

Bedrijfsspecifiek HRM in het mkb

Een onderzoek naar het uitvoeringsniveau van de HRM-praktijken in lijn met de
organisatiestrategie

Titelblad

Bachelor scriptie	Bedrijfsspecifiek HRM in het mkb
Studentonderzoeker	M.J. Nieuwenhuizen
Studentnummer	419575
Opleiding	Bachelor Human Resource Management
Instelling	Hogeschool Saxion
Scriptiebegeleider	T. van Baaden
2 ^e scriptiebegeleider	P. Kroeze
Opdrachtgever	L. Collou
Datum	31 mei 2021

Managementsamenvatting

Het lectoraat Strategisch HRM is een van de 38 lectoraten binnen de Hogeschool Saxion en heeft verschillende onderzoeken gedaan naar effectief HRM, gespecialiseerd in HRM binnen het mkb. Deze scriptie betreft een onderzoek naar bedrijfsspecifiek HRM binnen het mkb.

Door de continue veranderende arbeidsmarkt en de toenemende behoefte aan personeel is het voor mkb's steeds belangrijker om op een juiste strategische manier de inzet en ontwikkelingen van het personeel in te richten. Momenteel is het HRM in het mkb nog weinig geformaliseerd en er is te weinig systematische aandacht voor HRM en een effectief personeelsbeleid (Knol, 2013).

Dit onderzoek is een verdiepingsslag op het onderzoek van Collou (2020), waarin de Inline Game is ontwikkeld. Deze is erop gericht om HRM in het mkb effectiever te laten zijn, door te kijken naar de praktische uitvoering van HRM-praktijken. Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen hoe de HRM-praktijken in het mkb op operationeel niveau kunnen aansluiten bij de strategie die een organisatie hanteert. Dit draagt bij aan de ondersteuning in HR-besluitvorming en bedrijfsspecifiek HRM in het mkb. In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal: *'Op welke wijze kunnen de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen operationeel gemaakt worden om deze aan te laten sluiten op de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie binnen het mkb?'*

Om dit te onderzoeken is er allereerst literatuuronderzoek gedaan naar effectief HRM in het mkb. Als volgt is kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder negen HR-professionals die werkzaam zijn binnen het mkb in Oost-Nederland. Zij zijn, in de vorm van interviews, gevraagd naar hoe zij de HRM-praktijken op operationeel niveau zouden uitvoeren, waarbij deze aansluiten op de organisatiestrategie. Aan de hand van de resultaten en conclusies van dit onderzoek werden de belangrijkste bevindingen vertaald naar drie aanbevelingen, die ervoor zorgen dat het HRM in het mkb in de toekomst meer bedrijfsspecifiek kan zijn. Uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat er eerste inzichten zijn gegeven over het operationele niveau van de onderzochte HRM-praktijken. Daarnaast kan gesteld worden dat de uitkomsten uit dit onderzoek verschillen met de uitkomsten uit eerder onderzoek van Collou (2020) in de vorm van de Inline Game.

De aanbevelingen zijn onderverdeeld in de bruikbaarheid voor het mkb van de uitkomsten van dit onderzoek, een advies voor het lectoraat Strategisch HRM op het gebied van vervolgonderzoek en advies voor het lectoraat Strategisch HRM voor het aanpassen van de Inline Game:

1. Mkb's kunnen de inzichten uit dit onderzoek gebruiken om hun HR-beleid bedrijfsspecifieker te maken op het gebied van werving, selectie en beoordelen & belonen. Er moeten publicaties worden gedaan op websites en kennissessies worden georganiseerd om de kennis over te brengen;
2. Het uitvoeren van vervolgonderzoek door het lectoraat Strategisch HRM;
3. Het aanpassen van de Inline Game van het onderzoek van Collou (2020).

Inhoud

Voorwoord	6
1. Inleiding	7
1.1 Hogeschool Saxion, Lectoraat Strategisch HRM & mkb Nederland	7
1.2 Effectief HRM binnen het mkb	10
1.3 Onderzoeksdoel en opbrengst	11
2. Theoretisch kader	13
2.1 Configurationeel en effectief HRM	13
2.1.1 Verticale uitlijning	14
2.1.2 Horizontale uitlijning	14
2.1.3 Implementatie uitlijning	15
2.1.4. HRM-praktijken op categorie-, focus- en operationeel niveau	15
2.2 Organisatiestrategieën	15
2.2.1 Coöperatieve strategie	16
2.2.2 Adhocratische strategie	17
2.2.3 Mechanistische strategie	17
2.2.4 Marktstrategie	17
2.3 Ideaaltypische configuraties	17
2.4 Conceptueel model	20
3. Methodologie	21
3.1 Onderzoeksmethode	21
3.2 Onderzoeksgroep	22
3.3 Meetinstrument	23
3.4 Procedure	24
3.5 Dataverzamelmethode & analyse	25
4. Resultaten	26
4.1 Coöperatieve organisatie	26
4.1.1 Werving in een coöperatieve organisatie	26
4.1.2 Selectie in een coöperatieve organisatie	28
4.1.3 Beoordelen & belonen in een coöperatieve organisatie	30
4.2 Adhocratische organisatie	33
4.2.1 Werving in een adhocratische organisatie	33
4.2.2 Selectie in een adhocratische organisatie	35
4.2.3 Beoordelen in een adhocratische organisatie	36
4.3 Horizontale samenhang	39
4.3.1 Horizontale samenhang tussen werving en selectie	39

4.3.2 Horizontale samenhang tussen werving, selectie en beoordelen & belonen.....	40
5. Conclusie	42
5.1 Verticale uitlijning en driedeling HRM-praktijken	42
5.2 Coöperatieve strategie	42
5.2.1 Werving	43
5.2.2 Selectie	43
5.2.3 Beoordelen & belonen	44
5.2.4 Vergelijking van de interviews met de workshops voor de coöperatieve strategie	46
5.3 Adhocratische strategie.....	46
5.3.1 Werving	47
5.3.2 Selectie	48
5.3.3 Beoordelen & belonen	48
5.3.4 Vergelijking van de interviews met de workshops voor de adhocratische organisatie	50
5.4 Horizontale uitlijning	50
5.5 Algemene conclusies	51
5.6 Discussie	53
6 Aanbevelingen	55
6.1 Bruikbaarheid onderzoek voor het mkb.....	55
6.2 Vervolgonderzoek	55
6.3 Gebruik Inline Game.....	57
6.3.1 Gebruik Inline Game in vervolgonderzoek.....	57
6.3.2 Aanpassing Inline Game	58
6.4 Implementatieplan	59
Literatuurlijst	61
Bijlagen	64
Bijlage 1. Interviewvragen	64
Verklaring eigen werk.....	69

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Bedrijfsspecifiek HRM in het mkb'. Het onderzoek voor deze scriptie naar bedrijfsspecifiek HRM is uitgevoerd onder verschillende HR-professionals in Oost-Nederland. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Saxion Enschede, in opdracht van het lectoraat Strategisch HRM. Van februari tot en met mei 2021 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Samen met mijn opdrachtgever, Luuk Collou, heb ik de onderzoeksvraag voor deze scriptie opgesteld. Het onderzoek dat ik heb uitgevoerd is nog niet eerder uitgevoerd, wat het complex maakte. Na de uitvoering van het kwalitatieve onderzoek is geprobeerd antwoord te geven op de hoofdvraag. Gedurende dit onderzoek heb ik kunnen rekenen op de begeleiding van mijn opdrachtgever, Luuk Collou, en mijn begeleiders vanuit mijn opleiding, Ton van Baaden en Peter Kroeze.

Bij dezen wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de begeleiding en ondersteuning tijdens het schrijven van mijn scriptie. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Tot slot wil ik mijn naasten bedanken voor hun motiverende woorden en hun morele steun tijdens deze periode.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Marlien Nieuwenhuizen

Enschede, 31 mei 2021

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een probleembeschrijving de vraagstelling toegelicht die de basis van dit onderzoek vormt. Er wordt een beschrijving gegeven van de verschillende organisaties die bij dit onderzoek betrokken zijn: Hogeschool Saxion, Lectoraat Strategisch HRM en mkb Nederland. Daarnaast worden de aanleiding en de doelstelling van het onderzoek beschreven.

1.1 Hogeschool Saxion, Lectoraat Strategisch HRM & mkb Nederland

Saxion is een hogeschool in Nederland voor het hoger beroepsonderwijs die in 1998 is ontstaan. Vanuit een besturenfusie van Rijkshogeschool IJsselland in Deventer en de Hogeschool Enschede werd de Stichting Hogescholen Oost-Nederland (HON) gevormd. In 2000 breidde de onderwijsstichting uit naar Apeldoorn en ging het door onder de nieuwe, huidige naam: Hogeschool Saxion. Hedendaags bevinden zich locaties in Apeldoorn, Enschede en Deventer, waar in totaal ruim 27.000 studenten studeren (Saxion, z.d.-a). Saxion biedt veel diverse opleidingen, afstudeerrichtingen en specialisaties op nationaal en internationaal niveau. In totaal heeft Saxion 57 bacheloropleidingen, vijf masteropleidingen en twee associates degrees, verdeeld over dertien academies (Saxion, z.d.-a; Saxion, z.d.-e). Het dagelijkse bestuur van Hogeschool Saxion bestaat uit de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Het College van Bestuur wordt gevormd door de voorzitter, de vicevoorzitter en een lid, die voor een periode van vier jaar worden benoemd. Samen besturen en vertegenwoordigen zij Saxion. Het College van Bestuur wordt gecontroleerd door de Raad van Toezicht, die wordt gevormd door vijf leden. De Raad van Toezicht bestaat uit de voorzitter, de vicevoorzitter en drie leden en is verantwoordelijk voor het samenstellen en beoordelen van de wijze van functioneren van het College van Bestuur. Daarnaast beoordelen zij de strategische agenda, het algemeen beleid, de continuïteit, de financiële positie, de risico's en de integrale bedrijfsvoering van Stichting Saxion. De Raad van Toezicht komt minimaal vier keer per jaar bijeen (Algemeen Profiel Raad van Toezicht Saxion, 2015).

Bij Saxion zijn ongeveer 2800 mensen werkzaam, bestaande uit 1700 onderwijzende en 1100 ondersteunende personeelsleden (Saxion, z.d.-b). Saxion stelt dat medewerkers de organisatie maken tot de plek waar studenten het beste uit zichzelf kunnen halen. Daarom is het belangrijk dat medewerkers zich voorbereiden op en vormgeven aan veranderingen binnen en buiten Saxion. Medewerkers worden gestimuleerd en ondersteund om zich te blijven ontwikkelen en hun talenten optimaal te benutten. Duurzame inzetbaarheid wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer. Saxion realiseert de komende jaren een strategisch personeelsplan op organisatieniveau met daarop afgestemde HRM-praktijken. Het strategisch personeelsplan is voornamelijk afhankelijk van studentenaantallen. Vanwege de huidige krimpende bevolking, waardoor in de toekomst een daling van het aantal studenten wordt verwacht, ligt prioriteit op doorstroom en opleiding van de huidige werknemers (Strategisch Plan 2020-2024, 2019). Het hoger beroepsonderwijs in Nederland groeit de laatste jaren nog wel. In de afgelopen jaren nam het aantal hbo-studenten in Nederland toe tot 456.633 studenten, verdeeld over 36 hogescholen (Consultancy, 2020). Ook bij Saxion nam het aantal studenten de afgelopen jaren toe. Vanaf het schooljaar 2016-2017 is elk jaar het aantal studenten toegenomen (Saxion, z.d.-b). De behoeften van studenten veranderen met de jaren. Studenten hebben steeds meer behoefte aan gepersonaliseerd en flexibel onderwijs met moderne leermethoden. Daarnaast zorgen technologische ontwikkelingen voor een behoefte aan een leven lang blijven ontwikkelen en komen onderzoek en onderwijs steeds meer nader tot elkaar. Het is een uitdaging voor hbo-instellingen om adequaat in te spelen op deze ontwikkelingen. Hbo-instellingen proberen mee te veranderen, maar het is moeilijk in te schatten hoe de hbo-instelling van morgen eruit moet komen te zien, waardoor de veranderingen om in te spelen op de ontwikkelingen, niet snel genoeg gaan. Om aansluiting te

behouden op de ontwikkelingen moeten instellingen ervoor zorgen dat het onderwijsaanbod meegaat met de ontwikkelingen (Consultancy, 2020). Het onderwijs van Saxion wordt ingericht op basis van een onderwijsmodel dat leidend is om uitstekend onderwijs te kunnen bieden. Dit onderwijsmodel sluit aan op de beroepen van de toekomst. Studenten worden voorbereid op een dynamische wereld die steeds slimmer wordt. In alle academies en opleidingen is onderzoek geborgd en is aandacht voor onderzoekend vermogen. Saxion heeft als doel om instellingen voor hoger onderwijs en andere vormen van hoger onderwijs tot stand te brengen en in stand te houden. Saxion wil in 2025 bekend staan als een vooraanstaande hogeschool die met betekenisvol praktijkgericht onderzoek van hoge kwaliteit op maatschappelijk niveau impact heeft (Bennink, van Dam, Nieuwenhuis, Rispens & Vossensteyn, 2020). In samenwerking met bedrijven en instellingen wordt door lectoraten praktijkonderzoek gedaan om het onderwijs aan te laten sluiten op het werkveld. Op deze manier leren studenten een onderzoekende houding te ontwikkelen en onderzoeksresultaten toe te passen in de praktijk. Binnen Saxion zijn verschillende lectoraten die samen met studenten praktijkgericht onderzoek uitvoeren. Een lectoraat bestaat uit een lector en een kenniskring. Binnen een lectoraat werken docenten en specialisten uit de beroepspraktijk met elkaar samen (Saxion, z.d.-d). Saxion heeft 38 lectoraten.

De Academie Mens & Arbeid, waar dit onderzoek wordt uitgevoerd, onderscheidt drie lectoraten: het lectoraat Toegepaste Psychologie, het lectoraat Human Capital & Smart Industry en het lectoraat Strategisch HRM. In de toekomst is de ambitie om deze lectoraten samen te voegen in een overkoepelend lectoraat vanuit de Academie Mens & Arbeid. Zo kunnen grootschaligere onderzoeken worden uitgevoerd waarbij optimaal gebruik kan worden gemaakt van alle aanwezige expertise (L. Collou, persoonlijke communicatie, 15 februari 2021). Het werken in een overkoepelend lectoraat zorgt voor een mix van ervaring, vaardigheid en talent en er ontstaan vernieuwende en creatieve oplossingen (Strategisch Plan 2020-2024, 2019).

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het lectoraat Strategisch HRM met als specifieke opdrachtgever Luuk Collou, Associate Lector Human Capital in Smart Industry & Strategic HRM. Het lectoraat Strategisch HRM is een leerstoel binnen het Saxion dat praktijkonderzoek doet naar het effectief en aantrekkelijk vormgeven van HRM-praktijken. Lector Stephan Corporaal en een relatief kleine groep medewerkers, die samen de kenniskring zijn, vormen dit lectoraat. De visie van het lectoraat is gericht op het beïnvloeden en sturen van het gedrag van medewerkers. Het lectoraat Strategisch HRM heeft verschillende onderzoeken gedaan naar effectief HRM en is gespecialiseerd in HRM binnen het mkb. Hierbij ligt de focus voornamelijk op het regionale mkb (L. Collou, persoonlijke communicatie, 4 februari 2021). Dit betreft een onderzoek naar effectief HRM binnen het mkb Nederland.

In Nederland bestaan ruim twee miljoen ondernemingen. Ongeveer 99% van deze ondernemingen zijn mkb bedrijven (Mulder, 2020). Mkb staat voor midden- en kleinbedrijf en bestaat uit particuliere ondernemingen met 2 tot 250 werknemers. Het midden-en kleinbedrijf omvat een grote verscheidenheid van ondernemingen in allerlei sectoren (Dekker, Huls, Scherjon, & Tijhaar, 1998). Binnen het mkb wordt onderscheid gemaakt tussen drie klassen: het microbedrijf, kleinbedrijf en middenbedrijf. Microbedrijven betreffen bedrijven met minder dan 10 werknemers en een omzet of eigen vermogen dat kleiner is dan €2 miljoen. Kleine bedrijven zijn alle bedrijven met 10 tot 50 werkzame personen en een omzet of eigen vermogen tussen de €2 en €10 miljoen. Onder het middenbedrijf vallen mkb's met 50 tot 250 werknemers en een omzet tussen de €10 en €50 miljoen of een eigen vermogen tussen de €10 en €43 miljoen (Mulder, 2020). Het aantal mkb's in Nederland verschilt per jaar door in- en uitstroom van bedrijven, bijvoorbeeld door faillissementen, nieuwe starters of fusies. Op 1 januari 2020 telt Nederland 443.842 mkb's. Het aantal mkb bedrijven in

Nederland neemt steeds meer toe: van 2011 tot 2019 zijn er bijna 115.000 nieuwe mkb bedrijven opgestart (Jaarbericht Staat van het mkb, 2020). De branches waarin de meeste bedrijven worden gestart zijn managementadviesbureaus, algemene bouw, onderwijs, webwinkels en kunst. Het mkb wordt gezien als de ruggengraat van de Nederlandse economie. Samen zijn zij goed voor bijna twee derde van de toegevoegde waarde van het Nederlandse bedrijfsleven. Daarnaast is het mkb verantwoordelijk voor 71% van de werkgelegenheid in Nederland. Ongeveer vier miljoen mensen van de totale beroepsbevolking werken in het mkb. Mkb's in Nederland worden vertegenwoordigd door belangenorganisatie MKB-Nederland. Aan het begin van de 20^e eeuw is deze belangenorganisatie, de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland, opgericht door ondernemers. Zij overleggen, onderhandelen en werken samen met de overheid om wetgeving en regels te beïnvloeden, zodat deze aansluiten bij de belangen en de wensen van het mkb. MKB-Nederland is gevestigd in Den Haag (MKB-Nederland, 2019).

Ook internationaal speelt het mkb een belangrijke rol. Het mkb is verantwoordelijk voor bijna 70% van de Nederlandse export. De invloed van het mkb in de internationalisering heeft veel voordelen, zoals toegang tot afzetmarkten en een verminderde kwetsbaarheid in tijden van crisis (Vreugdenhil, 2013). Van oorsprong was internationalisering vooral van belang voor grote multinationals. Tegenwoordig is internationalisering ook steeds meer een trend binnen het mkb. Dit komt onder andere door de toename van technologische ontwikkelingen en veranderingen, deregulering van de markten en politieke veranderingen die geleid hebben tot een nieuwe wereldorde. Het gedrag van mkb's verandert door invloeden als het vrijgeven van de wereldhandel, de uitbreiding van de interne markt van de Europese Unie door de toetreding van nieuwe landen en e-commerce (Hessels, Overweel & Price, 2005). Voor sommige mkb-bedrijven kan het betreden van internationale markten mogelijkheden voor uitbreiding en groei van bedrijfsactiviteiten betekenen door de toename van potentiële klanten (Vreugdenhil, 2013). Multinationals besteden taken uit aan mkb-bedrijven, wat kansen biedt voor toeleverende bedrijven. Een negatief effect is de toenemende buitenlandse concurrentie (Hessels et al., 2005).

Mkb's hebben de laatste jaren te maken gehad met een laagconjunctuur, waardoor investeringen in nieuwe producten, diensten en werkmethoden op een laag niveau waren. Het mkb investeert te weinig in product- en procesinnovatie. Bijna twee derde doet dit niet (de Jong & Jansen, 2007). Door investeringen ontstaat meer werkgelegenheid en een sterkere groei van de productiviteit. Innovatie is groei en groei is belangrijk voor de Nederlandse economie als geheel. Zonder de groei van innovatie en productiviteit zal er ook geen economische groei zijn. Daarnaast is het voor de groei van een bedrijf belangrijk dat zij investeren in het versterken van de productiviteit. Dit kan bijvoorbeeld op het gebied van innovatie, investeren, managementpraktijken en het gebruik van Human Capital. Hedendaags melden steeds meer ondernemers dat zij weer (willen) investeren in innovaties. Op den duur resulteert dit in meer vernieuwende producten en diensten en een stijging van de productiviteit. Echter zijn de investeringsverwachtingen voor 2021 voor het eerst in jaren negatief, vooral in het kleinbedrijf. In januari 2021 werd ruim vijf procent minder geïnvesteerd dan een jaar eerder. Achterblijvende investeringen waren al een aandachtspunt, maar door de negatieve verwachtingen, mede door de coronacrisis, nu nog meer (Staat van het MKB, 2020). De coronacrisis heeft mkb's fors geraakt. Veel mkb-ondernemingen zijn economisch zwaar getroffen door de gevolgen van de crisis. Het mkb is oververtegenwoordigd in de sectoren die het hardst getroffen worden, zoals horeca, cultuur-en recreatie en de persoonlijke dienstverlening zoals kappers en sportscholen. Daarbij geldt ook dat veel ondernemers zien dat hun omzet is teruggelopen. Meer dan de helft van de mkb's kampt met een verlies en het aantal reserves loopt hard terug. Door de steun die de overheid biedt is erger voorkomen, waardoor het aantal faillissementen en baanverlies op dit moment nog meevalt. Echter zijn de vooruitzichten momenteel, gezien de derde golf en lockdown,

niet goed. Door de verslechterde financiële situatie van bedrijven door de crisis, zijn zij genooddaakt een kritische blik te werpen op hun verdienmodel of zelfs te stoppen of te herstarten met hun onderneming (Staat van het MKB, 2020). Daarnaast probeert het mkb zich weerbaar op te stellen door werknemers op een andere wijze in te zetten, zodat de werkgelegenheid zoveel mogelijk wordt behouden. Zo worden in verschillende modewinkels personeelsleden ingezet om klanten op afstand te adviseren en producten te laten zien via Facetime. Zo blijft het personeel een cruciale factor in het voortbestaan van een dergelijke retailer (Hofstede, 2020).

1.2 Effectief HRM binnen het mkb

De arbeidsmarkt verandert continue en de behoefte aan personeel neemt toe. Daarom is het voor organisaties steeds belangrijker om op een juiste strategische manier de inzet en ontwikkeling van het personeel in te richten. Zoals eerder genoemd spelen mkb's een belangrijke rol in de Nederlandse economie (Rekenij, 2008). Momenteel is HRM in het mkb nog weinig geformaliseerd. Er is weinig systematische aandacht voor HRM en het personeelsbeleid is weinig effectief (Knol, 2013).

Binnen het mkb werken bedrijven volgens een bepaalde strategie om organisatiedoelen te behalen. Elke organisatiestrategie vraagt om specifiek gedrag van medewerkers en dit gedrag heeft invloed op de bedrijfsvoering van een organisatie (Collou, Bruinsma & van Riemsdijk, 2019; Schuler & Jackson, 1987). Het gewenste gedrag van medewerkers verschilt per organisatie en is afhankelijk van de strategiekoers die een organisatie wil bevesten. Daarbij wordt uitgegaan van de 'best-fit benadering', wat inhoudt dat hoe beter het HR-beleid is afgestemd op de strategie, hoe meer HRM bijdraagt aan de prestaties van de organisatie (Pfeffer, 1995). Uit onderzoek blijkt dat HRM een positieve invloed kan hebben op de prestaties van organisaties door gewenst gedrag van medewerkers te beïnvloeden door middel van een HRM-configuratie (Jiang et al, 2012; Lee & Miller, 2009). Een HRM-configuratie is een samenstelling van consistente HRM-praktijken die moeten worden geïntegreerd in de algemene bedrijfsstrategie om de prestaties van een organisatie te verbeteren (Bowen & Ostroff, 2004; Macduffie, 1995). Een configuratietheorie stelt dat meerdere combinaties van individuele HRM-praktijken binnen een HRM-configuratie kunnen leiden tot het gewenste resultaat. Deze individuele praktijken zijn echter wel afhankelijk van elkaar. Deze afhankelijkheid zorgt ervoor dat bedrijfsspecifiek HRM een complexe taak is, vooral in het mkb (Harney & Dundon, 2006). Het is onbekend hoe het aantrekken, behouden en waarderen van medewerkers in het mkb echt werkt en hoe HRM in de praktijk effectief kan zijn. Deze complexiteit vraagt van HR-professionals om strategisch te redeneren wanneer een ontwerp een effectieve HRM-configuratie is (Campbell, 1988). Gezien deze complexiteit is het waarschijnlijk dat HR-professionals bij het inrichten van het HR-beleid baat hebben bij ondersteuning. Er zijn echter tot op heden weinig instrumenten die deze ondersteuning bieden (Boon, 2008). Het onderzoek naar HRM in kleine bedrijven ontbreekt en studies zijn beperkt. HRM-praktijken die vaak in grote bedrijven voorkomen, worden als meetlat gebruikt voor HRM in het mkb. De HRM context in het mkb wordt buiten beschouwing gelaten. De relatie tussen HRM en bedrijfsprestaties in het mkb is summier (Knol, 2013).

De HRM-praktijken die ideaal zijn voor een HRM-configuratie moeten op drie niveaus worden onderzocht: op categorie-, focus- en operationeel niveau (Collou, 2020). Op categorieniveau worden HRM-praktijken onderzocht op hun aanwezigheid, bijvoorbeeld of er sprake is van functioneringsgesprekken in een organisatie. Op focusniveau wordt gekeken hoe een dergelijk instrument het beste ingezet kan worden en waarop de focus moet liggen. Het operationele niveau is de manier waarop een instrument daadwerkelijk in de praktijk uitgevoerd wordt.

Dit onderzoek is gericht op hoe HRM in bedrijven specifiek kan worden gemaakt door samenstelling van verschillende HRM-praktijken in een HRM-configuratie. In dit onderzoek wordt gefocust op de het operationele niveau van de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen van de

coöperatieve en adhocratische strategieën. In dit onderzoek wordt voortgebouwd op eerder onderzoek dat is uitgevoerd door L. Collou (2020) in de vorm van de Inline Game. De Inline Game is een tool om HR-professionals te ondersteunen bij het ontwerpen van bedrijfsspecifiek HRM. Het spel bestaat uit 72 kaarten, waarop de HRM-praktijken zijn weergegeven in verschillende vormen. De Inline Game is zo ingericht dat HR-professionals de combinatie van HRM-praktijken kiezen, waarvan ze denken dat deze het beste bij de organisatiestrategie passen. De spelers worden dus uitgedaagd om een HRM-configuratie te ontwerpen die in lijn ligt met de organisatiestrategie (Collou, 2020). De Inline Game richt zich op de HRM-praktijken op het categorie- en focusniveau. Onderzoek naar het operationele niveau is tot op heden nog niet uitgevoerd.

1.3 Onderzoeksdoel en opbrengst

In eerder onderzoek is de HRM-configuratie van algemene HRM-praktijken op het categorie- en focusniveau onderzocht (Collou, 2020). Er mist echter onderzoek naar de uitvoering van HRM-praktijken op operationeel niveau. Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen hoe de HRM-praktijken in het mkb op operationeel niveau kunnen aansluiten bij de strategie die een organisatie hanteert. Dit draagt bij aan de ondersteuning in HR-besluitvorming en bedrijfsspecifiek HRM in het mkb. Dit onderzoek focust zich op de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen van de twee meest relevante strategieën in het mkb: de coöperatieve strategie en adhocratische strategie. Aan de hand van het voorgaande wordt de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

‘Op welke wijze kunnen de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen operationeel gemaakt worden om deze aan te laten sluiten op de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie binnen het mkb?’

