatie invloed hebben op de mate dat het personeel zich identificeert met Makro en afdeling waar zij werken. In dit onderzoek wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord.

“In hoeverre verschilt de mate waarin werknemers van Makro Hengelo zich identificeren met de organisatie als geheel met de mate waarin zij zich identificeren met hun eigen afdeling?”

Dit rapport is in vier delen gedeeld. Als eerst wordt het theoretisch kader besproken, waarin de afhankelijke variabelen (identificatie met de organisatie en identificatie met de afdeling), worden gedefinieerd. Ook worden hier de voorspellers van deze twee vormen van identificatie gedefinieerd. Vanuit dit theoretisch kader zijn vervolgens verschillende hypothesen opgesteld. In het volgende hoofdstuk wordt de methode beschreven, waarin wordt uitgeweid over het meetinstrument, de onderzoekspopulatie en de procedure. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek besproken. Het onderzoeksrapport eindigt met een discussie van de resultaten, de conclusie, implicaties en suggesties voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt eerst de afhankelijke variabele identificatie met de organisatie gedefinieerd en ook wordt uitgelegd wat de uitkomsten zijn van een sterke identificatie met de organisatie. Vervolgens wordt de afhankelijke variabelen identificatie met de afdeling gedefinieerd en wat de uitkomsten zijn van een sterke identificatie met de afdeling. Daarna worden de voorspellende variabelen gedefinieerd en wat hun invloed is op de identificatie met de organisatie en de identificatie met de afdeling. Als laatste worden de modererende variabelen in het onderzoek besproken. Het theoretisch kader eindigt met een onderzoeksmodel.

2.1 Identificatie met de organisatie

Werknemers kunnen tot verschillende soorten groepen behoren en zich daarmee identificeren. Zij identificeren zich vaak met een bepaalde groep omdat de groep en de werknemer overeenkomstige kenmerken hebben. Identificatie met een groep wordt gedefinieerd als "de perceptie van het delen van ervaringen van een bepaalde groep en het delen van kenmerken met deze groepsleden" (Mael & Tetrick, 1992, p. 819). Een specifieke vorm van identificatie met een groep is organisatorische identificatie. Organisatorische identificatie is een manier om de relatie tussen een werknemer en de organisatie te verklaren. Wanneer een werknemer zich identificeert met een organisatie, zal deze werknemer zich op een manier uiten die past bij de organisatie (Mael & Ashfort, 1992). Hierdoor ontstaat een gevoel van saamhorigheid. Organisatorische identificatie kan dan worden gedefinieerd als "de perceptie van eenheid met of het behoren tot een organisatie, waarbij het individu zichzelf definieert in termen van de organisatie, waarvan hij of zij een lid is" (Mael & Ashfort, 1992, p. 104). Een belangrijk uitgangspunt van organisatorische identificatie is dat de werknemer zich verbonden voelt met de organisatie en dat de identificatie met de organisatie belangrijker is dan andere identiteiten. Hierdoor raken de doelen van de werknemer en de organisatie met elkaar verbonden, waardoor de werknemer zich één voelt met de organisatie (Mael & Ashfort, 1989).

Het perspectief van de sociale identiteit geeft inzicht in hoe mensen zich identificeren met groepen. Twee belangrijke theorieën die onder dit perspectief vallen zijn Social Identity Theory (Tajfel, 1978) en Self-Categorization Theory (Turner et al., 1987). Volgens deze theorieën vinden mensen het belangrijk om zichzelf en anderen in te delen in verschillende sociale categorieën, zoals geslacht of etnische afkomst. Ashfort en Mael (1989) waren de eersten die organisatorische identificatie zagen als een specifieke vorm van sociale identificatie. Organisatorische identificatie is een vorm van sociale identificatie, omdat iemand zich ziet als lid van een sociale groep namelijk de organisatie (Turner et al., 1987). Volgens Ashfort en Mael (1989) is zelf-categorisatie van belang voor een individu om zich zelf te identificeren met een groep. Hierdoor ervaren individuen dat ze psychologisch verbonden zijn met een organisatie. Binnen een organisatie kan de identiteit worden gedeeld door de werknemers en de nadruk leggen op overeenkomsten die werknemers delen. Doordat de werknemers van de organisatie de meeste uitgesproken eigenschappen delen, worden de eigen talenten en vermogens ook aan de andere werknemers van de organisatie toegeschreven, waardoor depersonalisatie ontstaat. Hierdoor ontstaat een identiteit die niet op het individu alleen gebaseerd is, maar gebaseerd is op de groep en wordt "ik" veranderd naar "wij" (Brewer, 1991).

De mate waarin een werknemer zich identificeert met de organisatie is van belang, omdat het invloed heeft op het gedrag van de werknemer. Volgens Van Knippenberg (2000) zorgt een

sterke identificatie met de organisatie ervoor dat werknemers aanzienlijke individuele inspanningen leveren omwille van organisatorische doelen. Deze inspanningen vertalen zich vervolgens in een intrinsieke motivatie om goed te presteren, wat resulteert in verbeterde werkprestaties (Van Knippenberg en Sleebos, 2006). Voorbeelden van gedragsmatige uitkomsten bij een sterke organisatorische identificatie zijn het maken van keuzes die de strategische belangen van de organisatie dienen, het delen van informatie met collega's, het naleven van informele bedrijfsregels, het bijwonen van vergaderingen die niet verplicht zijn, het vrijwillig helpen van anderen die werk gerelateerde problemen hebben, tijd besteden aan het helpen van nieuwkomers, ondersteunen van nieuw beleid en het publiekelijk prijzen van de organisatie (Bartel, 2001; Grice, Gallios, Jones, Paulsen, & Callan, 2006; Schuttrups, 2009; Sluss & Ashforth, 2008).

Ook heeft de mate van identificatie met de organisatie invloed op de attitudes van werknemers ten opzichte van de organisatie. Werknemers die zich sterk identificeren met de organisatie vinden hun werk vaak meer betekenisvol. Door het depersonalisatie effect zullen zij eerder het gevoel hebben dat individuele taken bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen en missies van de organisatie (Brewer, 1991). Hierdoor zijn werknemers met een sterke organisatorische identificatie vaak meer psychologisch verbonden en betrokken bij het werk dat zij uitvoeren (Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Verschillende studies hebben aangetoond wanneer een werknemer zich sterk identificeert met de organisatie, dit positief gerelateerd is aan het gevoel van tevredenheid over het werk dat iemand uitvoert (Van Dick, Van Knippenberg, Kerscheiter, Hertel, & Wieseke, 2008; Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Verder zorgt een sterke identificatie met de organisatie ervoor dat werknemers zich thuis voelen in de organisatie. Hierdoor ontstaat er een emotionele band en verbintenis, wat ertoe leidt dat de werknemer meer toegewijd is. Dit kan er toe leiden dat de organisatie eerder haar doelen behaalt door de inzet van deze werknemers. (Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

2.2 Identificatie met de afdeling

Binnen een organisatie kunnen werknemers zich identificeren met meerdere groepen. Naast de identificatie met de organisatie als geheel, kunnen werknemers van een organisatie zich identificeren met collega's, supervisors of met de afdeling waar zij werkzaam zijn (Ashfort & Mael, 1989). Aangezien in dit onderzoek ook de mate van identificatie met de afdeling wordt onderzocht, is het van belang om het begrip afdeling te definiëren. Om het begrip afdeling te definiëren, is gebruikt gemaakt van de definitie van Thompson (2004). Deze definitie is gebaseerd op een werkteam, maar is ook toepasbaar om een afdeling van Makro te omschrijven, omdat medewerkers binnen een afdeling samen moeten werken en gezamenlijk doelen nastreven. De aangepaste definitie luidt als volgt: een afdeling binnen Makro is een onderling afhankelijke groep van individuen, die samen de verantwoordelijkheid dragen voor bepaalde uitkomsten voor de organisatie (Thompson, 2004).

Een sterke identificatie met de eigen afdeling kan tot competitie leiden tussen de verschillende afdelingen (Brewer, 1991). Omdat werknemers graag een goed gevoel over zichzelf willen hebben, streven zij naar een positieve sociale identiteit. Dit kan worden bereikt door het lid blijven van een groep met een hoge status of door zich op een positieve manier te onderscheiden van andere groepen (Haslem, Powel, & Turner, 2000). Dit laatste kan resulteren in competitie tussen de afdelingen. Dit kan ertoe leiden dat de attitudes en het gedrag ten opzichte van werknemers van dezelfde afdeling gunstiger zijn dan de attitudes en het gedrag ten aanzien van werknemers van

andere afdelingen (Knippenberg, 2003). Wat kan leiden tot minder behulpzaam gedrag ten opzichte van de werknemers van andere afdelingen. Een ander negatief effect van een sterkere identificatie met de afdeling dan met de organisatie als geheel is dat de normen van de afdeling kunnen afwijken van de normen van de organisatie. Volgens Blau (1995) kan dit een negatief effect hebben op het functioneren van de organisatie, omdat het gezamenlijke doel van de organisatie dan verloren kan gaan. Volgens Turner et al. (1987) zorgt identificatie met een groep er namelijk voor dat werknemers zich confirmeren aan de normen van die groep. Verder kan volgens hen een sterke identificatie met de afdeling ertoe leiden dat de werknemer niet op een andere afdeling wil werken. Wanneer dit toch gebeurt, zal de werknemer ongemotiveerd zijn om op de nieuwe afdeling te werken.

Een sterke identificatie met de eigen afdeling heeft ook positieve effecten. Zo kan competitie er ook toe leiden dat de samenwerking of de prestaties van de afdeling worden verbeterd (Bornstein & Erev, 1994). Verder blijkt dat een sterke identificatie met de afdeling een betere voorspeller is van positieve attitudes en gedragingen ten opzichte van de organisatie. De afdeling is namelijk meer zichtbaar in de dagelijkse werkomgeving dan de organisatie als geheel. Volgens de Self-Categorization Theory is de zichtbaarheid van een groep noodzakelijk voor identificatie, waardoor de identificatie met de afdeling een grotere impact heeft op attitudes en gedrag ten opzicht van de organisatie dan de organisatie als geheel (Turner, 1999). Zo blijkt uit het onderzoek van Van Knippenberg en van Schie (2000) dat identificatie met de afdeling sterker correleert met variabelen als werktevredenheid, het niet verlaten van de organisatie, werkmotivatie en werkbetrokkenheid.

Volgens Van Knippenberg en Van Schie (2000) is identificatie met de afdeling over het algemeen sterker dan identificatie met de organisatie als geheel. Volgens hen heeft dit drie redenen. Ten eerste hebben werknemers eerder de neiging om zich te identificeren met groepen waarmee zij bekend zijn en die vergelijkbaar zijn met henzelf (Turner et al., 1987). Het dagelijkse leven speelt zich vaak meer op afdelingsniveau af en werknemers zullen zich daarom eerder identificeren met de afdeling. Ten tweede is het toebehoren tot een afdeling vaak zichtbaarder dan het toebehoren tot de organisatie als geheel. Een bepaalde groep wordt namelijk zichtbaarder wanneer er een andere groep aanwezig is. De werknemers van de verschillende afdelingen binnen Makro kunnen zich gemakkelijker met elkaar vergelijken, omdat zij in contact staan met elkaar. Dit is tegenstellig tot werknemers van verschillende organisaties. Zij hebben in het algemeen geen contact met werknemers van een andere organisatie, hierdoor wordt het vergelijken lastiger (Kramer, 1991). Als laatste hebben mensen de neiging om zich eerder te identificeren met kleine groepen dan met grote groepen. Volgens Brewer (1991) willen mensen gezien worden als een individu, maar ook tot een sociale groep behoren. Dit wordt het best bereikt door identificatie met een kleine groep. In het geval van Makro is dit de afdeling, in plaats van de organisatie als geheel.

