

# Innovatief personeelsbeleid en samenwerking tussen organisaties. Resultaten van een pilotstudie.

Het project "Innovatief personeelsbeleid" richt zich op vragen rondom de wijze waarop het personeelsbeleid van organisaties verandert als gevolg van externe factoren zoals robotisering en flexibilisering en of samenwerking met anderen hierbij een rol speelt. In het kader van dat onderzoek is eerst een literatuurstudie verricht (Walden, Koster & Van de Goorbergh, 2016). Daarna is gestart met een eigen dataverzameling. Deze dataverzameling is in samenwerking met studenten van de Erasmus Universiteit Rotterdam uitgevoerd. Deze dataverzameling moet worden gezien als een pilotstudie, dat wil zeggen dat we op basis daarvan lessen kunnen leren voor toekomstig onderzoek. De hier gepresenteerde resultaten zijn dus uitdrukkelijk geen definitieve uitkomsten, maar zijn een onderdeel van het verder aanpassen en verbeteren van de vragenlijst. De uitkomsten zijn daarmee exploratief en indicatief.

In dit rapport doen we verslag van de dataverzameling. Het verslag is opgedeeld in twee stukken. In het eerste deel gaan we in op de vragen die zijn gesteld en wat de kwaliteit daarvan was. In het tweede deel behandelen we een aantal inhoudelijke thema's op basis van de verzamelde data. Hierbij komen twee onderwerpen aan de orde, te weten: (1) de relatie tussen personeelsbeleid en innovatie; en (2) samenwerking op het gebied van personeel.

## Opzet van de vragenlijst

De vragenlijst is ontwikkeld door studenten van de Erasmus Universiteit Rotterdam die een masterscriptie schreven in het kader van het project "Toekomstbestendig personeelsbeleid" (De Leeuw, 2016; Reenalda, 2016; Setzpfand, 2016; Van Alphen, 2016). Dit project was direct gerelateerd aan het ICOON-project over Innovatief personeelsbeleid. In deze onderzoeken kwamen onderwerpen aan de orde zoals: investeringen in personeel, autonomie, flexibiliteit en innovatie.

Aan de hand van bestaande vragenlijsten en methoden hebben zij een gezamenlijke vragenlijst geconstrueerd. De gedachte hierachter is dat vragen die in eerder onderzoek zijn gebruikt doorgaans een grotere betrouwbaarheid en validiteit hebben dan vragen die nog niet zijn getest op validiteit en betrouwbaarheid. Voor de meting van bovengenoemde onderwerpen is gebruik gemaakt van het European Continuing Vocational Training Survey (CVTS) van Eurostat (2015) en studies van Davis-Blake en Uzzi (1993), Forsman (2011) en Giannetti en Madia (2013).

Daarnaast bleek dat voor een aantal onderwerpen nog geen gestandaardiseerde vragen bestonden. Deze zijn zelf ontwikkeld en aan de lijst toegevoegd. Hierbij ging het bijvoorbeeld om vragen over robotisering en digitalisering, samenwerking op het gebied van personeelsbeleid en de wijze waarop het samenwerkingsverband is vormgegeven. Deze vragen vormen ook de kern van het ICOON-onderzoek in het algemeen en het project Innovatief personeelsbeleid in het bijzonder (Koster, 2016;

Koster, Walden & Van de Goorbergh, 2016; Koster, Korte, Van Alphen, Reenalda & Van de Goorbergh, 2016).

Na de constructie van de vragenlijst, is deze uitgezet via de netwerken van Van Spaendonck en de masterstudenten. Dit is gedaan via een online survey die ingevuld kon worden in april en mei van 2016. In totaal deden 69 ondernemers mee aan het onderzoek. De respons is daarmee te laag om een representatief beeld te geven van de Nederlandse economie, de gemiddelde ondernemer of dé MKB'er. Dat is ook uitdrukkelijk niet de bedoeling van dit verslag. Het doel is in kaart te brengen hoe goed de gebruikte vragen in deze context werken en vervolgens op zoek te gaan naar verbetermogelijkheden en een aantal relaties te verkennen.