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn de volgende empirische deelvragen opgesteld:

1. Op welke wijze kan de HRM-praktijk werving operationeel gemaakt worden, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?
2. Op welke wijze kan de HRM-praktijk selectie operationeel gemaakt worden, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?
3. Op welke wijze kan de HRM-praktijk belonen & beoordelen operationeel gemaakt worden, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?

Om dit te onderzoeken wordt literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek gedaan. Daarnaast wordt bestaande data uit het proefschrift van L. Collou gebruikt (2020). De bestaande data worden gebruikt om te inventariseren naar de HRM-praktijken die passen bij verschillende strategieën van mkb's. Daarnaast wordt de nieuwe data, die voortkomt uit dit kwalitatieve onderzoek, vergeleken met de bestaande data. Vervolgens wordt op basis van de inventarisatie een verdere uitwerking gedaan naar de meest relevante HRM-praktijken in het mkb. De twee meest relevante strategieën en drie relevante HRM-praktijken in het mkb worden uitgediept

Het resultaat van dit onderzoek is een adviesrapport waarin wordt omschreven op welke wijze de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen in het mkb concreet kunnen worden gemaakt, om deze aan te laten sluiten op de coöperatieve of adhocratische strategie van de organisatie. Hierbij worden concrete voorbeelden uitgeschreven die mkb'ers kunnen gebruiken bij de uitvoering van hun bedrijfsspecifieke HRM. Dit onderzoek draagt bij aan een grote dataverzameling op het gebied van bedrijfsspecifiek HRM, waaruit later meer generieke conclusies getrokken kunnen

worden. Daarnaast wordt het begin van een handleiding opgezet, waarin staat omschreven op welke wijze mkb'ers de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen HRM-praktijken concreet kunnen maken voor hun coöperatieve of adhocratische organisatiestrategie.

2. Theoretisch kader

Dit onderzoek richt zich op effectief HRM in het mkb. In dit hoofdstuk is het resultaat weergegeven van literatuuronderzoek dat is gedaan naar de relevante theorie en factoren ten behoeve van dit onderzoek. De factoren en verbanden worden aan het eind van het hoofdstuk schematisch weergegeven via een conceptueel model.

2.1 Configurationeel en effectief HRM

Elke organisatiestrategie vraagt om specifiek gedrag van medewerkers (Collou et al., 2019). HRM is verantwoordelijk voor het vertegenwoordigen en vertalen van de elementen van de strategie van een organisatie naar HR. De rollen, middelen, doelen en competenties die een HR-manager benadrukt, moeten de strategie van een organisatie versterken (Cameron & Quinn, 2006). HRM beïnvloedt het gedrag van medewerkers en kan zo de prestaties van een organisatie verbeteren, zoals productiviteit en winst (Schilt, 2007). HRM, voluit Human Resource Management, zijn alle activiteiten die vallen onder het actief en sturend bezig zijn met de afstemmingproblematiek tussen mens en organisatie (Boxall en Purcell, 2011). De theorievorming rond HRM komt voort uit het besef dat werknemers de belangrijkste factor zijn voor het succes van organisaties (van Loo & Grip, 2002).

HRM wordt als effectief bestempeld wanneer het bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelstellingen door het gewenste gedrag dat bij een strategie past te faciliteren en aan te moedigen (Jackson & Schulder, 1995). Uit onderzoek blijkt tevens dat een HR-beleid van een organisatie effectief kan zijn wanneer het consistent is met andere aspecten van de organisatie, zoals de strategie (Delery & Doty, 1996). Deze consistentie kan worden bereikt door het ontwerpen en implementeren van een HRM-configuratie. Een HRM-configuratie is een samenstelling van consistente HRM-praktijken die worden geïntegreerd in de algemene bedrijfsstrategie om de prestaties van een organisatie te verbeteren (Bowen & Ostroff, 2004; Macduffie, 1995). De configuratiebenadering stelt dat het in elkaar schuiven van de bedrijfsstrategie en de HRM-praktijken leidt tot betere organisatieprestaties (Knol, 2013; Paauwe & Boselie, 2000; Stavrou & Brewster, 2005; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997). Een HRM-configuratie bestaat uit effectieve combinaties van HRM-praktijken, die samen een onderdeel zijn van overkoepelend HR-beleid (Delery & Doty, 1996; Collou et al., 2019). Wanneer HRM-praktijken in verschillende vormen worden gecombineerd zijn de effecten op de prestaties van een organisatie beter dan wanneer praktijken los van elkaar functioneren. HRM-praktijken kunnen volgens de configurationele benadering niet effectief geïsoleerd worden geïmplementeerd. Een juiste combinatie van praktijken leidt tot een samenhangend pakket, een HRM-configuratie (Marchington & Grugulis, 2000). MacDuffie (1995) stelt dat de bundel van HRM-praktijken zorgt voor meervoudige, versterkende voorwaarden die de motivatie van medewerkers ondersteunen. Er is niet één ideale HRM-configuratie die kan worden overgenomen voor elke organisatie, omdat elke strategie vraagt om specifieke HRM-praktijken (Gratton & Truss, 2003; Becker & Gerhart, 1996). De configurationele benadering is een holistisch systeem, wat inhoudt dat het een samenhangend geheel is bestaande uit verschillende organisatiefactoren (Delery & Doty, 1996). Een HRM-configuratie wordt ontworpen en geïmplementeerd op basis van een overkoepelend HR-beleid en individuele HRM-praktijken die daaruit voortvloeien. De HRM-praktijken zijn onderling met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk. Een HRM-configuratie moet op drie dimensies afgestemd worden om effectief te kunnen zijn (Gratton & Truss, 2003). Deze drie dimensies worden ook wel de verticale, horizontale en implementatie uitlijning genoemd.

2.1.1 Verticale uitlijning

De eerste vorm van uitlijning is verticale uitlijning. Dit houdt in dat de HRM-configuratie geïntegreerd moet zijn met de bedrijfsstrategie. Dit wordt verticale uitlijning genoemd. Bowen & Ostroff (2004, p.206) omschrijven verticale uitlijning als:

‘De inhoud van het HRM systeem verwijst naar de verzameling ingezette praktijken en zouden idealiter voornamelijk aangedreven moeten worden door de strategische doelen en waarden van de organisatie. Dus gegeven een strategisch doel als service, efficiency, of kwaliteit, zou een verzameling HRM-praktijken ontworpen moeten worden om het menselijke kapitaal te sturen en te helpen om de doelstellingen te halen’.

Een organisatie moet er dus voor zorgen dat de individuele HRM-praktijken consistent zijn met de strategie van de organisatie om gewenst gedrag te verwezenlijken (Delery & Doty, 1996; Collou et al., 2019). Wanneer er sprake is van verticale uitlijning beïnvloedt de HRM-configuratie het gewenste gedrag van medewerkers.

Om de verticale uitlijning te kunnen bepalen dienen de fundamentele keuzes van de dominante coalitie te worden gepeild (Knol, 2013). Deze keuzes liggen in lijn met de strategie van de organisatie, die de bedrijfsvoering bepaalt en worden ook wel de bouwstenen van de organisatie genoemd (Child, 1972; Baron & Hannan, 2002). De totstandkoming van deze fundamentele keuzes verschillen per organisatie. Bij de grotere bedrijven worden ze vaak vastgesteld middels een rationeel besluitvormingsproces (Legge, 1995). In dit besluitvormingsproces zijn vaak relevante stakeholders betrokken waarin verschillende groepen worden vertegenwoordigd, zoals de HR-manager en de ondernemingsraad. Kleinere bedrijven zijn vaak beperkter in hun rationaliteit. Van een vastgestelde, formeel vastgelegde strategie, waarop stakeholders invloed kunnen uitoefenen, is vaak geen sprake (Lee, 1995). De directeur, hier gezien als de dominante coalitie, is vaak degene die verantwoordelijk is voor de besluitvorming en bepaald waar het bedrijf voor staat en waar het in de toekomst heen moet. Vaak hangt deze besluitvorming samen met de persoonlijke waarden en doelen van de directie (Miller & Toulouse, 1986; Kotey & Meredith 1997).

2.1.2 Horizontale uitlijning

De tweede dimensie waarop een HRM-configuratie afgestemd moet worden om effectief te kunnen zijn, is de horizontale uitlijning. Horizontale uitlijning is de mate van het onderscheidend vermogen, de consistentie en de consensus tussen de individuele HRM-praktijken, die de HRM-configuratie vormen (Collou et al., 2019). Het gaat om de mate waarin individuele HRM-praktijken zich richten op dezelfde gewenste medewerkersgedragingen (Delery & Doty, 1996; Saridakis et al, 2017). De HRM-praktijken moeten op elkaar worden afgestemd, zodat ze elkaar versterken en ondersteunen en in ieder geval niet tegenwerken. Een sterke horizontale uitlijning betekent dat de HRM-praktijken duidelijk in dezelfde richting wijzen, dat de uitgangspunten voor het managen van mensen op een heldere, coherente en consistente manier doorklinken in alle HR-activiteiten (Knol, 2013, p. 22). Knol (2013) maakt onderscheid tussen zeven categorieën HRM-praktijken die belangrijk zijn voor elke organisatie: 1. Werving en selectie, 2. Taakontwerp, 3. Opleiding en ontwikkeling, 4. Prestatie en beoordeling en 5. Vergoeding (Rauf, 2015; Collou, 2020).

De verticale uitlijning wordt consistent wanneer sprake is van horizontale uitlijning. Het niveau van verticale en horizontale uitlijning bepaalt dus in welke mate een HRM-configuratie het gewenste gedrag van medewerkers kan realiseren. Echter, zonder de derde vorm van uitlijning blijft het gewenste gedrag uit.

2.1.3 Implementatie uitlijning

De derde dimensie van uitlijning is de implementatie uitlijning. Deze richt zich op de mate waarin medewerkers HRM ervaren zoals het in eerste instantie is bedoeld door het management. Implementatie uitlijning zorgt ervoor dat de HRM-intenties van het management worden overgedragen aan het gewenste gedrag van medewerkers. Om het gedrag van medewerkers daadwerkelijk te kunnen beïnvloeden, moeten zij HRM ervaren zoals het is bedoeld (Collou, 2020). De HRM-praktijken moeten dus goed worden geïmplementeerd, zodat zij op de werkvloer doordringen, begrepen worden en het gedrag van medewerkers daadwerkelijk sturen (Knol, 2013, p.7). De implementatie uitlijning gaat om de vertaalslag van het HR-beleid naar een implementatie dimensie (Gatton & Tuss 2003). Naast de duidelijke vertaalslag speelt het gedrag van leidinggevendenden ook een belangrijke rol in de implementatie uitlijning. Binnen het mkb zijn de directie en de leidinggevendenden verantwoordelijk voor de implementatie van het HR-beleid. De implementatie van de HRM-praktijken wordt door hen uitgevoerd. Belangrijk om de implementatie succesvol te maken is de attitude die leidinggevendenden en het management aannemen om een bepaald beleid uit te dragen. Voorbeelden van een attitude komen naar voren in de gespreksvoering, gedrag en lichaamstaal die zij uitdragen waaruit blijkt dat zij achter het beleid staan (Gatton & Truss, 2003).

Concluderend stelt de configuratietheorie dat het gewenste gedrag van medewerkers wordt bereikt als verticale ondersteuning wordt ondersteund door de horizontale lijnafstemming en wordt versterkt door afstemming op de implementatie (Collou, 2020; Knol 2013).

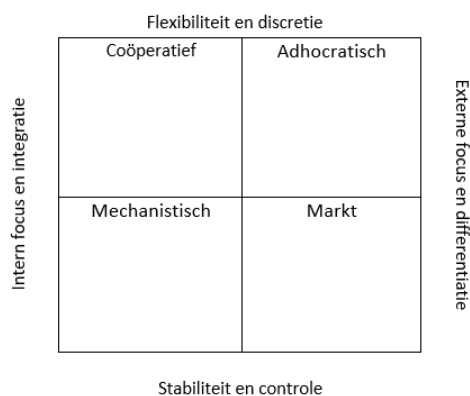
2.1.4. HRM-praktijken op categorie-, focus- en operationeel niveau.

Het definiëren van HRM-praktijken kan op drie detailniveaus: categorie-, focus-, en operationeel niveau. Op categoriaal niveau kan men de aanwezigheid van een bepaald instrument bepalen. Er wordt hier bijvoorbeeld gekeken of een organisatie gebruik maakt van de HRM-praktijk werving. De aanwezigheid van een vijftal HRM-praktijken wordt gezien als belangrijk voor elke organisatie (Knol, 2013; Rauf, 2015): 1. Werving en selectie, 2. Taakontwerp, 3. Opleiding en ontwikkeling, 4. Beoordeling en 5. Belonen. Deze HRM-praktijken moeten verticaal afgestemd worden om aan te sluiten op de organisatiestrategie (Collou, 2020). Het focusniveau heeft te maken de richting van de specifieke HRM-praktijken binnen een bedrijf, bijvoorbeeld of een bedrijf zich richt op specifiek werknemersgedrag bij de HRM-praktijk werving. Het gaat erom waarop de HRM-praktijk gericht is. Tot slot wordt gesproken van het operationeel niveau, dat ook wel het uitvoeringsniveau wordt genoemd. Op het operationeel niveau wordt gekeken wat er praktisch gedaan wordt op het gebied van een HRM-praktijk. Een voorbeeld hiervan is op welke manier de werving in een organisatie is ingericht en welke kanalen hiervoor gebruikt worden. Alle drie de niveaus zijn relevant om de effecten van HRM-configuraties van medewerkers te beoordelen (Collou, 2020).

2.2 Organisatiestrategieën

Een organisatiestrategie geeft de richting aan die een organisatie voor ogen heeft en op welke manier ze hun doelen willen bereiken. In de literatuur zijn verschillende definities te vinden van organisatiestrategie. In dit onderzoek wordt de volgende definitie voor organisatiestrategie gebruikt: 'het plan dat de belangrijkste doelstellingen, beleidslijnen en de manieren waarop deze gerealiseerd moeten worden, integreert tot een samenhangend geheel (Quinn, Jacobs, & Roozenboom 1998; Daft, 1995). Onderzoek toont aan dat bedrijven die een duidelijke strategie voor ogen hebben beter presteren dan bedrijven zonder een duidelijke strategie (Gibcus & Kemp, 2003). Elke organisatie moet zijn eigen optimale strategie bepalen, die wordt bepaald door interne en externe factoren. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de door Cameron en Quinn (2006) onderscheiden vier ideaaltypische organisatiestrategieën: de coöperatieve-, adhocratische-, markt- en mechanistische

strategie, gepresenteerd in figuur 1. Omdat het strategiemodel van Cameron & Quinn (2006) een van de meest gebruikte modellen is om een strategie van een organisatie mee te typeren, wordt dit model in dit onderzoek gehanteerd. Een bedrijf wordt enerzijds ingericht naar de mate van stabiliteit versus flexibiliteit. De ene organisatie is efficiënt wanneer het een flexibele houding aanneemt, terwijl een andere organisatie juist efficiënt is wanneer het een duidelijke stabiele houding aanneemt. Dit verschilt per organisatie (Cameron & Quinn, 2006). Anderzijds wordt een bedrijf ingericht naar de mate van interne versus externe gerichtheid. De interne kant vertoont duidelijke consistente, intern gerichte karakteristieken. De focus ligt vooral intern en gaat over de prestaties van de organisatie. Tot de externe as behoren organisaties die een externe oriëntatie kiezen en interactie zoeken met anderen (Cameron & Quinn, 2006). Uit onderzoek (Collou, 2020; Knol, 2013) blijkt dat binnen het mkb de coöperatieve en de adhocratische strategie de meest relevante organisatiestrategieën zijn. Deze strategieën worden daarom in onderstaande tekst uitgebreider toegelicht.



Figuur 1. Competing values framework (gebaseerd op Cameron & Quinn, (2006) en Knol (2013)).

2.2.1 Coöperatieve strategie

Een organisatie die een coöperatieve strategie hanteert, wordt gekenmerkt door een strategische focus op flexibiliteit en discretie, gecombineerd met een interne focus en integratie. De strategie komt voort uit de Human Relations managementstroming uit de jaren 60 als tegenreactie op de sterke, taakgerichte benadering van organisaties uit de jaren 30. Een dergelijke organisatie typeert zich door gedeelde waarden en doelen, cohesie, participatie en een gedeeld 'wij-gevoel'. Het draait niet om formele regels of resultaatgericht werken, maar om de samenwerking, loyaliteit naar de organisatie en het betrekken van de medewerkers (Cameron & Quinn, 2006). De coöperatieve organisatiestrategie vindt men vaak terug bij familiebedrijven of binnen de publieke of semipublieke sector, zoals politieke partijen. Organisaties met dit type strategie richten zich op het bedienen van haar klanten door middel van samenwerking en zijn vaak dynamisch en creatief. Wanneer klanten worden voorzien in hun behoeften en er goed voor medewerkers wordt gezorgd, wordt een coöperatieve organisatie als succesvol gedefinieerd (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Cameron & Quinn, 2006). Persoonlijke tevredenheid is belangrijker dan financiële doelen (Rauf, 2015). Er heerst een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel van zichzelf delen. De leiders in dit soort organisaties kenmerken zich door zich op te stellen als een soort mentoren (Cameron & Quinn, 2006). Het specifieke gedrag van medewerkers dat bij deze strategie past is het op verantwoorde wijze deelnemen aan, betrokken zijn bij en zich zorgen maken over het bestaan van het bedrijf. Er wordt onderling veel samengewerkt, werknemers helpen elkaar en er heerst veel flexibiliteit en servicegerichtheid om aan de verwachtingen van klanten te kunnen voldoen (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990, p.225).

2.2.2 Adhocratische strategie

Een organisatie die een adhocratische strategie hanteert, wordt gekenmerkt door een strategische focus op flexibiliteit en discretie, gecombineerd met een externe focus en differentiatie (Scott & Bruce, 1994). Deze strategie komt voort uit de Open System managementstroming uit de jaren 70, waarin werd gesteld dat een organisatie alleen kan overleven als deze in staat is om zich aan te passen aan ontwikkelingen die zich voordoen in de omgeving. Een bedrijf met een dergelijke bedrijfsstrategie concentreert zich op externe positionering met een hogere mate van flexibiliteit en individualiteit (Rauf, 2015). Organisaties met dit type strategie richten zich op innovatie en creativiteit en passen zich snel aan wanneer nieuwe omstandigheden hierom vragen (Cameron & Quinn, 2006). Deze strategie ziet men vaak terug in bedrijven in de technologische sector, zoals Uber en Apple (Mankin, 2007). Wanneer nieuwe producten en/of diensten worden ontwikkeld en met succes worden gelanceerd wordt een adhocratische organisatie als succesvol gedefinieerd. Dit soort organisaties stimuleren individuele vindingrijkheid en vrijheid op het werk. De omgeving van dit soort organisaties kenmerkt zich als een dynamische, ondernemende en creatieve plek om te werken. De rol van leiders in een adhocratische organisatie is die van een innovator en risiconemer (Cameron & Quinn, 2006). Het specifieke gedrag van medewerkers dat bij deze strategie past is het ontwikkelen, dragen van, reageren op en wijzigen van ideeën. Als medewerkers dit gedrag vertonen, worden meer innovatieve producten en/of diensten door het bedrijf gelanceerd en dragen medewerkers bij aan de prestaties van een organisatie.

2.2.3 Mechanistische strategie

Een organisatie die een mechanistische strategie hanteert, wordt gekenmerkt door een strategische focus op stabiliteit en controle, gecombineerd met een interne focus en integratie (Parker, Williams, & Turner, 2006). Organisaties met dit type strategie richten zich op het naleven van regels en procedures. De formele regels en beleid houden de organisatie bij elkaar. Wanneer uniformiteit, efficiëntie en lage kosten worden bereikt, wordt een mechanistische organisatie als succesvol gedefinieerd. Leiders kenmerken zichzelf als coördinatoren en organisatoren. De werkomgeving in mechanistische organisaties kenmerkt zich als geformaliseerd en gestructureerd (Cameron & Quinn, 2006). Het specifieke gedrag van medewerkers dat bij deze strategie past, is het vertonen van compliance gedrag (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Medewerkers leven regels, voorschriften en procedures nauwgezet na.

2.2.4 Marktstrategie

Een organisatie die een marktstrategie hanteert, wordt gekenmerkt door een strategische focus op stabiliteit en controle, gecombineerd met een externe focus op differentiatie (Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2017; Hornsby, Kuratko, Holt, & Wales, 2013). Organisaties met dit type strategie richten zich op concurrentievermogen en het bereiken van doelen. Wanneer doelen worden behaald, het marktaandeel toeneemt en er sprake is van winstgevendheid, wordt een marktorganisatie als succesvol gedefinieerd. Het specifieke gedrag van medewerkers dat bij deze strategie past, is het tonen van ondernemerschap, dat wordt gekenmerkt door de behoefte van het individu om beter te zijn dan anderen en risico's te nemen wanneer dit mogelijk zorgt voor voordelen, bereidheid om nieuwe producten en/of diensten aan klanten te introduceren en het nemen van beslissingen die de kans op het halen van organisatiedoelen vergroot (Gawke et al., 2017). Werknemers vergroten de kans op meer winstgevendheid en meer marktaandeel.

2.3 Ideaaltypische configuraties

De ideaaltypische HRM-configuraties bestaan uit een samenstelling van HR-beleid en HRM-praktijken die optimaal zijn uitgelijnd voor de specifieke organisatiestrategie (Collou et al., 2019). Voor een organisatie met een adhocratische strategie moeten de functies bijvoorbeeld zo worden ingericht dat

creatief gedrag gestimuleerd wordt, en werving en selectie zo is ingericht dat de organisatie in staat is om creatieve mensen te werven en te selecteren. Dit betekent dat de HRM-praktijken zijn uitgelijnd met de organisatiestrategie en met elkaar. Er is dus sprake van verticale en horizontale uitlijning. In de praktijk bestaat er geen ideaaltypische, maar een hybride HRM-configuratie: een combinatie van elementen uit verschillende ideaaltypische strategieën (Knol, 2013; Rauf, 2015; Collou, 2020). In tabel 1 is een overzicht samengebracht waarin de inzichten van Knol (2013), Rauf (2015) en Collou (2020) zijn weergegeven. In het model is ervoor gekozen om de HRM-praktijk werving & selectie te scheiden. Deze twee instrumenten zijn nauw met elkaar verbonden, maar er zijn ook duidelijke verschillen. De werving is meer extern gericht op de zoektocht naar medewerkers buiten de organisatie. De selectie is intern gericht op het selecteren van medewerkers die bij de organisatie passen. Daarom is gekozen om deze in de tabel als twee afzonderlijke praktijken weer te geven. In de tabel zijn de vier HRM-configuraties weergegeven, waarin deze ideaaltypisch verticaal en horizontaal zijn uitgelijnd op categorie- en focus niveau. Met het categorieniveau wordt de aanwezigheid van de HRM-praktijken bedoeld. Een voorbeeld van het categorieniveau bij de coöperatieve strategie is de aanwezigheid van de instrumenten werving, selectie, functie inrichting, opleiding & ontwikkeling, belonen en beoordelen. Het focusniveau is gericht op de inrichting van een specifiek HRM-praktijk. Zo is bijvoorbeeld te zien dat in een adhocratische organisatie het focusniveau van de HRM-praktijk werving gericht is op medewerkers die de experts zijn die het bedrijf nodig heeft, ingewikkelde problemen kunnen oplossen en vernieuwende oplossingen kunnen vinden. Het operationeel niveau, de praktische uitvoering van een HRM-praktijk, ontbreekt in de *tabel 1*. Wanneer de drie niveaus (categorie, focus en operationeel) ideaaltypisch verticaal en horizontaal zijn uitgelijnd, wordt HRM effectiever. Voor dit onderzoek is het interessant om erachter te komen hoe de instrumenten werving, selectie en belonen & beoordelen op operationeel niveau ideaaltypisch worden uitgelijnd voor de coöperatieve en adhocratische organisatie.

Tabel 1. Ideaaltypische strategieën, competing values en overeenkomstige HRM-configuraties.

