

Strategische HRM in de reclame en communicatie sector

Onderzoeksrapport

Neeta Bhansing S0063622
Universiteit van Twente; Gedragwetenschappen
Arbeid- en Organisationspsychologie
Begeleider: Drs. I.Goedegebure

Voorwoord

Dit onderzoeksrapport is op basis van de gegevens die verzameld zijn van vijf reclamebureaus geschreven. Deze bedrijven zijn allemaal werkzaam in de creatieve sector en bevinden zich in Enschede en omstreken. Er zal een vergelijking worden getrokken tussen bedrijf Y en de overige bedrijven. Dit onderzoek is onderdeel van het promotieonderzoek van Ivy Goedegebure en wordt uitgevoerd in samenwerking met studenten van de Fontys Hogeschool Personeel & Arbeid en studenten van de opleiding Arbeid- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Twente, faculteit Gedragwetenschappen. Naar aanleiding van de resultaten zullen er aanbevelingen gedaan worden naar het bedrijf, in de hoop dat het een toegevoegde waarde heeft voor de toekomst.

Hierbij wil ik Ivy Goedegebure bedanken voor de begeleiding tijdens het onderzoek en daarnaast de directieleden en alle medewerkers van Digidée voor zowel hun enthousiasme en hun deelname aan het onderzoek en iedereen die mij geholpen heeft tijdens het onderzoek.

Samenvatting

In Nederland spelen MKB bedrijven op het gebied van innovatieve producten en diensten een steeds meer belangrijke rol op de arbeidsmarkt. Hoewel de waarde van MKB bedrijven in Nederland erkend is, worden MKB bedrijven weinig betrokken bij onderzoeken naar HRM en personeel management. Dit onderzoek zal helpen een inzicht te geven op het gebied van HRM binnen Nederlandse MKB bedrijven. Door dit inzicht zal er een beter beeld verkregen worden over hoe HRM in MKB bedrijven in de reclame en communicatie sector wordt vorm gegeven, wat zowel voor de wetenschap als voor de toepassing belangrijk is.

In deze studie is gekeken naar in hoeverre de percepties over de organisatiestrategie en het verwacht medewerker rolgedrag overeenkomen met de organisatiestrategie van het bedrijf. Er is ook gekeken naar organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie en tevens naar het verwacht medewerker rolgedrag en de perceptie van het verwacht medewerker rolgedrag. De verbanden zijn onderzocht door te kijken naar wat voor invloed ze hebben of de volgende HRM-uitkomsten: 'self- efficacy', commitment (of betrokkenheid) naar de organisatie, leidinggevende of betrokkenheid bij het team of eigen werkzaamheden, verlooptgeneidheid en innovatief werkgedrag. Uit dit onderzoek is gebleken dat de fit tussen strategie en verwacht werknemer rolgedrag met name een positieve effect heeft op de mate van 'innovatief werkgedrag' en 'self-efficacy'. De fit tussen strategie en werknemer rolgedrag heeft een positieve invloed op 'innovatief werkgedrag', 'betrokkenheid naar team', 'self-efficacy' en 'verlooptgeneidheid', echter heeft dit verband een negatieve invloed op de fit tussen de organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag de HRM uitkomsten de "betrokkenheid naar de organisatie" en 'betrokkenheid naar het team'. De fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie van deze verwachtingen, heeft een positieve invloed op 'innovatief werkgedrag' en op 'verlooptgeneidheid'. Dit verband heeft weer een negatieve invloed op 'betrokkenheid naar de organisatie' en 'betrokkenheid naar het team'. Uit dit onderzoek is tevens gebleken dat hoe sterker het organisatieklimaat is, des te beter de verschillende fitmaten zijn.

Bij Digidee in het bijzonder is te zien dat er sprake is van hoge mate van betrokkenheid naar eigenwerkzaamheden en betrokkenheid naar de leidinggevende. Tevens is er een hoge mate van self-efficacy. Hoewel medewerkers met veel vertrouwen hun werkzaamheden uitvoeren, blijkt dat de betrokkenheid naar de organisatie in het algemeen laag is.

Aanbevolen wordt een sterker en duidelijker organisatieklimaat te vormen. Wanneer er meer gecommuniceerd wordt over de doelen die de organisatie nastreeft, kan dit zorgen voor een grotere mate van betrokkenheid bij de organisatie.

Inhoudsopgave

1. Onderzoeksthema	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Theoretisch kader	6
1.3 Leeswijzer	9
2. Onderzoeksdesign	10
2.1 Ontwerp van het onderzoek	10
2.2 Vragenlijst	10
2.3 Populatie	11
3. Resultaten	13
3.1 Betrouwbaarheid schalen	13
3.2 Statistische bewerkingen	14
3.3 Onderzoeksuitkomsten hypothesen	16
4 Onderzoeksuitkomsten Digidee	20
4.1 Organisatieresultaat	20
5 Conclusies	24
5.1 Conclusies uitkomsten Digidee	25
5.2 Conclusie betreft de onderzoeksmethode en aanbevelingen voor verder onderzoek	26
6 Aanbevelingen	27
7 Literatuurlijst	28
Bijlage 1 Gebruikte schalen	29
Bijlage 2 Vier cultuurdimensies van Cameron & Quinn (1999)	33

1. Onderzoeksthema

1.1 Inleiding

De vraag naar hoger opgeleiden zal naar verwachting toenemen, doordat de sectoren en beroepen waarin de hoger opgeleiden zich bevinden harder groeien en omdat de upgrading van kwalificatie-eisen door blijft gaan (Research centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, 2006). Daarnaast neemt de toenemende vergrijzing van de werkende bevolking steeds meer toe en is er sprake van een arbeidsmarkt die continue verandert. In Nederland spelen MKB bedrijven op het gebied van innovatieve producten en diensten een steeds meer belangrijke rol op de arbeidsmarkt (CBS Stateline, data set januari 2005). Het is daarom van essentieel belang om personeel doeltreffend aan te trekken, binnen te halen en te behouden in een organisatie. Hoewel de waarde van MKB bedrijven in Nederland erkend is, worden MKB bedrijven weinig betrokken bij onderzoeken naar HRM en personeel management en dit kan problemen zorgen voor uitvoering HRM in de praktijk (Henneman e.a, 2000).

Het kan zijn dat een bepaalde HRM beleid niet hetzelfde effect heeft in een wat kleinere organisatie. Zo kan het voorkomen dat de wijze van managen niet op dezelfde manier plaats vindt als in een kleine organisatie. Ook bepaalde HRM praktijken kunnen zorgen voor andere resultaten in een kleinere organisatie. Wanneer er getracht wordt betrokkenheid met de organisatie te vergroten is dit misschien bij een kleinere organisatie niet nodig, vanwege hun omvang en informele aansturing.

Nu kan er veronderstelt worden dat de inzet van HRM praktijken de resultaten van een onderneming verbeteren, via hun effect op de prestaties van de werknemers (De Kok & Den Hartog, 2006). Hoewel de toepassing van HRM praktijken laat zien dat het zorgt voor verbeterde organisatieresultaten is het niet bekend hoe dit werkelijk tot stand komt. Volgens de ‘resource based’ theorie heeft HRM geen directe invloed op de organisatieresultaten, maar op de moeilijk door de concurrentie te imiteren ‘interne processen’ als het gedrag en de houding van medewerkers (Sanders, e.a., 2005). Deze indirecte processen en relaties als bijvoorbeeld commitment, neiging om de organisatie te verlaten, positieve houding vallen onder de zogenoemde ‘black box’.

Dit onderzoek zal helpen een inzicht te geven op het gebied van HRM binnen Nederlandse MBK bedrijven. Door dit inzicht zal er een beter beeld verkregen worden over hoe HRM in MKB bedrijven wordt vorm gegeven, wat zowel voor de wetenschap als voor de toepassing belangrijk is. Er zal getracht worden de ‘black box’ te openen door te kijken of percepties van de medewerkers over de organisatiestrategie overeenkomen met de perceptie van de werkgever over de organisatiestrategie.

Het kan namelijk zijn dat hoewel er een goede fit is tussen de organisatiestrategie en het HRM beleid, het verder geen invloed heeft op de organisatieprestaties, vanwege het verschil in perceptie. Het kan ook zijn dat de houding, gedrag en de percepties van de medewerkers niet overeenkomen met de verwachte houding en gedrag van percepties van de werkgever en dat dit niet zorgt voor de gewenste organisatiedoelen. Het organisatieklimaat kan er hierbij een rol spelen en zal ook meegenomen worden in dit onderzoek.