H1 Werknemers van Makro Hengelo identificeren zich sterker met de afdeling waar zij werkzaam zijn dan met de organisatie als geheel.

2.3 Waargenomen externe prestige

Uit onderzoek blijkt dat de externe prestige van een organisatie positief gerelateerd is aan de mate van identificatie met de organisatie (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Mael & Ashfort, 1992; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). Één van de eerste onderzoeken naar de invloed van externe prestige is uitgevoerd door Willerman en Swanson (1953). Zij definiëren externe prestige als volgt “de prestige van een groep kan worden beschouwd als het deel van de reputatie van een groep dat verwijst naar zijn sociale zichtbaarheid en naar zijn evaluatie als één" superieure "groep” (Willerman & Swanson, 1953, p. 57). Mael en Ashfort (1992) beschrijven in hun onderzoek externe prestige als de mate waarin werknemers van een organisatie het gevoel hebben dat de organisatie positief wordt beoordeeld door buitenstaanders. In een onderzoek van Mignonac en Herrbach (2006, p. 77) wordt externe prestige gedefinieerd als “de gereflecteerde waarde die werknemers toekennen aan de identiteit van hun werkgever”. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie van Mignonac en Herrbach (2006). Omdat deze definitie het best past bij de items die gebruikt worden om externe prestige te meten. De items vragen namelijk aan de werknemer om te reflecteren op wat de omgeving denkt.

Een organisatie die prestigieus en onderscheidend is zal het zelfvertrouwen van een werknemer vergroten en dit kan leiden tot identificatie met de organisatie (Dutton et al., 1994). Wanneer werknemers het gevoel hebben dat belangrijke externe stakeholders, zoals klanten en leveranciers, positief denken over de organisatie waar zij voor werken, zullen zij zich trots voelen om voor deze organisatie te werken. Daardoor zullen zij zich eerder en sterker met de organisatie identificeren (Carmeli, 2005; Smidts et al., 2001). Externe prestige is een belangrijke voorspeller van de mate van identificatie met de organisatie, omdat deze voorspeller gerelateerd is aan de omgeving buiten de organisatie (Riketta & Van Dick, 2005). Hierdoor kunnen werknemers de eigen organisatie vergelijken met andere organisaties. Dit is een belangrijk uitgangspunt van Social Identity Theory. Volgens deze theorie is het van belang is om de eigen groep te kunnen vergelijken met die van anderen. Studies uit het verleden (Carmelli, 2005; Smidt et al., 2001) hebben zich vooral gericht op welke invloed de waargenomen externe prestige heeft op de identificatie met de organisatie als geheel. In een onderzoek van Bartels, Pruyn, De Jong en Joustra (2007) is onderzocht in welke mate prestige van de organisatie effect heeft op verschillende niveaus binnen de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt dat de prestige van een organisatie een grotere invloed heeft op identificatie met de organisatie als geheel dan met lagere niveaus van de organisatie, zoals de afdeling.

H2a De door werknemers waargenomen externe prestige van de organisatie heeft een positieve invloed op de mate van identificatie met de organisatie als geheel.

H2b Het positieve effect van waargenomen externe prestige zal een minder sterke invloed hebben op de mate van identificatie met de afdeling dan op de organisatie als geheel.

2.4 Inter-competitie

Uit onderzoek van Mael en Ashfort (1992) blijkt dat inter-competitie positief gerelateerd is aan de mate van identificatie met de organisatie. Inter-competitie kan beschreven worden als de door werknemers waargenomen competitie tussen de eigen organisatie en de organisatie van de concurrenten. Volgens Friedkin en Simpson (1985) heeft inter-competitie een positieve invloed op de mate van identificatie met de organisatie. Door middel van competitie, worden namelijk verschillen tussen groepen geaccentueerd. Hierdoor ontstaat een duidelijke in-group en out-group, wat voor onderscheid zorgt tussen de organisaties. Hierdoor wordt de identificatie met de organisatie versterkt. Dit wordt ook verklaard door Social Identity Theory, volgens deze theorie is het onderscheid tussen de in en out- group van belang voor identificatie (Tajfel & Turner, 1987). Volgens deze theorie ontstaat identificatie met de organisatie eerder in organisaties die onderscheidend zijn dan in organisaties die niet onderscheidend zijn (Ashfort & Mael, 1989).

Omdat inter-competitie ervoor zorgt dat medewerkers zich identificeren met de organisatie als geheel. Wordt er in dit onderzoek vanuit gegaan dat inter-competitie een negatieve invloed heeft op de mate waarmee de medewerker zich identificeert met de eigen afdeling. Een belangrijk uitgangspunt van organisatorisch identificatie is namelijk, dat wanneer een werknemer zich identificeert met de organisatie, deze identificatie belangrijker is dan andere identiteiten (Mael & Ashfort, 1992). Inter-competitie is meegenomen in het onderzoek, omdat Makro te maken heeft met een toenemende druk van de concurrentie, onder andere door de geplande opening van concurrent Hanos.

H3a De door werknemers waargenomen competitie tussen de organisatie en zijn concurrenten heeft een positieve invloed op de mate van identificatie met de organisatie als geheel.

H3b De door werknemers waargenomen competitie tussen de organisatie en zijn concurrenten heeft een negatieve invloed op de mate van identificatie met de afdeling.

2.5 Intra-competitie

Intra-competitie heeft in tegenstelling tot inter-competitie een negatief effect op de mate van identificatie met de organisatie als geheel (Ashforth & Mael, 1989). Intra-competitie kan worden beschreven als de door werknemers waargenomen competitie tussen collega's van dezelfde organisatie. Door competitie binnen de organisatie komen verschillen tussen de afdelingen duidelijker naar voren, in plaats van de overeenkomsten tussen de afdelingen. Dit wordt verklaard door de Self-Categorization Theory (Turner et al., 1987). Volgens deze theorie zal een individu zich eerder identificeren met groepen waarmee zij bekend is en vergelijkbaar is met zichzelf. Aangezien verschillen tussen afdelingen (in-group en out-group) duidelijker worden door competitie, wordt categorisatie gemakkelijker. Wat leidt tot sterkere identificatie met de afdeling (Turner, 1975).

Doordat er een gevoel van competitie tussen de afdelingen binnen een organisatie ontstaat, kan de onderlinge samenhang worden verminderd. Hierdoor richten individuen zich meer op de eigen afdeling dan op de organisatie als geheel (Mael & Ashfort, 1992). Dit heeft een negatief effect op de mate van identificatie met de organisatie als geheel. Volgens Turner et al. (1987) zorgt een sterke identificatie met de afdeling ervoor dat werknemers zich gaan confirmeren aan de normen van de afdeling. Wanneer deze afwijken van de normen van de organisatie, heeft dit een

negatief effect op de mate van identificatie met de organisatie als geheel (Blau, 1995). Voor dit onderzoek is intra-competitie een interessante variabele om te onderzoeken, aangezien Makro Hengelo veel verschillende afdelingen heeft. Deze afdelingen moeten met regelmaat samenwerken om bepaalde doelen te bereiken. Bij deze samenwerking komt het voor dat er niet goed zicht is op de taken die werknemers van een andere afdeling uitvoeren, waardoor er soms onbegrip kan ontstaan ten opzichte van werknemers van de andere afdelingen. Hierdoor kunnen werknemers van een afdeling het gevoel hebben dat zij harder werken dan een andere afdeling.

H4a De door werknemers waargenomen competitie binnen de organisatie, heeft een negatief effect op de mate van identificatie met de organisatie als geheel.

H4b De door werknemers waargenomen competitie binnen de organisatie heeft een positief effect op de mate van identificatie met de eigen afdeling.

2.6 Modererende variabelen

Volgens verschillende onderzoeken heeft de lengte van het dienstverband van een werknemer een positieve invloed op de mate van identificatie met de organisatie (Hall & Schneider, 1972; Mael & Ashforth, 1992). Volgens Dutton et al. (1994) heeft de lengte van het dienstverband van een werknemer, positieve invloed op hoe aantrekkelijk de organisatie door de werknemer wordt beoordeeld. Doordat de werknemer langer in dienst is bij de organisatie, wordt de organisatie aantrekkelijker beoordeeld. Hierdoor is het mogelijk dat het effect van externe prestige op de mate van identificatie met de organisatie positief versterkt wordt, omdat de werknemer uit zichzelf al positiever over de organisatie denkt.

Volgens Kramer (1991) identificeren werknemers die langer in dienst zijn bij de organisatie zich sterker met de organisatie, omdat zij zichzelf beter kunnen categoriseren. Volgens Ashforth en Mael (1989) is categorisatie een belangrijke voorwaarde voor identificatie. Sterkere categorisatie ontstaat ook door inter-competitie (Turner, 1975). Omdat de werknemer die langer in dienst is bij de organisatie zichzelf al sterker categoriseert, wordt er in dit onderzoek vanuit gegaan dat de lengte van het dienstverband het positieve effect van inter-competitie op de mate van identificatie met de organisatie versterkt. Doordat werknemers die langer in dienst zijn de organisatie aantrekkelijker vinden en zichzelf makkelijker kunnen categoriseren, waardoor sterkere identificatie ontstaat (Kramer, 1991). Wordt er vanuit gegaan dat de negatieve invloed van intra-competitie minder sterk zal zijn wanneer de werknemer langer in dienst is bij de organisatie.