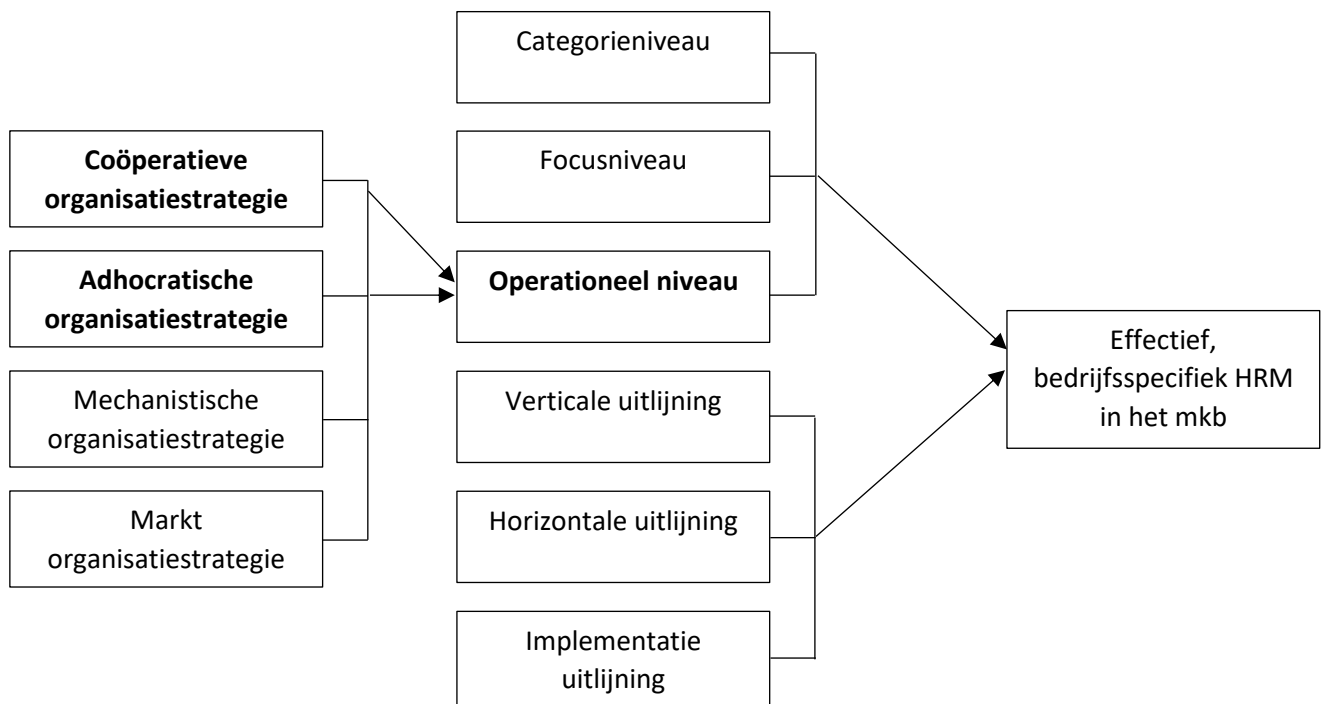
Coöperatieve organisatie	Adhocratische organisatie
Strategische focus Flexibiliteit en discretie gecombineerd met een interne focus en integratie	Strategische focus Flexibiliteit en discretie gecombineerd met een externe focus en differentiatie
HR focus Samenwerkingsgericht, werksfeer, sterke onderlinge betrokkenheid, medewerkers voelen zich thuis	HR focus Ontwikkelingsmogelijkheden, inhoudelijke uitdaging, waardering voor unieke expertise
Vereist rolgedrag Breed inzetbaar, nauwkeurig, samenwerkingsgericht	Vereist rolgedrag Innovatief, kritisch, oplossingsgericht
HRM-praktijken - Werving - Medewerkers moeten nauwkeurig zijn, breed inzetbaar zijn en vakwerk kunnen leveren - Selectie - Medewerkers worden aangenomen omdat ze nauwkeurig kunnen werken, breed inzetbaar zijn en vakwerk kunnen leveren - Functie inrichting - Medewerkers bepalen eigen tempo, nemen regelmatig werk van elkaar over en moeten verschillende soorten werkzaamheden uitvoeren	HRM-praktijken - Werving - Medewerkers moeten de experts zijn die het bedrijf nodig heeft, ingewikkelde problemen kunnen oplossen en vernieuwende oplossingen kunnen vinden. - Selectie - Medewerkers worden aangenomen omdat ze de experts zijn die het bedrijf nodig heeft, ingewikkelde problemen kunnen oplossen en met vernieuwende oplossingen komen - Functie inrichting

4. Opleiding en ontwikkeling - De personele ontwikkeling binnen dit bedrijf is vooral gericht op het verbeteren van vakkenis, het verbeteren van samenwerking met collega's en het verbeteren van de kwaliteit die geleverd wordt, ongeacht de snelheid 5. Belonen - Medewerkers worden beloond op zorgvuldigheid, hun vakmanschap en hun samenwerking met anderen 6. Beoordeling - Medewerkers worden beoordeeld op zorgvuldigheid, hun vakmanschap en hun samenwerking met anderen	- Medewerkers moeten ingewikkelde problemen oplossen, maken deel uit van projectteams en moeten maatwerk leveren aan de klant 4. Opleiding en ontwikkeling - De personele ontwikkeling is gericht op het verdiepen van expertise, het aanleren van meerdere rollen binnen het team en het zoeken naar nieuwe oplossingen 5. Belonen - Medewerkers worden beloond op hun innovatief vermogen, het uitvoeren van hun rol binnen projectteams en specifieke kennis en capaciteiten 6. Beoordeling - Medewerkers worden beoordeeld op hun innovatief vermogen, de mate waarin ze hun rol uitvoeren in meerdere projectteams en hun specifieke kennis en capaciteiten
Mechanistische organisatie	Marktorganisatie
Strategische focus Stabiliteit en controle gecombineerd met een interne focus en integratie HR focus Duidelijke regels, makkelijk werk, zekerheid Vereist rolgedrag Compliance gedrag, efficiëntie, productie draaien HRM-praktijken - Werving - Medewerkers moeten efficiënt kunnen worden, snel kunnen beginnen en snel ingewerkt kunnen worden. - Selectie - Medewerkers worden aangenomen omdat ze efficiënt kunnen werken, ze snel kunnen beginnen en snel ingewerkt kunnen worden - Functie inrichting - Medewerkers opgedragen werk uitvoeren, overzichtelijk werk doen en werk op routine doen - Opleiding en ontwikkeling - De personele ontwikkeling is gericht op sneller werken, efficiënt werken en het zo goed mogelijk uitvoeren van bestaande taken - Belonen - Medewerkers worden beloond op hun werktempo, productie en het tijdig uitvoeren van opgedragen werkzaamheden - Beoordeling	Strategische focus Stabiliteit en controle gecombineerd met een externe focus op differentiatie HR focus Financiële beloning, zelfstandig voor omzet zorgen, commercieel contact met klanten Vereist rolgedrag Omzet genereren, competitief, commercieel, risico's durven nemen HRM-praktijken - Werving - Medewerkers moeten nieuwe klanten binnen kunnen halen, resultaatgericht werken en commercieel zijn - Selectie - Medewerkers worden aangenomen binnen dit bedrijf omdat ze klanten binnenhalen, resultaatgericht werken en commercieel zijn - Functie inrichting - Medewerkers zijn op zichzelf aangewezen, moeten hun eigen opdrachten binnen halen en beslissen zelf hoe ze hun werk uitvoeren - Belonen - Medewerkers worden beloond op hun commerciële vaardigheden, de mate waarin hun streefdoelen worden gehaald en hun zelfstandigheid - Beoordeling - Medewerkers worden beoordeeld op commerciële vaardigheden, de mate waarin hun streefdoelen worden gehaald en hun zelfstandigheid

Medewerkers worden beoordeeld op werktempo, productie en het tijdig uitvoeren van opgedragen werkzaamheden	
--	--

2.4 Conceptueel model

In het conceptueel model, te zien in figuur 2, zijn de factoren en verbanden die zijn voortgekomen uit het literatuuronderzoek schematisch weergegeven.



Figuur 2. Conceptueel model.

De hierboven weergegeven theorie en conceptueel model vormen de basis voor de empirische deelvragen.

‘Op welke wijze kunnen de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen operationeel gemaakt worden om deze aan te laten sluiten op de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie binnen het mkb?’

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn de volgende empirische deelvragen opgesteld:

1. Op welke wijze kan de HRM-praktijk werving operationeel gemaakt worden, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?
2. Op welke wijze kan de HRM-praktijk selectie operationeel gemaakt worden, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?
3. Op welke wijze kan de HRM-praktijk belonen & beoordelen operationeel gemaakt worden, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de gekozen onderzoeksofzet beschreven. Er worden bepaalde keuzes in methoden en technieken uitgelegd en verantwoord.

3.1 Onderzoeksmethode

Om te achterhalen hoe werving, selectie en belonen & beoordelen operationeel kunnen worden gemaakt voor de coöperatieve en adhocratische strategieën is kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Er is gekozen voor deze methodologische benadering om meer inzicht te krijgen in de verschillende interpretaties en opvattingen die HR-professionals hebben omtrent concrete HR-activiteiten, met een focus op de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen. Er is op kwalitatieve wijze onderzoek gedaan door middel van literatuuronderzoek en interviews. Kwalitatief onderzoek staat bekend om zijn gestandaardiseerde en systematische vergelijkingen. In eerder kwantitatief onderzoek zijn de HRM-praktijken op categorie- en focus niveau vastgesteld. Tot op heden ontbreekt onderzoek naar het operationele niveau van HRM-praktijken, dus dit onderzoek betreft het eerste onderzoek op dit gebied. Dit onderzoek heeft kenmerken van een verkennend kwalitatief onderzoek. Er is vooraf geen theorie beschikbaar over de operationalisatie van HRM-praktijken die aansluiten op de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie. Het onderzoek wordt uitgevoerd in de vorm van interviews. Interviews zorgen voor diepgaande informatie en maken het mogelijk om een goede conclusie te formuleren en daarom zijn interviews in dit onderzoek de geschikte onderzoeksmethode (Verhoeven, 2014). Door middel van interviews kan diepgaande informatie worden verkregen over de concrete uitvoering van de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen passend bij een coöperatieve of adhocratische strategie. Hierdoor kan een begin worden gemaakt van het onderzoek naar de operationalisatie van de HRM-praktijken. Naast het kwalitatieve onderzoek is bestaande data uit een kwantitatief onderzoek van Collou uit 2020 geanalyseerd. De bijdrage die dit onderzoek heeft voor het lectoraat Strategisch HRM is een eerste inzicht in de operationalisatie van de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen voor de coöperatieve en adhocratische strategie.

Voor het literatuuronderzoek zijn wetenschappelijke artikelen gezocht over configurationeel HRM. Voorbeelden van gebruikte zoekmethoden zijn Google Scholar, SpringerLink en de hogeschool bibliotheek. Gehanteerde zoektermen zijn bijvoorbeeld: configurational HRM, effectief HRM, vertical alignment, horizontal alignment en organisatiestrategie. Er zijn meerdere theoretische benaderingen bestudeerd, zoals het gepubliceerde onderzoek van Collou (2020) en Knol (2013) en algemene literatuur over effectief HRM. Het doel van het literatuuronderzoek was om een overzicht te krijgen van de relevante publicaties op het gebied van configurationeel HRM (Scheepers, Tobi & Boeijs, 2016). Om zo volledig mogelijk data te verzamelen over de gehele geschiedenis van configurationeel HRM, is geen limiet gesteld aan de publicatiedatum van de bronnen.

In dit onderzoek zijn twee empirische momenten. Het eerste empirische moment is het analyseren van de bestaande data uit eerder kwantitatief onderzoek van Collou (2020), omdat in dit onderzoek op focusniveau onderzoek is gedaan naar de HRM-praktijken. Dit onderzoek bouwt zich voort op het focusniveau van de HRM-praktijken. Er is data geraadpleegd die is voortgekomen uit workshops die hebben plaatsgevonden in de periode van december 2016 tot maart 2018. Tijdens deze workshops zijn de zes HRM-praktijken (werving, selectie, functie inrichting, training & ontwikkeling en beoordelen & belonen) voorgelegd aan 187 HR-professionals in de vorm van een Inline Game. De respondenten bestonden uit 81 HR-adviseurs, 26 HR-managers, 5 administratieve HR-medewerkers,

4 studenten HRM die op dat moment bezig waren met een stage onder begeleiding van een HR-professional en 71 respondenten met een andere functie, zoals HR-adviseur, teamleider of lijnmanager. Het onderzoek van Collou (2020) was gericht op het focusniveau van de driedeling van HRM-praktijken. Het tweede empirische moment is het uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek in de vorm van het afnemen van interviews. Er wordt gekozen voor het voeren van interviews als aanvulling op de bestaande data om de HR-activiteiten operationeel te kunnen maken per organisatietype, in plaats van enkel op categorie- en focusniveau dat tot nu onderzocht is.

3.2 Onderzoeksgroep

In dit onderzoek wordt onderzoek gedaan onder HR-professionals die werkzaam zijn in het mkb. Het is onmogelijk om alle HR-professionals van het mkb te ondervragen in dit tijdsbestek. Om ervoor te zorgen dat het onderzoek praktisch uitvoerbaar was, is een selectie gedaan op HR-professionals in de omgeving Oost- Nederland, op basis van het criterium die door de onderzoeker en opdrachtgever is opgesteld. De deelnemers zijn allemaal werkzaam als HR-professional binnen een mkb in Oost-Nederland, wat maakt dat het een homogene onderzoeksgroep betreft. Een homogene onderzoeksgroep bestaat vaak uit 8 tot 10 deelnemers (Benders, 2021). Er zijn negen bedrijven onderzocht in het mkb. Hieronder vallen bedrijven met 2 tot 250 medewerkers. De onderzochte bedrijven waren gevestigd in de regio Oost-Nederland. De deelnemers zijn door de onderzoeker, in overleg met de opdrachtgever, geselecteerd. Het criterium waaraan een deelnemer moest voldoen is dat hij/zij werkzaam is als HR-professionals in een of meerdere mkb('s) in Nederland. De deelnemers zijn geselecteerd via het netwerk van de onderzoeker en de opdrachtgever. Vervolgens zijn de deelnemers telefonisch benaderd of, indien de onderzoeker niet over een telefoonnummer beschikte, per mail. In tabel 2 zijn de deelnemers weergegeven. De groep ondervraagden bestaat uit vijf HR-professionals die werkzaam zijn bij een mkb en vier personen die als zzp'er HR-professional binnen een of meerdere mkb('s) werkzaam zijn. Op basis van de grootte van de onderzoeksgroep wordt uitspraak gedaan over de uitvoering van de HRM-praktijken werving, selectie en beoordelen & belonen volgens de negen HR-professionals die zijn geïnterviewd. Er kan geen uitspraak worden gedaan over de uitvoering van de HRM-praktijken in het algemeen, omdat hiervoor de onderzoeksgroep te klein is.

Tabel 2. Overzicht deelnemers onderzoek.

Functie	Type organisatie	Datum interview
HR-businesspartner	High Tech	Dinsdag 6 april
ZZP in HR	HRM adviesbureau	Dinsdag 6 april
HR-manager	Advocatenkantoor	Woensdag 7 april
HR-manager	Kinderopvang	Woensdag 7 april
ZZP in HR	HRM adviesbureau	Donderdag 8 april
ZZP in HR	HRM adviesbureau	Donderdag 8 april
ZZP in HR	HRM adviesbureau	Vrijdag 9 april
HR-manager	Groothandel	Donderdag 15 april
HR-manager	Productiebedrijf	Vrijdag 16 april

3.3 Meetinstrument

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. De interviewvragen zijn weergegeven in bijlage 1. Er zijn verschillende hoofdonderwerpen naar voren gekomen. Daarnaast was er de mogelijkheid om door te vragen om meer verdiepende en concrete informatie te verkrijgen. Ten behoeve van de validiteit zijn de interviewvragen opgesteld vanuit de geselecteerde literatuur die relevant was voor de onderzoeksvraag. Er zijn algemene geformuleerde vragen opgesteld waarop doorgevraagd kon worden, om meer gedetailleerde informatie te verkrijgen. De interviews zijn, met toestemming van de deelnemers, opgenomen zodat ze nadien konden worden getranscribeerd. In totaal bestond het interview uit ongeveer 45 vragen. In sommige gevallen hoefden niet alle vragen gesteld te worden per onderwerp, omdat tijdens het stellen van een andere vraag het antwoord op de vraag al naar voren kwam. Tijdens het interview is informatie verkregen over hoe verschillende HR-professionals specifieke HRM-praktijken zouden inrichten, zodat deze aansluiten bij een coöperatieve of adhocratische organisatie. Voorafgaand aan de vragen over de coöperatieve strategie is de deelnemers een omschrijving gegeven van de strategie, zodat voor de deelnemers duidelijk was wat de strategie inhield. Elke deelnemer kreeg dezelfde omschrijving, dus elke deelnemer had voorafgaand dezelfde informatie over de strategie. Hetzelfde is gedaan voor de vragen over de adhocratische strategie.

Het interview is ingedeeld in twee delen, waarin in het eerste gedeelte vragen werden gesteld over de uitvoering van de HRM-praktijken in een coöperatieve organisatiestrategie en in het tweede gedeelte over de uitvoering van de HRM-praktijken in een adhocratische organisatiestrategie.

Om antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag: “Op welke wijze kan de HRM-praktijk werving operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?” zijn meerdere vragen gesteld. In het eerste gedeelte van het interview is uitvraag gedaan naar het instrument werving in een coöperatieve strategie. Voorafgaand aan de vragen over dit instrument is een omschrijving gegeven waarop de werving in een coöperatieve strategie gericht is, het zogenoemde focusniveau. Na de omschrijving werd gestart met de vragen. Een van de vragen die aan de deelnemers is gesteld, is op welke manier volgens hen dit instrument het beste uitgevoerd kan worden in een coöperatieve organisatie. Om een concreet antwoord te krijgen, werden hierbij voorbeelden gevraagd. Wanneer de onderzoeker nog geen duidelijk beeld had van de uitvoering van het instrument na deze vragen, werden concretere vragen gesteld als: ‘Maakt u bij de werving nog gebruik van specifieke kanalen’ en ‘Houdt u in de vacaturetekst nog rekening met bepaalde aspecten?’. Veel deelnemers vertelden dit al in hun antwoord op de eerste vraag of vragen. Met een bevestigende vraag “In hoeverre denkt u dat deze manier van werven bijdraagt aan de coöperatieve strategie?” werd de deelnemers nogmaals gevraagd naar de manier van werven. In het tweede gedeelte van het interview is voor de adhocratische organisatie hetzelfde gedaan. Voorafgaand is een omschrijving gegeven waarop de werving in een adhocratische strategie gericht is, het zogenoemde focusniveau. Na de omschrijving werd gestart met de vragen.

De tweede deelvraag is: “Op welke wijze kan de HRM-praktijk selectie operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?”. Voor dit instrument is voor zowel de coöperatieve strategie als de adhocratische strategie wederom eerst een uitleg gegeven over de inhoud van de strategie, alvorens met de vragen over de uitvoering werd gestart. Voor de coöperatieve strategie werd gestart met de

vraag op welke manier de praktijk selectie het beste ingericht kan worden om deze te laten aansluiten op de coöperatieve strategie. Hetzelfde is gedaan voor de selectie in een adhocratische strategie. Om een helder beeld te krijgen van de gehele selectie is deelnemers gevraagd hoe dit er van begin tot eind eruitziet, van het selecteren van kandidaten op basis van sollicitaties, het voeren van sollicitatiegesprekken tot het gebruik van assessments. Net als bij het eerste instrument, werving, werd ook voor dit instrument de bevestigende vraag gesteld in hoeverre de deelnemer dacht dat deze manier van selecteren bijdraagt aan een coöperatieve of adhocratische strategie.

Om antwoord te geven op de laatste deelvraag: “Op welke wijze kan de HRM-praktijk belonen & beoordelen operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?” is, net als bij de vorige instrumenten, eerst weer een omschrijving gegeven waarop medewerkers in een coöperatieve of adhocratische organisatie beoordeeld en beloond worden. De vragen over dit instrument zijn gescheiden gehouden door apart te vragen hoe de deelnemers de beoordeling zouden inrichten en apart te vragen hoe zij de beloning zouden inrichten. Om een helder beeld te krijgen van de uitvoering van de instrumenten zijn, naast de algemene vraag over de uitvoering van het instrument, verdiepingsvragen gesteld, zoals: ‘Worden medewerkers beloond op extra inzet?’ en ‘Worden medewerkers beloond op bepaalde prestaties en/of resultaten?’. Sommige deelnemers gaven hier tijdens de eerste vraag al antwoord op. Bij andere deelnemers moest hierop doorgevraagd worden.

Tot slot was het belangrijk om te kijken hoe de deelnemers ervoor zorgen dat er sprake is van horizontale afstemming tussen verschillende HRM-praktijken. Daarom zijn vragen gesteld over de samenhang van de verschillende HRM-praktijken. ‘Hoe zorg je ervoor dat er inhoudelijke samenhang is tussen de werving en selectie?’ en ‘Hoe zorg je ervoor dat er inhoudelijke samenhang is tussen werving, selectie en beoordelen & belonen?’ zijn vragen die met betrekking tot dit onderwerp werden gesteld, om erachter te komen hoe de deelnemer de horizontale afstemming gaat bereiken. Op deze vraag werd doorgevraagd door de deelnemer praktijkvoorbeelden te laten noemen aan de hand van de vooraf aan bod gekomen HRM-praktijken.

3.4 Procedure

Om elke HR-professional op dezelfde wijze te interviewen en zo de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen, is een strak protocol gevolgd. Alle interviews zijn in dezelfde omgeving, via teams, afgenomen door één onderzoeker aan de hand van een gedetailleerd interviewprotocol. Met een dictafoon zijn alle interviews opgenomen, zodat geen informatie verloren zou gaan. Later zijn de interviews getranscribeerd. Elk interview verliep als volgt:

Na instemming tot meewerken aan het onderzoek is de deelnemers per mail een bevestiging van de uitnodiging aan het onderzoek gestuurd. In deze bevestigingsmail ontvingen de deelnemers een link waarmee zij konden deelnemen aan de Teams-vergadering. Wanneer een deelnemer op deze link klikte op het moment dat het interview plaatsvond werd hij/zij automatisch doorgestuurd naar de online omgeving waar het interview plaats vond.

Het interview ging van start met een introductiefase, waarin een toelichting op het onderzoek werd gegeven. Daarna werd aan de deelnemer uitgelegd hoe het interview zou verlopen. Als volgt werd gestart met een inleiding van het eerste onderwerp: de coöperatieve strategie. Vervolgens werd gestart met het eerste onderwerp van het interview, de HRM-praktijk werving. Door middel van open vragen werd aan de deelnemer gevraagd hoe hij/zij de HRM-praktijk werving vorm zou geven

indien er binnen een coöperatieve organisatie werd gewerkt. Hetzelfde werd gevraagd voor de HRM-praktijken selectie en belonen & beoordelen. Als volgt is de deelnemer gevraagd naar de uitvoering van dezelfde HRM-praktijken bij een adhocratische organisatie. De vragen die zijn gesteld, kunnen worden bestempeld als semi-open vragen. Door middel van deze manier van vraagstelling werd een beeld gecreëerd van de HR-intenties van de professional en de richting van de HRM-praktijken binnen een coöperatieve of adhocratische organisatie.

De interviews zijn afgenomen in de week van 5 april en de week van 12 april. Aan de deelnemers is vooraf verteld dat de informatie die uit de interviews naar voren komt in deze scriptie wordt verwerkt. Daarbij is verteld dat deze scriptie online binnen Saxion wordt gepubliceerd. Er is met de deelnemers afgesproken dat, om hun anonimiteit te bewaken, de naam van de deelnemer en de naam van de organisatie buiten beschouwing worden gelaten. Zij hebben elk als deelnemer een nummer gekregen: geïnterviewde 1, geïnterviewde 2, enzovoort. Hiervoor is gekozen zodat mensen vrijuit konden spreken over hun ervaringen en inzichten.

3.5 Dataverzamelmethode & analyse

De dataverzameling van het kwalitatieve onderzoek bestond uit verschillende stappen. Allereerst zijn de interviews getranscribeerd. Dit is gedaan door de opname van de interviews af te spelen en tegelijkertijd de dicteerfunctie in Word te gebruiken. De interviews werden op deze manier uitgetypt. Hierna zijn de opnames nog een keer beluisterd en de fouten in het bestand verbeterd. Na het transcriberen zijn de interviews axiaal gecodeerd in Word. Dit is gedaan door aan elk subthema een label toe te kennen door middel van het toevoegen van een opmerking. De subthema's zijn bepaald in het eerder uitgevoerde kwalitatieve onderzoek dat is omschreven in paragraaf 3.1. Omdat het open coderen in eerder onderzoek al was uitgevoerd, kon deze stap in dit onderzoek worden overgeslagen. De antwoorden die vielen onder de werving in een coöperatieve strategie hebben een label gekregen met w_coop, de antwoorden die vielen onder de beoordeling in een adhocratische strategie hebben een label gekregen met beoor_adhoc, wat resulteerde in verschillende thema's. Voor de coöperatieve strategie zijn dat de volgende thema's: w_coop (werving coöperatief), s_coop (selectie coöperatief), beoor_coop (beoordeling coöperatief) en bel_coop (beloning coöperatief). De thema's voor de adhocratische strategie zijn: w_adhoc (werving adhocratisch), s_adhoc (selectie adhocratisch), beoor_adhoc (beoordeling adhocratisch) en bel_adhoc (beloning adhocratisch). Vervolgens is aan het label een quote toegevoegd die de relevantie van de antwoorden van de respondenten samenvattend weergaf. Als volgt zijn al deze labels gekopieerd naar een bestaand Excel bestand, dat is gebruikt voor het voorafgaande onderzoek. Tot slot is er selectief gecodeerd. Er is gezocht naar samenhang en overeenkomsten tussen antwoorden van de respondenten door verschillende antwoorden met elkaar te vergelijken. Er is gekeken naar de meest genoemde antwoorden per HRM-praktijk.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. De resultaten komen voort uit negen interviews en uit de workshops van eerder uitgevoerd onderzoek door Collou (2020). De resultaten worden per deelvraag behandeld. Voor een volledige weergave van de resultaten wordt verwezen naar bijlage 2, bijgevoegd als apart bestand, waarin de transcripten van de interviews zijn weergegeven.

De HRM-praktijken uit de deelvragen worden in dit hoofdstuk per strategie behandeld, waarbij eerst de resultaten voor de coöperatieve strategie worden weergegeven en als volgt de resultaten voor de adhocratische strategie worden weergegeven. De deelvragen luiden als volgt:

1. Op welke wijze kan de HRM-praktijk werving operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?
2. Op welke wijze kan de HRM-praktijk selectie operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?
3. Op welke wijze kan de HRM-praktijk belonen & beoordelen operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?

Er wordt onderscheid gemaakt tussen resultaten die voortkomen uit de interviews en resultaten uit een eerder uitgevoerd onderzoek door Collou (2020) in de vorm van workshops. Deze resultaten worden per HRM-praktijk in een tabel weergegeven. In deze tabel wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds resultaten die naar voren gekomen zijn uit de interviews die voor dit onderzoek zijn uitgevoerd en anderzijds resultaten die naar voren zijn gekomen uit een secundaire analyse die is uitgevoerd op de workshops van het onderzoek van Collou (2020).

In paragraaf 4.3 worden de resultaten op het gebied van horizontale samenhang tussen de HRM-praktijken weergegeven.

4.1 Coöperatieve organisatie

In deze paragraaf worden de resultaten voor de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen in een coöperatieve organisatie weergegeven.

4.1.1 Werving in een coöperatieve organisatie

De eerste deelvraag heeft betrekking op de uitvoering van de HRM-praktijk werving: 'Op welke wijze kan de HRM-praktijk werving operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?'

Waar het gaat om werving in een coöperatieve organisatie zijn er, zoals te zien in tabel 3, 46 quotes tijdens de interviews en 8 quotes tijdens de workshops verzameld. In de tabel zijn de uitkomsten van de interviews en de workshops beknopt weergegeven. In de tabel zijn, onder het kopje 'overig', quotes samengebracht die niet vaak genoemd werden en daardoor niet samengebracht konden worden tot één begrip bij het axiaal coderen.

Tabel 3. Werving in een coöperatieve organisatie

Coöperatieve werving	Interviews		Workshops
Medewerkers betrekken in het wervingsproces	7 respondenten	10 quotes	0
Cultuur duidelijk schetsen in de vacature	6 respondenten	9 quotes	0
Referral recruitment	6 respondenten	6 quotes	1
Werven via social media	6 respondenten	7 quotes	0
Overig	-	14 quotes	7
Totaal		46	8

Zeven van de negen respondenten benoemen dat het belangrijk is dat in een coöperatieve organisatie medewerkers worden betrokken bij het wervingsproces. Hiermee worden de medewerkers die in het team werkzaam zijn, waarvoor een nieuwe medewerker wordt geworven, bedoeld. Respondent 1 vertelt dat medewerkers moeten worden betrokken in het proces, omdat dit zorgt voor afstemming en draagvlak. De respondent zou twee tot drie mensen uit een team meenemen in het wervingsproces: “Ik zou met die teams ook bespreken: we hebben een vacature voor een medewerker X, wat zou dan het profiel zijn, waar vinden wij dat iemand aan moet voldoen, hoe zit een succesvol iemand eruit. Dat je dat ook samen bepaalt. Dus dat je ook actief zorgt voor afstemming en draagvlak, maar ook voor het profiel”. Respondent 9 denkt dat door tijdens de werving de samenwerking op te zoeken met het desbetreffende team, medewerkers zich betrokken voelen in het besluitvormingsproces: “Ja, kijk, als jij in dat proces heel erg de mensen betreft wie uiteindelijk weer de samenwerking aan moeten gaan, denk ik dat dat heel positief is, want ja, als je iemand zomaar in een team drukt, denk ik dat dat nooit echt een goede manier is. Ik denk dat op een of andere manier altijd het team betrokken moet zijn bij het werven van een nieuwe collega”.