Om inzicht te verkrijgen in de bovenstaande processen zal dit onderzoek zich richten op de volgende hoofdvraag: “Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruentie tussen werkgever- en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?”. De strategische fit is de congruentie tussen de organisatiestrategie en het HRM systeem. In dit onderzoek wordt het HRM systeem vertaald naar werknemer rolgedrag.

1.2 Theoretisch kader

In de literatuur wordt algemeen verondersteld dat een goede of passende HRM de bedrijfsresultaten positief kan beïnvloeden en tegelijk moeilijk te kopiëren is door de concurrentie. Een groeiend aantal empirische studies richten zich op de link tussen HRM en prestaties waarbij vooral gekeken wordt naar het effect van HRM op de uiteindelijke organisatieprestaties. Er zijn drie soorten onderzoeken naar HRM en prestaties: vanuit een universalistisch, configurationeel of een contingentie perspectief (Delery & Doty, 1996). In dit onderzoek zal de contingentie benadering toegepast worden. Hierbij wordt bedrijfssucces niet gezien als een resultaat van een universele ‘best practices’, maar als het gevolg van het zorgvuldig afstemmen van verschillende aspecten binnen en buiten de organisatie (Verburg & Den Hartog, 2001). In deze studie kan het gezien worden als de verticale fit tussen de organisatie strategie (of doelen) en het HRM systeem. Deze benadering is vooral gericht op de “verticale fit” tussen organisatiestrategie en het HRM systeem. Wanneer het HRM beleid bijdraagt aan de strategische doelen van de organisatie, is er volgens de contingentie benadering sprake van een ‘verticale fit’ (Bowen & Ostroff, 2004).

Organisatiestrategie is het plan of patroon binnen een organisatie dat de belangrijkste doelstellingen, beleidslijnen en de manieren waarop de organisatie dat zal realiseren. Daarbij is het plan gericht op de bronnen die een organisatie tot zijn beschikking heeft. Op het gebied van organisatiestrategie wordt er in de literatuur vooral veel aandacht besteedt aan het ‘Resourced-based’ theorie (Gibus & Kemp, 2003:11). Volgens de ‘Resource-based’ theorie vormt de strategische bron de basis voor een competitief voordeel van de organisatie (Gibus & Kemp, 2003). In dit geval vormt HRM de strategische bron. Deze studie zal een inzicht geven bij de vraag of de fit tussen de organisatiestrategie een rol speelt in het behouden en creëren van een competitief voordeel.

De eerste hypothese van dit onderzoek luidt als volgt:

H1a: Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat.

Zoals in de inleiding al werd aangegeven is er gebrek aan helderheid over hoe de interne processen gerelateerd zijn aan de betekenis van HRM voor organisatieresultaten. Deze interne processen, ook wel ‘black box’ genoemd, bestaat uit de houding en het gedrag van medewerkers (Sanders, e.a., 2005). Om meer inzicht te geven in deze ‘black box’, zal worden nagegaan in hoeverre de percepties van de medewerkers over de organisatiestrategie samengaan met de percepties van werkgevers over de organisatiestrategie. Wanneer de perceptie van de medewerker afwijkt van de perceptie van de werkgever, kan het zijn dat de boodschap van het HR beleid op een andere manier waargenomen wordt, dan dat de werkgever het wenst en hierdoor geen effect op de organisatieresultaten te vinden is (Lambooij, 2005). Om hier duidelijkheid in te geven zal de volgende hypothese getoetst worden:

H2a: Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat.

Het is belangrijk om als organisatie duidelijkheid te scheppen over waar men naar toe wilt en wat men van de medewerkers verwacht en hierop een passende HR praktijken in te zetten (Schuler & Jackson, 1987). Om een bepaald rolgedrag de medewerkers te motiveren is

het belangrijker om op het rolgedrag van de medewerker te focussen dan op welk HR praktijk in gezet moet worden om gewenst rolgedrag te laten plaatsvinden. Bowen en Ostroff (2004) zien de HR praktijken als communicatie van de werkgever naar de werknemer toe. Om het gewenste gedrag van medewerker te motiveren kan de inzet van een goede communicatie van het HRM een gunstige bijdrage leveren. Wanneer het HRM systeem op de juiste wijze ingesteld is, zal het voor de medewerker meer helderheid scheppen over wat er van hen verwacht wordt. Er is sprake van een sterke situatie wanneer er een gedeelde perceptie is binnen een organisatie (Sanders e.a., 2005). Als er in organisaties vanuit de leiding duidelijk gecommuniceerd wordt over de organisatiedoelen en over de manier waarop men te werk gaat, zal dit gepaard gaan met organisatiebetrokkenheid van de medewerker, wat weer resulteert in verbeterde werkprestaties (Chen e.a., 2006). Het is daarom van essentieel belang om naast de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer) ook de gedeelde percepties in de relatie tussen organisatiestrategie en HRM te bestuderen. Dit brengt ons naar de volgende hypothese:

H3a: Hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachtingen (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat.

Naast de communicatie speelt ook het heersende organisatieklimaat een belangrijke rol. De sterkte van het HRM systeem wordt namelijk beïnvloedt door het organisatieklimaat (Bowen & Ostroff, 2004). Het organisatieklimaat heeft te maken met de relatieve duurzame kwaliteit van de interne omgeving van een organisatie zoals; a) dit wordt ervaren door de leden van de organisatie; b) dit het gedrag van de leden beïnvloedt; en c) beschreven kan worden in termen van waarden van een specifieke set karakteristieken (of houdingen) van een organisatie' (Tagiuri & Litwin, 1968:27 in Burton e.a., 2004). Daarbij wordt in dit onderzoek de mate van vertrouwen, moraal, conflict, rechtvaardigheid van beloning, geloofwaardigheid van de leidinggevende en veranderingsgeneigdheid als organisatieklimaat opgevat (Burton, Lauridson & Obel, 2004). Wanneer de organisatiestrategie niet past bij het organisatieklimaat, zal dit nadelige gevolgen kunnen hebben voor de organisatieprestatie. Bij dit onderzoek naar de congruentie tussen de organisatiestrategie en HRM in relatie tot de organisatieprestatie, zal door de volgende hypothese ook de invloed van het organisatieklimaat onderzocht worden:

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

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

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

Naast het organisatieklimaat, percepties van zowel de werknemer als de werkgever over de organisatiestrategie en gedeelde perceptie van zowel de werknemer als de werkgever, is het ook van belang om te kijken naar het organisatieresultaat. De effecten van HR op het organisatieresultaat verloopt meestal via HRM uitkomsten en het is daarom ook van belang om de studie tevens te richten op de fit tussen HRM en organisatiestrategie voor deze HRM uitkomsten.

Zo laat het onderzoek van Schyns, B., & Collani, G. von (2002) zien dat een hoge mate van self-efficacy gepaard gaat met het vertrouwen die een werknemer heeft over zijn of

haar eigen taakuitvoering. Self-efficacy blijft constant en duidt ook aan of er sprake is van hoge mate van jobsatisfaction en commitment.