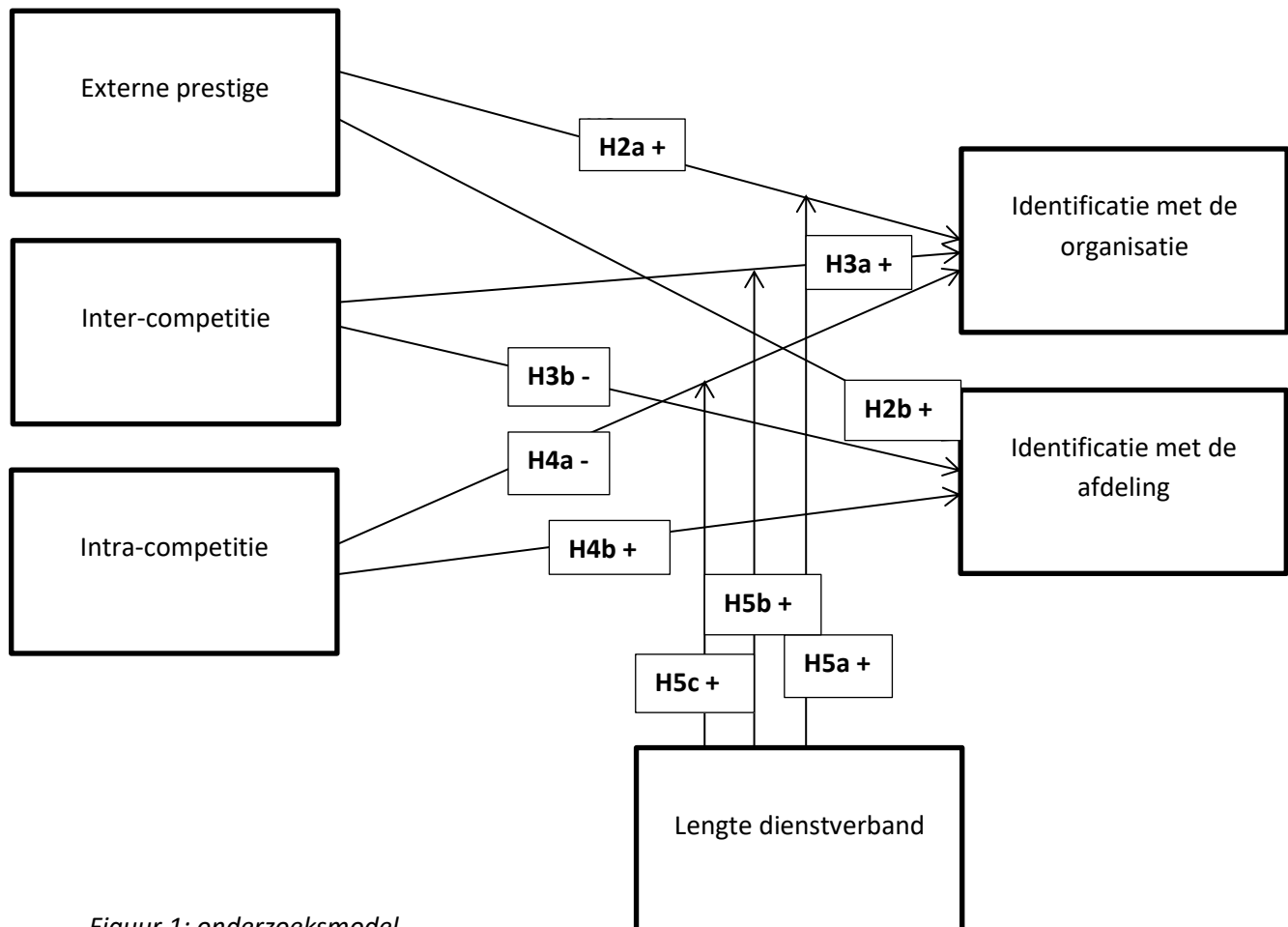
H5a De invloed van externe prestige op de mate van identificatie met de organisatie zal positief worden versterkt wanneer de werknemer langer voor de organisatie werkt.

H5b De invloed van inter-competitie op de mate van identificatie met de organisatie zal positief worden versterkt wanneer de werknemer langer voor de organisatie werkt.

H5c De invloed van intra-competitie op de mate van identificatie met de organisatie zal minder sterk zijn wanneer de werknemer langer voor de organisatie werkt.

2.7 Onderzoeksmodel

Onderstaande figuur geeft inzicht op welke manier de onafhankelijke variabelen de afhankelijke variabelen beïnvloeden.



Figuur 1: onderzoeksmodel

3. Methode

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een hard-copy survey. De surveys zijn uitgedeeld aan werknemers van Makro Hengelo, aangezien zij de onderzoekspopulatie van dit onderzoek vormen. Door middel van de survey is inzicht verkregen in de mate dat werknemers van Makro Hengelo zich identificeren met Makro en hun eigen afdeling. Ook zijn in de survey verschillende antecedenten van organisatorische identificatie en identificatie op afdelingsniveau opgenomen. Er is voor een hard-copy survey gekozen omdat er geen toegang was tot e-mailadressen of telefoongegevens van de respondenten, waardoor een online-survey niet mogelijk was. Ook werd er door middel van het persoonlijk uitdelen van de hard-copy surveys een grotere respons verwacht, aangezien de onderzoekster zelf werkzaam is bij de organisatie.

3.1 Respondenten

In totaal zijn er 114 hard-copy surveys onder de respondenten verdeeld, waarvan er 91 zijn ingevuld en ingeleverd. Hiervan waren er 78 bruikbaar voor het onderzoek. Vier surveys waren niet bruikbaar, omdat de respondenten jonger dan 18 jaar waren en het een voorwaarde was dat de respondent minimaal 18 jaar is om deel te kunnen nemen. Negen surveys waren niet bruikbaar, omdat de surveys niet compleet waren ingevuld. De hard-copy surveys zijn uitgedeeld en verzameld in de periode van 20 juni 2018 tot en met 31 juli 2018.

De gevraagde respondenten moesten aan een aantal voorwaarden voldoen. Zij moesten minimaal 18 jaar zijn, omdat anders toestemming gevraagd moest worden aan de ouders/verzorgers. Verder moesten zij de functie van klantenassistent hebben. Dit betekent dat afdelingsmanagers, afdelingsassistenten en verkoopspecialisten uitgesloten waren van deelname aan het onderzoek. Ten eerste omdat er per afdeling maar één afdelingsmanager werkzaam is en er vaak niet meer dan twee afdelingsassistenten of verkoopspecialisten werkzaam zijn. Hierdoor zou de anonimiteit niet gewaarborgd kunnen worden. Een andere reden is dat afdelingsmanagers en afdelingsassistenten niet per dienst in en uit kloppen, omdat zij hun eigen uren bijhouden. Zij zijn bijvoorbeeld ook buiten werktijd bereikbaar, waardoor zij meer betrokken zijn bij de organisatie. Dit kan invloed hebben op de mate van identificatie, omdat volgens Berger (2008) betrokken medewerkers zich sterker identificeren met de organisatie.

Verder moesten de respondenten werkzaam zijn op de geselecteerde afdelingen van dit onderzoek. Dit betekent dat zij werkzaam waren op de afdeling food, non-food, klantenservice, restaurant of kassa. Er is voor deze afdelingen gekozen, omdat dit de afdelingen zijn die het meest nauw samenwerken. Ook zijn dit de afdeling die in direct contact staat met de klanten en Makro klanttevredenheid hoog in het vaandel heeft staan. Een laatste voorwaarde was dat de respondenten minimaal een half jaar in dienst van Makro Hengelo zijn, zodat zij de tijd hebben gehad om zich te kunnen identificeren met Makro. Een overzicht van de demografische gegevens van de respondenten is in tabel 1 weergegeven.

Tabel 1

Demografische gegevens

	N = 78	%
<i>Afdeling</i>		
Kassa	15	19.2
Klantenservice	11	14.1
Restaurant	16	20.5
Food	19	24.4
Non-food	17	21.8
<i>Geslacht</i>		
Man	29	37.2
Vrouw	49	62.8
<i>Leeftijd</i>		
18 jaar tot 30 jaar	51	65.4
30 jaar tot 45 jaar	8	10.3
45 jaar of ouder	19	24.4
<i>Aantal uren werkzaam</i>		
0 tot 12 uur	40	51.3
12 tot 24 uur	27	34.6
24 uur of meer	11	14.1
<i>Lengte dienstverband</i>		
0 tot 2 jaar	48	61.5
2 tot 5 jaar	5	6.4
5 tot 10 jaar	2	2.6
10 jaar of meer	23	29.5

3.2 Procedure

De procedure van het onderzoek is in overleg met de vestigingsmanager uitgevoerd. Allereerst is er een e-mail verstuurd naar de afdelingsmanagers van de geselecteerde afdelingen om hen op de hoogte te brengen van het onderzoek. De hard-copy surveys zijn in blanco enveloppen en persoonlijk door de onderzoeker uitgedeeld aan de respondenten. Hierbij werd verteld dat deelname aan het onderzoek geheel vrijwillig is, volledig anoniem is en dat de respondent zonder opgaaf van reden op elk moment mag stoppen met de deelname aan het onderzoek. De survey startte met het bedanken van de respondenten voor de deelname aan het onderzoek en een informed consent. Hierin stond nogmaals beschreven dat de deelname geheel vrijwillig is, volledig anoniem is en dat de respondent de deelname op elk moment mag beëindigen zonder opgaaf van reden. Ook de contactgegevens van de onderzoekster stonden vermeld. Op deze manier is er aan de respondenten de mogelijkheid gegeven om contact op te nemen met de onderzoekster wanneer zij vragen hadden of meer informatie over het onderzoek wensten. Het informed consent is opgenomen in bijlage 1.

De survey begon met een aantal algemene vragen, zoals demografische gegevens, de afdeling waar de respondent werkzaam was en het aantal uur dat de respondent gemiddeld per week werkzaam was. Daarna werden er vragen gesteld die de mate van identificatie met de organisatie meten. Vervolgens werden er vragen gesteld die de antecedenten van organisatorische identificatie meten. Hierbij werd begonnen met externe prestige, gevolgd door inter-competitie en intra-competitie. De survey eindigt met vragen met betrekking tot de mate van identificatie met de afdeling waarop de respondent werkzaam is. Aangezien niet alle respondenten de mogelijkheid hadden om de survey direct in te vullen, was er met de respondent afgesproken dat zij deze bij de klantenservice mochten inleveren. Zij konden de survey in de bijgevoegde blanco enveloppe terug plaatsen en vervolgens de enveloppe dichtplakken. Op deze manier bleef de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd. Voordat er begonnen werd met het verspreiden van de surveys, is de onderzoeksmethode eerst goedgekeurd door de Ethics Committee of the Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences of the University of Twente. De gebruikte survey is opgenomen in bijlage 2.

3.3 Pre-test

Voordat begonnen werd met het verspreiden van de surveys is deze eerst getest. Voor deze pre-test zijn zes werknemers van Makro Hengelo gevraagd om de survey in te vullen. Hieronder vielen vier klantenassistenten, ieder werkzaam op één van de deelnemende afdelingen van het onderzoek. De andere twee werknemers die hebben deelgenomen aan de pre-test, waren beide werkzaam als afdelingsassistenten. Hiervan was één werkzaam op de afdeling klantenservice en één werkzaam op de afdeling kassa. De feedback die verkregen is door de pre-test, is vervolgens toegepast. Deze feedback bestond uit enkele taalkundige fouten, het overzichtelijker maken van de lay-out en het anders formuleren van een aantal vragen. Er is in de pre-test niet gekeken naar de betrouwbaarheid van de constructen, omdat deze gebaseerd waren op bestaande schalen uit de literatuur. Na het toepassen van de feedback, is de survey nog een laatste maal gecontroleerd door dezelfde werknemers.

3.4 Meetinstrument

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een hard-copy survey. De survey meet vijf variabelen door middel van verschillende sets van items. Hierbij werd gebruik gemaakt van een vijf-punts Likert schaal, variërend van volledig mee oneens (1) tot volledig mee eens (5). Een overzicht van de verschillende sets met items is opgenomen in bijlage 3. De eerste set items, die volgden na de vragen over de demografische variabelen, hadden betrekking op de identificatie met de organisatie als geheel. Dit was de mate waarin de werknemers zich identificeren met Makro. Om deze afhankelijke variabele te meten is gebruik gemaakt van de Organizational Identification Scale ontwikkeld door Mael en Ashforth (1992). Zij hebben deze gebruikt in een schoolcontext, maar zij gaven in hun onderzoek aan dat deze ook goed toepasbaar is op organisaties. Een voorbeeld van een item dat organisatorische identificatie meet, was 'Wanneer iemand Makro prijst, voelt het als een persoonlijk compliment'. De Cronbach's alpha voor dit construct was 0.78. Dezelfde set items van Mael en Ashforth (1992) is gebruikt om de mate waarin het personeel zich identificeert met de eigen afdeling te meten. Dit betrof de laatste set vragen van de survey. Hierbij waren de vragen aangepast op

afdelingsniveau. Een voorbeeld hiervan was 'Als mijn afdeling zou worden bekritiseerd, zou ik mij schamen'. De Cronbach's alpha voor dit construct was 0.72.