Van de negen respondenten geven er zes aan dat in de vacaturetekst de cultuur duidelijk moet worden geschetst. Respondent 3 benoemt specifiek dat er veel aandacht moet zijn voor een stukje cultuur, zodat de juiste mensen worden aangetrokken die vinden dat ze passen bij zo’n cultuur: “Ik denk dat ik echt zou kijken van, hoe kunnen we onszelf in een vacature het beste profileren. Ik kan me wel voorstellen dat ik daarin heel veel aandacht zou hebben voor een stukje cultuur, dus dat ik echt omschrijf wat de cultuur is bij de organisatie en dat je dat aan moet spreken om daarbij te willen horen. Respondent 8 vindt dat de bedrijfscultuur goed geëtaleerd moet worden bij het gebruik van verschillende wervingskanalen: “Ik zou de Employer branding van mijn bedrijf dan heel belangrijk vinden. Dat als ik een goede Employer branding heb, ik ook vast en zeker op LinkedIn een goede campagne heb staan, ik op dat platform bekend ben en dat ik al een bepaalde uitstraling heb om die doelgroep te kunnen triggeren. Daar zou ik dan ook zeker een post opdoen die aansprekend is, dus dat je ook visuals plaatst of bij voorkeur een kort filmpje plaatst rondom de vacature waar ook mensen in naar voren komen en waarin je met name ook je bedrijfscultuur en je mission statement goed kunt etaleren”.

Werven via het netwerk van het huidige personeel, ook wel referral recruitment genoemd, wordt door zes van de negen respondenten genoemd voor de werving in een coöperatieve organisatie. Respondent 6 denkt dat door het werven via het netwerk van de eigen medewerkers de betrokkenheid in een organisatie groter wordt: “als het bij die strategie moet aansluiten, dan zou ik zeker ook via het eigen personeel zeggen van: weet je nog iemand of ken je misschien in je in de

omgeving iemand enzovoort. Omdat die betrokkenheid hoog zou moeten zijn. Mensen werken er graag, dus mensen zijn ook heel erg bereid om mee te denken en misschien mensen te tippen van: hé is dat wat voor jou enzovoorts. Ik zou dat netwerk van medewerkers zeker inzetten". Tijdens de workshops is referral recruitment één keer genoemd onder de deelnemers.

Werven via social media zoals LinkedIn, Facebook en Indeed, wordt door zes van de negen respondenten genoemd als een geschikte vorm voor een coöperatieve strategie. Door gebruik te maken van alle social media, wordt zo breed mogelijk geworven. Respondent 7: "Ik probeer veel social media in te zetten. Dus ik ben bezig om een aantal social mediakanalen te vullen met allerlei leuke fotootjes, dingetjes, grapjes om te laten zien wat er allemaal is".

De overige zeven quotes die voortkomen uit de workshops vertonen onderling grote verscheidenheid. Zo geeft een deelnemer aan dat er mensen moeten worden geworven die aan een teamsport doen. Een andere deelnemer geeft aan dat er mensen moeten worden geworven die niet van routinematig werken houden.

4.1.2 Selectie in een coöperatieve organisatie

De tweede deelvraag heeft betrekking op de uitvoering van de HRM-praktijk selectie: 'Op welke wijze kan de HRM-praktijk selectie operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?'

Waar het gaat om de selectie in een coöperatieve organisatie zijn er, zoals te zien in tabel 4, 49 quotes tijdens de interviews en 8 quotes tijdens de workshops verzameld. In de tabel zijn, onder het kopje 'overig', quotes samengebracht die niet vaak genoemd werden en daardoor niet samengebracht konden worden tot één begrip bij het axiaal coderen.

Tabel 4. Selectie in een coöperatieve organisatie

Coöperatieve selectie	Interviews		Workshops
Medewerkers betrekken in het selectieproces	9 respondenten	19 quotes	1
Specifieke vraagstelling selectiegesprekken	6 respondenten	8 quotes	0
Assessment gericht op persoonlijkheid	6 respondenten	8 quotes	1
Meeloopdag	3 respondenten	3 quotes	0
Overig	-	11 quotes	7
Totaal		49	8

Volgens alle respondenten moeten de medewerkers die aanwezig zijn in de organisatie betrokken worden bij het selectieproces. Daarmee werd bedoeld dat, wanneer team A een nieuwe medewerker nodig heeft, team A mag meebeslissen over wie deze medewerker wordt. Alle respondenten vonden het belangrijk dat een persoon uit een team deelneemt aan de selectieprocedure, zodat de teams zich betrokken voelen in het proces. Respondent 3 gaf aan dat dit belangrijk is zodat het team kan meebeslissen wie er als aanvulling in hun team komt, maar ook zodat de kandidaat weet waar hij of zij terecht komt: "Ik denk dat voor degene met wie je bezig bent in het traject van aanname, dat hij het heel prettig vindt, dat is ook mijn ervaring, om even te zien: waar kom ik te werken, wie zijn mijn collega's en wat vind ik daarvan. Maar ik vind het ook voor het team heel belangrijk dat ze weten: wie krijgen we dan als aanvulling. Ik heb in het verleden ook wel eens dat ik twee mensen liet

meelopen, één 's morgens, de ander 's middags en dat we tegen het team zeiden van: zeggen jullie het maar, want wij hebben eigenlijk geen specifieke voorkeur, dus dat je daarin eigenlijk de teamleden een hele prominente rol geeft in: met wie willen jullie straks gaan werken". Respondent 2 geeft aan dat er draagvlak en betrokkenheid wordt gecreëerd wanneer een selectiegesprek met de afdeling wordt georganiseerd en teams hierin dus een rol krijgen in het besluitvormingsproces: "Dus ik ben heel erg voor om aan de voorkant al draagvlak creëren naarmate je in de procedure vordert. Dus het klikgesprek met de afdeling is ook zeker belangrijk en maakt ook onderdeel uit van". Tijdens de workshops is het betrekken van huidige medewerkers in de selectie één keer genoemd onder de deelnemers.

Zes van de negen respondenten hebben benoemd dat tijdens het selectiegesprek een bepaalde vraagstelling moet worden toegepast waarbij wordt gefocust op het noemen van voorbeelden uit het verleden. Twee van deze zes respondenten benoemde specifiek daarbij de STAR-methode. Respondent 2 formuleerde dit als volgt: "Dus wat je doet op voorhand is, als dat de competenties zijn die je wil, dat je de STAR-methodiek toepast. Dus op situatie vragen van: heb je al eens gezeten in een situatie waarin je nauwkeurig bent?".

Een assessment afnemen dat is gericht op persoonlijkheid werd door vijf van de negen respondenten genoemd als onderdeel van de selectie in een coöperatieve organisatie. Respondent 8 vertelde daarbij dat de samenwerking daardoor optimaler wordt: "Voor een coöperatieve organisatie denk ik dat het zeer waardevol is om een assessment zoals een DISC-assessment of een TMA-assessment af te nemen, dat dat een mooie tool is überhaupt voor het individu, maar ook omdat het een coöperatieve organisatie is. Dan kun je ook een disc-thema weer inderdaad op teamniveau of op afdelingsniveau doen en kun je daar mooie zaken uit destilleren die ook weer helpen om de samenwerking nog optimaler te verkrijgen". Respondent 7 vindt dat een assessment alleen waardevol kan zijn bij een zware managementfunctie. Het CV, de opleiding en de achtergrond van een kandidaat vindt hij belangrijker: "Bij zware managementfuncties is het misschien verstandig om te doen, maar uiteindelijk is een CV en dus een opleiding of een achtergrond aan ervaring voor ons belangrijk. En dan is het de persoonlijkheid. Als dat wel goed zit, dan gaat het vaak goed en dan nog kun je erachter komen na een jaar of na zes maanden, ook al heb je zo'n assessment gedaan, dat het niet klikt met iemand. Een assessment is een momentopname en geeft een heleboel elementen weer van risico's en sterke punten. Maar het is niet, het is niet de 100 procent waarheid, het is toch de mix van het hele verhaal bij elkaar, dus ik heb gewerkt met assessments, maar uiteindelijk word je assessment je leidraad en ik ben daar minder van gecharmeerd dan gewoon goede vragen stellen, een gedegen proces, gedegen selectie, goeie tekst schrijven, al die elementen samen, dat maakt je keuze zeker". Tijdens de workshops is het inzetten van een assessment gericht op persoonlijkheid één keer genoemd onder de deelnemers.

Drie van de negen respondenten benoemen dat een kandidaat een dag gaat meelopen. Hierbij worden verschillende redenen genoemd. Respondent 7 geeft aan dat, door een kandidaat een dag mee te laten lopen, de selectiecriteria kunnen worden getoetst en daarnaast de kandidaat kan zien wat voor werk het is en wat de sfeer binnen de organisatie is: "Ten eerste vind ik het altijd heel belangrijk om die selectietoets natuurlijk te hebben. En dan is het ook belangrijk om iemand een dag of een ochtend mee te laten werken, zodat de persoon kan zien wat voor werk het is, maar ook hoe de sfeer is, maar ook heel belangrijk, de collega's die uitleg geven en vertellen wat ze doen". Respondent 1 geeft als reden dat iemand tijdens zo'n meeloopdag kan laten zien of het gewenste

gedrag aanwezig is en kan worden gekeken wat iemand kan: “Zou je ze ook een opdracht kunnen laten uitvoeren, of een simulatie, of je zegt loop eens een weekje mee. Om ook in de praktijk te kunnen zien wat iemand daadwerkelijk doet”. Respondent 3 denkt dat wanneer een kandidaat een dag mee loopt, de collega’s die met de kandidaat moeten gaan samenwerken een mening kunnen vormen over de kandidaat: “Zeker in een coöperatieve cultuur misschien nog eerder zeggen: kom eens een paar uurtjes meelopen, om te kijken hoe je het vindt. En, zodat ook de collega’s even weten van wie is dat en wat vinden wij daarvan?”.

4.1.3 Beoordelen & belonen in een coöperatieve organisatie

De derde deelvraag heeft betrekking op de uitvoering van de HRM-praktijk belonen & beoordelen: ‘Op welke wijze kan de HRM-praktijk belonen & beoordelen operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?’

Eerst zullen de resultaten op het gebied van beoordelen weergegeven worden. Hierop volgen de resultaten op het gebied van belonen.

4.1.3.1 Beoordelen

Waar het gaat om de beoordeling in een coöperatieve organisatie zijn er, zoals te zien in tabel 5, 30 quotes tijdens de interviews en 24 quotes tijdens de workshops verzameld. In de tabel zijn, onder het kopje ‘overig’, quotes samengebracht die niet vaak genoemd werden en daardoor niet samengebracht konden worden tot één begrip bij het axiaal coderen.

Tabel 5. Beoordeling in een coöperatieve organisatie

Coöperatieve beoordeling	Interviews		Workshops
Beoordeling in de vorm van een continu proces	4 respondenten	7 quotes	1
Onderling feedback geven	5 respondenten	6 quotes	8
Beoordeling gericht op evaluatie en ontwikkeling	3 respondenten	5 quotes	0
Overig	-	12 quotes	15
Totaal		30	24

Vier van de negen respondenten benoemen dat de beoordeling een continu proces moet zijn waarbij je constant in gesprek bent met medewerkers. Respondent 7 benoemde daarbij een voorbeeld uit zijn eigen organisatie, waarin elke drie maanden een gesprek wordt gevoerd met de medewerker: “Waar ik nu mee begonnen ben zijn jaargesprekken, en dat is eigenlijk het hele jaar door met elkaar in gesprek zijn, aan de hand van een functieomschrijving. Dus er ligt een goede basis, goede beschrijving van je taken en verantwoordelijkheden en die heb ik in een HR-systeem gezet”. Respondent 6 stelt dat door het voeren van jaargesprekken de samenwerking en saamhorigheid wordt gestimuleerd: “Dat heeft alles in zich van juist dat samenwerken en die saamhorigheid elkaar helpen, flexibiliteit. Dat je juist daarop gaat inzetten en dat je daarop gaat ondersteunen. Ik zeg nadrukkelijk: natuurlijk je moet in gesprek met mensen als het niet loopt of als het om wat voor reden ook, niet de juiste resultaten brengt zijn. Maar dat moet niet na een half jaar en dat moet op het moment dat het gebeurt en dan is de meest belangrijke zin: hoe kan ik jou helpen om dat te verbeteren, als er iets te verbeteren valt”. Tijdens de workshops is de beoordeling als continu proces door één deelnemer benoemd.

Het geven van onderlinge feedback wordt door vijf van de negen respondenten benoemd als onderdeel van de beoordeling in een coöperatieve organisatie. 360 graden feedback wordt door vier van deze vijf respondenten benoemd. Respondent 3 vindt dat de beoordeling onderling gericht moet zijn op de samenwerkingsaspecten: “Ik denk zeker een stuk op team- en samenwerkingsaspecten, eigenlijk de dingen die je net noemt, dat dat als rode draad er wel doorheen loopt. Je zou het zelfs met feedback onderling kunnen doen. Ik hoor wel goede verhalen over 360 graden feedback tools”. Volgens respondent 5 zorgt onderlinge beoordeling voor betrokkenheid van medewerkers in het beoordelingsproces: “Er zijn inmiddels bedrijven die ervoor kiezen om het team zelf te laten beoordelen. Een hele belangrijke mate van betrokkenheid van het team in het beoordelingsproces te hebben. Ik denk dat heel belangrijk is gewoon de feitelijke inbreng van betrokkenen zelf. Dus voordat het beoordelingsgesprek plaatsvindt, dat hij zelf zijn eigen zelfbeoordeling doet en inlevert bij een baas. In de tweede plaats ook een team input. Om dat te organiseren, dan ben je al behoorlijk druk”. Acht respondenten uit de workshops benoemden 360 graden feedback als passend bij de beoordeling in een coöperatieve organisatie.

Drie van de negen respondenten stellen dat de beoordeling gericht moet zijn op evaluatie, zodat samen met een medewerker kan worden gekeken welke stappen iemand moet gaan maken of hoe de medewerker zich in de toekomst kan verbeteren. Respondent 2 vertelde: “De competenties of kennis en vaardigheden die je nog zou moeten ontwikkelen of toevoegen, dat ga je dan in een ontwikkelplan zetten, of ontwikkelstappen. Aan het eind van de rit kijk je eigenlijk van: wat vind je er eigenlijk zelf van wat je daarvan hebt gedaan? En wat hebben we bereikt? Dus wat is jouw bijdrage geweest aan de bedrijfsdoelstellingen en aan je eigen persoonlijke doelstellingen. En op basis daarvan geef je beoordeling”.

Overige antwoorden die uit de workshops naar voren komen zijn gericht op teambeoordeling, benoemd door vier respondenten. Het beoordelen op teamniveau is door één respondent benoemd tijdens de interviews. Daarnaast wordt tijdens de workshops door twee respondenten het opstellen van groepsdoelen benoemd.

4.1.3.2 Belonen

Waar het gaat om de beloning in een coöperatieve organisatie zijn er, zoals te zien in tabel 6, 41 quotes tijdens de interviews en 13 quotes tijdens de workshops verzameld. In de tabel zijn quotes samengebracht onder het kopje ‘overig’ die niet vaak genoemd werden en daardoor niet samengebracht konden worden tot één begrip bij het axiaal coderen.

Tabel 6. Belonen in een coöperatieve organisatie

Coöperatieve beoordeling	Interviews		Workshops
Kernwaarden beloning	5 respondenten	8 quotes	0
Belonen volgens een vast beloningssysteem	6 respondenten	6 quotes	0
Belonen op teamniveau	8 respondenten	14 quotes	7
Overig	-	13 quotes	6
Totaal		41	13

Veelal dezelfde belangrijke begrippen kwamen terug tijdens de interviews op het gebied van belonen, zoals zorgvuldigheid, verklaarbaarheid, gestructureerd, rechtvaardigheid, eerlijkheid en transparantie. Respondent 5 vertelde dat het vooral belangrijk is dat de beloning rechtvaardig is,

eerlijk en zorgvuldig verloopt: “Het allerbelangrijkste voor mensen is niet zozeer de harde euro's die ze in hun portemonnee krijgen. Je moet natuurlijk wel goed kunnen leven daarvan, maar mensen hebben vooral behoefte aan fairness en dat voelen ze zelf verdomd goed aan. En op het moment dat alleen maar degene die een wit voetje willen halen of de grootste mond hebben, als die uiteindelijk altijd met hoge beoordeling ervan doorgaan. Ja, dan gaan mensen natuurlijk in die omgeving zich daar niet prettig bij voelen en opstappen, dus zorgvuldigheid en eerlijkheid is wel heel erg belangrijk”. Respondent 8 benoemde dat in een organisatie waar veel wordt samengewerkt, transparantie en zorgvuldigheid belangrijk zijn: “Ik denk juist binnen die samenwerkingsgerichte organisatie, dat zijn mensen die dat ook belangrijk zullen vinden. De medewerkers die daar werkzaam zijn. Dus opnieuw een transparante, zorgvuldige systematiek die natuurlijk gekoppeld is aan je functiehuis, hè? Integraal moet het hele plaatje kloppen. Maar dus ook tot en met de afronding. Dus je beloont, je hebt daar een gesprek over, dat gesprek moet zorgvuldig zijn”.

Zes van de negen respondenten stellen dat de beloning wordt vastgesteld door een beloningssysteem in de vorm van een functiehuis met daaraan gekoppelde loonschalen. Er is niet bekend of dit specifiek voor een coöperatieve organisatie volgens hen gebruikelijk is, of dat zij dit in alle organisatievormen zouden gebruiken. Respondent 4 zou de beloning inrichten volgens de traditionele manier: “Ik denk dat het gewoon sowieso goed is om te belonen op de misschien traditionele manier, maar wat wij doen is dat ze een lokale score krijgen met daaraan gekoppeld een bepaalde verhoging. En de mensen worden beoordeeld op gedrags-as en inhoudelijke-as, dus taken en gedrag”.

Acht van de negen respondenten vinden dat de beloning in een coöperatieve organisatie op teamniveau moet liggen. Samenwerking moet volgens respondent 1 op teamniveau worden beloond. De respondent stelt dat door op teamniveau te belonen, het samenwerken wordt benadrukt en de teams bewuster worden van hoe zij samen succesvol kunnen zijn: “Je bent je heel bewust van het feit dat het team bepaalt of je als team totaal succesvol kunt zijn en/of bent en niet alleen jij als individu. Dat vind ik wel de kracht van samenwerkingsverband, omdat je dan ook de neiging hebt om, als je ziet dat iemand het wat lastiger heeft, bereid bent om te kijken: oké, wat heeft iemand nodig, wat moeten we doen om te kijken of iemand geholpen kan worden, is het belangrijk direct doorgaan met mijn eigen werkzaamheden of is het in het belang van de groep goed om te kijken of we even een tandje moeten bijschakelen en iemand anders te helpen. Ik denk dat dat wel een belangrijke factor is om ook succesvol te kunnen zijn. Dus ik denk dat dat het zeker benadrukt en helpt”. Respondent 7 benadrukte dit ook en vertelde dat teams niet apart moeten worden beloond, omdat ze afhankelijk zijn van elkaar en iedereen bijdraagt aan het resultaat: “Als een team in een bepaalde hal iets doet, dan ja is het goed dat ze een deadline gehaald hebben, maar zonder de zagerij die de blokken zaagt hadden ze dat niet kunnen doen en zonder de nabehandeling hadden de blokken niet bij de klanten kunnen komen en zonder de logistieke afdeling hadden de stukken niet verzonden kunnen worden. Dus het is heel erg afhankelijk van de hele keten waar je in zit, dus je kan niet één deeltje uit die keten belonen. Als die er niet is, dan stopt die keten. Dus iedereen draagt daaraan bij. Het samen gevoel, groepsgevoel, trotse gevoel wordt dan daarmee aangewakkerd”. De manier van belonen op teamniveau kan volgens respondent 8 en respondent 6 in de vorm van een financiële beloning, maar ook in de vorm van een teamuitje. Respondent 8: “Daar kun je dus mee spelen. In een samenwerkingsgerichte organisatie kan het misschien ook heel erg mooi door een samenwerkingsdoelstelling voor een team in het vooruitzicht te stellen. Maar dat zou ook die stedentrip kunnen zijn of hè dat je ook weer dat gezamenlijke element pakt.”. Respondent 6: “. Dan

is het weer van: ga je dat doen in een eenmalig geldbedrag of ga je zeggen van: ik ga voor jullie een hartstikke leuke dag organiseren of een middag of ik ga jullie een cursus weet ik veel wat geven of je mag van mij iets heel sensationeels gaan doen, bungee jumpen. Maar dat je het als team wel gaat belonen". Uit de workshops benoemen zeven respondenten dat de beloning moet plaatsvinden in de vorm van een teambeloning.

Verder benoemen twee van de elf deelnemers van de workshops een bonus als beloning. Één van de respondenten van de interviews benoemd een bonus als een passende beloning: "Dat je gewoon iemand een gratificatie verleend voor een extreem of ultieme prestatie".

4.2 Adhocratische organisatie

In deze paragraaf worden de resultaten voor de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen in een adhocratische organisatie weergegeven.

4.2.1 Werving in een adhocratische organisatie

De eerste deelvraag heeft betrekking op de uitvoering van de HRM-praktijk werving: 'Op welke wijze kan de HRM-praktijk werving operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?'

Waar het gaat om de werving in adhocratische organisatie zijn er, zoals te zien in tabel 7, 39 quotes tijdens de interviews en 28 quotes tijdens de workshops verzameld. In de tabel zijn, onder het kopje 'overig', quotes samengebracht die niet vaak genoemd werden en daardoor niet samengebracht konden worden tot één begrip bij het axiaal coderen.

Tabel 7. Werving in een adhocratische organisatie

Adhocratische werving	Interviews		Workshops
Korte lijnen met onderwijsinstellingen	8 respondenten	8 quotes	3
Sterke Employer Branding	4 respondenten	4 quotes	0
Mogelijkheden binnen organisatie duidelijk schetsen	4 respondenten	5 quotes	0
Doelgroepgericht werven	4 respondenten	6 quotes	1
Referral recruitment	5 respondenten	5 quotes	3
Overige	-	11 quotes	21
Totaal		39	28

Uit de interviews blijkt dat korte lijnen met hogescholen en universiteiten volgens acht van de negen respondenten belangrijk is in de werving van medewerkers voor een adhocratische organisatie. Er worden verschillende voorbeelden gegeven om de relatie met hogescholen en universiteiten te bewaken. Zo geeft respondent 1 aan dat dit kan door mensen stageplaatsen aan te bieden om mensen binnen te halen en ze te behouden in de organisatie: "Dat je zorgt dat die klassen goed in the picture zijn bij ons. En andersom, dat die studenten ons bedrijf goed kennen en dat je zorgt van: hoe gaan we nu zorgen voor stageplaatsen, hoe zorgen we dat die mensen bij ons binnenkomen, dat wij hun leren kennen, zodat we een goede selectie kunnen maken in de praktijk. Maar ook dat zij ons bedrijf leren kennen om te bepalen hoe dat werkelijk is. Het is altijd makkelijker om mensen vanuit de opleiding aan de onderkant een beetje binnen te halen en te laten doorgroeien, te laten ontwikkelen, dan dat je een hele dure wervingsprocedure moet starten om iemand met heel erg

precieze expertise te vinden”. Een ander voorbeeld, genoemd door respondent 5 is, naast het bieden van stageplaatsen, een sponsoring te doen: “Dan is het handig als je daar een lijntje hebt natuurlijk, maar goed, dat weten al je concurrenten ook. Dus ja, uiteindelijk ben je dan toch weer in competitie. Maar daar kan je dan wel iets aan doen, door daar dus gericht stageplekken aan te bieden, stukje sponsoring te doen?”. Tijdens de workshops is door drie deelnemers de zichtbaarheid bij onderwijsinstellingen benoemd. Één van de deelnemers noemt als voorbeeld om evenementen te organiseren op scholen.

Een sterke Employer Branding wordt door vier van de negen respondenten benoemd als onderdeel van de uitvoering van de werving in een adhocratische organisatie. Respondent 8 vertelt: “Dan dien je dus uitstekende Employer Branding te hebben, meer dan uitstekend zelfs, waarbij je dus jouw innovaties en al jouw expertise goed weet uit te dragen. Dus heel erg zichtbaar zijn op een LinkedIn platform bijvoorbeeld, maar ook op je website. Dat moet high end zijn, waarbij jouw innovatie trajecten en projecten maximaal geëtaleerd worden”.

Vier van de negen respondenten geeft aan dat duidelijk moet zijn wat de mogelijkheden binnen een organisatie zijn. De bijdrage van een potentiële werknemer moet zichtbaar zijn, de innovatie en expertise binnen de organisatie moet duidelijk zijn. Volgens respondent 7 kan dit door creatief te zijn en te laten zien in welke omgeving iemand komt te werken: “Wat ik in zo’n geval dus zou doen, is enorm laten zien dat er eigenlijk alles mogelijk is. En dat het draait om de vakinhoudelijke kennis van de expert die je aantrekt. Een technisch of een creatief expert moet je niet in een kader met allerlei regels, met allerlei procedures, formulieren wat dan ook, want dan ga je de vakkennis verliezen. Een expert die heeft de ruimte nodig om te doen wat hij nodig heeft. Dus daar moet je wegblijven van allerlei beleid, procedures, van regels en wetten. En die moet je gewoon de vrijheid geven”.

Een ander onderdeel van de werving in een adhocratische organisatie die door vier van de negen respondenten werd genoemd is het doelgroepgericht werven. Een van de voorbeelden die genoemd is om doelgroepgericht te werven door respondent 6, is door te adverteren in de vakliteratuur van een bepaalde doelgroep: “Je moet kijken waar je doelgroep zit natuurlijk hè. Vaker bij dat soort organisaties is wel een marketingafdeling die je daarop kunt zetten. Dan moet je wel andere kanalen gaan bewandelen. En bijvoorbeeld vakliteratuur, dat je daarin toch wat kunt. Dus veel specifieker”. Een ander voorbeeld wordt genoemd door respondent 7, die benoemt dat de organisaties meer gebruik moeten maken van een heel breed platform van adverteren: “Dus dan zou je veel meer gebruik moeten maken van social media, misschien wel landelijke televisiecampagnes of slimme manieren via YouTube, kanalen waar jouw groep zit. Je moet je wel aanpassen en inleven in de doelgroep die je hebt en waar kijken die naar, waar kun je slim advertenties plaatsen?”. Één van de deelnemers van de workshops benoemt doelgroepgericht werven.

Het laatste onderdeel dat door vijf van de negen respondenten werd genoemd tijdens de interviews is referral recruitment. Meermaals wordt de reden genoemd dat eigen medewerkers contact hebben met de doelgroep. Zo zegt respondent 5: “Ik zou sturen op de netwerken van je eigen medewerkers, die weten heel goed waar andere goede mensen zitten”. Respondent 8 noemt daarbij de mogelijkheid om het binnenhalen van personeel door eigen personeel te belonen met een bonus: “Je kunt ook een bonus uitschrijven als zij de juiste kandidaten weten aan te brengen. Dus een campagne uitzetten dat ze een bonus kunnen verkrijgen als ze de goede kandidaten weten aan te

dragen". Drie deelnemers tijdens de workshops benoemen referral recruitment als onderdeel van de werving in een adhocratische organisatie.