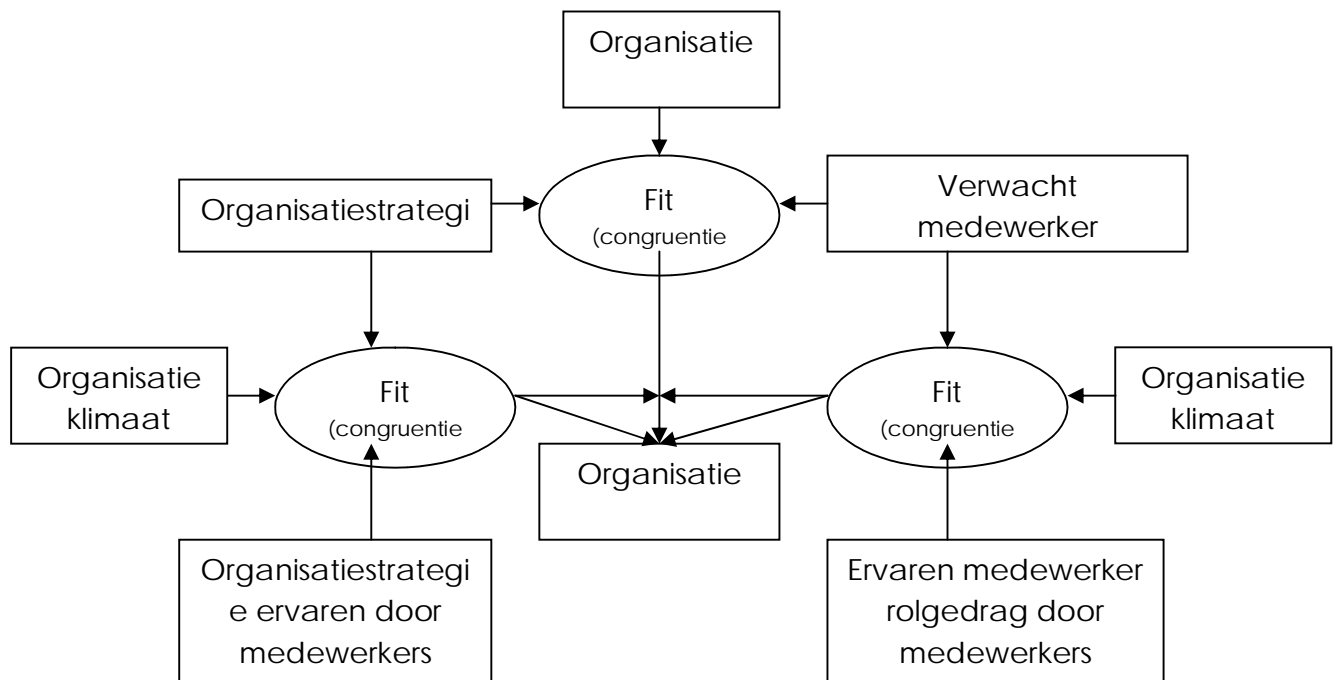
Door tevens te focussen op de commitment, kan de relatie die de medewerker heeft met de organisatie bepaald worden. Er kan sprake zijn van commitment naar een organisatie, supervisor of naar eigen werkzaamheden. Commitment naar de supervisor heeft een direct effect op job performance en organisatie commitment heeft een indirect effect op de job performance door commitment naar de supervisor (Vandenbergh, Bentein en Stinglhamber, 2002). De drie soorten van commitment zullen meegenomen worden in het onderzoek.

Het onderzoek van Lambert, Hogan en Barton (2001) liet zien dat baantevredenheid een zeer belangrijke bemiddelende variabele is tussen de werkomgeving en ontslag intentie. Omdat de verlooptevredenheid de mate van tevredenheid op het werk aan geeft, zal ook hier aandacht aan gegeven worden.

Als laatste zal gekeken worden naar innovatief werkgedrag. Innovatief werkgedrag kan een toegevoegde waarde leveren bij het verbeteren van bestaande of de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten, productieprocessen of organisatie methoden. Tevens kan dit een competitief voordeel opleveren voor een organisatie. (Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. den, 2005). Hierdoor is het van belang om te kijken wat voor invloed dit heeft op strategisch voordeel van de organisatie.

Er zal dus naar volgende HRM uitkomsten: 'self- efficacy', commitment (of betrokkenheid) naar de organisatie, leidinggevende of betrokkenheid bij het team of eigen werkzaamheden, verlooptevredenheid en innovatief werkgedrag.

Het volledige onderzoeksmodel ziet er daarmee als volgt uit:



1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal het ontwerp van het onderzoek behandeld worden. Hierbij zal uitlegt worden welke vragenlijst we hebben gebruikt en hoe het onderzoek populatie er uit ziet. In hoofdstuk drie worden de resultaten van het onderzoek behandeld. Daarin zullen de hypothesen worden getoetst en wordt het bedrijf vergeleken met de overige bedrijven uit het onderzoek. De conclusies die getrokken kunnen worden uit hoofdstuk drie zullen in hoofdstuk vijf besproken worden. In hoofdstuk vier zullen aan de hand van de resultaten de conclusie betreft het bedrijf Digidee behandeld worden. Als laatste zal er in hoofdstuk zes aanbevelingen gegeven worden voor het bedrijf Digidee.

2. Ontwerp van het onderzoek

2.1 Onderzoeksdesign

De onderzoekspopulatie in dit onderzoek bestaat uit vijf Nederlandse (zelfstandige) bureaus en een Duits reclamebureau in de regio Enschede en omstreken met minder dan 250 medewerkers. Deze bedrijven zijn overigens aselekt gekozen.

Er is gekozen voor vijf bedrijven, vanwege de geringe beschikbare tijd voor dit onderzoek. In een korte tijd kan er dan veel informatie verzameld worden. Bij de generalisatie van de onderzoeksresultaten zal hier rekening mee gehouden worden met een aantal voorwaarden. Tevens zal er rekening gehouden worden dat er bij een eenmalige meting geen uitspraken gedaan kunnen worden over de richting van gevonden relaties.

De bedrijven zijn eerst door middel van een brief benaderd, daarna met een email en als laatst telefonisch, met het verzoek mee te werken aan het onderzoek. Er wordt een respons van ongeveer 30% verwacht. Bij deze bedrijven zal een toetsingsonderzoek in de vorm van een eenmalig vragenlijstenonderzoek plaatsvinden. Voor dit onderzoek zijn er twee vragenlijsten ontworpen, zowel één voor de medewerker als één voor de directie. De vragenlijsten zijn schriftelijk afgenomen in mei 2007. Voordat het onderzoek werd afgenomen was er vooraf gevraagd naar het beeld dat de directie heeft over de organisatie en wat de verwachtingen waren voor het onderzoek.

In het volgend onderdeel zal de vragenlijst verder toegelicht worden.

2.2 Vragenlijst

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

Organisatiestrategie

De organisatiestrategie is gemeten met de door EIM geconstrueerde Nederlandse versie (Gibcus & Kemp, 2003) van de vragenlijst van Beal (2000). Deze strategievragenlijst is gebaseerd op de typologie van Porter (1980, 1985, in Schuler & Jackson, 1987). In deze vragenlijst is de differentiatie strategie uitgewerkt in innovatie, service, marketing en kwaliteit. De nadruk op de differentiatie strategie bij MKB organisaties komt voort uit het feit dat MKB organisaties vaak te klein zijn voor de kostenreductie strategie (Beal, 2000). Verder is een item toegevoegd waarin de respondent 10 punten kan verdelen over vijf omschrijvingen van een bepaalde strategie.

Medewerker rolgedrag

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

Fit tussen strategie en medewerker rolgedrag

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

Fit tussen strategie en waargenomen strategie

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

Fit tussen verwacht medewerker rolgedrag en perceptie van verwacht medewerker rolgedrag

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

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

Organisatie prestatie

HRM uitkomsten in deze studie zijn:

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

Context variabelen

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

2.3 Populatie

Aan dit onderzoek hebben vier bedrijven uit Enschede en een bedrijf uit Duitsland deelgenomen, die in totaal 43 medewerkers tellen. Deze bedrijven zijn voornamelijk werkzaam in de creatieve industrie. Uiteindelijk hebben 35 medewerkers de vragenlijsten

ingevuld. De totale responsrate betreft dus 81%.

Van deze 35 medewerkers is 66% man en 34% vrouw en deze medewerkers bestaan uit 10 leidinggevend en 15 medewerkers. De meeste directeuren zijn langer dan vijf jaar directeur bij hun huidige organisatie en 40% van hen heeft meerdere leidinggevende functies gehad bij andere bedrijven. Bijna 50% van de medewerkers heeft het middelbaar beroepsonderwijs genoten.

Per bedrijf werken er gemiddeld 9 medewerkers en hiervan heeft meer dan de helft een vast contract. Van de vijf bedrijven is er een familiebedrijf en geen enkel bedrijf is onderdeel van een franchiseorganisatie. De gemiddelde leeftijd van de bedrijven is 15 jaar. De gemiddelde respons binnen de organisaties is 77 % (Bedrijf Y: 75%).

Slechts een bedrijf heeft een aparte afdeling voor PZ en 40% heeft een manager belast met PZ. Alleen een bedrijf reserveert naast salariskosten middelen voor personeelsbeleid. Bij geen enkel bedrijf is in de afgelopen drie jaar één of meer reorganisaties doorgevoerd, waardoor het personeelsbestand verkleind is. Vier van de Vijf bedrijven hebben hun financiële gegevens niet ingevuld.