## Overzicht van de vragen

Tabel 1 geeft een overzicht van alle vragen die zijn gesteld in het survey. Per vraag zijn de gemiddelde waarde, de standaarddeviatie en de minimum- en maximumwaarde weergegeven.

Tabel 1. Beschrijvende statistieken

Variabele <sup>1</sup>	N	Gem.	S.D.	Min	Max
<b>ACHTERGRONDKENMERKEN</b>					
Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?	69	7,10	1,11	4	9
Hoeveel medewerkers werken er in de organisatie?	67	395,07	1174,29	4	8000
In welk jaar is de organisatie opgericht?	67	1984,40	33,76	1838	2016
<b>Aandeel (percentage) personeel</b>					
- Vaste contracten	69	238,61	883,99	0	6000
- Tijdelijke contracten	69	33,06	120,84	0	1000
- Flexibele contracten	69	34,43	146,11	0	1000
- ZZP'ers	69	13,26	35,55	0	200
<b>Aandeel (percentage) personeel</b>					
- Laaggeschoolden (lagere school, lbo, mavo, vmbo, mbo-1)	69	105,68	720,47	0	6000
- Middelbaargeschoolden (havo, vwo, mbo 2-4)	69	39,84	119,40	0	1000
- Hooggeschoolden (hbo, wo)	69	62,48	122,09	0	1000
<b>KENMERKEN VAN HET WERK</b>					
Hoeveel variatie hebben uw medewerkers in hun werkzaamheden?	68	3,63	0,69	1	5
<b>Hoeveel vrijheid hebben medewerkers om zelf te bepalen:</b>					
- Overwerk	68	3,29	1,25	1	5
- Werkuren	68	3,37	1,12	1	5
- Werklocatie	68	2,75	1,30	1	5
- Manier van werken	67	3,52	1,06	1	5
Hoeveel procent van uw medewerkers is het afgelopen jaar in een andere functie binnen de organisatie gaan werken?	68	1,49	0,84	1	5
<b>TRAININGEN</b>					
<b>Hoeveel medewerkers hebben in 2015 deelgenomen aan:</b>					
- Interne formele training	53	114,75	245,05	1	1500
- Externe formele training	60	87,85	289,62	1	2000
- Interne informele training	54	100,00	178,73	1	800

<sup>1</sup> Er is ook gevraagd naar de functie van de respondent, de sector waarin de organisatie werkzaam is (zowel op basis van de CBS-indeling als een vraag naar profit/nonprofit-sector). Deze categoriale variabelen zijn niet opgenomen in de tabel.

Een aantal vragen is ingekort om ruimte te besparen, de uitgebreide vragen staan in de vragenlijst.