Overige antwoorden uit de workshops vertonen verscheidenheid. Zo gaf een van de deelnemers aan dat om mensen te werven voor een adhocratische organisatie, deze weggekocht kunnen worden bij de concurrent. Een andere deelnemer benoemde het plaatsen van een advertentie op LinkedIn als manier van werven voor een adhocratische organisatie.

4.2.2 Selectie in een adhocratische organisatie

De tweede deelvraag heeft betrekking op de uitvoering van de HRM-praktijk selectie: 'Op welke wijze kan de HRM-praktijk selectie operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?

Waar het gaat om de selectie in een adhocratische organisatie zijn er, zoals te zien in tabel 8, 27 quotes tijdens de interviews en 19 quotes tijdens de workshops verzameld. In de tabel zijn, onder het kopje 'overig', quotes samengebracht die niet vaak genoemd werden en daardoor niet samengebracht konden worden tot één begrip bij het axiaal coderen.

Tabel 8. Selectie in een adhocratische organisatie

Adhocratische selectie	Interviews		Workshops
Selectiegesprek met een aanwezige expert	6 respondenten	7 quotes	0
Assessment gericht op expertise	6 respondenten	10 quotes	9
Meeloopdag	2 respondenten	2 quotes	0
Overig		9 quotes	10
Totaal		27	19

Van de negen respondenten benoemden er zes dat tijdens het selectiegesprek een collega met expertise en vakinhoudelijke kennis waarop wordt geselecteerd moet worden betrokken, zodat deze collega kan testen of de kandidaat over de benodigde expertise en kennis beschikt. Respondent 6 noemt daarbij de optie de selectiegesprekken op te delen in twee gesprekken, waarbij het eerste gesprek een wat algemenere vorm heeft en het tweede gesprek meer gericht is op de expertise: "Ik denk dat ik het dan op zou splitsen in twee gesprekken. Het is wel anders dan bij die eerste. Maar dat je in eerste instantie in gesprek met een leidinggevende en HR bijvoorbeeld en dat gaat dan weer wat algemener en wat meer van: past die persoon bij deze organisatie, past die een beetje in het geheel. Dan zou ik daarnaast door experts door nou ja twee professionals zou ik het hemd van het lijf laten vragen. Is die goed? Is die echt goed?". Respondent 3 vertelde dat, naast het toetsen van de expertise, een kandidaat enthousiast gemaakt kan worden door de experts van de organisatie te vertellen wat er inhoudelijk te bieden is binnen de organisatie: "Ik heb gemerkt dat het heel goed werkt om een vakidoot aan tafel te zetten. En misschien dat je denkt: waar gaat het over, maar kunt beter een andere developer aan tafel zetten om ze als vakidioten te laten kletsen over hun vak en zeker niet als HR-professional te willen doen alsof je dat begrijpt. Om daar in ieder geval iemand mee te enthousiasmeren en te laten merken wat je vakinhoudelijk te bieden hebt".

Het vooraf testen van de expertise door middel van een assessment wordt door zes van de negen respondenten genoemd als onderdeel van de selectie in een adhocratische organisatie. Volgens

respondent 7 wordt de zekerheid van het werven van een goede kandidaat op deze manier vergroot: “Naast de standaard gesprekken moet je ook een casus bedenken waarbij je iemand aan het werk kunt zien. Dus je moet bij wijze van spreken, een soort van het probleem als het om een software engineer gaat, moet je een probleem klaar hebben staan op een computer of je moet het probleem mailen naar zo’n persoon en kom maar met een oplossing. En dan kun je iemand letterlijk aan het werk zien. Iemand in zo’n team zetten dat kun je op basis van gevoel en vragen wel zien. Je kan referenties inwinnen, maar ik ben voorstander van dat mensen bewijzen, bewijs laten zien wat ze kunnen. Dit draagt bij aan dat je een vrij zekere keuze hebt kunnen maken als teamleider of als HR of de kandidaat goed is of niet. En als je een paar red flags hebt, waarvan mensen zeggen van dit wordt hem niet, gewoon niet doen. Dus je vergroot je zekerheid enorm, denk ik”. Uit de workshops benoemden acht deelnemers het inzetten van een assessment als onderdeel van de selectie.

Twee van de negen respondenten benoemden de optie om een kandidaat een dag mee te laten lopen om op deze manier te testen of de benodigde expertise aanwezig is. Respondent 3 zegt hierover: “Ik zou eerder iemand laten meelopen op de werkvloer, dus iemand een halve dag laten meelopen, van laat maar zien wat je kunt om te kijken of de technische skills ook zo zijn op het niveau dat je ze had verwacht. Dat zou ik op die manier doen met een soort checklist maken”.

Overige antwoorden uit de workshops vertonen verscheidenheid. Zo gaf een van de respondenten aan dat er een meet & greet moet worden georganiseerd met bestaande medewerkers. Een andere respondent benoemde dat de STAR-methode moet worden ingezet tijdens de selectiegesprekken.

4.2.3 Beoordelen in een adhocratische organisatie

De derde deelvraag heeft betrekking op de uitvoering van de HRM-praktijk belonen & beoordelen: ‘Op welke wijze kan de HRM-praktijk belonen & beoordelen operationeel worden gemaakt, zodat deze specifiek is ingericht en uitvoerbaar is voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie?’

Eerst zullen de resultaten op het gebied van beoordelen weergegeven worden. Hierop volgen de resultaten op het gebied van belonen.

4.2.3.1 Beoordelen in een adhocratische organisatie

Waar het gaat om de beoordeling in een adhocratische organisatie zijn er, zoals te zien in tabel 9, 30 quotes tijdens de interviews en 24 quotes uit de workshops verzameld. In de tabel zijn, onder het kopje ‘overig’, quotes samengebracht die niet vaak genoemd werden en daardoor niet samengebracht konden worden tot één begrip bij het axiaal coderen.

Tabel 9. Beoordeling in een adhocratische organisatie

Adhocratische beoordeling	Interviews		Workshops
Beoordeling op ontwikkeling	4 respondenten	4 quotes	0
Beoordeling op rol in projectteam	4 respondenten	5 quotes	0
Beoordelingsgesprek	4 respondenten	5 quotes	0
360 graden feedback	-	-	5
Overig		16 quotes	19
Totaal		30	24

Onder de respondenten van de interviews is een grote verscheidenheid aan antwoorden naar voren gekomen op het gebied van beoordeling in een adhocratische organisatie. De overeenkomst zit in de

beoordeling op ontwikkeling. Vier van de negen respondenten noemen de ontwikkeling die een medewerker maakt als beoordelingspunt in een adhocratische organisatie. Zo omschrijft respondent 4 dat tijdens het beoordelingsgesprek de ontwikkeling van een medewerker moet worden besproken en vanuit daar plannen moeten worden gemaakt gericht op de ontwikkeling in de toekomst: “ik denk ook dat je in beoordelingsgesprekken het hebt over ontwikkeling en over: je bent vakspecialist, dus hoe ga jij je kennis up to date houden en dergelijke. Dus ik denk zeker dat het daaraan bijdraagt.”. Respondent 2 geeft aan dat de beoordeling plaatsvindt op basis van een persoonlijk ontwikkelplan: “mijn ervaring is in ieder geval laat ik het zo stellen, is dat het zeg maar vanuit een persoonlijk ontwikkelplan of vanuit zeg maar, de afspraken die gemaakt zijn van joh, wat zou je nou aan het eind bereikt willen hebben om succesvol te zijn, dat daar op basis daarvan ook uiteindelijk beoordeling plaatsvindt. Wat heb je daarvoor nodig? Heb je de leidinggevende nodig, heb je kennis nodig, heb je kunde nodig, heb je een team nodig. En de rol die iemand speelt, bijvoorbeeld: je bent scrum master, ik noem maar wat, word je daar dan ook op beoordeeld en ook op beloond, dus als je die rol hebt, zijn dat dan ook impulsen die je kunt geven om mensen daarop te belonen”. In dit ontwikkelplan zijn afspraken gemaakt over wat iemand bereikt wil hebben in een bepaalde periode. Daarnaast zou deze respondent de medewerkers in zijn of haar organisatie beoordelen op de bijdrage die iemand heeft gehad binnen een bepaald project.

Volgens vier van de negen respondenten moet de beoordeling gebeuren op basis van de rol die iemand binnen een team of project heeft uitgevoerd. Respondent 1 zou de beoordeling inrichten op basis van projecten die worden uitgevoerd binnen de organisatie. Volgens deze respondent worden medewerkers in een adhocratische organisatie beloond op de prestatie die ze leveren: “Ik zou beoordelen proberen in te richten op basis van een project of een klantvraag en die kan de ene keer uitdagend ingewikkeld zijn, de andere keer misschien wat eenvoudiger en wat laagdrempeliger zijn. Dat zou ik proberen mee te nemen als basis voor een stukje beloning”. Respondent 9 zou beoordelen door te kijken welke rol iemand aanneemt in een team en welke bijdrage hij levert aan het geheel: “, ik zou het heel erg spitsen op bijdragen binnen het team. Dus zijn er bepaalde problemen of bepaalde zaken die opgelost moeten worden? In hoeverre heb jij daar dan een bijdrage of rol in? Of ben jij iemand die juist alleen maar achterover gaat zitten wachten tot iemand een vraag stelt, of ben jij diegene die ook actief meedenkt en kritische vragen stelt en op die manier daarin meedenkt. Ik zou denk ik heel erg daar de nadruk op leggen van: wat is jouw bijdrage aan het geheel? Hoe zorg jij ervoor dat jouw stukje ook bijdraagt aan hetgeen we willen bereiken met zijn allen?”.

Vier van de negen respondenten benoemen de beoordelingsgesprekken als manier van beoordelen. Volgens respondent 5 moeten deze gesprekken één keer per kwartaal plaatsvinden: “Het feit dat je alert bent op die competenties die zo belangrijk zijn in die organisatie, maakt dus dat je daar eigenlijk op stuurt, dan is een voorbeeld dat je het één keer per kwartaal doet”.

Tijdens de workshops benoemen 5 deelnemers 360 graden feedback als geschikte beoordelingssystematiek in een adhocratische organisatie. De overige 19 quotes vertonen grote verscheidenheid. Een voorbeeld van een antwoord is beoordelen op het minimaal aantal verbetermogelijkheden per tijdseenheid.

4.2.3.2 Belonen in een adhocratische organisatie

Waar het gaat om de beloning in een adhocratische organisatie zijn, zoals te zien in tabel 10, 36 quotes tijdens de interviews en 25 quotes uit de workshops verzameld. In de tabel zijn, onder het

kopje 'overig', quotes samengebracht die niet vaak genoemd werden en daardoor niet samengebracht konden worden tot één begrip bij het axiaal coderen.

Tabel 10. Belonen in een adhocratische organisatie

Adhocratische beloning	Interviews		Workshops
Belonen op teamniveau	5 respondenten	7 quotes	2
Vaste beloningsstructuur	5 respondenten	5 quotes	0
Belonen op individueel niveau	8 respondenten	12 quotes	0
Overig		12 quotes	23
Totaal		36	25

Vijf van de negen respondenten vinden dat er in een adhocratische organisatie op teamniveau beloond moet worden. Volgens respondent 4 gaat het ten koste van de creativiteit als je er niet voor kiest om op teamniveau te belonen: "Ik denk als jij mensen individueel gaat belonen terwijl ze in het team hebben gewerkt, dan doet dat wat met het team. Weet je, en uiteindelijk komt dat de creativiteit van mensen ook niet ten goede". Respondent 2 benoemt dat binnen teams een bepaalde vrijheid gegeven moet worden in de beloning, zodat ze zelf invloed hebben op de manier waarop ze worden beloond: "Ja, ik denk echt dat het begint met draagvlak, persoonlijke aandacht, waarop laat je mensen excelleren, hoe kun je dat belonen, wat vind je zelf reëel? Pick and choose, cherry picking." Respondent 8 denkt dat, door op teamniveau te belonen, medewerkers zich bewust worden van het belang van samenwerken: "Maar daarnaast is het juist voor deze groep professionals van belang dat ze weten dat je in je eentje niks kunt. En je kunt nog zo slim zijn, maar de beste projecten doe je mijns inziens doordat je mbo'ers, hbo'ers en universitair geschoolden bij elkaar hebt. Want je hebt alle kleuren en alles nodig. En dat zou ik ook willen triggeren, dus daarom ook een teamprestatie. In je eentje kun je niks". Twee deelnemers van de workshops benoemen het belonen van teams in een adhocratische organisatie.

Door vijf van de negen respondenten is benoemd dat er sprake moet zijn van een vaste beloningsstructuur toen hen de vraag werd gesteld hoe zij de beloning in een adhocratische organisatie zouden inrichten. Respondent 5 benoemt daarbij dat dit niet per se anders is dan in andere organisaties: "Ik denk dat de beloningssystematiek die je daarop toepast niet anders hoeft te zijn. Dus dat wil zeggen: we willen een zorgvuldig proces hè, waarbij je een inbreng hebt van het team. Want ik ken ook mensen die in een creatief beroep werken, ik ken dat zelfs vrij goed, en daar is de beloningssystematiek totaal niet anders dan je bij een industriële omgeving tegenkomt". Volgens respondent 3 is het belangrijk dat een beloningssysteem transparant is: "Nou, ik vind het wel bijzonder als je alles inzet op zelfsturende teams, zoals zij het hebben, en alles inzetten op dat mensen zelf moeten doen, dat je dan over beloning toch wel wat geheimzinniger bent en geen transparant systeem hebt. En ik denk dat het veel meer op de teamfeedback mag. Ik zou wel een systeem kiezen wat heel duidelijk is".

Volgens zes van de negen respondenten moeten medewerkers in een adhocratische organisatie individueel beloond worden op prestaties die zij leveren. Respondent 5 geeft aan dat een goede prestatie beloond moet worden in de vorm van een bonus. Deze bonus moet voor de gehele organisatie zichtbaar zijn, omdat dit volgens deze respondent stimulerend werkt voor andere medewerkers om ook een goede prestatie te leveren. De respondent benoemde daarbij een voorbeeld vanuit een werksituatie uit het verleden: "Dat hoort ook zo, als iemand echt gewoon de

drager is van een nieuw product, dan moet dat ook beloond worden en dat heb ik zelf ook meegemaakt. Één van mijn vorige werkgevers deed het zo dat ieder kwartaal een aantal mensen die iets bijzonders gepresteerd hebben een bonus kregen. En dat gebeurde gewoon in de kantine. En dan waren er 120 man bij en er werd gewoon uitgelegd waarom ze die bonus kregen. Nou, als je dat als baas directeur dan netjes uitlegt, is dat ook stimulerend voor degene die het krijgt, maar ook voor degene die het niet krijgt. Want je ziet van hé, je ziet dat als je je nek uitsteekt en je iets extra's maakt, wat meer meters, ja, dan wordt het ook gezien en gewaardeerd. Dus helemaal niet zo moeilijk. Je moet het doen". Respondent 7 benoemt als argument om medewerkers individueel te belonen dat zij op deze manier zelf invloed hebben op hun eigen beloning: "Over het algemeen zie je dat experts al wel aan een forse beloning zitten, er is al een fors salaris, dan zou je moeten nadenken of je een deel variabel kunt maken. Dus een deel bonus koppelen aan de prestaties, dat je zegt aan het eind van het jaar heb je een doel behaald, zoveel projecten zijn succesvol afgerond. En dan kun je 12 procent extra salaris verdienen, of een bonus van 10000 euro of wat dan ook. Dan kun je dat eventueel opsplitsen in kwartalen. Maar wederom, ze hebben zelf invloed op de resultaten en ze kunnen zelf hun eigen beloning hoger maken, of niet, en dat is dus afhankelijk van hun presteren". Respondent 6 vertelt dat individueel belonen maatwerk is, omdat het belangrijk is om iemand te belonen die individueel verantwoordelijk is voor een geniaal idee, maar dat het team dat hierin ondersteunend is geweest niet gepasseerd moeten worden: "Ik vind in dit soort omgeving, stel dat iemand echt een geniale doorbraak heeft op iets, ja dan mag je wel kijken van moet daar iets tegenover staan. Maar je moet ook zorgen dat je de rest van team, dat daar waarschijnlijk ondersteunend in is geweest, dat je die niet schoffeert. Dus ook dit is maatwerk".

Uit de workshops komen verscheidende antwoorden naar voren. Een voorbeeld van een antwoord dat is gegeven is het belonen in de vorm van een winstdeling. Een ander voorbeeld is medewerkers te belonen door hen een hogere positie in de organisatie aan te bieden.

4.3 Horizontale samenhang

De horizontale samenhang tussen de praktijken is tijdens de interviews uitgevraagd op twee gebieden. Er is gevraagd naar de horizontale samenhang tussen de HRM-praktijken werving en selectie, voor zowel de coöperatieve als adhocratische organisatiestrategie. Daarnaast zijn vragen gesteld over de horizontale samenhang tussen alle onderzochte HRM-praktijken: werving, selectie en beoordelen & belonen. Voor zowel de coöperatieve als de adhocratische organisatiestrategie is gevraagd naar de horizontale samenhang tussen de HRM-praktijken. Uit de antwoorden blijkt dat de horizontale samenhang van de praktijken niet afhankelijk is van de organisatiestrategie. Daarom zijn de antwoorden van de twee strategieën in tabel 11 samengebracht.

4.3.1 Horizontale samenhang tussen werving en selectie

Zoals te zien in tabel 11 zijn er in totaal 7 quotes verzameld tijdens de interviews op het gebied van horizontale samenhang tussen de HRM-praktijken werving en selectie.

Tabel 11. Horizontale samenhang werving en selectie.

Horizontale samenhang tussen werving en selectie	Respondenten	Quotes
De selectie wordt gebaseerd op de werving	5	7
Totaal	-	7

Volgens vijf van de negen respondenten ontstaat er horizontale samenhang tussen werving en selectie, wanneer vooraf duidelijk is waar in de werving naar geworven wordt en op basis daarvan de selectie in te richten. Respondent 1 denk dat, door voorafgaand aan de werving af te stemmen wat je

precies zoekt het profiel duidelijk is, je weet waarop je moet selecteren: “Nou, ik denk dat dit een onderdeel is van zo’n selectie. En ik denk dat je in de werving moet zorgen dat je iemand zoekt, waarin je dit kan toetsen. Dus dat je daarop kunt selecteren. Werving en selectie worden vaak in één adem genoemd. Ik snap dat je die uit elkaar trekt, maar daar hoort wel degelijk in mijn optiek een stevige handshake te zijn, tussen wat je zoekt en wat je selecteert”. Volgens respondent 2 kijk je op voorhand, in de werving, naar wat je nodig hebt in je organisatie. Op basis hiervan doe je de selectie en ga je kijken wat iemand nodig heeft om in een organisatie succesvol te kunnen zijn: “Op voorhand, je gaat gewoon altijd om tafel met daar waar de plek is. Wat is hier nodig om succesvol te zijn? Dat profiel ga je schetsen, daar selecteer je op. Vervolgens zit daar ook de beloning en de waardering aan, alhoewel dat natuurlijk bij die groep, los van het feit dat het plaatje moet kloppen, die arbeidsvoorwaarden en zo die moeten allemaal wel kloppen, maar het zit 'm veel meer in dat ze kijken op dat je iets bedenkt waardoor de markt weer helemaal flabbergasted is, of zo. Een andere context. Maar goed, in the end wil iedereen natuurlijk gewoon ook een goede boterham verdienen. Dus het is zeker niet ondergeschikt, maar het is een combinatie van goed marktconform pakket bieden, waarbij de uitdaging zit in de inhoudelijkheid van de job”.

4.3.2 Horizontale samenhang tussen werving, selectie en beoordelen & belonen

Zoals te zien in tabel 12 zijn er in totaal 20 quotes verzameld tijdens de interviews op het gebied van horizontale samenhang tussen de HRM-praktijken werving, selectie en beoordelen & belonen.

Tabel 12. Horizontale samenhang tussen werving, selectie en beoordelen & belonen.

Horizontale samenhang	Respondenten	Quotes
Een rode draad in de inrichting van HRM-praktijken	5	7
Automatisch proces	2	6
De functieomschrijving vormt de basis voor de indeling van de HRM-praktijken	2	3
Overig	-	4
Totaal	-	20

Volgens vijf van de negen respondenten moet er in de organisatie een rode draad aanwezig zijn en vanuit daar moeten alle HRM-praktijken ingericht worden. Door het op deze manier te doen is er volgens deze respondenten sprake van horizontale samenhang. Respondent 8 vertelt dat er sprake moet zijn van een integraal HR-beleid, waarin werving, selectie, belonen en beoordelen en de bedrijfscultuur, de stijl van leiderschap allemaal met elkaar samenhangen: “Dus je integraal HR-beleid, dus het grijpt allemaal in elkaar samen. Werving, selectie, belonen, beoordelen, je bedrijfscultuur, de stijl van leiderschap, dat ligt allemaal in elkaar en moet allemaal kloppen. Dus het HR-beleid moet goede vorm en inhoud hebben”. Respondent 9 denkt dat de samenhang wordt bereikt door mensen op hetzelfde onderdeel te werven, selecteren, beoordelen en belonen, zodat er een rode draad is die transparant is voor medewerkers: “Ik denk toch door medewerkers op hetzelfde onderdeel te beoordelen, belonen en ook op dezelfde onderdelen te werven en selecteren. Dus als jij iemand zoekt voor één specifiek onderdeel, dat je daar dan ook heel erg de nadruk op legt, op basis daarvan ook gaat benchmarken naar beloning en op basis van dat stukje ook iemand wordt beoordeeld. Ik kan moeilijk iemand beoordelen op iets waar hij geen invloed op heeft, dus ik beoordeel mensen vooral op het stukje waar ze wel invloed op hebben”.

Twee respondenten benoemen dat de horizontale samenhang in een organisatie een automatisch proces is, waardoor er vanzelfsprekend samenhang is tussen de verschillende HRM-praktijken.

Respondent 4 zegt hierover het volgende: “Het is zo’n automatisch proces, dat dus zo gestroomlijnd is dat als je die werving niet juist inzet, komen er niet de juiste kandidaten uit en dan heb je niet de juiste selectie, dus dat is voor mij één proces”.

Tot slot benoemen twee respondenten dat door te focussen op de functiebeschrijving en deze als basis te zien, er horizontale samenhang ontstaat. Respondent 7 vertelt dat de functieomschrijving de basis vormt voor het hele verhaal. Op basis van de functieomschrijving wordt de vacature geschreven, worden mensen geworven en geselecteerd. Als iemand is aangenomen wordt hij meegenomen in de cyclus van jaargesprekken, op basis van deze beoordeling wordt de beloning bepaald, allemaal weer uitgaande van de competenties in de functieomschrijving: “Ja, ik heb als basis genomen een functieomschrijving, dat is eigenlijk een hele rooie draad door het hele verhaal van de functieomschrijving, dat is al een pakket met taken en verantwoordelijkheden, dat zet je in een mooie tekst. Vervolgens weet je dus ook wat de kwalificaties zijn, dus je selecteert op de toelatingseisen en dat neem je mee in het hele verhaal. Maar ook gedrag en competenties die erbij horen, niet alleen taken, verantwoordelijkheden maar ook: hoe gedraagt zo’n persoon zich? En vervolgens als zo’n persoon binnenkomt gaat hij gelijk mee in die cyclus van de jaargesprekken en dan kun je dus ook gaan bouwen aan de ontwikkeling van de medewerker, die uiteindelijk aan het eind ook weer een beloning krijgt. Dus dat hangt allemaal met elkaar samen. En als het hele proces goed loopt, en ik zeg niet 100 procent is, maar de basis staat er en het moet gewoon de komende jaren aan gewerkt worden dat dat onderdeel is van het hele verhaal”.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies behandeld die zijn voortgekomen uit de resultaten. In paragraaf 5.1 worden de begrippen die terugkomen in de daarop volgende paragrafen nog een keer toegelicht. In paragraaf 5.2 zijn de conclusies weergegeven voor de onderzochte HRM-praktijken op het operationele niveau in een coöperatieve organisatiestrategie. In paragraaf 5.3 is hetzelfde gedaan voor de adhocratische organisatiestrategie. Vervolgens wordt in paragraaf 5.4 de algemene conclusie gepresenteerd. Dit hoofdstuk sluit af met de discussie, waarin de resultaten worden geïnterpreteerd, wordt ingegaan op de validiteit en waar de beperkingen van het onderzoek worden besproken. De discussie is weergegeven in paragraaf 5.5.

In dit onderzoek is gezocht naar hoe HRM-praktijken in de uitvoering bedrijfsspecifiek gemaakt kunnen worden zodat ze aansluiten op de strategie die een organisatie hanteert. Er is gezocht naar een antwoord op de vraag: 'Op welke wijze kunnen de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen operationeel gemaakt worden om deze aan te laten sluiten op de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie binnen het mkb?'. Met het operationeel maken van de HRM-praktijken, om deze aan te laten sluiten op de organisatiestrategie, wordt het operationele niveau bedoeld dat hoort bij de driedeling van de HRM-praktijken: categorie-, focus- en operationeel niveau, dat is toegelicht in het theoretisch kader in paragraaf 2.1.4. Om het operationele niveau van de HRM-praktijken te onderzoeken is kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van interviews.

De conclusies in dit hoofdstuk kunnen worden gelezen als conclusies in het kader van dit onderzoek. Er is onderzoek gedaan onder negen HR-professionals, dus er kunnen geen algemene uitspraken gedaan worden over de HRM-praktijken voor werving, selectie en beoordelen & belonen op het operationele niveau in een coöperatieve en adhocratische organisatie in het mkb. In de discussie wordt hier dieper op ingegaan.

5.1 Verticale uitlijning en driedeling HRM-praktijken

Verticale uitlijning is een van de dimensies van configurationeel HRM. Er is sprake van verticale uitlijning wanneer de HRM-praktijken in een organisatie consistent zijn met de strategie van de organisatie (Delery & Doty, 1996; Collou et al., 2019). In onderstaande sub-paragrafen worden per onderzocht HRM-praktijk conclusies getrokken hoe deze op het genoemde operationele niveau uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre er bij de operationele invulling sprake is van verticale uitlijning met de coöperatieve en de adhocratische organisatiestrategie. In paragraaf 5.2 zijn de conclusies van de coöperatieve strategie weergegeven en in paragraaf 5.3 zijn de conclusies van de adhocratische strategie weergegeven.

HRM-praktijken kunnen op drie niveaus worden gedefinieerd: categorie-, focus- en operationeel niveau. Op categoriaal niveau wordt de aanwezigheid van bepaalde HRM-praktijken bepaald. Op focusniveau wordt gekeken hoe een dergelijk praktijk het beste ingezet kan worden en waarop de focus moet liggen. Het operationeel niveau, waar dit onderzoek zich op richt, gaat om de manier van uitvoering van de HRM-praktijken. Op het operationeel niveau wordt gekeken wat er praktisch gedaan wordt op het gebied van een HRM-praktijk. Het operationele niveau wordt ook wel het uitvoeringsniveau genoemd (Collou, 2020).