3. Resultaten

In dit onderdeel zal de betrouwbaarheden van de schalen en maten, de analyses en de resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen worden besproken. Naast de gevonden van resultaten van alle bedrijven bij elkaar zal ook gekeken worden wat de resultaten bij digidee zijn gevonden.

3.1 Betrouwbaarheid schalen

Met behulp van het programma SPSS is gekeken naar de betrouwbaarheid van de vragenlijsten. In tabel 1 staan het aantal items, de gemiddelde score op de verschillende schalen, standaarddeviaties ,en de betrouwbaarheden (α) van de variabelen, vermeld. Met behulp van de betrouwbaarheidsmaat Cronbach's alpha kan worden aangegeven in hoeverre de items bij een schaal, hetzelfde meten. Een $\alpha < 0,60$ betekent dat de schaal onvoldoende betrouwbaar is; tussen 0,60 en 0,70 is matig consistent. In de tabel is te zien dat vrijwel alle variabelen een alpha van boven de 0,70 hebben. Daarmee zijn alle variabelen betrouwbaar en zullen alle variabelen meegenomen worden bij de analyses. Of Bedrijf Y op de schalen uit tabel 1 significant afwijkt van de overige bedrijven zal bij de analyses behandeld worden.

Tabel 1: Betrouwbaarheidschalen en maten

Variabele	I	M	Sd	α	M (digidee)
Innovatief werkgedrag	9	20.25	6,72	.90	23.20
Carrière commitment	5	15.08	4.55	.89	20.00
Organisatie commitment	4	15.76	2.74	.77	17.25
Commitment leiding gevende	6	24.79	2.64	.74	20.75
Team commitment	5	19.8	2.61	.72	20.75
Self efficacy	8	30.00	3.79	.87	32.75
Verloopgeneigdheid	4	7.75	3.25	.77	5.75
Rolefit		18.94	2.25		20.29
Stratfit		19.70	4.58		17.38
SRfit		31.71	10.05		21.00
Ocstrength		6.19	0.75		6.10

i = aantal items per schaal; M = gemiddelde score op de schaal; SD = standaarddeviatie van de schaal; α = betrouwbaarheid

3.2 Statistische bewerkingen

Om de hypothesen in dit onderzoek te toetsen, zijn er eerst fitmaten geconstrueerd. De analyses zijn verricht met behulp van correlatie en regressie berekeningen.

Voorafgaande de analyses is gekeken naar of er in de vragenlijsten die gebruikt zijn bij het onderzoek een negatief geformuleerde item bij zat. Dit bleek het geval te zijn bij het item “turndis3” van de schaal voor verloopgeneigdheid. Voor de verdere analyses is dit negatief geformuleerde item gehercodeert. Om de analyses voor dit onderzoek te verrichten zijn er eerst schalen (samengestelde variabelen) geconstrueerd. Dit is gedaan door items samen te brengen die behoren tot een variabele als bijvoorbeeld ‘verloopgeneigdheid’. Deze schalen zijn vervolgens gecombineerd naar fitschalen.

Omdat niet elke schaal dezelfde aantal vragen had, zijn de vragen eerst gestandaardiseerd. Dit is tevens nodig om de fit tussen waarnemingen van werkgevers en waarnemingen van werknemers vast te stellen. Na de standaardisatie zijn de verschillende fit- en inhoudsmaten geconstrueerd.

Zo is er een fit gemaakt tussen rolgedrag en waargenomen rolgedrag (‘role-fit’). Alle gestandaardiseerde scores per item van een variabele zijn daarbij opgeteld. Dit is bij de respondenten van de directie uitgevoerd.

Daarnaast is er een fitmaat gemaakt voor strategie en de waargenomen strategie (‘stratfit’). Dit is gedaan door bij innovatieve differentiatie, marketing differentiatie, proces differentiatie en cost leadership de Z scores per schaal op te tellen. De nieuwe Z schalen worden alleen bij de directie opgeteld.

Vervolgens is er met de hand een analyse uitgevoerd om een maat voor de inhoud van het organisatieklimaat per bedrijf, berekent. Deze analyse is gebaseerd op de profielen uit tabel II uit het artikel van Burton et.al. (2004). Per organisatieklimaat dimensie worden de laagste en hoogste score bepaald. Het verschil tussen de laagste en hoogste score per klimaatdimensie wordt door drie gedeeld. Deze waarde X wordt opgeteld bij de laagste score. Hierdoor verkrijgt men het interval L (laag), wat tussen de laagste score en de laagste score plus de waarde van X ligt. Daarna wordt bij de laagste score plus de waarde van X nogmaals de waarde X opgeteld. Hierbij ontstaat het interval M (midden). Het laatste interval H (hoog) ligt tussen de laagste score + de waarde X + de waarde X en de hoogste score. Dit is per bedrijf bij iedere organisatieklimaat dimensie uitgevoerd. Door gebruik te maken van tabel II uit Burton et.al (2004) kan hierna per bedrijf de dominante strategie worden bepaald.

Er is ook een inhoudelijke maat voor de sterkte van het organisatieklimaat gemaakt. Dit is op de dezelfde wijze als bij de vorige maten gedaan, de gestandaardiseerde scores van de schaal organisatieklimaat zijn opgeteld. Dit werd alleen bij de respondenten van de directie gedaan. Ook hierbij is de gemiddelde waarde van de directie, ook aan de werknemers gegeven die bij hetzelfde bedrijf horen.

Voor het maken van een inhoudelijke maat van het organisatieklimaat is er gebruik gemaakt van de profielen uit tabel II in het artikel van Burton et.al. (2004). Er is eerst een totaalvariabele gemaakt voor elke type strategie. De gemiddelde waarde per strategieschaal is door het theoretische gemiddelde gedeeld. Aan de hoogste waarde is toen de waarde vijf toegekend, vier aan de daarop volgende, en zo door tot en met een punt aan de laagste score. Op deze manier is er een maat geconstrueerd voor de inhoudelijke strategie.

Op basis van de vijf profielen rolgedrag, die ontwikkeld zijn door Schuler & Jackson (1998) is de laatste fitmaat gemaakt tussen strategie en rolgedrag ('SRfit'). Dit is gedaan door de verschilscore te berekenen per strategie per bedrijf. Deze absolute verschillen met de gemiddelde scores van de werkgevers worden per profiel vastgesteld. Op deze manier kan gezien worden in hoeverre een werkgever van de ideale profielen afwijkt. De absolute waarden van de strategie rolgedrag is afgetrokken van het werknemer rolgedrag. De uitkomsten worden opgeteld. Dit wordt tevens bij de andere schalen gedaan. Omdat de strategieprofielen van elkaar verschillen, moeten de verschilcores gestandaardiseerd worden, anders kunnen deze niet met elkaar vergeleken worden. Per bedrijf is er een gestandaardiseerde score per strategie en een rangorde van de SR variabelen gemaakt. Door het verschil tussen de rangorde van de inhoudelijke strategie en de rangorde van de strategieprofiel te berekenen en te vermenigvuldigen met de toegekende waarde wordt de strategie rolgedrag fit geconstrueerd.

In dit onderzoek worden de uitkomsten van het bedrijf Digidee met de overige bedrijven vergeleken. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van t-toetsen. Bij analyse van de eerste hypothesen is gebruik gemaakt correlaties. Hierbij is de Pearson productmoment correlatie en de Spearman rangcorrelatie toegepast. Door gebruik van deze correlatietoetsen kan er alleen een positieve of een negatieve samenhang tussen twee variabelen gevonden worden.

3.3 Onderzoeksuitkomsten hypotheses

Om de hypothesen te kunnen toetsen zijn alle variabelen die zijn gemeten op het werknemersniveau via gemiddelden naar het bedrijfsniveau gehaald. In dit onderzoek wordt vooral ingegaan op significante resultaten. Om de samenhangen tussen de variabelen te toetsen en om significante resultaten vast te kunnen stellen wordt in dit onderzoek naast de Pearson productmoment correlatie, ingegaan op de Spearman's rangcorrelatie, omdat de steekproef te klein is. In de tabellen 2 t/m 6 zijn alle resultaten van de correlatie analyses weergegeven.

De eerste hypothese in dit onderzoek luidt als volgt:

H1a: Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag (door werkgever), hoe beter het organisatieresultaat (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en de eigen carrière, self-efficacy of zelfvertrouwen in jouw werk, verloopgeneigdheid en innovatief werkgedrag).