Om de onafhankelijke variabelen te meten, is ook gebruik gemaakt van onderzoek van Mael en Ashforth (1992). Ondanks dat de items uit het onderzoek van Mael en Ashforth (1992) ook toepasbaar zijn op andere organisaties, is er voor dit onderzoek gekozen om een aantal items weg te laten, omdat deze toch niet goed toepasbaar waren op Makro. Externe prestige werd gemeten aan de hand van zes items. Een voorbeeld van een item dat prestige meet, was 'Makro wordt gezien als één van de beste zelfbedieningsgroothandel in Nederland'. De Cronbach's alpha voor dit construct was 0.53. In het onderzoek van Mael en Ashforth (1992) werd gebruik gemaakt van acht items. Item twee en vijf in het onderzoek van Mael en Ashforth (1992) zijn weggelaten, omdat deze mogelijk voor verwarring konden zorgen in verband met de andere context van het onderzoek. Het onderzoek van Mael en Ashforth (1992) was namelijk uitgevoerd op een school en daardoor waren deze items niet goed toepasbaar op Makro. Deze items luidde als volgt: (2) 'Het wordt in de religieuze gemeenschap als prestigieus beschouwt om alumni van (naam van de school) te zijn', (5) 'Alumni van alle (conferentie scholen) zouden trots zijn als hun kinderen op (naam van de school) zouden zitten'.

De tweede onafhankelijke variabele die gemeten werd in de survey was inter-competitie. Een voorbeeld van een item dat inter-competitie meet, was 'Er is competitie tussen Makro en vergelijkbare organisaties (bijvoorbeeld Hanos of Sligro)'. De Cronbach's alpha voor dit construct was 0.66. Inter-competitie werd gemeten door vijf items. In het onderzoek van Mael en Ashforth (1992) is gebruik gemaakt van zeven items. In dit onderzoek zijn item drie en zes weggelaten, omdat deze items niet goed toepasbaar waren op Makro als organisatie. Op het moment dat dit onderzoek werd afgenomen was er namelijk nog geen organisatie in de directe omgeving waar werknemers de Makro mee konden vergelijken. Verder is er geen informatie beschikbaar dat Makro probeert aan te tonen dat zij de beste werknemers hebben. De items die zijn weggelaten luiden als volgt, (3) 'Studenten zijn constant bezig met het vergelijken en beoordelen van de (naam van de school)', (6) 'Elke (conferentie school) probeert aan te tonen dat zij de beste alumni hebben'.

De laatste onafhankelijke variabele die gemeten werd is intra-competitie. Een voorbeeld van een item, was 'Er is concurrentie tussen werknemers van Makro'. De Cronbach's alpha voor dit construct was 0.72. Deze werd gemeten door zes items. In het onderzoek van Mael en Ashforth (1992) werd gebruik gemaakt van acht items. In dit onderzoek zijn item één en vier weggelaten omdat deze vragen mogelijk niet goed begrepen zouden worden door de respondenten omdat door de andere context van het onderzoek niet duidelijk is wat met buitengesloten en systeem wordt bedoeld. Deze items luidde als volgt, (1) 'Mensen van (naam van de school) voelden zich buitengesloten tenzij ze met elkaar concurreren, (4) 'Het systeem van (naam van de school) probeert mensen beter dan elkaar te laten zijn'.

4. Resultaten

De resultatensectie begint met een overzicht van de gemiddelden en standaarddeviaties van de constructen. Vervolgens is er een correlatie-analyse uitgevoerd om de relatie tussen de verschillende variabelen te meten. Vervolgens zijn er voor de afhankelijke variabelen, identificatie met de organisatie en identificatie met de afdeling, meervoudige regressie-analyses uitgevoerd. De resultatensectie eindigt met een meervoudige regressie-analyse die het effect van de moderator (lengte van het dienstverband) op de afhankelijke variabelen meet.

4.1 Resultaten van de gemeten constructen

Tabel 2 geeft een overzicht van de gemiddelden en de standaarddeviaties van alle variabelen die in het onderzoek gebruikt zijn. De afhankelijke variabelen in het onderzoek zijn identificatie met de organisatie en identificatie met de afdeling. De gemiddelde score op identificatie met de organisatie is 3.19 met een standaarddeviatie van 0.78 en ligt hiermee boven het gemiddelde, gebaseerd op een vijf-punt schaal. Dit suggereert dat werknemers van Makro zich redelijk identificeren met de organisatie als geheel. De gemiddelde score op identificatie met de afdeling ligt ook boven het gemiddelde met een score van 3.40 en een standaarddeviatie van 0.72 en ligt daarmee iets hoger dan identificatie met de organisatie.

De onafhankelijke variabelen die in het onderzoek gemeten, zijn externe prestige, inter-competitie en intra-competitie. Het gemiddelde van externe prestige is 3.56 met een standaarddeviatie van 0.49 en is daarmee bovengemiddeld. Dit betekent dat de werknemers van Makro het gevoel hebben dat Makro door buitenstaanders redelijk positief wordt beoordeeld. Het gemiddelde van inter-competitie komt uit op 3.56 met een standaarddeviatie van 0.58 en ligt daarmee ook boven het gemiddelde. Dit betekent dat werknemers van Makro het gevoel hebben dat er competitie is tussen de Makro en haar concurrenten. De laatste onafhankelijke variabele intra-competitie blijkt onder het gemiddelde te liggen met een gemiddelde van 2.32 en een standaarddeviatie van 0.56. Hieruit kan gesuggereerd worden dat werknemers van Makro weinig competitie ervaren tussen collega's binnen de organisatie.

Tabel 2

Gemiddelden en standaarddeviaties van de gemeten constructen

	N	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Gemeten constructen:			
Identificatie met de organisatie	78	3.19	0.65
Identificatie met de afdeling	78	3.40	0.63
Externe prestige	78	3.56	0.49
Inter-competitie	78	3.56	0.58
Intra-competitie	78	2.32	0.56

Alle constructen zijn gemeten op een vijf-puntschaal (1 = volledig mee oneens / 5 = volledig mee eens)

4.2 Correlatie-analyse

Vervolgens is er een correlatie-analyse uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn gerapporteerd in tabel 3. De resultaten blijken niet significant. Uit de correlatie-analyse blijkt dat externe prestige zowel niet positief als negatief correleert met identificatie met de organisatie ($r = .00$, $n = 78$, $p = .99$), terwijl een positieve invloed werd verwacht. Verder blijkt dat externe prestige een licht positieve invloed heeft op identificatie met de afdeling ($r = .06$, $n = 78$, $p = .62$). De onafhankelijke variabele inter-competitie correleert negatief met identificatie met de organisatie ($r = -.19$, $n = 78$, $p = .10$), terwijl een positieve invloed werd verwacht. Inter-competitie correleert naar verwachting negatief met identificatie met de afdeling ($r = -.06$, $n = 78$, $p = .59$). De laatste onafhankelijke variabele die gemeten is, is intra-competitie. Verwacht werd dat deze negatief correleert met de afhankelijke variabele identificatie met de organisatie en positief correleert met de afhankelijke variabele identificatie met de afdeling. Uit de correlatie-analyse blijkt dat intra-competitie zoals verwacht negatief correleert met identificatie met de organisatie ($r = -.08$, $n = 78$, $p = .51$). Tegen de verwachting in correleert intra-competitie ook negatief met identificatie met de afdeling ($r = -.20$, $n = 78$, $p = .08$).

Ten slotte blijkt uit de correlatie-analyse dat een aantal onafhankelijke variabelen een significante invloed op elkaar hebben. De onafhankelijke variabele inter-competitie blijkt een significant negatieve invloed te hebben op de onafhankelijke variabele externe prestige ($r = -.31$, $n = 78$, $p = .01$). De onafhankelijke variabele intra-competitie blijkt een significant negatieve invloed te hebben op externe prestige ($r = -.27$, $n = 78$, $p = .02$), terwijl het een significant positieve invloed heeft op inter-competitie ($r = .26$, $n = 78$, $p = .05$). Naast de afhankelijke variabelen en de onafhankelijke variabelen zijn de moderatoren meegenomen in de correlatie-analyse. Uit de correlatie-analyse blijkt dat de lengte van het dienstverband van een werknemer positief correleert met de mate van identificatie met de organisatie ($r = .27$, $n = 78$, $p = .02$). Deze correlatie blijkt significant. De lengte van het dienstverband van de werknemer correleert ook positief met de mate van identificatie met de afdeling ($r = .28$, $n = 78$, $p = .02$). Ook hier is de correlatie significant. Verder blijkt de lengte van het dienstverband van een werknemer negatief te correleren met de onafhankelijke variabele inter-competitie ($r = -.31$, $n = 78$, $p = .01$).

Tabel 3

Correlatie tussen variabelen gebruikt in de studie (N = 78)

Variabelen	1	2	3	4	5	6
1. Identificatie met de organisatie						
2. Identificatie met de afdeling	.67**					
3. Externe prestige	-.00	.06				
4. inter-competitie	-.15	-.01	-.31**			
5. Intra-competitie	-.08	-.20	-.27*	.26*		
6. Lengte dienstverband	.27*	.28*	.06	-.36**	-.09	

Correlatie is significant op 0.01 niveau (2-zijdig) **

Correlatie is significant op 0.05 niveau (2-zijdig) *

4.3 Meervoudige regressie-analyse: identificatie met de organisatie

Om erachter te komen of hypothese 1 bevestigd of verworpen moet worden, is er een one-sample t-toets uitgevoerd. Hierbij is een significant verschil gevonden tussen identificatie met de organisatie ($M = 3,19$; $SD = .65$) en identificatie met de afdeling ($M = 3,40$; $SD = .63$). Dit verschil is significant ($t(78) = -2,9$, $p < .001$.) Hierdoor wordt Hypothese 1 bevestigd. In tabel 3 zijn de resultaten gerapporteerd van de meervoudige regressie-analyse met als afhankelijke variabele identificatie met de organisatie ($p = 0.33$). Uit de meervoudige regressie-analyse is gebleken dat slechts 0.01 van de variantie wordt verklaard door de voorspellende variabelen. Verder bleek de meervoudige regressie-analyse niet significant. Door middel van de resultaten die uit deze regressie-analyse naar voren zijn gekomen, kunnen hypothese 2a, hypothese 3a en hypothese 4a ondersteund of verworpen worden.

Hypothese 2a stelde dat de door werknemers waargenomen prestige van de organisatie een positieve invloed zou hebben op de identificatie met de organisatie als geheel. Uit de meervoudige regressie-analyse blijkt dat externe prestige een licht negatief effect heeft op identificatie met de organisatie ($\beta = -.05$, $t = -.33$, $p = .74$). Dit effect is niet significant, hypothese 2 wordt daarom verworpen. Bij hypothese 3a werd gesteld dat de door werknemers waargenomen competitie tussen de organisatie en zijn concurrenten een positieve invloed heeft op de mate van identificatie met de organisatie als geheel. Uit de analyse blijkt dat inter-competitie een licht negatief effect heeft op de mate van identificatie met de organisatie ($\beta = -.02$, $t = -.17$, $p = .86$), waar een positief effect werd verwacht. Dit effect blijkt niet significant, hypothese 3a wordt daarom verworpen. Hypothese 4a stelde dat de door werknemers waargenomen competitie binnen de organisatie een negatief effect zou hebben op de mate dat werknemers zich identificeren met de organisatie als geheel. De analyse laat een licht negatief effect zien ($\beta = -.05$, $t = -.63$, $p = .54$). Echter blijkt dit effect niet significant, hypothese 4a wordt daarom verworpen.