5.2 Coöperatieve strategie

De coöperatieve organisatiestrategie kenmerkt zich door een strategische focus op flexibiliteit en discretie, gecombineerd met een interne focus en integratie. Binnen dit soort organisaties is samenwerking, loyaliteit en betrokkenheid belangrijk (Cameron & Quinn, 2006). Het specifieke gedrag van medewerkers dat hierbij past, is het op verantwoorde wijze deelnemen aan, betrokken

zijn bij en zich zorgen maken over het bestaan van het bedrijf (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990).

5.2.1 Werving

De werving in een coöperatieve organisatie is erop gericht om medewerkers te werven die nauwkeurig zijn, breed inzetbaar zijn en vakwerk kunnen leveren. Uit de interviews zijn door de respondenten een aantal aspecten benoemd die passen bij de werving in een coöperatieve organisatie (Knol, 2013; Rauf, 2015; Collou 2020).

Medewerkers betrekken in het wervingsproces is het eerste aspect dat door de meerderheid van de respondenten is benoemd voor de werving in een coöperatieve organisatie. Het gaat dan om de medewerkers die onderdeel zijn van het team waarvoor een nieuwe medewerker wordt geworven. Kijkend naar de eerder genoemde kenmerken van een coöperatieve organisatie past deze operationele manier van werven goed bij de strategie. Door medewerkers te betrekken in de uitvoering van het wervingsproces wanneer er een nieuwe medewerker voor hun team wordt gezocht, wordt samenwerking gecreëerd en neemt de betrokkenheid neemt toe.

De cultuur duidelijk opnemen in de vacaturetekst is door twee derde van de respondenten genoemd als aspect voor de werving in een coöperatieve organisatiestrategie. Volgens de respondenten is het belangrijk dat een bepaald type persoon matcht met de cultuur die heerst binnen een organisatie. Een coöperatieve organisatie staat bekend om haar vriendelijke werkomgeving en sterke onderlinge betrokkenheid. Er kan geconcludeerd worden dat deze vorm van werven goed past binnen een coöperatieve organisatie, omdat vooraf een duidelijk beeld geschetst wordt van de cultuur binnen de organisatie, waardoor voor potentiële kandidaten helder is wat voor soort gedrag van hem/haar wordt verwacht binnen de organisatie. Omdat de samenwerking in deze organisatie zo belangrijk is, is het van belang dat de persoonlijkheid van een geworven kandidaat goed bij de cultuur van de organisatie past.

Referral recruitment is het derde aspect op het gebied van werving dat door twee derde van de respondenten is genoemd. Referral recruitment zorgt voor een betere match tussen werknemers en organisatie, waardoor de kans op succes groter wordt. Medewerkers vertellen het verhaal over de organisatie, dus een kandidaat weet beter waar hij/zij instapt. Bovendien werd als argument genoemd dat medewerkers grotendeels mensen aandragen van wie ze verwachten dat er een klik is met de organisatiecultuur en de inhoud van de functie (Verhoeven, 2012). Door referral recruitment worden medewerkers betrokken bij de werving, dus deze manier van werven sluit goed aan op de strategie (Cameron & Quinn, 2006).

Het laatste aspect op het gebied van werven in een coöperatieve organisatie, dat door twee derde van de respondenten is genoemd, is het werven via social media. Het is niet bekend of het werven via social media specifiek past bij een coöperatieve strategie, of bij meerdere organisatiestrategieën, omdat deze manier van werven een vrij algemene manier is.

Van de bovengenoemde vier aspecten uit de interviews kan worden geconcludeerd dat drie van deze aspecten passen bij de werving in een coöperatieve organisatie. Er kan dus voor drie van de vier aspecten gesproken worden van verticale uitlijning.

5.2.2 Selectie

De selectie in een coöperatieve organisatie is erop gericht om medewerkers te selecteren die nauwkeurig kunnen werken, breed inzetbaar zijn en vakwerk kunnen leveren (Knol, 2013; Rauf, 2015; Collou 2020).

Medewerkers betrekken in de uitvoering van het selectieproces is door alle respondenten van de interviews genoemd als passende manier van werving in een coöperatieve organisatie. Het gaat dan om de medewerkers die onderdeel zijn van het team waarvoor een nieuwe medewerker wordt geselecteerd. Een manier die als voorbeeld werd genoemd om medewerkers te betrekken in dit proces, is door een medewerker uit het team deel te laten nemen aan het selectiegesprek en medewerkers mee te laten beslissen over de kandidaat die wordt geselecteerd. Kijkend naar de eerder genoemde kenmerken van de coöperatieve strategie kan worden geconcludeerd dat het betrekken van medewerkers in het selectieproces door samen te werken, goed aansluit op de coöperatieve organisatiestrategie.

Het aanhouden van een specifieke vraagstelling die erop is gericht om voorbeelden uit het verleden te benoemen om een goede voorspelling voor het gedrag in de toekomst te kunnen doen, is tijdens de selectiegesprekken door twee derde van de respondenten genoemd waar het gaat om de uitvoering van de werving in een coöperatieve organisatie. Volgens de respondenten is een klik met het team belangrijk. Daarbij speelt de persoonlijkheid van de kandidaat een rol, omdat hij/zij in een organisatie komt te werken waar samenwerking centraal staat. Het is van belang dat er een goede klik is met het team en de organisatie, dus het is wenselijk dat iemands persoonlijkheid hierbij past. Door een specifieke vraagstelling aan te houden wordt een goed beeld van de kandidaat verkregen om zo de juiste persoon te kiezen die past bij de coöperatieve organisatie, wat maakt dat deze manier van selecteren goed past bij de strategie.

Het inzetten van een assessment gericht op de persoonlijkheid is het derde aspect op het gebied van de uitvoering van werving. Het is door twee derde van de respondenten genoemd tijdens de interviews. Zoals eerder genoemd, is het volgens de respondenten belangrijk dat de persoonlijkheid van de kandidaat goed aansluit op de cultuur binnen een team en de organisatie. Een assessment gericht op persoonlijkheid geeft een organisatie inzicht wie de kandidaat is en of hij/zij goed past binnen de organisatie. Daarnaast kan een persoonlijkheidsassessment een goede voorspelling weergeven van hoe iemand samenwerkt. Een persoonlijkheidsassessment sluit dus goed aan op een coöperatieve organisatiestrategie.

Het organiseren van een meeloopdag voor de kandidaat is door enkele respondenten genoemd als uitvoering van de selectie in een coöperatieve organisatie. De kandidaat gaat een dag meelopen in de potentiële toekomstige functie. Door dit toe te passen in de selectie kan volgens de respondenten in de praktijk worden ervaren of de medewerker voldoet aan de selectiecriteria. Daarnaast ziet de medewerker hoe het er daadwerkelijk aan toe gaat. Op deze manier kan van beide kanten een goed beeld worden verkregen en wordt de kans op een goede match groter. Deze manier van selecteren past dus goed binnen de strategie. Het is niet bekend of het selecteren door middel van het organiseren van een meeloopdag typerend is voor een coöperatieve strategie, of past bij meerdere organisatiestrategieën, omdat deze manier van selecteren een vrij algemene manier is.

Van de bovengenoemde vier aspecten uit de interviews kan worden geconcludeerd dat ze passen bij de selectie in een coöperatieve organisatie. Er kan dus gesproken worden van verticale uitlijning.

5.2.3 Beoordelen & belonen

Beoordelen

Medewerkers in een coöperatieve organisatie worden beoordeeld op zorgvuldigheid, hun vakmanschap en hun samenwerking met anderen (Knol, 2013; Rauf, 2015; Collou 2020).

De beoordeling in een coöperatieve organisatie is in de uitvoering een continu dialoog volgens vier van de negen respondenten. Met een continu dialoog wordt bedoeld dat er meermaals per jaar

gesprekken plaatsvinden, in plaats van de traditionele manier van beoordelen in de vorm van een jaarlijks beoordelingsgesprek. Door continu met medewerkers in gesprek te zijn ben je op de hoogte wat er speelt in de organisatie en wordt de betrokkenheid en samenwerking verhoogd. Er kan dus worden gesteld dat beoordeling in de vorm van een continu dialoog goed aansluit op de coöperatieve organisatiestrategie.

Medewerkers die elkaar onderling feedback geven is door de meerderheid van de respondenten benoemd in de uitvoering van beoordelen in een coöperatieve organisatie. In de praktijk betekent dit dat medewerkers elkaar voorzien van feedback, wat ervoor zorgt dat medewerkers ook in de beoordeling met elkaar gaan samenwerken. Daarnaast kunnen medewerkers elkaar goed beoordelen wanneer veel wordt samengewerkt, omdat zij een goed beeld hebben van hoe hun collega de werkzaamheden uitvoert, wat volgens de respondenten goed past binnen de coöperatieve organisatie. Deze manier van werven past dus goed binnen een coöperatieve organisatiestrategie.

Een beoordeling die gericht is op evaluatie en ontwikkeling is door drie respondenten benoemd. De beoordeling is gericht op de ontwikkeling van de medewerkers, die in beoordelingsgesprekken geëvalueerd wordt. Door veel te evalueren in samenwerking met de medewerker die beoordeeld wordt, wordt bijgedragen aan de persoonlijke tevredenheid van de medewerkers, een kenmerk van de coöperatieve organisatie. Deze manier van beoordelen zou goed kunnen passen binnen een coöperatieve organisatiestrategie. Het is niet bekend of de beoordeling gericht op evaluatie en ontwikkeling specifiek past bij een coöperatieve strategie, of bij meerdere organisatiestrategieën, omdat deze manier van beoordelen een vrij algemene manier is.

Van de bovengenoemde drie aspecten uit de interviews kan worden geconcludeerd dat ze passen bij de beoordeling in een coöperatieve organisatie. Er kan dus gesproken worden van verticale uitlijning.

Belonen

Medewerkers in een coöperatieve organisatie worden beloond op hun zorgvuldigheid, hun vakmanschap en hun samenwerking met anderen (Knol, 2013; Rauf, 2015; Collou 2020).

Het belonen volgens een vast beloningssysteem is het eerste aspect dat door twee derde van de respondenten wordt genoemd voor de uitvoering van belonen in een coöperatieve organisatie. Er staat vooraf vast welke beloning een medewerker ontvangt voor de verrichte werkzaamheden. Uit de interviews kwam naar voren dat dit het beste kan worden ingericht in een functiehuis, dat transparant en inzichtelijk is voor de gehele organisatie. Dit is dan ook gelijk het tweede aspect dat door vijf van de negen respondenten wordt genoemd en hierop aansluit. Dit aspect is niet zozeer een manier van beloning, maar een aantal kenmerken waaraan de uitvoering van de beloning moet voldoen. De uitvoering van de beloning is ten eerste transparant, dus het is voor medewerkers in de organisatie zichtbaar hoe de beloning eruit ziet. Daarnaast is de beloning rechtvaardig en eerlijk. Hier sluiten de begrippen zorgvuldigheid en gestructureerd op aan, want door het beloningssysteem zorgvuldig en gestructureerd in te delen, wordt het rechtvaardig en eerlijk. Al deze begrippen zijn een verzameling van termen die zijn genoemd tijdens de interviews, waarvan men vindt dat er rekening mee moet worden gehouden in de uitvoering van de beloning. Wanneer wordt gekeken naar de kenmerken die genoemd worden, zijn deze eigenlijk van toepassing in elke organisatie waarin de beloning wordt uitgevoerd. Het is daarom niet met zekerheid te zeggen of deze manier van belonen typerend is voor een coöperatieve organisatie of dat deze kenmerken van belang zijn voor de beloning binnen elke organisatie, omdat ze vrij algemeen zijn.

De beloning uitvoeren op teamniveau is tot slot door de meeste van de respondenten benoemd. Een beloning op teamniveau bevordert volgens hen het groepsgevoel en zorgt voor een betere communicatie en samenwerking binnen een groep. Daarnaast kan een groepsbeloning medewerkers motiveren om elkaar te stimuleren (Mutsaerts, 2008). De beloning op teamniveau bevordert de samenwerking, wat maakt dat deze manier van belonen goed passend is in een coöperatieve organisatie.

Van de bovengenoemde twee aspecten uit de interviews kan van één aspect worden geconcludeerd dat deze past bij de beloning in een coöperatieve organisatie. Voor één aspect kan er dus gesproken worden van verticale uitlijning.

5.2.4 Vergelijking van de interviews met de workshops voor de coöperatieve strategie

De uitkomsten van de interviews zijn vergeleken met de uitkomsten van de workshops. Deze workshops zijn gehouden in het kader van het onderzoek van Collou (2020) en richten zich op het focusniveau van de HRM-praktijken. Deze uitkomsten van de interviews en workshops zijn terug te zien in tabel 2 t/m tabel 10 in hoofdstuk 4. Hierbij zijn een aantal dingen opgevallen.

Toen de interviews met de workshops werden vergeleken, viel op dat voor de werving in een coöperatieve organisatie onder de deelnemers van de workshops een grote verscheidenheid aan antwoorden naar voren kwam. Daarnaast zijn er vier aspecten van werving die uit de interviews naar voren komen, maar één van deze aspecten wordt slechts door één deelnemer genoemd tijdens de interviews.

Voor de selectie in een coöperatieve organisatie geldt een soortgelijke conclusie. Ook hier is onder de deelnemers van de workshops een grote verscheidenheid aan antwoorden naar voren gekomen. De overeenkomst tussen de workshops en de interviews is dat door één deelnemer van de workshops is benoemd dat medewerkers in het selectieproces betrokken worden en door één deelnemer is benoemd dat er een assessment afgenomen wordt dat gericht is op persoonlijkheid. Verder zijn er geen overeenkomsten tussen de interviews en de workshops.

Opvallend is de overeenkomst op het gebied van beoordeling tussen de interviews en de workshops. Tijdens beide empirische momenten is het onderling feedback geven meerdere keren benoemd. Daarnaast benoemt één van de deelnemers van de workshops dat de beoordeling een continu proces is. Verder zijn er geen overeenkomsten tussen de interviews en de workshops. Wat opvallend is, is dat tijdens de workshops door meerdere deelnemers de beoordeling op teamniveau is genoemd. Tijdens de interviews is deze manier van beoordeling niet benoemd. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er tijdens de interviews niet expliciet is gevraagd of de beoordeling individueel of op teamniveau plaatsvindt.

Waar het gaat om de beloning is de overeenkomst tussen de interviews en de workshops dat bij beide het belonen op teamniveau vaak wordt benoemd. Verdere overeenkomsten tussen de interviews en de workshops zijn niet gevonden.

Het verschil tussen de workshops en de interviews is niet volledig verklaarbaar. Een verklaring zou kunnen zijn dat er tijdens de interviews meer is doorgevraagd over de concrete uitvoering van de HRM-praktijken, maar dit is niet met zekerheid te zeggen.

5.3 Adhocratische strategie

De adhocratische organisatiestrategie kenmerkt zich door een strategische focus op flexibiliteit en discretie, gecombineerd met een externe focus en differentiatie. Binnen dit soort organisaties is innovativiteit, creativiteit en vrijheid belangrijk. Het specifieke gedrag van medewerkers dat hierbij past, is het ontwikkelen, dragen van, reageren op en wijzigen van ideeën.

5.3.1 Werving

De werving in een adhocratische organisatie is erop gericht om medewerkers te werven die experts zijn die de organisatie nodig heeft, ingewikkelde problemen kunnen oplossen en vernieuwende oplossingen kunnen vinden (Knol, 2013; Rauf, 2015; Collou 2020).

Voortdurend korte lijnen met onderwijsinstellingen is door de meeste van de respondenten genoemd in de uitvoering van de werving voor een adhocratische organisatie. In adhocratische organisaties wordt gezocht naar een specifieke expertise, waardoor volgens de respondenten de concurrentie in de werving van experts erg groot is en de groep potentiële kandidaten vaak schaars. Het is daarom wenselijk dat organisaties ervoor zorgen dat ze in beeld zijn bij potentiële toekomstige medewerkers op plekken waar deze groep zich bevindt. Door korte lijnen te hebben met de onderwijsinstellingen waar de mensen zich bevinden die over deze specifieke expertise beschikken, wordt de kans groter dat de juiste mensen worden geworven voor de organisatie. Deze manier van werven sluit dus goed aan op de adhocratische organisatiestrategie.

Een sterke Employer branding is een tweede aspect dat door vier respondenten is genoemd voor de uitvoering van werving in een adhocratische organisatie. Employer branding wordt omschreven als het verkrijgen en behouden van een positieve positie als werkgever in het denkpatroon van huidige en potentiële medewerkers. Employer Branding is dus een vorm van arbeidscommunicatie met als doel het werven van nieuwe medewerkers en het behouden van huidige medewerkers door het werkgeversmerk positief te beïnvloeden (de Jong & Eindhoven, z.d.). Zoals eerder genoemd wordt in een adhocratische organisatie gezocht naar personeel met een specifieke expertise, een groep die schaars is. Employer branding is volgens de respondenten een goede manier om het werven van de juiste kandidaten te vergroten en talent aan te trekken en te behouden. Deze manier van werven past dus goed in een adhocratische organisatie.

Het duidelijk schetsen van mogelijkheden binnen de organisatie is door vier respondenten genoemd als onderdeel van de uitvoering van werving. Hiermee bedoelden zij dat het voor de kandidaat duidelijk is welke complexe vraagstukken er liggen, wat de persoon hieraan gaat bijdragen en welke ontwikkelingsmogelijkheden er voor de toekomst zijn. Door dit in het wervingsproces terug te laten komen, weten kandidaten vooraf welke mogelijkheden en uitdagingen er zijn, waardoor volgens de respondenten de kans groter is dat het juiste personeel wordt geworven. Deze manier van werven past dus goed in een adhocratische organisatiestrategie.

Doelgroepgericht werven is door vier respondenten genoemd voor de werving in een adhocratische organisatie. Een reden hiervoor die vaak werd genoemd door de respondenten, is dat het vaak gaat om een vacature die moeilijk ingevuld kan worden, omdat het om een specifieke expertise gaat waarnaar wordt gezocht in een adhocratische organisatie. Door doelgroepgericht te werven naar zo'n specifiek expertise, verwachten zij dat de kans groter is om een geschikte kandidaat te vinden. Deze manier van werven sluit dus goed aan in een adhocratische organisatiestrategie.

Referral recruitment is door meer dan de helft van de respondenten genoemd waar het gaat om de uitvoering van werving in een adhocratische organisatie. Respondenten benadrukten het nut van referral recruitment, omdat in een adhocratische organisatie experts worden gezocht die vaak schaars zijn op de markt. Volgens hen heeft het eigen personeel vaak goede connecties met mensen die bezitten over de gezochte expertise, die kenmerkend is in de zoektocht naar nieuwe medewerkers in een adhocratische organisatie. Er kan dus worden gesteld dat deze manier van werven goed past binnen een adhocratische organisatiestrategie.

Van de bovengenoemde vijf aspecten uit de interviews kan worden geconcludeerd dat ze passen bij de werving in een adhocratische organisatie. Er kan dus gesproken worden van verticale uitlijning.

5.3.2 Selectie

De selectie in een adhocratische organisatie is erop gericht om medewerkers te selecteren die de organisatie nodig heeft, die ingewikkelde problemen kunnen oplossen en die vernieuwende oplossingen kunnen vinden (Knol, 2013; Rauf, 2015; Collou 2020).

Het selectiegesprek voeren met een aanwezige expert van de organisatie is door twee derde van de respondenten genoemd waar het gaat om de uitvoering van de selectie in een adhocratische organisatie. Uit de interviews is naar voren gekomen dat bij het selectiegesprek een expert aanwezig is, die over de expertise beschikt waarop de kandidaat wordt geselecteerd. Deze expert kan tijdens het gesprek goed toetsen of de kandidaat over de benodigde expertise beschikt en hierover de juiste vragen stellen. Daarnaast kan de kandidaat volgens de respondenten enthousiast gemaakt worden tijdens het gesprek over de vraagstukken die spelen binnen de organisatie. De kandidaat komt er op deze manier achter welke inhoudelijke uitdaging er voor hem/haar ligt binnen de organisatie. Kijkend naar de eerder genoemde kenmerken sluit deze manier van selecteren goed aan op de adhocratische organisatiestrategie.

Een assessment afnemen dat is gericht op de expertise die de organisatie nodig heeft, is door twee derde van de respondenten genoemd als onderdeel van de uitvoering van selectie. Een assessment gericht op de toetsing van deze expertise is een goede manier van selecteren in een adhocratische organisatie.

Een meeloopdag organiseren voor de kandidaat is door twee van de negen respondenten genoemd voor de uitvoering van de selectie. Deze meeloopdag is volgens deze respondenten erop gericht om de expertise van de kandidaat te toetsen. Er kan worden gekeken of de kandidaat in staat is ingewikkelde problemen op te lossen en met vernieuwende oplossingen kan komen. Daarnaast kan de kandidaat zo een goed beeld van de organisatie krijgen. Op deze manier kan van beide kanten een weloverwogen keuze worden gemaakt in het selectieproces. Deze manier van selecteren is gericht op het toetsen van de expertise, wat maakt dat het goed aansluit op de adhocratische organisatiestrategie.

Van de bovengenoemde drie aspecten uit de interviews kan worden geconcludeerd dat ze passen bij de selectie in een adhocratische organisatie. Er kan dus gesproken worden van verticale uitlijning.

5.3.3 Beoordelen & belonen

Beoordelen

Medewerkers worden beoordeeld op hun innovatief vermogen, de mate waarin ze hun rol uitvoeren in meerdere projectteams en hun specifieke kennis en capaciteiten (Knol, 2013; Rauf, 2015; Collou 2020).

Een medewerker beoordelen op de ontwikkeling die hij/zij heeft doorgemaakt is tijdens de interviews door vier respondenten genoemd waar het gaat om de uitvoering van de beoordeling in een adhocratische organisatie. Een adhocratische organisatie is ontwikkelingsgericht, dus deze manier van beoordelen sluit goed aan op de adhocratische organisatiestrategie.

Iemand beoordelen op de rol die hij/zij heeft binnen een projectteam is door vier respondenten benoemd als onderdeel van de uitvoering van beoordeling. Iemand wordt dus beoordeeld op de bijdrage die hij/zij heeft geleverd binnen de uitvoering van een project, wat maakt dat het past bij

een adhocratische organisatie. Daarnaast is er waardering voor iemands unieke expertise door iemand te beoordelen op de rol die hij/zij heeft binnen een projectteam. Deze manier van beoordelen past dus goed bij een adhocratische organisatiestrategie.

Het traditionele beoordelingsgesprek is door vier respondenten genoemd voor de uitvoering van de beoordeling. Er is niet aangegeven op welke wijze deze beoordelingsgesprekken plaatsvinden. Daarom is het moeilijk te zeggen of deze manier van beoordelen aansluit op de adhocratische organisatiestrategie.

Van de bovengenoemde drie aspecten uit de interviews kan worden geconcludeerd twee hiervan passen bij de beoordeling in een adhocratische organisatie. Er kan dus voor twee van de drie aspecten gesproken worden van verticale uitlijning.

Belonen

Medewerkers worden beloond op hun innovatief vermogen, de mate waarin ze hun rol uitvoeren in meerdere projectteams en hun specifieke kennis en capaciteiten (Knol, 2013; Rauf, 2015; Collou 2020).

Belonen op teamniveau is het eerste aspect dat door meer dan de helft van de respondenten wordt genoemd op het gebied van de uitvoering van belonen in een adhocratische organisatie. Binnen adhocratische organisaties wordt veel in projectteams gewerkt, waarbij een projectteam samen een resultaat oplevert. Vele expertises komen binnen zo'n projectteam samen, waarbij iedere expertise van belang is om tot het eindresultaat te komen. Wanneer deze expertises alleen individueel beloond worden naar de bijdrage die zij individueel leveren, kan dit ten koste gaan van de samenwerking. Door op teamniveau te belonen, wordt de samenwerking van verschillende expertises bevorderd en worden meer innovatieve producten en/of diensten door de organisatie gelanceerd (Mutsaerts, 2008). Deze manier van belonen sluit dus goed aan op de adhocratische organisatiestrategie.

Het belonen individueel is tot slot door de meeste van de respondenten benoemd waar het gaat om de uitvoering van de beloning. Door te belonen op individueel niveau kunnen medewerkers beloond worden op hun specifieke kennis en capaciteiten, een van de criteria waarop ze worden beloond in een adhocratische organisatie. Deze manier van belonen past dus goed binnen een adhocratische organisatie. Het is wel van belang dat er rekening mee gehouden wordt, dat door individuele beloning de samenwerking in een team wordt tegengegaan, waardoor de teamprestatie niet optimaal is.

Het belonen volgens een vaste beloningsstructuur is het tweede aspect door meer dan de helft van de respondenten wordt genoemd tijdens de interviews voor de uitvoering van de beloning. Er staat vooraf vast welke beloning een medewerker ontvangt voor de verrichte werkzaamheden. Het is moeilijk om te zeggen of een vaste beloningsstructuur typerend is voor een adhocratische organisatiestrategie, omdat er geen onderzoek is gedaan naar de manier van belonen van de overige strategieën. Het zou dus kunnen zijn dat belonen volgens een vaste beloningsstructuur bij alle organisatiestrategieën van belang is en niet typerend is voor de adhocratische organisatiestrategie.

Van de bovengenoemde drie aspecten uit de interviews kan worden geconcludeerd dat twee hiervan passen bij de beloning in een adhocratische organisatie. Er kan dus voor twee van de drie aspecten gesproken worden van verticale uitlijning.

5.3.4 Vergelijking van de interviews met de workshops voor de adhocratische organisatie

Ook voor de adhocratische strategie zijn de uitkomsten van de interviews vergeleken met de uitkomsten van de workshops. Hierbij zijn de volgende punten opgevallen:

Op het gebied van werving in een adhocratische organisatie is de overeenkomst tussen de workshops en interviews, dat een deel van de deelnemers van de workshops de korte lijnen met onderwijsinstellingen ook heeft benoemd. Dit is ook uit de interviews naar voren gekomen. De andere overeenkomsten liggen op het gebied van referral recruitment en doelgroepgericht werven. Deze worden zowel in de interviews als in de workshops genoemd als onderdeel van de werving. De overige uitkomsten uit de workshops tonen geen overeenkomsten met de uitkomsten uit de interviews.

Op het gebied van selectie is opvallend dat er grote overeenkomsten zijn tussen de interviews en workshops waar het gaat om het afnemen van een assessment dat gericht is op expertise. Daarnaast wordt het organiseren van een meeloopdag in beide empirische momenten genoemd als onderdeel van de selectie in een adhocratische organisatie.

Er zijn geen overeenkomsten tussen de interviews en workshops op het gebied van beoordelen in een adhocratische organisatie. Wat echter wel opvallend is, is dat er tijdens de workshops 360 graden feedback vaak is benoemd, terwijl dit tijdens de interviews niet naar voren is gekomen.

Waar het gaat om de beloning is de overeenkomst tussen de interviews en de workshops dat bij beide het belonen op teamniveau wordt benoemd. Verdere overeenkomsten tussen de interviews en de workshops zijn niet gevonden. De uitkomsten uit de interviews op dit onderwerp toonden grote verscheidenheid.