Bij deze hypothese wordt gekeken of en in hoeverre overeenkomst tussen de organisatiestrategie en medewerker rolgedrag invloed heeft op de organisatieresultaten. De organisatieresultaten zijn hier de HRM uitkomsten als betrokkenheid bij de organisatie, carrière en leidinggevende, verloopgeneigdheid, self-efficacy en innovatief werkgedrag.

In tabel 2 zijn de resultaten weergegeven. In deze tabel is te zien dat er een sterk negatief verband tussen de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag en de variabelen 'innovatief werkgedrag' ($r = -.68, p < 0.00$) en 'self-efficacy' ($r = -.87, p < 0.00$). Hierbij geldt overigens dat hoe slechter de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag, hoe kleiner het 'innovatief werkgedrag' en 'self-efficacy' is. Een hogere waarde van de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag betekent een slechte fit. Voor negatieve correlaties die we hier gevonden hebben geldt hoe beter de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag, hoe hoger het 'innovatief werkgedrag' en 'self-efficacy'. De Spearmans Rho correlatie laat tevens bij 'innovatief werkgedrag' ($r = -.87, p < 0,00$) en 'self-efficacy' ($r = -.85, p < 0,00$) een sterk negatief verband is met de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag.

De eerste hypothese wordt voor de variabelen 'innovatief werkgedrag' en 'self-efficacy' bevestigd. We houden hier wel rekening bij dat dit gedaan wordt op basis van een kleine steekproef.

Tabel 2: correlaties van de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag met organisatieresultaat

	<i>Innovat werkgedr.</i>	<i>Carrière commit.</i>	<i>Org. Commit.</i>	<i>Leiding. Commit.</i>	<i>Team commit.</i>
<i>Correlatie Coefficient (Pearson)</i>	-.68(**)	-.42(*)	.51(**)	.33	.32
<i>Sig.(2-tailed)</i>	.000	.013	.002	.054	.06
<i>N</i>	35	35	35	35	35
<i>Correlatie Coefficient (Spearsman's Rho)</i>	-.76(**)	-.25	.163	.36(*)	.06
<i>Sig.(2-tailed)</i>	.000	.15	.349	.033	.75

* Correlatie is significant op een 0.05 level (2-tailed).

** Correlatie is significant op een 0.01 level (2-tailed).

De tweede hypothese in dit onderzoek luidt als volgt:

H2a: Hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verloopgeneidheid, innovatief werkgedrag).

Bij deze hypothese wordt gekeken of en in hoeverre er een overeenkomst is tussen de organisatiestrategie en de waargenomen organisatiestrategie een effect heeft op de resultaten.

De resultaten bij de tweede hypothese is in tabel 3 weergegeven. In de tabel is te zien dat er een sterk negatief verband is tussen de overeenkomst met de organisatiestrategie en de waargenomen organisatiestrategie en de variabelen ‘innovatief werkgedrag’ ($r = -.62$, $p < 0.001$), ‘betrokkenheid naar team’ ($r = -.63$, $p < 0.000$), ‘self-efficacy’ ($r = -.83$, $p < 0,00$), en ‘verloopgeneidheid’ ($r = -.49$, $p < 0,00$). Hierbij geldt, hoe beter de fit tussen de organisatiestrategie en waargenomen organisatiestrategie, hoe hoger het ‘innovatief werkgedrag’, ‘betrokkenheid naar team’, ‘self-efficacy’ en ‘verloopgeneidheid’.

Er is ook een positief verband gevonden tussen de overeenkomst met de organisatiestrategie en de waargenomen organisatiestrategie en de variabele ‘betrokkenheid naar de organisatie’ ($r = .65$, $p < 0,00$). Hierbij geldt, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en de waargenomen organisatiestrategie, hoe lager de ‘betrokkenheid naar de organisatie’.

Deze hypothese wordt bevestigd voor de variabelen ‘innovatief werkgedrag’, ‘betrokkenheid naar team’, ‘self-efficacy’ en ‘verloopgeneidheid’.

Tabel 3: Correlaties van de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie met organisatieresultaat

	<i>Innovat werkgedr.</i>	<i>Carrière commit.</i>	<i>Org. Commit.</i>	<i>Leiding. Commit.</i>	<i>Team commit.</i>	<i>Self- efficacy</i>	<i>Verloop.</i>
<i>Correlatie Coëfficiënt (Pearson)</i>	<i>-.62(**)</i>	<i>-.48(*)</i>	<i>.65(**)</i>	<i>.10</i>	<i>.63(**)</i>	<i>-.83(**)</i>	<i>-.49(**)</i>
<i>Sig.(2-tailed)</i>	<i>.000</i>	<i>.015</i>	<i>.000</i>	<i>.65</i>	<i>.000</i>	<i>.000</i>	<i>.003</i>
<i>N</i>	<i>35</i>	<i>35</i>	<i>35</i>	<i>35</i>	<i>35</i>	<i>35</i>	<i>35</i>
<i>Correlatie Coefficient (Spearsman's Rho)</i>	<i>-.53(**)</i>	<i>-.40(*)</i>	<i>.39(*)</i>	<i>0.26</i>	<i>.52(**)</i>	<i>-.67(**)</i>	<i>-.57(**)</i>
<i>Sig.(2-tailed)</i>	<i>.001</i>	<i>.05</i>	<i>.02</i>	<i>.22</i>	<i>.001</i>	<i>.000</i>	<i>.000</i>

* Correlatie is significant op een 0.05 level (2-tailed).

** Correlatie is significant op een 0.01 level (2-tailed).

De derde hypothese die onderzocht is als volgt:

H3a: Hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachtingen (door werknemer), hoe beter het organisatieresultaat (respectievelijk betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij de leidinggevende, betrokkenheid bij het team en eigen carrière, self-efficacy, verloopgeneidheid, innovatief werkgedrag).

Bij deze hypothese wordt nagegaan welk effect de overeenkomst tussen het verwacht werknemer rolgedrag (door de werkgever) en de perceptie hiervan door de werknemer op het organisatieresultaat, ofwel de HRM uitkomsten heeft.

In tabel 4 is te zien dat er een sterk significant negatief verband te zien is tussen de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en de perceptie hiervan met de variabelen ‘innovatief

werkgedrag' ($r = -.53, p < 0.001$), 'verloopgeneidheid' ($r = -.81, p < 0.000$). Voor deze gevonden negatieve correlaties geldt, hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie hiervan, hoe hoger het 'innovatief werkgedrag' en de 'verloopgeneidheid'. De Spearsman Rho correlatie laat overigens bij de laatste variabele een ander beeld zien ($r = -.44, p < 0,009$)

Tevens is te zien dat er een sterk positief verband te zien is tussen de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en de perceptie hiervan met de variabelen 'betrokkenheid naar de organisatie' ($r = .75, p < 0,000$) en 'betrokkenheid naar team' ($r = .55, p < 0,001$). Dit laatste positieve verband is overigens niet te zien bij de Spearsman Rho correlatie ($r = .31, p < .075$). Hierbij geldt, hoe beter de fit tussen de verwacht werknemer rolgedrag en de perceptie hiervan, hoe lager de 'betrokkenheid naar de organisatie' en 'betrokkenheid naar de team'. De 'betrokkenheid bij de organisatie' en de 'betrokkenheid bij het team' neem toe als de fit tussen rolgedrag en perceptie hiervan toeneemt of andersom.

Voor de overige HRM- uitkomsten 'betrokkenheid bij werk' ($r = -.31, p < .074$), 'betrokkenheid bij leidinggevende' ($r = .13, p < .55$) en 'self-efficacy' ($r = -.29, p < .09$) zijn er geen significante verschillen gevonden. De derde hypothese is voor het organisatieresultaat 'innovatief werkgedrag' bevestigd en voor de variabele 'verloopgeneidheid' met voorzichtigheid bevestigd.

Tabel 4: Correlaties van de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie van verwacht werknemer rolgedrag met organisatieresultaat

	Innovat werkgedr.	Carrière commit.	Org. Commit.	Leiding. Commit.	Team commit.	Self- efficacy	Ver loop.
Correlatie Coëfficiënt (Pearson)	-.53(**)	-.31	.75(**)	.12	.55(**)	-.29	-.81(**)
Sig.(2-tailed)	.000	.07	.000	.55	0.001	.09	.000
N	35	35	35	35	35	35	35
Correlatie Coëfficiënt (Spearsman's Rho)	-.45(**)	-.28	.49(**)	.03	.31	.22	-.44(**)
Sig.(2-tailed)	.001	.05	.001	.89	.08	.20	.009

* Correlatie is significant op een 0.05 level (2-tailed).