Tabel 4

Meervoudige Regressie-analyse: identificatie met de organisatie (N = 78)

Afhankelijke variabele	Adj. R2	F-waarde	Significantie
Identificatie met de organisatie	0.01	1.17	0.33
Regressie coëfficiënten	β	t-waarde	Significantie
Voorspellende variabelen (Adj. R2 = 0.01)			
Externe prestige	-.05	-.33	0.74
Inter-competitie	-.02	-.17	0.86
Intra-competitie	-.05	-.63	0.54

significant op 0.01 niveau **

significant op 0.05 niveau *

4.4 Meervoudig regressie-analyse: identificatie met de afdeling

In tabel 5 zijn de resultaten gerapporteerd van de meervoudige regressie-analyse met als afhankelijke variabele identificatie met de afdeling ($p = .37$). Uit de meervoudige regressie-analyse blijkt dat de voorspellende variabelen 0.00 van de variantie verklaren ($p = .37$), wat betekent dat deze variabelen samen geen voorspellende waarde hebben. Door middel van de resultaten die uit deze regressie-analyse naar voren zijn gekomen, kunnen hypothese 2b, hypothese 3b en hypothese 4b ondersteunt of verworpen worden. Aangezien de meervoudige regressie-analyse niet significant blijkt kunnen hieruit geen conclusies worden getrokken.

Bij hypothese 2b werd ervan uitgegaan dat de door werknemers waargenomen prestige van de organisatie een positieve invloed heeft op de mate waarmee werknemers zich identificeren met de afdeling. Ondanks dat prestige een licht positieve invloed heeft op de identificatie met de afdeling ($\beta = 0.02$, $t = 0.13$, $p = .89$) en hiermee de hypothese ondersteunt, kunnen hier geen conclusies worden uitgetrokken. De regressie-analyse is niet significant, hypothese 2b wordt daarom verworpen. Hypothese 3b stelde dat de competitie tussen de organisatie en haar concurrenten een negatieve invloed zou hebben op de mate van identificatie met de afdeling. Uit de regressie-analyse blijkt dat inter-competitie een licht positieve invloed heeft op de mate van identificatie met de afdeling ($\beta = 0.05$, $t = 0.39$, $p = .70$). Dit effect is niet significant, hypothese 3b wordt daarom verworpen. Bij hypothese 4b werd ervan uitgegaan dat de door werknemers waargenomen competitie binnen de organisatie een positief effect zou hebben op de mate dat de werknemers zich zouden identificeren met de afdeling. Uit de analyse blijkt een tegenovergesteld effect dan waarvan de hypothese uitging. Uit de analyse blijkt namelijk dat intra-competitie een negatief effect heeft op de mate van identificatie met de afdeling ($\beta = -.11$, $t = -1.71$, $p = .09$). Dit effect blijkt niet significant, hypothese 4b wordt daarom verworpen.

Tabel 5

Meervoudige regressie-analyse: identificatie met de afdeling (N = 78)

Afhankelijke variabele	Adj. R2	F-waarde	Significantie
Identificatie met de afdeling	0.00	1.06	0.37
Regressie coëfficiënten	β	t-waarde	Significantie
Voorspellende variabelen (Adj. R2 = 0.00)			
Externe prestige	0.02	0.13	0.89
Inter-competitie	0.05	0.39	0.70
Intra-competitie	-.11	-1.71	0.09

Correlatie is significant op 0.01 niveau (2-zijdig) **

Correlatie is significant op 0.05 niveau (2-zijdig) *

4.5 Regressie-analyse: moderatoren

In tabel 6 zijn de resultaten van de regressie-analyse weergegeven met als afhankelijke variabele identificatie met de organisatie, met als voorspellende variabele externe prestige en als moderator de lengte van het dienstverband van de werknemer bij de organisatie. Hypothese 5a stelde dat de invloed van externe prestige op de mate van identificatie met de organisatie positief versterkt wordt wanneer de medewerker langer in dienst is bij de organisatie. Uit de analyse is gebleken dat externe prestige een licht negatieve invloed heeft op de mate van identificatie met de organisatie ($\beta = -.05$, $t = -.33$, $p = .74$). Dit resultaat is niet significant. Wanneer de moderator aan de analyse werd toegevoegd bleek het effect van externe prestige op de mate van identificatie met de organisatie positief versterkt te worden ($\beta = 0.24$, $t = -.43$, $p = .02$). Dit resultaat is significant positief. Waardoor hypothese 5a ondersteunt wordt.

Tabel 6

Regressie-analyse: identificatie met de organisatie (N = 78)

Afhankelijke variabele	R2	F-waarde	Significantie
Identificatie met de organisatie	0.14	3.8	.01**
Regressie coëfficiënten	β	t-waarde	Significantie
Voorspellende variabelen (R2 = 0.14)			
Externe prestige	-.05	-.33	0.74
Lengte dienstverband	0.13	2.51	0.01**
Prestige * dienstverband	0.24	-.43	0.02*

significant op 0.01 niveau **

significant op 0.05 niveau *

In tabel 7 zijn de resultaten van de regressie-analyse weergegeven met als afhankelijke variabele identificatie met de organisatie, met als voorspellende variabele inter-competitie en als moderator de lengte van het dienstverband van de werknemer bij de organisatie. Hypothese 5b stelde dat de invloed van inter-competitie op de mate van identificatie met de organisatie positief zal worden versterkt wanneer de werknemer langer in dienst is. Uit de analyse is gebleken dat inter-competitie een negatieve invloed heeft op de mate van identificatie met de organisatie ($\beta = -.02$, $t = -.17$, $p = .86$). Dit resultaat is niet significant. Wanneer de moderator aan de analyse werd toegevoegd blijkt het negatieve effect van inter-competitie op de mate van identificatie met de organisatie versterkt te worden ($\beta = -.20$, $t = -2.20$, $p = .03$). Dit resultaat is significant. Hierdoor wordt hypothese 5b verworpen.

Tabel 7

Regressie-analyse: identificatie met de organisatie (N = 78)

Afhankelijke variabele	R2	F-waarde	Significantie
Identificatie met de organisatie	0.13	3.77	0.01**
Regressie coëfficiënten	β	t-waarde	Significantie
Voorspellende variabelen (R2 = 0.13)			
Inter-competitie	-.02	-.17	0.86
Lengte dienstverband	0.10	1.74	0.09
Inter * dienstverband	-.20	-2.20	0.03*

significant op 0.01 niveau **

significant op 0.05 niveau *

In tabel 8 zijn de resultaten van de regressie-analyse weergegeven met als afhankelijke variabele identificatie met de organisatie, met als voorspellende variabele intra-competitie en als moderator de lengte van het dienstverband van de werknemer bij de organisatie. Hypothese 5c stelde dat de negatieve invloed van intra-competitie op de mate van identificatie met de organisatie minder sterk zal zijn wanneer een medewerker langer bij de organisatie in dienst is. Uit de analyse is gebleken dat intra-competitie een negatieve invloed heeft de mate dat werknemers zich identificeren met de organisatie ($\beta = -.05$, $t = -.45$, $p = .66$). Dit resultaat is niet significant. Wanneer de moderator aan de analyse werd toegevoegd bleek dit geen invloed te hebben op de mate van identificatie met de organisatie ($\beta = -.05$, $t = -.63$, $p = .54$), ook bleek dit effect niet significant. Hypothese 5c wordt daarom verworpen.

Tabel 8

Regressie-analyse: identificatie met de organisatie (N = 78)

Afhankelijke variabele	R2	F-waarde	Significantie
Identificatie met de organisatie	0.08	2.15	0.10
Regressie coëfficiënten	β	t-waarde	Significantie
Voorspellende variabelen (R2 = 0.08)			
Intra-competite	-.05	-.45	0.66
Lengte dienstverband	0.13	2.30	0.03*
Intra * dienstverband	-.05	-.63	0.54

significant op 0.01 niveau **

significant op 0.05 niveau *

5. Discussie

Door middel van dit onderzoek is inzicht verkregen in hoeverre werknemers zich verschillend identificeren met de organisatie als geheel (Makro) en hun de eigen afdeling waar zij werkzaam zijn. Verder is onderzocht of de voorspellende variabelen een invloed hebben op de mate van identificatie met zowel de organisatie als met de eigen afdeling. Als eerst zullen de belangrijkste bevindingen van het onderzoek besproken worden. Vervolgens worden de theoretische en praktische implicaties besproken. De discussie eindigt met de limitaties van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Algemene discussie van de resultaten

Volgens Van Knippenberg en Van Schie (2000) identificeren werknemers zich over het algemeen sterker met de afdeling waar zij werken dan met de organisatie als geheel. Hypothese 1 stelde daarom dat medewerkers van Makro Hengelo zich sterker identificeren met de eigen afdeling waar zij werkzaam zijn dan met de organisatie als geheel. De resultaten van de one-sample t-toets laten een significant effect zien dat hypothese 1 bevestigt.

Door middel van een meervoudige regressie-analyse is onderzocht of de voorspellende variabelen (externe prestige, inter-competitie en intra-competitie) de afhankelijke variabele (identificatie met de organisatie) beïnvloeden. Uit deze analyse blijkt dat de voorspellende variabelen samen slechts 0.01 van de variantie verklaren en dat dit effect niet significant is. Uit de correlatie-analyse blijkt dat de voorspellende variabelen niet of nauwelijks met de afhankelijke variabele (identificatie met de organisatie) correleren en niet significant zijn. Ook is er een meervoudige regressie-analyse uitgevoerd om te onderzoeken welke invloed de voorspellende variabelen hebben op de afhankelijke variabele identificatie met de afdeling. Uit deze analyse blijkt dat de voorspellende variabelen 0.00 variantie verklaren. Ook hier blijkt uit de correlatie-analyse dat de voorspellende variabelen niet of nauwelijks correleren met de afhankelijke variabele (identificatie met de afdeling) en allen niet significant zijn. Een mogelijke verklaring voor de lage variantie is dat externe prestige en inter-competitie beide een Cronbach's alpha hebben die onder de zeven ligt. Een andere verklaring voor de lage varianties kan zijn dat er vooral respondenten aan het onderzoek hebben deelgenomen die korter dan twee jaar in dienst zijn bij Makro Hengelo. Dit komt doordat er veel studenten werkzaam zijn bij Makro en omdat er terughoudend wordt omgegaan met vaste contracten. Dit is een mogelijke verklaring omdat uit onderzoek van Mael en Ashforth (1992) is gebleken dat wanneer werknemers langer bij de organisatie in dienst zijn, zij zich sterker zullen identificeren met de organisatie waar zij werkzaam zijn. Wanneer de lengte van het dienstverband als moderator wordt toegevoegd, blijkt externe prestige wel een significant effect te hebben op de mate van identificatie met de organisatie. Verder blijkt dat de voorspellende variabele inter-competitie significant negatief correleert met de voorspellende variabele externe prestige. Dit betekent dat wanneer de waargenomen externe prestige toeneemt, het ervaren van inter-competitie afneemt. Terwijl van beide werd verwacht dat ze een positieve invloed zouden hebben op de mate van identificatie met de organisatie.

Hypothese 2a stelde dat externe prestige een positieve invloed zou hebben op de mate van identificatie met de organisatie. Uit de regressie-analyse blijkt dat externe prestige een licht negatief effect heeft op de mate van identificatie met de organisatie en dat dit effect niet significant is.