Zoals eerder benoemd is het verschil tussen de workshops en de interviews niet volledig verklaarbaar. Een verklaring zou kunnen zijn dat er tijdens de interviews meer is doorgevraagd over de concrete uitvoering van de HRM-praktijken, maar dit is niet met zekerheid te zeggen.

5.4 Horizontale uitlijning

Horizontale uitlijning is een van de drie dimensies waarop een HRM-configuratie moet worden afgestemd om effectief te kunnen zijn. Horizontale uitlijning is de mate van het onderscheidend vermogen, de consistentie en de consensus tussen de individuele HRM-praktijken die de HRM-configuratie vormen (Collou et al., 2019). Het gaat om de mate waarin individuele HRM-praktijken zich richten op dezelfde gewenste medewerkersgedragingen (Delery & Doty, 1996; Saridakis et al, 2017). De aanwezigheid van horizontale samenhang was in dit onderzoek geen aparte deelvraag, maar om ervoor te zorgen dat HRM effectief is, moet naast verticale samenhang sprake zijn van horizontale samenhang (Gratton & Truss, 2003). Tijdens de interviews kwam dit ter sprake door de deelnemers hiernaar te vragen, gericht op de HRM-praktijken die in dit onderzoek centraal staan. Omdat niet alle HRM-praktijken in deze scriptie zijn onderzocht, maar slechts een deel hiervan, namelijk werving, selectie en beoordelen & belonen, kan slechts beperkt uitspraak gedaan worden over de horizontale samenhang.

De samenhang tussen werving en selectie wordt volgens het merendeel van de deelnemers gecreëerd, doordat de selectie gebaseerd wordt op de werving. Tijdens de wervingsprocedure wordt een duidelijk profiel geschetst van de kandidaat die geworven wordt. Door tijdens de selectie op de criteria te selecteren, die in het profiel is opgesteld tijdens de werving, ontstaat samenhang tussen deze twee HRM-praktijken.

Onder de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen kan volgens de respondenten horizontale samenhang worden gecreëerd, wanneer er wordt gezorgd voor een rode draad in de organisatie, waarop de inrichting van de HRM-praktijken wordt gebaseerd. Door ervoor te zorgen dat alle HRM-praktijken vanuit een bepaalde basis worden uitgevoerd, ontstaat horizontale samenhang.

In dit onderzoek is gefocust op de horizontale samenhang tussen de HRM-praktijken werving, selectie en beoordelen & belonen. De HRM-praktijken functie inrichting en opleiding & ontwikkelen zijn hierin niet meegenomen. Er is geen compleet beeld van de horizontale samenhang van alle HRM-praktijken, waardoor er geen valide uitspraak gedaan kan worden over de horizontale samenhang van alle praktijken.

5.5 Algemene conclusies

Er is onderzoek gedaan om antwoord te kunnen geven op de centrale hoofdvraag: 'Op welke wijze kunnen de HRM-praktijken werving, selectie en belonen & beoordelen operationeel gemaakt worden om deze aan te laten sluiten op de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategie binnen het mkb?' In tabel 13 zijn de conclusies van dit onderzoek weergegeven.

Er kan worden geconcludeerd dat er eerste inzichten zijn gevonden die invulling geven aan het operationele niveau van de onderzochte HRM-praktijken voor de coöperatieve en adhocratische organisatiestrategieën. Een concrete invulling van de HRM-praktijken kan nog niet worden gegeven, omdat de onderzoeksgroep hiervoor te klein is. In tabel 13 zijn de uitkomsten van dit onderzoek schematisch weergegeven, samengevoegd met tabel 1 uit hoofdstuk 2.3. In de tabel in hoofdstuk 2 zijn de vier HRM-configuraties weergegeven, waarin deze ideaaltypisch verticaal en horizontaal zijn uitgelijnd op categorie- en focus niveau. In onderstaande tabel 13 is het operationele niveau van de HRM-praktijken hieraan toegevoegd, in cursief weergegeven.

Tabel 13. Algemene uitkomsten onderzoek.

Coöperatief	Adhocratisch
Strategische focus Flexibiliteit en discretie gecombineerd met een interne focus en integratie	Strategische focus Flexibiliteit en discretie gecombineerd met een externe focus en differentiatie
HR focus Samenwerkingsgericht, werksfeer, sterke onderlinge betrokkenheid, medewerkers voelen zich thuis	HR focus Ontwikkelingsmogelijkheden, inhoudelijke uitdaging, waardering voor unieke expertise
Vereist rolgedrag Breed inzetbaar, nauwkeurig, samenwerkingsgericht	Vereist rolgedrag Innovatief, kritisch, oplossingsgericht
Categorieniveau	
HRM-praktijk: Werving	
Focusniveau	
Medewerkers moeten nauwkeurig zijn, breed inzetbaar zijn en vakwerk kunnen leveren.	Medewerkers moeten de experts zijn die het bedrijf nodig heeft, ingewikkelde problemen kunnen oplossen en vernieuwende oplossingen kunnen vinden.
Operationeel niveau	
Medewerkers die onderdeel van het team zijn waarvoor een medewerker wordt geworven, worden betrokken in het wervingsproces.	- Er zijn korte lijnen met onderwijsinstellingen. - Er is een sterke Employer branding. - De mogelijkheden binnen de organisatie zijn duidelijk.

• <i>Er wordt een duidelijk beeld van de cultuur van de organisatie weergegeven in de vacaturetekst.</i> • <i>Referral recruitment wordt gebruikt voor het werven van nieuwe medewerkers.</i> • <i>Social media wordt gebruikt voor het werven van nieuwe medewerkers. Het is niet duidelijk of dit typerend is voor de coöperatieve organisatiestrategie of dat dit gebruikt wordt voor alle organisaties.</i>	• <i>Er wordt doelgroepgericht geworven.</i> • <i>Referral recruitment wordt gebruikt voor het werven van nieuwe medewerkers.</i>
Categorieniveau	
HRM-praktijk: Selectie	
Focusniveau	
Medewerkers worden aangenomen, omdat ze nauwkeurig kunnen werken, breed inzetbaar zijn en vakwerk kunnen leveren.	Medewerkers worden aangenomen, omdat ze de experts zijn die het bedrijf nodig heeft, ingewikkelde problemen kunnen oplossen en met vernieuwende oplossingen komen.
Operationeel niveau	
• <i>Medewerkers die onderdeel van het team zijn waarvoor een medewerker wordt geworven, worden betrokken in het selectieproces.</i> • <i>Tijdens de selectiegesprekken wordt een specifieke vraagstelling aangehouden, gericht op voorbeelden uit het verleden voor voorspelling van het gedrag.</i> • <i>Er wordt een assessment ingezet dat is gericht op persoonlijkheid.</i> • <i>Er wordt een meeloopdag georganiseerd voor de kandidaat.</i>	• <i>Tijdens het selectiegesprek is een medewerker aanwezig uit de organisatie die beschikt over de expertise die wordt gezocht.</i> • <i>Er wordt een assessment afgenomen dat is gericht op de specifieke expertise.</i> • <i>Er wordt een meeloopdag georganiseerd.</i>
Categorieniveau	
HRM-praktijk: Beoordelen	
Focusniveau	
Medewerkers worden beoordeeld op zorgvuldigheid, hun vakmanschap en hun samenwerking met anderen.	Medewerkers worden beoordeeld op hun innovatief vermogen, de mate waarin ze hun rol uitvoeren in meerdere projectteams en hun specifieke kennis en capaciteiten.
Operationeel niveau	
• <i>De beoordeling is een continue dialoog tussen medewerker en organisatie.</i> • <i>Er wordt onderling feedback gegeven door medewerkers.</i> • <i>De beoordeling is gericht op evaluatie en ontwikkeling.</i>	• <i>Er wordt beoordeeld op de ontwikkeling die een medewerker doormaakt.</i> • <i>Medewerkers worden beoordeeld op hun bijdrage of rol binnen een projectteam.</i> • <i>Er worden beoordelingsgesprekken gevoerd om de beoordeling met medewerkers te bespreken.</i>
Categorieniveau	
HRM-praktijk: Belonen	
Focusniveau	
Medewerkers worden beloond op zorgvuldigheid, hun vakmanschap en hun samenwerking met anderen.	Medewerkers worden beloond op hun innovatief vermogen, het uitvoeren van hun rol binnen projectteams en specifieke kennis en capaciteiten.

Operationeel niveau	
• <i>Er wordt beloond volgens een vast beloningssysteem.</i> • <i>De beloning is transparant, rechtvaardig, eerlijk, zorgvuldig en gestructureerd. Het is niet met zekerheid te zeggen of deze manier van belonen typerend is voor een coöperatieve organisatie of dat deze kenmerken van belang zijn voor de beloning binnen elke organisatie.</i> • <i>Er wordt op teamniveau beloond.</i>	• <i>Er wordt op teamniveau beloond.</i> • <i>Er is sprake van een vaste beloningsstructuur. Het zou kunnen zijn dat belonen volgens een vaste beloningsstructuur bij alle organisatiestrategieën van belang is en niet typerend voor de adhocratische organisatiestrategie.</i> • <i>Er wordt individueel beloond.</i>

De uitkomsten van de interviews zijn, zoals te zien in tabel 2 t/m 10 in hoofdstuk 4, vergeleken met de uitkomsten van de workshops. Er kan worden geconcludeerd dat dit onderzoek een verdieping heeft gemaakt wat betreft kennis, ten opzichte van de uitkomsten van de workshops, omdat in de resultaten blijkt dat er veel nieuwe informatie naar voren is gekomen uit de interviews vergeleken met de resultaten die er al waren van de workshops. Er zijn eerste inzichten gegeven op het operationele niveau van de onderzochte HRM-praktijken, die in eerdere onderzoeken nog niet naar voren zijn gekomen. Er kan worden geconstateerd dat dit onderzoek daadwerkelijk iets heeft toegevoegd aan voorgaande onderzoeken. Tijdens de interviews is, door de specifieke vraagstelling, meer in de diepte onderzoek gedaan naar het operationele niveau van de HRM-praktijken. Het verschil in resultaten tussen de workshops en de interviews zou de manier van vraagstelling en het doorvragen kunnen zijn, maar dit is een speculatie. Het verschil tussen de workshops en de interviews is niet volledig verklaarbaar.

5.6 Discussie

Voor dit onderzoek is een vast interviewprotocol gebruikt om het operationele niveau van de HRM-praktijken werving, selectie en beoordelen & belonen in een coöperatieve en adhocratische organisaties te onderzoeken. De interviews zijn afgenomen onder negen HR-professionals die werkzaam zijn binnen het mkb in Oost-Nederland. Wanneer het onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd onder deze onderzoeksgroep, is de verwachting dat dezelfde resultaten naar voren zullen komen. Er is geconcludeerd dat de interviews een significante toevoeging hebben gehad op eerder onderzoek.

De interviews zijn enkel afgenomen bij een kleine groep HR-professionals in Oost-Nederland. Tijdens de laatste interviews was nog geen sprake van theoretische saturatie. Dit ontstaat wanneer de antwoorden op de interviewvragen geen nieuwe informatie meer bieden. In de laatste interviews kwam nog steeds nieuwe informatie naar voren, omdat er veel manieren zijn voor de uitvoering van de HRM-praktijken. Het onderzoek zou meer valide en betrouwbaar zijn geweest als er meer HR-professionals geïnterviewd zouden zijn. Daarnaast bestaan de deelnemers enkel uit HR-professionals die werkzaam zijn bij een mkb. Deze groep is op zich helder afgebakend, echter kan dit een eenzijdige kijk geven op de onderwerpen. Niet elke mkb heeft een aparte HR-afdeling, dus mkb's zonder HR-afdeling zijn in dit onderzoek niet meegenomen. Als naast HR-professionals ook HR-verantwoordelijken in het mkb zouden zijn meegenomen, zoals eigenaren of het lijnmanagement, zou dit zorgen voor een bredere kijk op het operationele niveau van de HRM-praktijken.

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd of zij tijdens het beantwoorden van de vragen niet willen uitgaan van de gang van zaken in hun eigen organisatie, maar zich voor te stellen dat zij in een coöperatieve of adhocratische organisatie werkzaam zouden zijn. Bij het beantwoorden van de

vragen bleek dat respondenten alsnog vaak vanuit hun huidige organisatie antwoord gaven op de vragen. Dit kan ervoor hebben gezorgd dat bij sommige antwoorden op de vragen geen antwoord is gegeven vanuit het ideaaltypische beeld van de HR-professional, maar vanuit de huidige gang van zaken bij de organisatie waar hij/zij werkzaam is. Daarnaast is tijdens de interviews de respondenten gevraagd naar de horizontale samenhang, omdat de horizontale samenhang iets zegt over de effectiviteit van het HR-beleid. In dit onderzoek is hierover echter geen aparte deelvraag opgenomen, wat resulteert in het feit dat er gevraagd wordt naar horizontale samenhang, maar dit uiteindelijk geen antwoord geeft op een deelvraag in dit onderzoek. De antwoorden op het gebied van horizontale samenhang voegen in dit onderzoek dus niet veel toe aan het antwoord op de hoofdvraag en/of deelvragen. Het advies is dan ook om in vervolgonderzoek een deelvraag op te nemen die betrekking heeft op het onderwerp met horizontale samenhang.

De uitkomsten van dit onderzoek bieden verschillende handvatten voor de uitvoering van de HRM-praktijken, maar een echte concrete uitvoering voor alle onderzochte praktijken zodat deze startklaar is voor gebruik, ontbreekt. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat doordat er te veel HRM-praktijken binnen een uur interviewtijd uitgevraagd moesten worden, er op de HRM-praktijken niet diep genoeg in is kunnen gaan. Wanneer ervoor gekozen was om minder HRM-praktijken te onderzoeken of naar slechts één organisatiestrategie onderzoek te doen, had dit mogelijk tot een meer concreet beeld kunnen leiden over de uitvoering van de HRM-praktijken. Daarnaast moest de onderzoeker tijdens de interviews de informatie meerdere keren herhalen, omdat er veel informatie in één keer gegeven werd. Hiermee werd het idee gewekt dat er te veel informatie tegelijkertijd aan de respondenten werd gegeven, waardoor zij de informatie niet goed tot zich konden nemen.

Het huidige onderzoek is een aanvulling op de bestaande theorie en eerder onderzoek over bedrijfsspecifiek HRM. In eerdere studies geen onderzoek is gedaan naar het operationele niveau van de HRM-praktijken per organisatiestrategie. Dit onderzoek geeft het lectoraat Strategisch HRM een eerste inzicht in het operationele niveau van de HRM-praktijken per organisatiestrategie. Hierbij moet wel rekening gehouden worden dat dit onderzoek zich uitsluitend heeft gefocust op de HRM-praktijken werving, selectie en beoordelen & belonen in een coöperatieve en adhocratische organisatie. De overige HRM-praktijken functie inrichting en opleiden & ontwikkelen binnen een coöperatieve en adhocratische organisatie zijn niet onderzocht, evenals alle HRM-praktijken voor de mechanistische organisatie en marktorganisatie.

Het advies voor vervolgonderzoek is om een soortgelijk onderzoek uit te voeren onder een grotere onderzoeksgroep, waarbij de strategieën die onderzocht worden, opgedeeld zijn in twee verschillende interviews. In één interview wordt de uitvoering van de HRM-praktijken in een coöperatieve organisatie onderzocht en in een ander interview de uitvoering van de HRM-praktijken in een adhocratische organisatie.

6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan aan het lectoraat strategisch HRM en het mkb. De aanbevelingen zijn erop gericht om HRM in het mkb bedrijfsspecifiek te laten zijn.

6.1 Bruikbaarheid onderzoek voor het mkb

Dit onderzoek is een toevoeging op het gebied van de kennis van het bedrijfsspecifieke HRM in het mkb. Het biedt HR-verantwoordelijken in mkb's met een coöperatieve of adhocratische organisatiestrategie handvatten om hun HRM-praktijken specifiek te maken en stelt mkb bedrijven in staat om hun HR-beleid nog beter af te stemmen op de organisatiestrategie, wat leidt tot betere organisatieprestaties (Knol, 2013; Paauwe & Boselie, 2000; Stavrou & Brewster, 2005; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997). HR-verantwoordelijken in mkb's voegen, op basis van hun strategie, consistente HRM-praktijken bij elkaar, waarbij het advies is om dit onderzoek als ondersteuning te gebruiken om de juiste invulling van de HRM-praktijken te bepalen. Wanneer duidelijk is welke strategie een mkb hanteert en het blijkt dat dit een coöperatieve of adhocratische organisatiestrategie is, wordt geadviseerd dat zij de inzichten uit dit onderzoek gebruiken om hun HR-beleid bedrijfsspecifieker te maken op het gebied van werving, selectie en beoordelen & belonen. Een HR-beleid is effectief wanneer het consistent is met de organisatiestrategie (Delery & Doty, 1996). HRM in het mkb kan op deze manier meer effectief zijn, doordat het bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelstellingen en, door het gewenste gedrag dat bij een strategie past te faciliteren en aan te moedigen (Jackson & Schuler, 1995). De HR-verantwoordelijken in het mkb kunnen de kennis die uit dit onderzoek naar voren is gekomen nu alvast gebruiken, maar wanneer de Inline Game na het voltooiën van vervolgonderzoek compleet is op het operationele niveau en aangepast wordt, kan de game worden toegepast om het mkb concrete handvatten te bieden voor bedrijfsspecifiek HRM. Over het vervolgonderzoek en het aanpassen van de Inline Game wordt in de volgende paragrafen meer verteld.

Om het mkb kennis te laten maken met de uitkomsten van dit onderzoek en vervolgonderzoeken, is het belangrijk dat wordt geadviseerd hoe de kennis kan worden overgedragen aan het mkb. Hiervoor zijn verschillende opties. Een advies voor de kennisoverdracht is het schrijven van een artikel dat wordt gepubliceerd op de website van mkb Twente en Twentevisie, zoals een column of publicatie waarin de bevindingen van het onderzoek en de toegevoegde waarde voor het mkb wordt beschreven. Met het overbrengen van de kennis is belangrijk dat er rekening wordt gehouden met het feit dat niet alle mkb's een eigen HRM-afdeling hebben, dus dat er niet te veel met HRM-specifieke termen gesproken wordt. De kennis kan het beste zo worden overgebracht dat deze voor HR-verantwoordelijken zoals de directie of het lijnmanagement begrijpelijk is. Rekening houdend met het feit dat niet iedereen de website van MKB Twente en Twentevisie bezoekt, is een andere vorm van kennisoverdracht vereist. Een ander voorbeeld voor het overbrengen van kennis is het organiseren van een sessie, waarvoor de HR-verantwoordelijken in mkb's worden uitgenodigd. Er wordt geadviseerd om in de sessie in te gaan op welke wijze de Inline Game van toegevoegde waarde kan zijn voor mkb's en hoe de HR-verantwoordelijken dit kunnen toepassen in hun organisatie. Het lectoraat Strategisch HRM richt zich vooral op het mkb in de regio Oost-Nederland, dus voor deze sessies kunnen mkb's uit deze regio worden uitgenodigd.

6.2 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft een mooie eerste aanzet gegeven voor het operationele niveau van de HRM-praktijken, dus heeft mogelijkheden om uit te groeien tot een volledige weergave van de HRM-praktijken op operationeel niveau. Het lijkt bruikbaar voor het mkb, maar daarvoor is het vereist dat het onderzoek voor alle organisatiestrategieën onder een grotere onderzoeksgroep wordt

uitgevoerd. Daarom is het van belang dat er in de toekomst vervolgonderzoek gedaan wordt. Een advies aan het lectoraat strategisch HRM is dan ook om in vervolgonderzoek de onderzoeksgroep te vergroten en meer bedrijven te ondervragen, om zo concrete informatie te krijgen over de uitvoering van de HRM-praktijken op het operationele niveau tot er theoretische saturatie ontstaat. Dit vervolgonderzoek kan worden uitgevoerd door vierdejaars studenten HRM als afstudeeropdracht. Er wordt geadviseerd om dezelfde onderzoeksvragen te stellen, omdat de onderzoeksvragen zijn opgesteld vanuit de geselecteerde literatuur die relevant zijn voor de onderzoeksvraag en erop gericht zijn om het operationele niveau van de HRM-praktijken te achterhalen. Op basis van de conclusies en discussie kan worden gesteld dat dit een goed onderzoek is, maar wel wat aanpassingen vereist voor vervolgonderzoek in de toekomst, zoals een kleine aanpassing in de interviewvragen die ligt in een verschil van woordkeuze om verwarring te voorkomen. In dit onderzoek is de deelnemers gevraagd naar het operationele niveau van de HRM-praktijken door bijvoorbeeld te vragen: 'Op welke manier zou werving ingericht moeten worden om medewerkers te werven die expertise hebben, ingewikkelde problemen kunnen oplossen en vernieuwende oplossingen kunnen vinden?'. Het woord 'ingericht' zou bij alle vragen vervangen moeten worden door het woord 'uitgevoerd', zodat duidelijk is dat het om het operationele niveau van de HRM-praktijken gaat.

Bij de uitvoering van dit onderzoek zijn een aantal zaken opgevallen, waar bij de invulling van het vervolgonderzoek wordt geadviseerd om rekening mee te houden. Een advies is om een vervolgonderzoek over een langere periode uit te voeren, zodat alle praktijken voor één strategie kunnen worden onderzocht. Omdat de interviews ongeveer een uur duren, is het complex om HRM-praktijken van twee strategieën in deze tijd uit te vragen. Door te focussen op één strategie per onderzoek kan dieper worden doorgevraagd en wordt verwacht dat er daardoor meer concrete antwoorden verkregen kunnen worden over het operationele niveau van de HRM-praktijken. Op deze manier wordt er onderzoek gedaan naar alle praktijken binnen één strategie, wat resulteert in vier losstaande onderzoeken: een onderzoek naar het operationele niveau van de HRM-praktijken in een coöperatieve organisatie, een onderzoek naar het operationele niveau van de HRM-praktijken in een adhocratische organisatie, een onderzoek naar het operationele niveau van de HRM-praktijken in een mechanistische organisatie en een onderzoek naar het operationele niveau van de HRM-praktijken in een marktorganisatie. Op deze manier kan de horizontale samenhang over alle praktijken ook beter worden onderzocht, omdat onderzoek wordt gedaan naar één strategie voor alle HRM-praktijken. Zo kan een uitspraak gedaan worden over de horizontale samenhang tussen alle HRM-praktijken binnen een strategie.

Mocht het, om wat dan reden dan ook, niet mogelijk zijn om vervolgonderzoek over een langere periode uit te voeren, dan wordt geadviseerd om het onderzoek te beperken tot één strategie met daarin drie HRM-praktijken. Zo kan volgend onderzoek zich bijvoorbeeld richten op het operationele niveau van de HRM-praktijken werving, selectie en beoordelen & belonen (willekeurig in deze samenstellingen gekozen als voorbeeld) in een coöperatieve/adhocratische/mechanistische/markt strategie en een daaropvolgend onderzoek op het operationele niveau van de HRM-praktijken functie inrichting, en opleiden en ontwikkelen. Door het onderzoek op deze manier op te delen en kleiner te maken, kan dieper op de uitvoering van de HRM-praktijken worden ingegaan dan in dit onderzoek, omdat er per HRM-praktijk meer tijd is om vragen te stellen. Er dient wel rekening gehouden te worden met het feit dat de horizontale samenhang van de HRM-praktijken niet optimaal onderzocht kan worden, wanneer de HRM-praktijken worden opgedeeld.

Daarnaast is het advies om het vervolgonderzoek te herhalen tot het moment dat er sprake is van theoretische saturatie. Op deze manier wordt de onderzoeksgroep ook groter, doordat er steeds nieuwe mensen worden geïnterviewd op dit gebied. Doordat de onderzoeksgroep groter wordt, kan op basis van theoretische saturatie bepaald worden of er voldoende mensen zijn geïnterviewd en is de verwachting dat het onderzoek op die manier meer valide en betrouwbaar is (Benders, 2021).

De uitvoering van het vervolgonderzoek kan op dezelfde manier plaatsvinden als dit onderzoek, met daarbij een aanvulling vanuit de Inline Game. De kaarten vanuit de Inline Game kunnen tijdens de interviews worden voorgelegd aan de deelnemers, in plaats van (zoals in dit onderzoek) dat de informatie aan de deelnemer wordt voorgelezen. Op deze manier wordt het voor de deelnemers meer zichtbaar waarop het operationele niveau voortgebouwd moet worden, dan dat het één keer wordt verteld en zij vervolgens de informatie moeten onthouden.

6.3 Gebruik Inline Game

De Inline Game is een tool om HR-professionals in het mkb te ondersteunen bij het ontwerpen van bedrijfsspecifiek HRM. Het spel bestaat uit 72 kaarten, waarop de HRM-praktijken zijn weergegeven in verschillende vormen. De Inline Game is zo ingericht dat HR-verantwoordelijken de combinatie van HRM-praktijken kiezen, waarvan ze denken dat deze het beste bij de organisatiestrategie passen. De spelers worden dus uitgedaagd om een HRM-configuratie te ontwerpen die in lijn ligt met de organisatiestrategie.

De huidige game is een goede basis voor een eerste inzicht van de HRM-praktijken, maar is niet voldoende om erachter te komen hoe een mkb haar HRM kan uitvoeren. Om in de toekomst de Inline Game volledig te kunnen inzetten om een bedrijfsspecifieke HRM-configuratie te ontwerpen, worden enkele aanpassingen en aanvullingen geadviseerd. De game in haar huidige vorm biedt HR-professionals de kans om consistente HRM-praktijken samen te stellen op categorie- en focus niveau. Het operationele niveau is nog niet geïncorporeerd in de game, omdat hier bij de opzet van de game nog geen onderzoek naar was gedaan.

6.3.1 Gebruik Inline Game in vervolgonderzoek

Het advies wat betreft de Inline Game is om deze in vervolgonderzoek voor het operationele niveau van de HRM-praktijken te gebruiken als basis voor de vraagstelling. De kaarten kunnen als voorbeeld aan de deelnemers van de interviews in het vervolgonderzoek worden voorgelegd, om hen op praktische wijze kennis te laten maken met de HRM-praktijken op focusniveau voor de verschillende organisatiestrategieën.

Een voorbeeld hiervan is dat aan de deelnemers de kaart wordt voorgelegd waarop staat:

Opleiding en ontwikkeling: De personele ontwikkeling is gericht op sneller werken, efficiënt werken en het zo goed mogelijk uitvoeren van bestaande taken.

Op basis van deze kaart worden de interviewvragen gesteld die gericht zijn op het operationele niveau van de HRM-praktijk opleiding & ontwikkeling voor de coöperatieve strategie.

Een ander voorbeeld hiervan is dat aan de deelnemers de kaart wordt voorgelegd waarop staat:

Functie inrichting: Medewerkers zijn op hunzelf aangewezen, moeten hun eigen opdrachten binnen halen en beslissen zelf hoe ze hun werk uitvoeren.

Op basis van deze kaart worden de interviewvragen gesteld die gericht zijn op het operationele niveau van de HRM-praktijk functie inrichting voor de markt strategie.