** Correlatie is significant op een 0.01 level (2-tailed).

Met de hypothesen die nu volgen, is gekeken in hoeverre de sterkte van de organisatieklimaat van invloed is op de drie soorten fit's, namelijk de fit tussen organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag, de fit tussen strategie en waargenomen strategie en de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en de perceptie hiervan. De hypothesen zijn als volgt:

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

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

H3b: Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (door werknemer).

In tabel 5 zijn de resultaten voor deze hypothesen weergegeven. Er is te zien dat er een sterk positief, significant verband is tussen het organisatieklimaat en de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag ($r=.85$, $p<0.01$). Tevens is te zien dat er een uiterst positieve, significant verband ($r= 1.00$, $p<0.00$) is tussen werkklimaat en het organisatieklimaat en de fit tussen strategie en de perceptie van de organisatiestrategie. Dit verband is niet te zien bij de Spearmans Rho correlatie ($r=.13$, $p<.46$), hierbij het verband niet significant. Als laatste is er een positieve significante verband te zien tussen het organisatieklimaat en de fit tussen het verwacht werknemers rolgedrag (door werkgever) en de perceptie hiervan (door werknemer). Vanwege de kleine steekproef moet dit resultaat met voorzichtigheid beschouwd worden. Dus hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen de strategie en werknemer rolgedrag, de fit tussen strategie en de waargenomen strategie en de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en de waarneming van deze verwachting. De eerste twee hypothesen zijn bevestigd, de derde hypothese is tevens bevestigd, maar wel met enig voorzichtigheid.

Tabel 5: Correlaties van de sterkte van organisatieklimaat met de fit tussen strategie en verwacht rolgedrag, met de fit tussen strategie en waargenomen strategie en met de fit tussen verwacht rolgedrag en waarneming van deze verwachting

	<i>SR fit</i>	<i>Strat fit</i>	<i>Rolefit</i>
<i>Correlatie</i>			
<i>Organisatieklimaat</i>			
<i>Coëfficiënt (Pearson)</i>	.88(**)	.96(**)	.69(**)
<i>Sig.(2-tailed)</i>	.00	.00	.00
<i>N</i>	35	35	35
<i>Correlatie Coëfficiënt</i>			
<i>(Spearmans's Rho)</i>	.85(**)	1.00(**)	.13
<i>Sig.(2-tailed)</i>	0.0	.00	.46

* Correlatie is significant op een 0.05 level (2-tailed)

** Correlatie is significant op een 0.01 level (2-tailed).

4. Onderzoeksuitkomsten voor Digidee

In dit onderdeel zullen de resultaten voor Digidee vergeleken met de rest van de bedrijven. De verschillen zijn met behulp van t-toetsen getoetst. Naast de verschillen zal ook besproken worden welk dominant strategie bij Digidee naar voren is gekomen en tevens wordt het organisatieklimaat bij Digidee bepaald.

4.1 Organisatieresultaat

In dit onderzoek vormen de HRM-uitkomsten een indicator voor het organisatieresultaat. De volgende HRM-uitkomsten zijn bij Digidee gevonden:

- De betrokkenheid bij de eigen carrière is bij Digidee ($M=20,75$) significant ($t=1,88$; $df=33$; $p<0,000$) hoger dan bij de andere bedrijven ($M=19,30$).
- De betrokkenheid bij de leidinggevende bij Digidee ($M=25,75$) is significant ($t=7,59$; $df=33$; $p<0,000$) hoger dan bij de andere bedrijven ($M=14,37$).
- De mate van self-efficacy bij Digidee ($M=32,75$) is tevens significant ($t=4,60$; $df=33$; $p<0,000$) hoger dan bij de andere bedrijven ($M=28,46$).

Bij de overige HRM- uitkomsten als betrokkenheid naar de organisatie, betrokkenheid naar het team, verloopgeneigdheid en mate innovatief gedrag, zijn er geen significante hogere of lagere verschillen gevonden.

Fitmaten

- De fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag is bij Digidee ($M= 21,00$) verschilt niet significant ($t=1,24$; $df=33$; $p<0,225$) met de fitmaten van de andere bedrijven.
- De fit tussen verwacht medewerker rolgedrag (door directie) en de perceptie van dit medewerker rolgedrag is bij Digidee ($M=20,29$) niet significant ($t=1,93$; $df=33$; $p<0,063$) hoger of lager dan bij de andere bedrijven.
- De fit tussen de organisatie strategie en de perceptie hiervan door de medewerkers ($M= 17,38$) verschilt tevens niet significant ($t= -2,96$; $df=33$; $p<0,006$) dan bij de andere bedrijven.

Strategieprofiel

Bij Digidee is uit onderzoek gebleken dat servicedifferentiatie de meest dominante strategie is. Dit houdt in dat men zich vooral richt op de dienstverlening naar de klant toe. Niet alleen voordat met een aankoop doet, maar ook tijdens en na de aankoop. De service naar de klant toe is hierbij het belangrijkste. De tweede meest dominante strategie is marktdifferentiatie. Daarbij richt het bedrijf zich op het beeld dat ze naar de klanten brengen over hun organisatie. Hierbij is belangrijk dat dit beeld zich duidelijk onderscheid van de overige bedrijven die tevens concurrenten zijn. De strategieën die na de twee dominante strategieën, service- en markt differentiatie volgen zijn in volgorde van belangrijkheid, innovatie-, proces-, en kostendifferentiaties.

Het verwachte medewerker rolgedrag door de directie past het best bij de service-, en procesdifferentiatie. Bij de servicedifferentiaties wordt van de medewerkers verwacht de hun specialistische en gestandaardiseerde werkzaamheden vooral gericht zijn op een goede

dienstverlening naar de klant toe. Daarbij zijn de medewerkers stressbestendig en resultaatgericht. Als het gaat om de procesdifferentiatie, dan wordt er van de medewerkers verwacht dat ze voornamelijk eenvoudige tot gemiddeld complexe werkzaamheden kunnen verrichten die gericht zijn op de kwaliteit van het proces. Daarbij wordt tevens verwacht dat de medewerkers voor meerdere taken inzetbaar zijn. Regelen en samenwerken wordt ook belangrijk geacht.

Na rolgedrag voor de service- en marktdifferentiatie ziet het profiel bij Digidee als volgt uit: Rolgedrag passende bij kosten-, innovatie-, en marktdifferentiatie. Bij de vergelijking van Digidee met de andere bedrijven, zijn er geen significante verschillen met de andere bedrijven gevonden.

Organisatieklimaat

Met behulp van zeven dimensies is het organisatieklimaat gemeten. Het bedrijf Digidee scoort als volgt op de zeven dimensies:

- De gemiddelde score op ‘vertrouwen’ is bij Digidee (M=4.67) niet significant ($t = 1.26$; $df=33$; $p < 0.22$) hoger of lager dan bij de andere bedrijven (M= 4.56)
- De gemiddelde score op ‘arbeidsmoraal’ is bij Digidee (M = 4.5) niet significant ($t = 2.49$; $df = 33$; $p < 0.18$) hoger of lager dan bij de andere bedrijven (M = 4.16).
- De gemiddelde score op ‘rechtvaardigheid van beloning’ is bij Digidee (M= 4.50) is significant ($t = 7,50$; $df = 33$; $p < 0.000$) hoger dan bij de andere bedrijven (M = 3.69).
- De gemiddelde score op ‘geloofwaardigheid van de leidinggevende’ is bij Digidee (M = 4,5) niet significant ($t = 0.88$; $df = 33$; $p < 0.39$) hoger of lager dan bij de andere bedrijven (M = 4.42).
- De gemiddelde score op ‘conflict’ is bij Digidee (M = 3.00) significant ($t = 4.14$; $df = 33$; $p < 0.000$) hoger dan bij de andere bedrijven (M = 2.20).
- De gemiddelde score op ‘resistentie tegen verandering’ is bij Digidee (M = 3.00) niet significant ($t = 1.53$; $df = 33$; $p < 0.14$) hoger of lager dan bij de andere bedrijven (M = 2.61).
- De gemiddelde score op ‘zondebokgedrag’ is bij Digidee (M = 4.50) niet significant ($t = 2.05$; $df = 33$; $p < 0.136$) hoger of lager dan bij de andere bedrijven (M = 4.35)

De mate waarin men het klimaat op de zeven dimensies gelijk ervaart ofwel de sterkte van het organisatieklimaat (M= 56.8) verschilt niet significant ($t = 1.24$; $df = 33$; $p < 0.23$) hoger of lager dan bij de andere bedrijven.