Hypothese 2a wordt daarom verworpen. Ook blijkt externe prestige een licht negatief effect te hebben op de identificatie met de afdeling dat niet significant is. Hierdoor wordt ook hypothese 2b verworpen. Een mogelijke verklaring waarom verwachte effecten niet naar voren zijn gekomen, is omdat uit de demografische gegevens blijkt dat het grootste deel van de respondenten slechts nul tot twee jaar in dienst zijn bij Makro Hengelo. Dit heeft mogelijk invloed gehad op de uitkomsten. Uit onderzoek van Mael en Asforth (1992) is naar voren gekomen dat de lengte van het dienstverband van een werknemer een belangrijke voorspeller blijkt te zijn voor de mate van identificatie met de organisatie. Hierbij geldt hoe langer het dienstverband van de werknemer, des te sterker deze zich zal identificeren. Verder is uit onderzoek van Al-Qarioti en Al-Enezi (2004) naar voren gekomen dat werknemers die langer voor de organisatie werken meer betrokken zijn bij de organisatie. Wanneer de lengte van het dienstverband van een medewerker als moderator wordt toegevoegd, blijkt externe prestige wel een significante positieve invloed te hebben op de identificatie met de organisatie. Hierdoor wordt hypothese 5a, die stelde dat de invloed van externe prestige op de mate van identificatie met de organisatie positief zal worden versterkt wanneer een werknemer langer in dienst is bij de organisatie, bevestigd.

Ook bij de voorspellende variabele inter-competitie werd een positief effect op de mate van identificatie met de organisatie verwacht. Hypothese 3a stelde daarom dat inter-competitie een positieve invloed zou hebben op de mate van identificatie met de organisatie. Tegen de verwachting in blijkt uit de analyse dat inter-competitie een licht negatief effect heeft op de mate van identificatie met de organisatie en dat dit effect niet significant is. Hypothese 3a wordt daarom verworpen. Hypothese 3b ging er vanuit dat inter-competitie een negatief effect heeft op de identificatie met de eigen afdeling. Uit de analyse blijkt dat inter-competitie een negatief effect heeft op de mate van identificatie met de afdeling. Echter blijkt dit effect niet significant en daarom wordt deze hypothese verworpen. Wanneer de lengte van het dienstverband van de medewerker als moderator wordt toegevoegd, blijkt deze moderator de negatieve invloed van inter-competitie op de mate van identificatie met de organisatie significant te versterken. Dit is in strijd met hypothese 5b, die een positieve invloed verwachtte. Hypothese 5b wordt daarom verworpen. Een mogelijke verklaring waarom inter-competitie een negatieve invloed heeft op de mate van identificatie met de organisatie, is dat inter-competitie, significant negatief correleert met externe prestige. Dit effect komt ook naar voren in het onderzoek van Mael en Ashforth (1992). Zij suggereren dat dit kan betekenen dat wanneer werknemers meer inter-competitie ervaren, zij hierbij het gevoel hebben dat de concurrent meer aanzien heeft. Hierdoor neemt de waargenomen externe prestige van de eigen organisatie af, terwijl externe prestige een belangrijker voor speller is voor de mate van identificatie met de organisatie.

Hypothese 4a stelde dat de door werknemers waargenomen competitie binnen de organisatie een negatief effect heeft op de mate van identificatie met de organisatie. Uit de regressie-analyse blijkt dat intra-competitie een negatief effect heeft op de mate van identificatie met de organisatie. Echter, dit effect is niet significant. Hypothese 4a wordt daarom verworpen. Hypothese 4b stelde dat dat intra-competitie een positieve invloed heeft op de mate van identificatie met de afdeling. Uit de regressie-analyse blijkt dat intra-competitie een licht negatief effect heeft op de mate van identificatie met de afdeling en dat dit effect niet significant is. Hypothese 4b wordt daarom verworpen. Wanneer de lengte van het dienstverband van de werknemer als moderator wordt toegevoegd, blijkt dit geen effect te hebben. Ook blijkt dit effect niet significant. Hypothese 5c wordt daarom verworpen.

5.2 Theoretische implicaties

Dit onderzoek kan een aantal relevante theoretische implicaties geven voor vervolgonderzoek. De voorspellende variabelen van dit onderzoek komen uit het onderzoek van Mael en Ashforth (1992) die een model hebben ontworpen met mogelijke antecedenten die invloed hebben op de identificatie met de organisatie. Deze voorspellende variabelen worden in andere studies ook als belangrijke voorspellers beschreven (Ashforth & Mael, 1989; Smidts et al., 2001). In dit onderzoek zijn echter niet alle voorspellende variabelen uit het model van Mael en Ashforth (1992) gebruikt. In het model van Mael en Ashforth (1992) is ook onderscheidenheid als voorspellende variabele opgenomen. In dit onderzoek is deze variabele niet opgenomen, omdat er op dit moment nog geen organisatie vergelijkend met Makro Hengelo in de zelfde omgeving is en werknemers daardoor moeilijk de organisatie met een andere vergelijkbare organisatie konden vergelijken.

In het voorjaar opent er een vestiging van Hanos in Hengelo. In vervolgonderzoek is het dan ook interessant om de variabele onderscheidenheid wel op te nemen in het onderzoek. Mogelijk leidt dit tot een hogere variantie bij het uitvoeren van de meervoudige regressie-analyse, aangezien onderscheidenheid in het onderzoek van Mael en Ashforth (1992) een significant effect bleek te hebben op de mate van identificatie. Omdat er binnen afzienbare tijd een in de directe omgeving van Makro een concurrent haar deuren opent, is de voorspellende variabele inter-competitie wel opgenomen in het onderzoek, ondanks dat deze geen significante voorspellende waarde bleek te hebben in het onderzoek van Mael en Ashforth (1992). De opening van Hanos is namelijk een veel besproken onderwerp onder werknemers van Makro Hengelo, onder andere omdat Makro Hengelo de afgelopen jaren zonder directe concurrentie in de buurt, zich al moeilijk staande kon houden in de markt. Ook hebben een aantal werknemers de overstap naar Hanos gemaakt. Hierdoor verliest Makro mogelijk goede werknemers, die van belang zijn voor het goed functioneren van de organisatie. In vervolg onderzoek kan er voor worden gekozen om de variabele inter-competitie niet mee te nemen in het onderzoek, aangezien deze variabele in zowel dit onderzoek als in het onderzoek van Mael en Ashforth (1992) geen significant effect heeft. Mogelijk wordt hierdoor de lage variantie uit de meervoudige regressie-analyse verhoogt.

5.3 Limitaties en vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft een aantal limitaties die in acht moeten worden genomen. Ten eerste hebben alleen respondenten aan het onderzoek deelgenomen die dat zelf wilden en hebben deze de vragenlijst in hun eigen tijd ingevuld. Hierdoor hebben mogelijk respondenten aan het onderzoek deelgenomen die meer gemotiveerd zijn en zich daardoor mogelijk ook sterker identificeren met de organisatie. Ook is het hierdoor geen random steekproef, wat wel een voorwaarde is voor het berekenen van een correlatie. Hiermee moet rekening gehouden bij het interpreteren van de conclusie van dit onderzoek. Het kan zijn dat hierdoor de steekproef niet een goede afspiegeling is van de werkelijke populatie van Makro Hengelo. Voor vervolgonderzoek is het daarom van belang om gebruik te maken van een random steekproef.

Ten tweede bestond het grootste deel (65,4 %) van de respondenten uit werknemers die nog maar kort in dienst waren bij de organisatie. Dit heeft mogelijk invloed gehad op de voorspellende variabelen. Zo blijkt uit het onderzoek bijvoorbeeld dat werknemers die langer in dienst zijn bij Makro Hengelo minder inter-competitie ervaren, terwijl deze groep zich juist sterker identificeert

met de organisatie. Ook blijkt uit de demografische gegevens dat er vooral vrouwelijke en jongere werknemers hebben deelgenomen aan het onderzoek. In vervolgonderzoek is het aan te raden om rekening te houden dat de steekproef een goede weerspiegeling is van de echte populatie verdeling van de werknemers van Makro Hengelo. Al geldt voor dit onderzoek dat van een aantal afdelingen de steekproef wel een goede weerspiegeling is van de echte populatie verdeling, omdat bij deze afdelingen bijna iedereen heeft deelgenomen.

Ten derde moet er rekening gehouden worden met het feit dat er een verschil is in het aantal werknemers dat werkzaam is op een afdeling. Hierdoor hebben bij sommige afdelingen bijna alle werknemers deelgenomen, terwijl bij andere afdelingen lang niet iedereen heeft deelgenomen aan het onderzoek. Hierdoor wordt niet elke afdeling even goed gerepresenteerd. Voor vervolgonderzoek is het aan te raden ervoor te zorgen dat van elke afdeling een bepaald percentage werknemers aan het onderzoek meewerken. Of dat elke werknemer van de afdeling meewerkt aan het onderzoek.

Ten vierde is er in het onderzoek gewerkt met redelijk kleine steekproef die bestond uit 78 respondenten. Dit is een mogelijke oorzaak waarom er weinig significante verbanden zijn gevonden. Voor vervolgonderzoek is het daarom aan te raden gebruik te maken van een grotere steekproef. Hierdoor is ook beter te onderzoeken welke effecten demografische gegevens hebben op de variabelen.

Verder hebben de vier klantenassistenten die hebben meegewerkt aan de pre-test ook deelgenomen aan het uiteindelijke onderzoek. Hierdoor is er mogelijk een kans op bias. Bij een vervolgonderzoek is het van belang om voor de pre-test geen respondenten te gebruiken die ook deelnemen aan het uiteindelijke onderzoek. Ten slotte is gebleken dat het construct intra-competitie niet goed is gemeten. Er is niet duidelijk gecommuniceerd dat het om competitie tussen de afdelingen gaat. Hierdoor hebben respondenten mogelijk gedacht dat het ook om competitie met collega's binnen de afdeling ging.

Een laatste limitatie waar rekening mee gehouden moet worden is de lage variantie waarden die uit de meervoudige regressie-analyses naar voren zijn gekomen. Hierdoor kunnen er geen conclusies worden getrokken uit deze resultaten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de Cronbach's alpha van de voorspellende variabelen externe prestige en inter-competitie onder de zeven liggen. Voor vervolgonderzoek is het van belang om een hogere Cronbach's alpha per construct te scoren.

5.4 Praktische implicaties

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat wanneer werknemers langer in dienst zijn bij Makro, de waargenomen externe prestige van de organisatie een significante positieve invloed heeft op de mate van identificatie met de organisatie. Voor Makro is het daarom van belang om de waargenomen externe prestige te verbeteren, omdat dit kan leiden naar een sterkere identificatie met de organisatie. Uit onderzoek van Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relyea en Beu (2006) is gebleken dat er drie antecedenten zijn die invloed hebben op de waargenomen prestige van de organisatie. De antecedenten die zij hebben gebruikt komen van een model van prestige antecedenten, ontwikkeld door March en Simon (1958). Volgens March en Simon (1958) zijn er drie successymbolen die invloed hebben op de waargenomen externe prestige. Deze successymbolen zijn, de zichtbaarheid van de organisatie, de mate waarin de organisatie succesvol is geweest in het bereiken van haar doelen en

het gemiddelde statusniveau van de werknemers van de organisatie.