6.3.2 Aanpassing Inline Game

Wanneer het operationele niveau voor alle HRM-praktijken voor de vier strategieën is onderzocht, kan de game worden uitgebreid. Het operationele niveau kan worden toegevoegd aan het spel. Dit kan worden gedaan door te verwijzen naar een bijgevoegde handleiding, wanneer een deelnemer kiest voor een bepaalde kaart waarvan hij/zij vindt dat dit HRM-praktijk op die wijze past bij de organisatiestrategie. In deze handleiding staat per kaart staat weergegeven bij welke strategie deze past en hoe de HRM-praktijk op operationeel niveau kan worden ingericht binnen zo'n organisatiestrategie. Een voorbeeld hiervan is dat een deelnemer tijdens het spelen van het spel de volgende kaart kiest:

Werving: de werving van nieuwe medewerkers is gericht op de mate waarin de potentiële inleners vakmanschap kunnen leveren.

Deze kaart gaat over de werving in een coöperatieve organisatie. De werving in een coöperatieve organisatie kan, volgens dit onderzoek, op de volgende manieren worden ingericht:

- Medewerkers die onderdeel van het team zijn waarvoor een medewerker wordt geworven, worden betrokken in het wervingsproces.
- Er wordt een duidelijk beeld van de cultuur van de organisatie weergegeven in de vacaturetekst.
- Referral recruitment is een geschikte manier voor het werven van nieuwe medewerkers.
- Social media is een geschikte manier voor het werven van nieuwe medewerkers. Het is niet duidelijk of dit typerend is voor de coöperatieve organisatiestrategie of dat dit gebruikt wordt voor alle organisatiestrategieën.

Deze verschillende manieren van het operationele niveau van werving in een coöperatieve organisatie worden weergegeven in de handleiding. De deelnemer kan na het kiezen van een kaart in de handleiding teruglezen op welke wijze de HRM-praktijk op operationeel niveau kan worden ingericht.

Een ander voorbeeld is dat een deelnemer de volgende kaart kiest:

Selectie: nieuwe medewerkers worden aangenomen omdat zij de experts zijn die het bedrijf nodig heeft.

Deze kaart gaat over de selectie in een adhocratische organisatie. De selectie in een adhocratische organisatie kan, volgens dit onderzoek, op de volgende manieren worden ingericht:

- Tijdens het selectiegesprek is een medewerker uit de organisatie aanwezig die beschikt over de expertise die wordt gezocht
- Er wordt een assessment afgenomen gericht op de specifieke expertise.
- Er wordt een meeloopdag georganiseerd.

Deze verschillende manieren van het operationele niveau van de selectie in een adhocratische organisatie worden weergegeven in de handleiding. De deelnemer kan na het kiezen van een kaart in de handleiding teruglezen op welke wijze de HRM-praktijk selectie op operationeel niveau kan worden ingericht.

Door het operationele niveau toe te voegen aan de Inline Game, zijn de drie detailniveaus van HRM-praktijken geïncorporeerd in het spel. Het categorieniveau bepaalt de aanwezigheid van een HRM-praktijk. Deze komt aan bod doordat een deelnemer kiest voor een bepaalde kaart die passend is bij de organisatie. Het focusniveau heeft te maken met de focus van een specifieke HRM-praktijk. Het

focusniveau staat weergegeven op het kaartje dat een deelnemer kiest. Door een handleiding te maken waarin staat uitgelegd hoe men op uitvoeringsniveau de HRM-praktijken kan inrichten, is ook het operationele niveau toegevoegd aan de game (Collou, 2020). Een voorbeeld van zo'n handleiding, waarbij de uitkomsten van dit onderzoek zijn gebruikt, is weergegeven in tabel 13 in hoofdstuk 5.4.

6.4 Implementatieplan

In het implementatieplan, dat is weergegeven in tabel 14 op de volgende pagina, zijn de actiepunten uitgewerkt om de aanbevelingen uit dit onderzoek te kunnen uitvoeren. De kosten in het implementatieplan zijn gebaseerd op de stagevergoeding die het lectoraat Strategisch HRM per maand biedt aan afstudeerstagiaires en is een inschatting van de kosten van het aanpassen van de Inline Game. De baten van dit onderzoek liggen in de toegevoegde waarde die het levert aan de ondersteuning in HR-besluitvorming en bedrijfsspecifiek HRM in het mkb.

Tabel 14. Implementatieplan.

Aanbeveling	Hoe	Doel	Wanneer	Verantwoordelijk	Wie	Kosten/uren
1. Kennisoverdracht mkb	- Artikel publiceren op MKB Twente en Twentevisie - Sessies organiseren voor mkb's in Oost-Nederland	Kenbaar maken op welke wijze de Inline Game van toegevoegde waarde kan zijn voor mkb's en hoe de HR-verantwoordelijken dit kunnen toepassen in hun organisatie.	Na het voltooien van vervolgonderzoek voor alle strategieën en aanpassen Inline Game. Verwachting: september 2022	Lectoraat Strategisch HRM	4 vierdejaars studenten HRM en Luuk Collou	Schrijven artikel: 5 uur Voorbereiden sessie: 5 uur
2. Vervolgonderzoek	Er wordt vervolgonderzoek gedaan naar het operationeel niveau HRM-praktijken van coöperatieve, adhocratische, mechanistische en marktstrategie. Dit vervolgonderzoek wordt opgedeeld in meerdere onderzoeken.	Handvatten bieden voor het mkb om hun HRM bedrijfsspecifieker te maken.	Studiejaar 2021-2022	Lectoraat Strategisch HRM	8 vierdejaars studenten HRM	€144,92 (stagevergoeding) x 5 (aantal maanden) x 8 (aantal studenten) = <u>€5.796,80</u> Begeleiding: - 50 uur voor de eerste beoordelaar - 25 uur voor de tweede beoordelaar - 10 uur begeleiding lectoraat Strategisch HRM
2. Aanpassen Inline Game	Het toevoegen van een handleiding waarin alle HRM-praktijken op operationeel niveau staan omschreven.	Een volledige Inline Game op alle niveaus van de driedeling van HRM-praktijken (categorie, focus en operationeel).	Na het voltooien van vervolgonderzoek voor alle strategieën. Verwachting: juli 2022	Lectoraat Strategisch HRM	4 vierdejaars studenten HRM en Luuk Collou	Ontwerpen handleiding: 20 uur 1 pagina per HR-praktijk x 6 (aantal HR-praktijken) x 4 (aantal organisatiestrategieën) + 4 pagina's inleiding = 28 tot 30 pagina's = <u>€12,50 per handleiding</u> (Netjesgeprint, 2016)

Literatuurlijst

- Baron, J.N. & Hannan, M.T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. *California Management Review*, 44 (3), 8-36.
- Becker, B. & Gethart B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Benders, L. (2021, 30 april). *Hoeveel interviews houd je voor je scriptie?* Geraadpleegd op 15 mei 2021, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoeveel-mensen-moet-je-interviewen/#homogene>
- Bennink, M., van Dam, P., Nieuwenhuis, P., Rispens, I. & Vossensteyn, H. (2020). *Implementatieplan Onderzoeksvisie*. Geraadpleegd op 15 februari 2021.
- Boon, C. (2008). HRM en fit: hoe meer 'fit' met de organisatie, hoe beter? *Tijdschrift Voor HRM*, 4, 29-45.
- 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.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Houndmills: Palgrave
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. (Revised ed). San Francisco: Jossey – Bass
- Child, J. (1972). 'Organisation, structure and strategies of control: a replication of the Aston study'. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3): 163-177
- Collou, L., Bruinsma, G. & van Riemsdijk, M. (2019). Het effect van HRM-interventies op gedrag van medewerkers volgens HR-professionals: De eerste stappen in het ontwikkelen van een Strategisch HRM-simulatiemodel. *Tijdschrift voor HRM*, 22(1), 1-25.
- Collou, L.D. (2020). *Strategic HRM: it's all in the game*. Enschede. The Netherlands. University of Twente/Saxion university for applied sciences.
- Consultancy.nl. (2020, 27 januari). *Vijf trends voor het hoger beroepsonderwijs van de toekomst*. Geraadpleegd op 17 februari 2021, van <https://www.consultancy.nl/nieuws/26805/vijf-trends-voor-het-hoger-beroepsonderwijs-van-de-toekomst>
- Daft, R.L. (1995). *Organizational Theory and Design*, West Publishing, St Paul, MN
- De Jong, J. P. J. & Jansen, B. H. G. (2007). Innovatie in het MKB. *Ontwikkelingen 1999-2007*. Zoetermeer: EIM.
- De Jong, L. & Eindhoven, F. H. C. (z.d.). Van werving naar Employer Branding.
- Dekker, H. J., Huls, H. M. P., Scherjon, D. P. & Tijhaar, W. A. (1998). *Strategisch management in het MKB*. Kluwer.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J. & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- Gibcus, P. & Kemp, R.G.M. (2003). Strategy and small firm performance. [Electronic version]. Research Report H200208, Zoetermeer: EIM.
- Gratton, L. & Truss, C. (2003). The Three Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86. <http://doi.org/10.5465/AME.2003.10954760>
- Hessels, S. J. A., Overweel, M. J. & Prince, Y. M. (2005). *Internationalisering van het Nederlandse MKB. Bestaande en gewenste inzichten (en néerlandais: l'internationalisation des PME néerlandaises-faits connus ou à explorer)*, EIM, Zoetermeer.
- Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2020). *Jaarbericht Staat van het mkb 2020*.

- Geraadpleegd op 10 februari 2021, van [Jaarbericht Staat van het mkb 2020 - Ondernemen is vooruitzien](#)
- Hofstede, H. (2020, 21 april). *Retailsector moet door corona het roer omgooien*. Geraadpleegd op 24 maart 2021, van <https://insights.abnamro.nl/2020/04/retailsector-moet-door-corona-het-roer-omgooien/>
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T. & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955. <https://doi.org/10.1111/jpim.12038>
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. In: *American Economic Review*, 87: 291-312.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264. <http://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>
- Knol, H. (2013). Effectief personeelsbeleid in het kleine MKB. *Saxion university for applied sciences*.
- Kotey, B. & G.G. Meredith (1997). 'Relationships among Owner/ manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Behaviour'. *Journal of Small business Management*, 35 (2): 37-64.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Palgrave Macmillan.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221
- Mankin, E. (2007). Measuring innovation performance. *Research-Technology Management*, 50(6), 5-7.
- Marchington, M. & Grugulis, I. (2000). "Best Practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? In: *International Journal of Human Resource Management*, 11: 1104-1124
- Miller, D. & Toulouse, J.M. (1986). 'Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms'. *Management Science*, 32 (11): 1389-1409.
- MKB Nederland. (2019, 18 januari). *Wat doet MKB-Nederland?* Geraadpleegd op 31 mei 2021, van <https://www.mkb.nl/over-mkb-nederland/wat-doet-mkb-nederland>
- Mulder, E. (2020, 14 oktober). *Informatie over het mkb (midden- en kleinbedrijf) in Nederland*. Geraadpleegd op 16 februari 2021, van [https://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-midden-kleinbedrijf.htm#:~:text=Het%20mkb%20in%20een%20notendop,-Mkb%20staat%20voor&text=Het%20midden%2D%20en%20kleinbedrijf%20\(mkb,Europese%20Commissie%20zijn%20als%20volgt.](https://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-midden-kleinbedrijf.htm#:~:text=Het%20mkb%20in%20een%20notendop,-Mkb%20staat%20voor&text=Het%20midden%2D%20en%20kleinbedrijf%20(mkb,Europese%20Commissie%20zijn%20als%20volgt.)
- Mutsaerts, R.B.W. (2008). *Het effect van de toevoeging van een teambonus aan een individuele prestatiebeloning* (Bachelorscriptie). Master of science in Business Economics, variant: Organization economics. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Netjesgeprint (2016, 10 mei). *Handleiding - pinten en inbinden*. Geraadpleegd op 25 mei 2021, van <https://www.netjesgeprint.nl/printen/handleiding>
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2000). Human Resource Management en het presteren van de organisatie?. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 74, 111.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-69.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

- [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Quinn, R. E., Jacobs, I. D. & Roozenboom, T. (1998). *Persoonlijk meesterschap in management: voorbij rationeel management*. Academic Service, economie en bedrijfskunde.
- Rauf, M. A. (2015). HRM effectivity in small and medium sized enterprises. A multiple cross-case study of Pakistani and Dutch SMEs. University Twente.
- Rekenji, M. (2008). *Welke strategische HRM praktijken hebben invloed op de organisatieresultaten binnen het MKB?* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Saxion (2015). *Algemeen Profiel Raad van Toezicht Saxion*. Geraadpleegd op 15 februari 2021, van [algemeen-profiel-raad-van-toezicht.pdf](#)
- Saxion (2019). *Strategisch Plan 2020-2024*. Geraadpleegd op 15 februari 2021, van [20190707-strategisch-plan-2020-2024.pdf](#)
- Saxion (z.d.-a). *Academies*. Geraadpleegd op 15 februari 2021, van <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/academies>
- Saxion (z.d.-b). *Continu Verbeteren - Saxion/Lean*. Geraadpleegd op 4 februari 2021, van <https://www.saxion.nl/over-saxion/visie/continuu-verbeteren-lean>
- Saxion (z.d.-c). *Lectoraten - Saxion*. Geraadpleegd op 4 februari 2021, van <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/lectoraten>
- Saxion (z.d.-d). *Voltijd bachelor & master opleidingen*. Geraadpleegd op 15 februari 2021, van <https://www.saxion.nl/opleidingen/voltijd#viewmode=1>
- Saxion (z.d.). *Cijfers en feiten - Saxion*. Geraadpleegd op 4 februari 2021, van <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/cijfers-en-feiten>
- Scheepers, P. L. H., Tobi, H. & Boeije, H. R. (2016). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Schilt, E. (2007). Organisatie, A. E., & Sanders, K. Het effect van congruentie (fit) tussen strategie en rolgedrag op HRM uitkomsten.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Stavrou, E. T. & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality?. *Management Revue*, 186-201.
- Van Loo, J., & Grip, A. (2002). *Loont HRM? een literatuurverkenning*. Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht.
- Verhoeven, A. (2012). *Recruitment*. Pearson Education.
- Vreugdenhil, A. (2013). *Internationale groeikansen voor het MKB*. Geraadpleegd op 16 februari, van [Title \(rtl.nl\)](#)

Bijlagen

Bijlage 1. Interviewvragen

Inleiding

Dit onderzoek betreft een onderzoek naar bedrijfsspecifiek HRM binnen het mkb. Er wordt onderzocht hoe HRM-praktijken specifiek en concreet gemaakt kunnen worden, zodat ze aansluiten op een bepaalde organisatiestrategie. In dit onderzoek worden twee strategieën uitgelicht: de coöperatieve en adhocratische strategie. Binnen deze strategieën worden drie HRM-praktijken onderzocht: werving, selectie en belonen & beoordelen. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om bedrijfsspecifiek HRM te ondersteunen en effectief te laten zijn binnen het mkb. Om dit te onderzoeken worden 9 interviews afgenomen bij HR-professionals die werkzaam zijn binnen het mkb.

Coöperatieve strategie

De volgende vragen hebben betrekking tot de uitvoering van HRM-praktijken in een coöperatieve organisatie. De strategische focus ligt hierbij op flexibiliteit met een interne focus. In dit soort organisaties staat samenwerking centraal. Het specifieke gedrag van medewerkers dat bij deze strategie past is het op verantwoorde wijze deelnemen aan, betrokken zijn bij en zich zorgen maken over het bestaan van het bedrijf. Medewerkers zijn breed inzetbaar, nauwkeurig en samenwerkingsgericht. Er wordt onderling veel samengewerkt, werknemers helpen elkaar en er heerst veel flexibiliteit en servicegerichtheid om aan de verwachtingen van klanten te kunnen voldoen. De focus van HR ligt op samenwerking, werksfeer, sterke onderlinge betrokkenheid en het creëren van een omgeving waarin medewerkers zich thuis voelen.

Bij de vragen gaat het erom op welke manier jij de HRM-praktijken vorm zou geven, wanneer je in een organisatie zou werken die een coöperatieve strategie hanteert.

1. Wat versta jij onder een coöperatieve organisatie? Kun je kenmerken noemen van een coöperatieve organisatie?

HR-praktijk 1: werving

De werving in een coöperatieve organisatie is gericht op medewerkers die nauwkeurig zijn, breed inzetbaar zijn en vakwerk kunnen leveren.

Op welke manier zou werving volgens jou het beste ingericht kunnen worden om werknemers te werven die nauwkeurig zijn, breed inzetbaar zijn en vakwerk kunnen leveren?

1. Wat maakt dat je kiest van deze manier van werven?
2. Hoe zou je de werving concreet gaan doen? Kun je dit toelichten?
3. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van werving op het gebied van nauwkeurige medewerkers?
4. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van werving op het gebied van brede inzetbaarheid?
5. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van werving op het gebied van het leveren van vakwerk?
6. Zijn er specifieke kanalen die je zou gebruiken voor het werven?
7. Hoe weet je dat je met deze manier van werven op die competenties werft die nodig zijn voor deze organisatie?
8. In hoeverre draagt deze manier van werving bij aan de coöperatieve strategie? Kun je uitleggen waaruit dit blijkt?

HR-praktijk 2: selectie

Medewerkers binnen een coöperatieve organisatie worden aangenomen op basis van dat ze nauwkeurig kunnen werken, breed inzetbaar zijn en vakwerk kunnen leveren.

1. Op welke manier zou selectie volgens jou ingericht moeten worden om medewerkers te selecteren die nauwkeurig werken, breed inzetbaar zijn en vakwerk kunnen leveren?
2. Wat maakt dat je kiest van deze manier van selecteren?
3. Hoe zou je de selectie concreet gaan doen? Kun je dit toelichten?
4. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van selectie op het gebied van nauwkeurige medewerkers?
5. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van selectie op het gebied van brede inzetbaarheid?
6. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van selectie op het gebied van het leveren van vakwerk?
7. Zijn er specifieke kanalen die je zou gebruiken voor het selecteren?
8. Hoe weet je dat je met deze manier van werven op die competenties selecteert die nodig zijn deze soort organisatie?
9. Gebruik je hierbij bepaalde instrumenten zoals een assessment?
10. In hoeverre draagt deze manier van selectie bij aan de coöperatieve strategie? Kun je uitleggen waarom?
11. Hoe zorg je ervoor dat er inhoudelijke samenhang is tussen de werving en selectie?

HR-praktijk 3: belonen & beoordelen

- **Beoordelen**

Beoordelen in een coöperatieve organisatie gebeurt op basis van hun zorgvuldigheid, hun vakmanschap en hun samenwerking met anderen.

1. Op welke manier zou beoordelen volgens jou ingericht moeten worden?
2. Wat maakt dat je voor deze manier van belonen kiest?
3. Hoe zou je het beoordelen concreet inrichten? Kun je dit toelichten?
4. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van beoordelen op het gebied van zorgvuldigheid?
5. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van beoordelen op het gebied van hun vakmanschap?
6. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van beoordelen op het gebied van samenwerking met anderen?
7. Hoe weet je dat dit de juiste wijze is om mensen te beoordelen?
8. Worden medewerkers gestimuleerd om bepaalde resultaten of bepaalde prestaties te bereiken? Hoe werkt dit? Welke resultaten worden gemeten?
9. Hebben beoordelingen consequenties?
10. In hoeverre draagt deze manier van beoordelen bij aan de coöperatieve strategie? Kun je uitleggen waarom?
11. Hoe zorg je ervoor dat er inhoudelijke samenhang is tussen belonen & beoordelen en werving?
12. Hoe zorg je ervoor dat er inhoudelijke samenhang is tussen belonen & beoordelen en selectie?

- **Belonen**

Medewerkers in een coöperatieve organisatie worden beloond op hun zorgvuldigheid, hun vakmanschap en hun samenwerking met anderen.

1. Op welke manier zou belonen volgens jou ingericht moeten worden?
2. Wat maakt dat je voor deze manier van belonen kiest?
3. Hoe zou je het belonen concreet inrichten? Kun je dit toelichten?
4. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van belonen op het gebied van zorgvuldigheid?
5. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van belonen op het gebied van hun vakmanschap?
6. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van belonen op het gebied van samenwerking met anderen?
7. Hoe weet je dat dit de juiste wijze is om mensen te belonen?
8. Hoe zou het salarissysteem eruit zien?
9. Worden medewerkers beloont voor extra inzet? Zo ja, hoe? Zo nee, wat maakt dat je ervoor kiest om dit niet te doen?
10. Worden medewerkers beloont voor prestaties/resultaten? Zo nee, wat maakt dat je ervoor kiest om dit niet te doen?
11. In hoeverre draagt deze manier van belonen bij aan de coöperatieve strategie? Kun je uitleggen waarom?

Adhocratische strategie

De volgende vragen hebben betrekking op de inrichting van HRM-praktijken in een adhocratische organisatie. De strategische focus ligt in dit soort organisaties op flexibiliteit gecombineerd met een externe focus en differentiatie. Een bedrijf met een adhocratische strategie richt zich op innovatie en creativiteit en past zich snel aan wanneer nieuwe omstandigheden hierom vragen. Dit soort organisaties stimuleren individuele vindingrijkheid en vrijheid op het werk. Het specifieke gedrag van medewerkers dat past bij deze strategie is het ontwikkelen, dragen van, reageren op en wijzigen van ideeën. Medewerkers zijn innovatief, kritisch en oplossingsgericht. De focus van HR ligt op ontwikkelingsmogelijkheden, inhoudelijke uitdaging en waardering voor unieke expertise. Bij de vragen gaat het erom op welke manier jij de HRM-praktijken vorm zou geven, wanneer je in een organisatie zou werken die een adhocratische strategie hanteert.

1. Wat versta je onder een adhocratische organisatie? Kun je kenmerken noemen van een coöperatieve organisatie?

HR-praktijk 1: werving

De werving in een adhocratische organisatie is gericht op medewerkers die expertise hebben, ingewikkelde problemen kunnen oplossen en vernieuwende oplossingen kunnen bedenken.

1. Op welke manier zou werving ingericht moeten worden om medewerkers te werven die expertise hebben, ingewikkelde problemen kunnen oplossen en vernieuwende oplossingen kunnen bedenken?
2. Wat maakt dat je kiest voor deze manier van werven?
3. Hoe zou je de werving concreet gaan doen? Kun je dit toelichten?
4. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van werving op het gebied van expertise?
5. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van werving op het gebied van het oplossen van ingewikkelde problemen?

6. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van werving op het gebied van het bedenken van vernieuwende oplossingen?
7. Zijn er specifieke kanalen die je zou gebruiken voor het werven?
8. Hoe weet je dat je met deze manier van werven op die competenties werft die nodig zijn voor deze soort organisatie?
9. In hoeverre draagt deze manier van werving bij aan de adhocratische strategie? Kun je uitleggen waaruit dit blijkt?

HR-praktijk 2: selectie

Medewerkers binnen een adhocratische organisatie worden aangenomen omdat ze de expert zijn die het bedrijf nodig heeft, ingewikkelde problemen kunnen oplossen en met vernieuwende oplossingen komen.

1. Op welke manier zou selectie volgens jou ingericht moeten worden om medewerkers te selecteren die expertise hebben, ingewikkelde problemen kunnen oplossen en vernieuwende oplossingen kunnen bedenken?
2. Wat maakt dat je kiest voor deze manier van selecteren?
3. Hoe zou je de selectie concreet gaan doen? Kun je dit toelichten?
4. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van selectie op het gebied van expertise?
5. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van selectie op het gebied van het oplossen van ingewikkelde problemen?
6. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van selectie op het gebied van het vinden van vernieuwende oplossingen?
7. Zijn er specifieke kanalen die je zou gebruiken voor het selecteren?
8. Hoe weet je dat je met deze manier van werven op die competenties selecteert die nodig zijn voor deze soort organisatie?
9. Gebruik je hierbij bepaalde instrumenten zoals een assessment?
10. In hoeverre draagt deze manier van selectie bij aan de adhocratische strategie? Kun je uitleggen waarom?
11. Hoe zorg je ervoor dat er inhoudelijke samenhang is tussen de werving en selectie? Kun je hierbij voorbeelden noemen?

HR-praktijk 3: belonen & beoordelen

- **Beoordelen**

Beoordelen in een adhocratische organisatie gebeurt op basis van hun innovatief vermogen, de mate waarin ze hun rol uitvoeren in meerdere projectteams en hun specifieke kennis en capaciteiten.

1. Op welke manier zou beoordelen volgens jou ingericht moeten worden?
2. Wat maakt dat je voor deze manier van belonen kiest?
3. Hoe zou je het beoordelen concreet inrichten? Kun je dit toelichten?
4. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van beoordelen op het gebied van innovatief vermogen?
5. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van beoordelen op het gebied van het uitvoeren van hun rol binnen een projectteams?
6. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van beoordelen op het gebied van hun specifieke kennis en capaciteiten?
7. Hoe weet je dat dit de juiste wijze is om mensen te beoordelen?
8. Waarop worden medewerkers beoordeeld? Wat zijn de belangrijkste criteria?

9. Worden medewerkers gestimuleerd om bepaalde resultaten of bepaalde prestaties te bereiken? Hoe werkt dit? Welke resultaten worden gemeten?
10. Hebben beoordelingen consequenties?
11. In hoeverre draagt deze manier van beoordelen bij aan de adhocratische strategie? Kun je uitleggen waaruit dit blijkt?
12. Hoe zorg je ervoor dat er inhoudelijke samenhang is tussen belonen & beoordelen en werving? Kun je hierbij voorbeelden noemen?
13. Hoe zorg je ervoor dat er inhoudelijke samenhang is tussen belonen & beoordelen en selectie? Kun je hierbij voorbeelden noemen?

- **Belonen**

Medewerkers in een adhocratische organisatie worden beloond op hun innovatief vermogen, het uitvoeren van hun rol binnen projectteams en specifieke kennis en capaciteiten.

1. Op welke manier zou belonen volgens jou ingericht moeten worden?
2. Wat maakt dat je voor deze manier van belonen kiest?
3. Hoe zou je het belonen concreet inrichten? Kun je dit toelichten?
4. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van belonen op het gebied van innovatief vermogen?
5. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van belonen op het gebied van het uitvoeren van hun rol binnen een projectteam?
6. Kun je voorbeelden noemen van de inrichting van belonen op het gebied van hun specifieke kennis en capaciteiten?
7. Hoe weet je dat dit de juiste wijze is om mensen te belonen?
8. Hoe zou het salarissysteem eruit zien?
9. Worden medewerkers beloond voor extra inzet? Zo ja, hoe? Zo nee, wat maakt dat je ervoor kiest om dit niet te doen?
10. Worden medewerkers beloond voor prestaties/resultaten? Zo nee, wat maakt dat je ervoor kiest om dit niet te doen?
11. In hoeverre draagt deze manier van belonen bij aan de adhocratische strategie? Kun je uitleggen waaruit dit blijkt?

Verklaring eigen werk

Ondergetekende(n): (Naam student/en)

Marlien Nieuwenhuizen

Verklaart/verklaren ondubbelzinnig dat:

- 1) Dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
- 2) Alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
- 3) Dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Enschede.....

Datum: 31 mei 2021.....

Handtekening(en):



N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in **Art. 19 OER**.