Voor het onderzoek plaatvond was er nog gevraagd naar de verwachte uitkomsten en het beeld dat de directie heeft over de organisatie in het algemeen. Hierbij werd aangegeven dat men een hoge mate van betrokken verwacht, met veel inspraak in de organisatie, maar dat ze organisatorisch gezien te kort schieten. Tevens werd aangegeven dat ze een behoorlijk platte structuur hebben met een bijbehorend ad-hoc beleid. Ze waren al bezig hierin meer lijn te brengen.

Deze zeven dimensies van het organisatieklimaat zijn herleid naar een organisatieklimaatprofiel. Er is per dimensie bepaald of Digidee hierop hoog, gemiddeld of laag gescoord heeft. In tabel 6 is te zien dat Digidee op elke dimensie hoog scoort, behalve op ‘weerstand tot verandering’. Hierbij is de score gemiddeld.

Tabel 6: het organisatieklimaat profiel Digidee

<i>Dimensie</i>	<i>Uitkomst</i>	<i>Klimaatype</i>
Vertrouwen	Hoog	Group
Arbeidsmoraal	Hoog	Group
Rechtvaardigheid van beloning	Hoog	Group
Geloofwaardigheid leidinggevende	Hoog	Group
Conflict	Hoog	Rational Goal
Weerstand tegen verandering	Midden	Rational Goal
Zondebok	Hoog	Group

Het dominante klimaat van het bedrijf Digidee is hiermee Familiecultuur. Deze worden door Cameron & Quin, 1990 als volgt gekenmerkt:

De familiecultuur/Group heeft een zeer persoonlijk karakter. Het heeft veel weg van een grote familie. Mensen hebben veel dingen met elkaar gemeen. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie. Loyaliteit en vertrouwen is het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt. Betrokkenheid staat hierbij hoog in het vaandel geschreven. Daarnaast hebben de resultaten ook overeenkomsten met het Adhocratiecultuur. Hierbij is de organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.

Hiërarchiecultuur en Marktcultuur is bij Digidee niet te zien. Deze worden overigens door Cameron & Quin, 1990 als volgt beschreven:

Hiërarchiecultuur

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

Marktcultuur

De marktcultuur wordt gekenmerkt doordat de organisatie erg resultaatgericht is. Het werk af krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid. Het

bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en et bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.

5. Conclusie

Aan de hand van de gevonden resultaten uit de hoofdstukken drie en vier zal antwoord gegeven worden op de gestelde hypothesen en daarmee op de hoofdvraag. Omdat er in dit onderzoek van een heel kleine steekproef gebruik is gemaakt, zullen de conclusies met voorzichtigheid getrokken worden.

De eerste hypothese, waarbij gesteld werd dat *hoe beter de fit is tussen de organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag, hoe beter het organisatieresultaten*, wordt niet voor alle HRM uitkomsten bevestigd. Deze hypothese is alleen voor ‘innovatief werkgedrag’ en ‘self-efficacy’ bevestigd. Hierbij kan dus worden aangenomen dat de fit tussen strategie en verwacht werknemer rolgedrag een positief effect heeft op de mate van ‘innovatief werkgedrag’ en ‘self-efficacy’.

De tweede hypothese, *hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en waarneming van de organisatiestrategie, hoe beter het organisatieresultaat*, wordt tevens niet door alle variabelen bevestigd, maar wel door meerdere variabelen, namelijk voor ‘innovatief werkgedrag’, ‘betrokkenheid naar team’, ‘self-efficacy’ en ‘verloopgeneigdheid’.

Opvallend hierbij is dat er ook de fit tussen organisatiestrategie en perceptie van de organisatiestrategie een negatieve invloed heeft op de ‘betrokkenheid naar de organisatie’ en ‘betrokkenheid naar het team’. Er bestaat een mogelijkheid dat deze uitkomsten toe te schrijven zijn aan de beperkte omvang van de respondenten.

Bij de tweede hypothese kan dus worden aangenomen dat de fit tussen strategie en werknemer rolgedrag een positieve invloed heeft op ‘innovatief werkgedrag’, ‘betrokkenheid naar team’, ‘self-efficacy’ en ‘verloopgeneigdheid’. Echter heeft de fit tussen de organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag een negatieve invloed op de HRM uitkomsten ‘betrokkenheid naar de organisatie’ en ‘betrokkenheid naar het team’.

De derde hypothese, *hoe beter de fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie van deze verwachtingen, hoe beter het organisatieresultaat*, wordt tevens gedeeltelijk voor de variabele ‘innovatief werkgedrag’ bevestigd en voor de variabele ‘verloopgeneigdheid’ met voorzichtigheid bevestigd. Ook hierbij is het opvallend dat er ook een negatieve invloed van deze fitmaat te vinden is. Gebleken is dat fit tussen verwacht werknemer rolgedrag en perceptie van deze verwachtingen, een negatieve invloed heeft op ‘betrokkenheid naar de organisatie’ en ‘betrokkenheid naar het team’.

Om een mogelijk effect van het organisatieklimaat op de fitmaten te onderzoeken, zijn er de volgende drie hypothesen geformuleerd:

H1b: Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen organisatiestrategie en verwacht werknemer rolgedrag.(SR fit)

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

H3b: Hoe sterker het organisatieklimaat, hoe beter de fit tussen het verwacht werknemer rolgedrag (door werkgever) en perceptie van deze verwachting (Rolefit)

Hieruit is gebleken dat de invloed van het organisatieklimaat op de fitmaten erg sterk is. Een hoge waarde op de sterkte van het organisatieresultaat komt overeen met minder sterk klimaat, een hoge waarde op de verschillen fitmaten (‘SR fit’, ‘Stratfit’, en Rolefit) komt overeen met een slechte congruentie. Daarnaast is gebleken dat de sterkte van het organisatieklimaat een kleinere invloed heeft op de fit tussen verwacht rolgedrag en de

waarneming hiervan, dan op de fit tussen organisatiestrategie en verwacht rolgedrag. Er kan dus worden geconcludeerd dat het organisatieklimaat een sterke invloed heeft bij de vorming van de fitten.

De hoofdvraag van dit onderzoek is; *“Hoe beïnvloeden het organisatieklimaat en de congruentie tussen werkgever- en werknemerpercepties over de organisatiestrategie en het werknemer rolgedrag het effect van de strategische fit op de organisatieresultaten?”*

Aan de hand van de gevonden resultaten kan het volgende gezegd worden:

Een sterk organisatieklimaat heeft een positief effect op zowel de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag, de fit tussen organisatiestrategie en de perceptie van de organisatiestrategie en de fit tussen verwacht medewerker rolgedrag en de perceptie van verwacht medewerker rolgedrag. Over het algemeen kan gezegd worden dat organisatieresultaten positief beïnvloed kunnen worden wanneer het duidelijk is welke strategie er is, rolgedrag gewenst is of organisatieklimaat er heerst, maar dat dit niet voor altijd voor alle HRM-uitkomsten geldt. Overigens is ook deze conclusie met voorzichtigheid getrokken vanwege de beperkte omvang van de respondenten.

5.1 Conclusie uitkomsten Digidee

Op grond van de analyses kan gezegd worden dat Digidee significant hoger scoort op de mate van betrokkenheid bij eigen carrière en de leidinggevende. Tevens scoort Digidee significant hoger op de mate van self-efficacy. Dit gaat gepaard met het vertrouwen die een werknemer heeft over zijn of haar eigen taakuitvoering.

Voordat het onderzoek plaats vond, was er nog gevraagd aan de directie wat voor beeld ze hebben van hun organisatie en wat ze verwachtten dat er uit het onderzoek zou blijken. Hierbij werd aangegeven, dat men verwacht dat de medewerkers een hoge mate van betrokkenheid hebben. Dit wordt door het onderzoek bevestigd. Er is sprake van een betrokken bij hun eigen werk en hebben een hoge mate van zelfvertrouwen bij hun werk.

Wat betreft de fitmaten (de fit tussen organisatiestrategie en verwacht medewerker rolgedrag, de fit tussen de organisatie strategie en de perceptie hiervan door de medewerkers en de fit tussen verwacht medewerker rolgedrag (door directie) en de perceptie van dit medewerker rolgedrag) zijn geen significante verschillen gevonden.