Wanneer werknemers kennis hebben van kwesties die in de organisatie spelen, zoals het bereiken van bepaalde doelen, helpt dit werknemers om de organisatie waar zij werkzaam zijn te onderscheiden van andere organisaties (Fuller et al., 2006). Hierbij is het benoemen van de grootte en de groei die de organisatie doormaakt belangrijk om te benoemen, omdat beide volgens March en Simon (1958) belangrijke symbolen van succes zijn. Ook voor de mate waarin de organisatie succesvol is geweest, is het van belang om de doelen die zijn bereikt te benoemen. Wanneer een organisatie zijn lange en korte termijn doelen behaalt, zal de werknemer het gevoel hebben dat buitenstaanders de organisatie hoog in aanzien hebben. Voor de waargenomen status van de werknemers van de organisatie is het van belang dat de werknemers het gevoel hebben dat andere leden van de organisatie positieve eigenschappen bezitten. Volgens Pfeffer en Salancik (1978) geven positieve eigenschappen van de werknemers van een organisatie een positieve waarde aan de organisatie. Hoe positiever werknemers denken over hun collega's, hoe groter de kans dat zij geloven dat mensen buiten de organisatie, de organisatie hoog in aanzien heeft.

Om deze antecedenten (successymbolen) te versterken is het volgens Fuller et al. (2006) van belang dat de waargenomen status van de werknemers van de organisatie wordt versterkt en dat de prestaties van de organisatie worden gecommuniceerd. Volgens hen moet dit op een zodanige manier gebeuren dat het een positief effect heeft op zowel de werknemers als op externe partijen. Intern kan dit worden gecommuniceerd via e-mail of via de bedrijfswebsite van Makro. Om de waargenomen status van werknemers te verbeteren, kunnen bepaalde certificeringen benoemd worden die zijn behaald door werknemers. Bijvoorbeeld door te benoemen welke certificaten werknemers hebben behaald met 'Goodhabitz'. Dit is een online leeromgeving waar alle werknemers toegang tot hebben en zichzelf kunnen ontwikkelen in hun werkzaamheden, door het behalen van certificaten. Ook bij het werven van nieuw personeel is het van belang om de prestaties van Makro en haar werknemers te benoemen (Fuller et al., 2006). Op deze manier hebben nieuwe werknemers Makro direct hoog in aanzien. Maar ook voor personeel dat al in dienst is, heeft een vacature met positieve informatie over Makro en haar personeel, een positief effect op de successymbolen van waargenomen externe prestige.

Verder kan Makro externe communicatie inzetten om de successymbolen van de waargenomen externe prestige te versterken. Externe communicatie wordt gezien en gelezen door zowel de externe partijen als door de werknemers zelf. Hierbij kan gedacht worden aan de (regionale) krant of aan vakbladen. Er kan bijvoorbeeld een artikel/advertentie gewijd worden aan de visafdeling van Makro. Hierbij kan Makro laten zien dat zij als doel hebben om de beste kwaliteit vis aan de klant aan te kunnen bieden. Hierbij kan inzicht worden verschaft over wat er allemaal bij komt kijken om dit doel te bereiken. Ook het benoemen van de kennis en vaardigheden van de vakspecialisten die werkzaam zijn op de visafdeling is hierbij van belang. Op deze manier kan Makro zich onderscheiden van andere organisaties, haar successen benadrukken en een positief beeld van haar werknemers naar buiten brengen.

Een ander significant resultaat waar rekening mee gehouden moet worden, is het feit dat de werknemers van Makro Hengelo zich sterker identificeren met de afdeling dan met de organisatie als geheel. Aan de ene kant blijkt uit onderzoek dat wanneer werknemers zich sterk identificeren met de afdeling, dit een positieve invloed kan hebben op de mate van identificatie met de organisatie als geheel (Bartels et al., 2006) en dat een sterke identificatie met de afdeling meer impact heeft op positieve attitudes en gedragingen ten opzichte van de organisatie (Turner, 1999). Aan de andere kant kan dit ervoor zorgen dat werknemers zich meer confirmeren aan de waarden en normen van

de afdeling dan met die van de organisatie als geheel (Blau, 1995). Om ervoor te zorgen dat werknemers zich blijven confirmeren aan de waarden en normen van de organisatie, is het belangrijk dat deze worden uitgedragen. Hierbij is de rol van de afdelingsmanagers en afdelingsassistenten van belang, aangezien werknemers hun leidinggevende vaak als vertegenwoordigers van de organisatie zien (Eisenberger, Stinglhamber, Van den Berghe, Sucharski, & Rhoades, 2002).

5.5 Conclusie

In dit onderzoek is onderzocht in welke mate het personeel van Makro Hengelo zich identificeert met de organisatie. Hierbij is onderzocht of er een verschil is in de mate dat werknemers zich identificeren met de organisatie als geheel ten opzichte van de eigen afdeling waar de werknemer werkzaam is. De onderzoeksvraag waar dit onderzoek op gebaseerd is, luidt “In hoeverre verschilt de mate waarin werknemers van Makro Hengelo zich identificeren met de organisatie als geheel met de mate waarin zij zich identificeren met hun eigen afdeling?”. Uit dit onderzoek blijkt dat werknemers van Makro Hengelo zich redelijk identificeren met de organisatie als geheel, maar dat de identificatie met de eigen afdeling waar de werknemer werkzaam is, sterker is. Dit resultaat is significant. Er kan daarom geconcludeerd worden dat er een verschil is in de mate waarin werknemers zich identificeren met de organisatie ten opzichte van de mate van identificatie met de afdeling waar zij werkzaam zijn. Verder blijkt dat externe prestige een significant positieve invloed heeft op de mate van identificatie met de organisatie wanneer de lengte van het dienstverband als moderator wordt toegevoegd.

6. Referenties

- Al-Qarioti, Q. A., & Al-Enezi, M. A. (2004). Organizational commitment of managers in Jordan: A field study. *International Journal of Public Administration*, 27(5), 331-352. doi: 10.1081/PAD-120028813
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39. doi: 10.2307/258189
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379–414. doi: 10.2307/3094869
- Bartels, J., & Pruyn, A., & De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173-190. doi: 10.1002/job.420
- Berger, B. K., (2008). Getting communications on senior management 's agenda. In P. Williams, Employee communication: The comprehensive manual for those who communicate with today's employees (pp. 97-114). Chicago: Ragan Communications.
- Blau, G. (1995). Influence of group lateness on individual lateness: A cross-level examination. *Academy of Management Journal*, 38, 1483–1496. doi: 10.2307/256867
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and diVerent at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475–482. doi: 10.1177/0146167291175001
- Bornstein, G., & Erev, I. (1994). The enhancing effect of intergroup competition on group performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 271-283. doi: 10.1108/eb022747
- Brown, S. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255. doi: 10.1037/0033-2909.120.2.235
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464. doi: 10.1177/0170840605050875
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399. doi: 10.1016/j.jvb.2007.11.009
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263. doi: 10.2307/2393235
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., van den Berghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.565

- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59(6), 815-846. doi: 10.1177/0018726706067148
- Grice, T. A., Gallois, C., Jones, E., Paulsen, N., & Callan, V. J. (2006). "We do it, but they don't": Multiple categorizations and work team communication. *Journal of Applied Communication Research*, 34(4), 331-348. doi: 10.1080/00909880600908591
- Hall, D. T., & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 340-350. doi: 10.2307/2392147
- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 319-339. doi: 10.1111/1464-0597.00018
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2006). How organizational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14, 76-88. doi: 10.1111/j.1748-8583.2004.tb00134.x.
- van Knippenberg, D., & Sleafos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584. doi: 10.1002/job.359
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147. doi: 10.1348/096317900166949
- Kramer, R. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 191-228). Greenwich, CT: JAI Press.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi: 10.1002/job.4030130202
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824. doi: 10.1177/0013164492052004002
- March, J.G. & Simon, H.A. Organizations. New York: Wiley, 1958.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510. doi: 10.1016/j.jvb.2004.06.001
- Pfeffer, J., & Salancik, R. G. (1979). The external control of organizations: A resource dependency perspective. *The Economic Journal*, 23(2). doi: 10.2307/2231527
- Sluss, D., & Ashforth, B.E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and Conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823. doi: 10.1287/orsc.1070.0349

- Smidts, A., Pruyn, A.T.H. and Van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44, 1051-1062. Doi: 10.2307/3069448
- Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Oxford, England: Academic Press
- Thompson, L. L. (2004). *Making the team. A guide for managers* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5(1), 5-34. doi: 10.1002/ejsp.2420050102
- Turner, J. C. (1999). Social identity and self-categorization. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (Eds.), *Social identity* (pp. 6–34). Oxford: Blackwell.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Cambridge, MA, US: Basil Blackwell.
- Willerman, B., & Swanson, L. (1953). Group prestige in voluntary organizations: A study of college sororities. *Human Relations*, 6(1), 57–77. doi: 10.1177/001872675300600104

7. Bijlagen

7.1 Informed consent

Beste deelnemer,

Bedankt dat u wil deelnemen aan dit onderzoek. Voor mijn bacheloropdracht doe ik onderzoek naar de mate waarin het personeel van Makro zich identificeert met Makro als organisatie.

Het onderzoek zal ongeveer 5 tot 10 minuten van uw tijd in beslag nemen. Het onderzoek bestaat uit een vragenlijst met meerkeuzevragen. Het is de bedoeling dat u bij elke vraag een antwoord kiest. Het gaat om uw eigen mening en er bestaan geen goede of foute antwoorden. Het is belangrijk dat alle vragen beantwoord worden.

Tijdens het onderzoek mag u op elk moment stoppen zonder opgaaf van reden. Het onderzoek is vrijwillig en volledig anoniem. De data die uit het onderzoek naar voren komt wordt vertrouwelijk verwerkt en niet verstrekt aan derden.

Voor verdere vragen of meer informatie over het onderzoek kunt u contact opnemen met de onderzoeker:

r.mostard@student.utwente.nl

Succes met het invullen van de vragenlijst en nogmaals bedankt voor uw deelname.

Gaat u akkoord met de deelname?

☐ Ja

☐ Nee

7.2 Survey

Beste deelnemer,

Bedankt dat u wil deelnemen aan dit onderzoek. Voor mijn bacheloropdracht doe ik onderzoek naar de mate waarin het personeel van Makro zich identificeert met Makro als organisatie.

Het onderzoek zal ongeveer 5 tot 10 minuten van uw tijd in beslag nemen. Het onderzoek bestaat uit een vragenlijst met meerkeuzevragen. Het is de bedoeling dat u bij elke vraag een antwoord kiest. Het gaat om uw eigen mening en er bestaan geen goede of foute antwoorden. Het is belangrijk dat alle vragen beantwoord worden.

Tijdens het onderzoek mag u op elk moment stoppen zonder opgaaf van reden. Het onderzoek is vrijwillig en volledig anoniem. De data die uit het onderzoek naar voren komt wordt vertrouwelijk verwerkt en niet verstrekt aan derden.

Voor verdere vragen of meer informatie over het onderzoek kunt u contact opnemen met de onderzoeker:

r.mostard@student.utwente.nl

Succes met het invullen van de vragenlijst en nogmaals bedankt voor uw deelname.

Gaat u akkoord met de deelname?

☐ Ja

☐ Nee

Er volgen nu een aantal algemene vragen

1. Wat is uw leeftijd?

☐ 18 jaar tot 30 jaar

☐ 30 jaar tot 45 jaar

☐ 45 jaar of ouder

2. Wat is uw geslacht?

☐ Vrouw

☐ Man

3. Op welke afdeling bent u werkzaam?

☐ Food (DKW/vers)

☐ Restaurant

☐ Non-food (home/seasonal/DHZ)

☐ Kassa

☐ Klantenservice

4. Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week?