Het strategieprofiel bij Digidee is dienstverlening/marktdifferentiatie. Dit kenmerkt zich door zich vooral te richten naar de klant en tevens gefocused zijn op het beeld dat met uitstraalt ten op zichte van andere bedrijven. Er is niet echt een duidelijke dominante strategie naar voren gekomen.

Op de zeven klimaatdimensies zijn er twee significante verschillen gevonden. Digidee scoort significant hoger als het gaat om rechtvaardigheid van beloning en conflict.

Het dominante organisatieklimaat bij Digidee is familiecultuur. Dit houdt in dat het Digidee een persoonlijk karakter heeft en veel weg heeft van een familie. Loyaliteit, onderlinge vertrouwen en betrokkenheid begrippen die belangrijk worden geacht. Dit kan zijn doordat men met een kleine groep te maken heeft. Op het dimensie weerstand bij verandering werd matig gescoord. Volgend de directie volgt men een adhoccreatie beleid. Bij een adhoccreatie cultuur hoort een lage mate van weerstand bij verandering. Dit houdt in dat de werknemers het niet zo heel moeilijk zouden moeten vinden om de organisatorische veranderingen. Bij Digidee werd hier gemiddeld op gescoord, medewerkers vinden het moeilijk om organisatorische veranderingen door te voeren. Er werd in het korte interview

tevens aangegeven, dat men dit had verwacht en deze verwachting. In dit onderzoek wordt deze verwachting bevestigd. Op de mate van conflict werd ook hoog gescoord. Er zijn dus grote meningsverschillen bij het maken van beslissingen. Om nog dichter bij de adhoccreatiecultuur te komen zou het bedrijf zich moeten richten op de mate waarin men eens is bij beslissingen. Er zou dus meer gecommuniceerd/overlegd moeten worden. Verder zou het bedrijf zich ook kunnen richten op hoe ze de medewerkers zover krijgen dat ze zich beter kunnen aanpassen wanneer er organisatorische veranderingen plaatsvinden. Dit kan door te kijken door beter naar medewerkers te luisteren en hen daar bij te staan waar nodig is.

Er is verder geen significant verschil gevonden als het gaat om organisatieklimaat.

5.2 Conclusie betreft de onderzoeksmethode en aanbevelingen voor verder onderzoek

Het benaderen van een bedrijf is gedaan door middel van een brief en een email, in de hoop dat men hierop zou reageren. Het is gebleken dat er nooit op deze brieven of e-mails werden gereageerd. Wanneer het bedrijf telefonisch werd benaderd, was men wel bereid aan het onderzoek mee te doen. Het is daarom beter om een bedrijf vooral telefonisch te benaderen. Overigens werd door het bedrijf aangegeven, dat de vragenlijsten niet geschikt was voor kleinere bedrijven. Het werd vaak verwarrend en ongeschikt gevonden voor kleinere organisaties. De vragenlijsten zouden kunnen worden aangepast voor de bedrijven met minder dan bijvoorbeeld tien mensen.

Voor verder onderzoek is aan te bevelen een veel grotere steekproef te nemen. In dat geval kunnen er veel meer significantere uitspraken gedaan worden. Ook is interessant om na te gaan wat voor een beeld de directie heeft over zijn eigen organisatie betreft dit onderzoek. Bij dit onderzoek is alleen naar een mening gevraagd, maar door een kleine gestructureerde interview te houden vooraf het onderzoek, kan achteraf na worden gegaan in hoeverre het beeld wat men van te voren heeft, overeenkomt met de onderzoeksresultaten. Hierbij zou al naar de verwachte HRM-uitkomsten gevraagd kunnen worden.

6. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten wordt het volgende aanbevolen:

- Maak het organisatieklimaat sterker
- Maak als organisatie duidelijk welke organisatiedoelen nagestreefd wordt
- Zorg dat er meer communicatie/overleg plaatsvindt
- Zorg er voor dat er een duidelijke strategie gevolgd wordt

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de betrokkenheid bij eigen carrière en naar de leidinggevende hoog is. Werknemers ervaren een hoge mate van self-efficacy ten opzichte van hun eigen werk. De betrokkenheid naar de organisatie is echter laag. Hier zal dus meer aandacht aan besteedt worden. Dit kan door meer te communiceren over de doelen die de organisatie nastreeft en hen bij te betrekken wanneer er overleg plaats vind. Wanneer het de medewerkers duidelijk wordt waar men als organisatie voor staat zullen er meer gemeenschappelijke percepties gevormd worden wat weer kan zorgen voor een positieve invloed op de betrokkenheid naar de organisatie toe.

7. Referenties

- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Burton, R.M., Lauridson, J., Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Cameron, K.S., & Quin, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.
- Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). Organization Communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(40), 242-249
- Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance*. Research Report H200208, Zoetmeer, EIM
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. den (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, 18, 235-259.
- Jong, S. B. de, & Janssen, O. (2005). Innovatief werkgedrag en stress als reacties op rolverlading en rolambigüiteit. *Gedrag & Organisatie*, 18 (2), 66-82.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lambooi, M. (2005). *Promoting cooperation: Studies into effects of long-term and Short-term rewards on cooperation of employees*. Dissertation, Utrecht, The Netherlands: University of Utrecht. ISBN 903934018881
- Raad voor Werk en Inkomen (2005). *Arbeidsmarktanalyse 2005*. Den Haag: RWI.
- Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2005). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2010*. Maastricht: ROA
- Robert Verburg & Deanne den Hartog (2001). *Human Resource Management in Nederland*. Amsterdam: Paul Roosenstein
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. de (2005). *De sterkte van het HRM systeem: Een empirische test van het Bowen & Ostroff model* (The “strength” of the HRM system: An empirical test of the Bowen & Ostroff model). Bewerking van het artikel gepresenteerd bij de Academy of Management, Honolulu, Hawaii, augustus 2005.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schyns, B., Collani, G. von (2002). A new occupational self-efficacyscale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241
- Vandenbergh, C., Bentein, K., Stinglhamber, F. (2002). Affective commitment to organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.

Bijlage 1: gebruikte schalen in het onderzoek

Table 1 Strategy variables (Gibcus & Kemp, 2003)

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

Table 2 Employee Role Behaviours for Competitive Strategies (Schuler & Jackson, 1987)

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

Table 3 **Organizational climate (based on Zammuto & Krakower, 1991 in Burton et al., 2004)**

Items

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

Table 4 **Organizational, team-oriented & career-oriented commitment (Ellemers et al. ,1998) and affective commitment to the supervisor (Vandenberghe et al., 2004)**

Items

Organizational commitment (four items):

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

Team-oriented commitment (five items):

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

Career-orientated commitment (five items)

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

Supervisor commitment (six items)

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

** fill in the name of the company*

Table 5 **Self-efficacy (based on the short form of the OCCSEFF scale of Schyns and Von Collani, 2002)**

Items

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

Table 6 **Turnover disposition (Biessen, 1992))**

Items

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

Table 7 **Innovative work behaviour (Janssen, 2002)**

Items

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

Table 9 **Context variables**

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

Bijlage 2

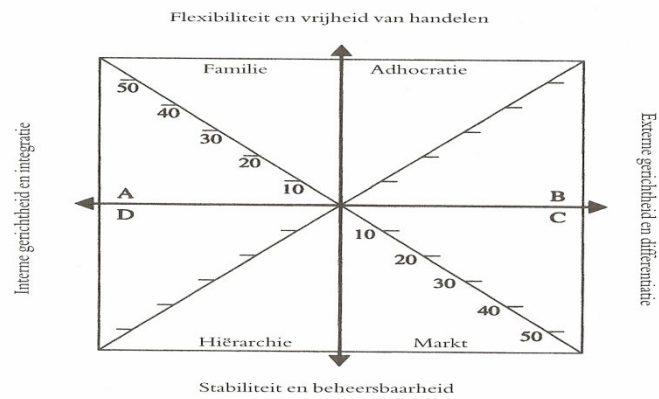
Vier cultuurdimensies van Cameron & Quinn (1999)

De familiecultuur

Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit, zorg voor het personeel, en klantgevoeligheid.

De adhocratiecultuur

Een organisatie die zich richt op externe positionering, gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit.



De hiërarchische cultuur

Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.

De marktcultuur

Een organisatie die zich richt op externe positionering, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.