☐ 0 tot 12 uur

☐ 12 tot 24 uur

☐ 24 uur of meer

5. Hoelang bent u al werkzaam bij de Makro?

☐ 0 tot 2 jaar

☐ 2 tot 5 jaar

☐ 5 tot 10 jaar

☐ 10 jaar of meer

6. Bij hoeveel organisaties vergelijkbaar met Makro (bijvoorbeeld Hanos of Sligro) heeft u gewerkt?

☐ 0

☐ 1

☐ 2

☐ 3 of meer

Er volgen nu een aantal stellingen met vijf antwoord opties. Het is de bedoeling dat u deze stellingen zo eerlijk mogelijk beantwoord. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

7. Wanneer iemand kritiek op Makro uit, voelt het als een persoonlijke belediging.

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

8. Ik ben erg geïnteresseerd in hoe anderen denken over Makro.

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

9. Als ik over Makro praat, zeg ik meestal "wij" in plaats van "zij".

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

10. De successen van Makro zijn mijn successen.

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

11. Wanneer iemand Makro prijst, voelt het als een persoonlijk compliment.

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

12. Als Makro in de media wordt bekritiseerd, zou ik mij schamen.

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

De vragenlijst gaat door op de volgende pagina

13. Mensen in mijn omgeving hebben een goed beeld van Makro.

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

14. Makro wordt gezien als één van de beste zelfbedieningsgroothandel in Nederland.

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

15. Medewerkers van vergelijkbare organisaties als Makro (bijvoorbeeld Hanos of Sligro) vinden Makro minderwaardig.

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

16. Makro heeft geen goede reputatie in mijn omgeving.

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

17. Werkgevers nemen liever geen mensen aan die bij Makro hebben gewerkt.

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

18. Het benoemen van mijn werkervaring bij Makro heeft een positief effect wanneer ik op zoek ga naar een nieuwe baan.

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

De vragenlijst gaat door op de volgende pagina

19. Er is competitie tussen Makro en vergelijkbare organisaties (bijvoorbeeld Hanos of Sligro).

☐ Volledig mee eens
☐ Oneens

☐ Mee eens
☐ Volledig mee oneens

☐ Niet mee eens, niet mee oneens

20. Makro en vergelijkbare organisaties (Bijvoorbeeld Hanos of Sligro) proberen te laten zien dat ze beter zijn dan elkaar.

☐ Volledig mee eens
☐ Oneens

☐ Mee eens
☐ Volledig mee oneens

☐ Niet mee eens, niet mee oneens

21. Klanten vergelijken Makro constant met vergelijkbare organisaties (bijvoorbeeld Hanos of Sligro).

☐ Volledig mee eens
☐ Oneens

☐ Mee eens
☐ Volledig mee oneens

☐ Niet mee eens, niet mee oneens

22. Makro en vergelijkbare organisaties (bijvoorbeeld Hanos of Sligro) laten telkens zien waarom zij de beste zijn.

☐ Volledig mee eens
☐ Oneens

☐ Mee eens
☐ Volledig mee oneens

☐ Niet mee eens, niet mee oneens

23. Makro en vergelijkbare organisaties (bijvoorbeeld Hanos of Sligro) zien elkaar niet als concurrenten.

☐ Volledig mee eens
☐ Oneens

☐ Mee eens
☐ Volledig mee oneens

☐ Niet mee eens, niet mee oneens

De vragenlijst gaat door op de volgende pagina

24. Er is concurrentie tussen werknemers van Makro.

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

25. Collega's concurreren onderling niet met elkaar (collega's proberen niet beter te zijn dan een ander).

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

26. Ik vind het vervelend om te zien als collega's van Makro vooruitgang boeken (bijvoorbeeld in de vorm van promotie, een vast contract, een contract met meer uren, of salaris verhoging).

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

27. Ik probeer erachter te komen hoe mijn collega's van Makro beoordeeld worden.

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

28. De managers van Makro proberen niet collega's **niet met elkaar te laten concurreren.**

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

29. Medewerkers van Makro proberen elkaar te overtreffen om indruk te maken op de managers.

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Volledig mee eens | ☐ Mee eens | ☐ Niet mee eens, niet mee oneens |
| ☐ Oneens | ☐ Volledig mee oneens | |

De vragenlijst gaat door op de volgende pagina

30. Wanneer iemand kritiek uit op mijn afdeling, voelt het als een persoonlijke belediging.

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

31. Ik ben erg geïnteresseerd in hoe anderen denken over mijn afdeling.

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

32. Als ik over mijn afdeling praat, zeg ik meestal "wij" in plaats van "zij".

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

33. De successen mijn afdeling, zijn mijn successen.

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

34. Wanneer iemand mijn afdeling prijst, voelt het als een persoonlijk compliment.

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

35. Als mijn afdeling zou worden bekritiseerd, zou ik mij schamen.

☐ Volledig mee eens	☐ Mee eens	☐ Niet mee eens, niet mee oneens
☐ Oneens	☐ Volledig mee oneens	

7.3 Verschillende sets met items

7.3.1 Identificatie met de organisatie

1. Wanneer iemand kritiek op Makro uit, voelt het als een persoonlijke belediging.
2. Ik ben erg geïnteresseerd in hoe anderen denken over Makro.
3. Als ik over Makro praat, zeg ik meestal "wij" in plaats van "zij".
4. De successen van Makro zijn mijn successen.
5. Wanneer iemand Makro prijst, voelt het als een persoonlijk compliment.
6. Als Makro in de media wordt bekritiseerd, zou ik mij schamen.

7.3.2 Externe prestige

1. Mensen in mijn omgeving hebben een goed beeld van Makro.
2. Makro wordt gezien als één van de beste zelfbedieningsgroothandel in Nederland.
3. Medewerkers van vergelijkbare organisaties als Makro (bijvoorbeeld Hanos of Sligro) vinden Makro minderwaardig.
4. Makro heeft geen goede reputatie in mijn omgeving.
5. Werkgevers nemen liever geen mensen aan die bij Makro hebben gewerkt.
6. Het benoemen van mijn werkervaring bij Makro heeft een positief effect wanneer ik op zoek ga naar een nieuwe baan.

7.3.3 Inter-competitie

1. Er is competitie tussen Makro en vergelijkbare organisaties (bijvoorbeeld Hanos of Sligro).
2. Makro en vergelijkbare organisaties (Bijvoorbeeld Hanos of Sligro) proberen te laten zien dat ze beter zijn dan elkaar.
3. Klanten vergelijken Makro constant met vergelijkbare organisaties (bijvoorbeeld Hanos of Sligro).
4. Makro en vergelijkbare organisaties (bijvoorbeeld Hanos of Sligro) laten telkens zien waarom zij de beste zijn.
5. Makro en vergelijkbare organisaties (bijvoorbeeld Hanos of Sligro) zien elkaar niet als concurrenten.

7.3.4 Intra-competitie

1. Er is concurrentie tussen werknemers van Makro.
2. Collega's concurreren onderling niet met elkaar (collega's proberen niet beter te zijn dan een ander).
3. Ik vind het vervelend om te zien als collega's van Makro vooruitgang boeken (bijvoorbeeld in de vorm van promotie, een vast contract, een contract met meer uren, of salaris verhoging).
4. Ik probeer erachter te komen hoe mijn collega's van Makro beoordeeld worden.
5. De managers van Makro proberen niet collega's niet met elkaar te laten concurreren.
6. Medewerkers van Makro proberen elkaar te overtreffen om indruk te maken op de managers.

7.3.5 Identificatie met de afdeling

1. Wanneer iemand kritiek uit op mijn afdeling, voelt het als een persoonlijke belediging.
2. Ik ben erg geïnteresseerd in hoe anderen denken over mijn afdeling.
3. Als ik over mijn afdeling praat, zeg ik meestal "wij" in plaats van "zij".
4. De successen mijn afdeling, zijn mijn successen.
5. Wanneer iemand mijn afdeling prijst, voelt het als een persoonlijk compliment.
6. Als mijn afdeling zou worden bekritiseerd, zou ik mij schamen.

8. Logboek

Onderzoeksvraag

In hoeverre verschilt de mate waarin werknemers van Makro Hengelo zich identificeren met de organisatie als geheel met de mate waarin zij zich identificeren met hun eigen afdeling?

Hypothesis

- H1 Werknemers van Makro Hengelo identificeren zich sterker met de afdeling waar zij werkzaam zijn dan met de organisatie als geheel.
- H3a De door werknemers waargenomen competitie tussen de organisatie en zijn concurrenten heeft een positieve invloed op de mate van identificatie met de organisatie als geheel.
- H3b De door werknemers waargenomen competitie tussen de organisatie en zijn concurrenten heeft een negatieve invloed op de mate van identificatie met de afdeling.
- H4a De door werknemers waargenomen competitie binnen de organisatie, heeft een negatief effect op de mate van identificatie met de organisatie als geheel.
- H4b De door werknemers waargenomen competitie binnen de organisatie heeft een positief effect op de mate van identificatie met de eigen afdeling.
- H5a De invloed van externe prestige op de mate van identificatie met de organisatie zal positief worden versterkt wanneer de werknemer langer voor de organisatie werkt.
- H5b De invloed van inter-competitie op de mate van identificatie met de organisatie zal positief worden versterkt wanneer de werknemer langer voor de organisatie werkt.
- H5c De invloed van intra-competitie op de mate van identificatie met de organisatie zal minder sterk zijn wanneer de werknemer langer voor de organisatie werkt.

Criteria literatuur

- Nederland of Engels
- Betrouwbare bronnen
- Wetenschappelijke en peer reviewed

Databases

Er is gewerkt met verschillende databases. Scopus is voornamelijk gebruikt om bronnen te vinden. Google Scholar en Web of Science zijn voornamelijk gebruikt om bronnen te openen die in Scopus niet geopend konden worden.

Zoektermen

	Datum	Database	Zoekterm	Hits
1	15-03-2018 <– >24-06-2019	Scopus	“organizational identity”	1,241
2	15-03-2018 <– >24-06-2019	Scopus	“organizational identity”AND predictors	12
3	15-03-2018 <– >24-06-2019	Scopus	Identity AND department AND organization	497
4	15-03-2018 <–	Scopus	Tenure AND	52

	>24-06-2019		identification AND organization	
5	15-03-2018 <– >24-06-2019	Scopus	Predictor AND organizational AND identity	149
6	15-03-2018 <– >24-06-2019	Scopus	Prestige AND identity	805
7	15-03-2018 <– >24-06-2019	Scopus	Competition AND identity AND organization	436
8	15-03-2018 <– >24-06-2019	Scopus	“organizational identity”AND competition	21
9	15-03-2018 <– >24-06-2019	Scopus	Competition AND identification AND organization	518
10	15-03-2018 <– >24-06-2019	Scopus	Prestige AND identification AND organization	66

Evaluatie

Over dit onderwerp is vrij veel te vinden. Veel studies verwezen terug naar studies van Mael en Ashforth omdat hier toch wel de basis ligt van organisatorische identificatie. Over de invloed van prestig op identificatie met de organisatie en met de afdeling waren redelijk recente bronnen te vinden. Voor competitie was het een stuk lastiger om goed bronnen te vinden. Verder is het niet goed gelukt om recente bronnen te vinden over de moderator ‘lengte van het dienstverband’.