<b>Percentage tijd dat nieuwe medewerkers de eerste 4 weken besteden aan:</b>					
- Interne formele training	63	2,06	1,23	1	5
- Externe formele training	58	1,14	0,40	1	3
- Informele training (door leidinggevendenden)	65	2,38	1,26	1	5
- Informele training: (door collega's)	67	2,67	1,42	1	5
<b>Percentage tijd dat nieuwe medewerkers gemiddeld in 2015 besteden aan:</b>					
- Interne formele training	65	1,58	0,98	1	5
- Externe formele training	60	1,30	0,72	1	5
- Informele training (door leidinggevendenden)	66	1,82	1,04	1	5
- Informele training (door collega's)	67	2,09	1,25	1	5
<b>In welke mate speelt de volgende factor een rol bij investeren in trainingen:</b>					
- Kosten van trainingen	66	2,89	1,10	1	5
- Concurrentiepositie van de organisatie	66	3,02	1,14	1	5
- Lange/kortermijncontracten van personeel	66	2,88	1,16	1	5
- Samenstelling van vast, flexibel, extern personeel	66	2,62	1,19	1	5
- Vaardigheden van personeel	66	3,94	0,93	1	5
- Personeel enthousiast maken voor nieuwe projecten	67	3,40	1,05	1	5
- Onderlinge relatie tussen personeel verbeteren	67	3,22	1,14	1	5
- Bijdragen aan bedrijfsspecifieke kennis	67	3,90	0,91	1	5
- Risico op overstap naar concurrent verkleinen	66	2,26	1,06	1	5
- Uittreden van vast personeel als ZZP'er ontmoedigen	66	1,71	0,96	1	5
- ZZP'ers een opstap naar een vast dienstverband bieden	66	1,48	0,75	1	4
<b>Ik investeer voornamelijk in trainingen</b>					
- Die goedkoop zijn	66	1,74	0,79	1	3
- Voor vast personeel	66	3,11	1,25	1	5
- Voor tijdelijk personeel	66	2,42	1,07	1	5
- Voor ZZP'ers	67	2,04	1,25	1	5
- Die mijn personeel efficiënter maken	66	3,83	0,82	1	5
- Waardoor mijn personeel betere diensten kan leveren	66	4,24	0,75	1	5
- Waardoor mijn personeel betere kwaliteit van producten kan leveren	67	4,24	0,76	1	5
- Waardoor mijn personeel meer betrokken raakt bij de organisatie	67	3,76	0,96	1	5
- Die het teamgevoel binnen de organisatie versterken	67	3,82	0,94	1	5
<b>Redenen om niet te investeren in formele training van medewerkers:</b>					
- De organisatie neemt mw'ers die al juiste kwalificaties en vaardigheden hebben aan	68	0,47	0,50	0	1
- Een gebrek aan geschikte formele trainingen beschikbaar op de markt	68	0,29	0,46	0	1
- De bedrijfsresultaten nemen niet toe	68	0,10	0,31	0	1
- De kosten van training	68	0,31	0,47	0	1
- De beperkte tijd die personeel heeft om deel te nemen aan formele training	68	0,46	0,50	0	1
- Om te voorkomen dat zij vertrekken naar concurrenten	68	0,04	0,21	0	1
- Overige	59	0,14	0,35	0	1
<b>Redenen om niet nog meer te investeren in formele training van medewerkers:</b>					
- De organisatie neemt mw'ers die al juiste kwalificaties en vaardigheden hebben aan	67	0,42	0,50	0	1
- Een gebrek aan geschikte formele trainingen beschikbaar op de markt	67	0,24	0,43	0	1
- De bedrijfsresultaten nemen niet toe	67	0,09	0,29	0	1
- De kosten van training	67	0,31	0,47	0	1
- De beperkte tijd die personeel heeft om deel te nemen aan formele training	68	0,43	0,50	0	1
- Om te voorkomen dat zij vertrekken naar concurrenten	67	0,04	0,21	0	1

- Overige	59	0,12	0,33	0	1
Inventariseert organisatie regelmatig welke vaardigheden/competenties nodig zijn?	68	1,34	0,66	0	2
Leidt keuze voor training tot een geschreven trainingsplan of programma?	67	0,69	0,63	0	2
Heeft uw organisatie een jaarlijks trainingsbudget?	68	0,56	0,50	0	1
<b>Bent u meestal betrokken bij het volgende aspect van aanbieden training:</b>					
- Het stellen van het doel van de training	68	0,78	0,42	0	1
- Het vaststellen van welke medewerkers zullen deelnemen aan de training	68	0,74	0,44	0	1
- De vorm en het type training	68	0,76	0,43	0	1
- De inhoud van de training	68	0,75	0,44	0	1
- Het budget voor de training	68	0,68	0,47	0	1
- De selectie van externe trainers	68	0,62	0,49	0	1
- De evaluatie van de resultaten van de training	68	0,82	0,38	0	1
<b>INNOVATIE</b>					
Mate waarin bedrijfsspecifieke kennis/vaardigheden belangrijk zijn uitoefening werk	67	3,69	1,14	1	5
Onze producten zijn afgelopen jaar verbeterd	68	3,97	0,69	1	5
Onze processen (manieren van produceren) zijn afgelopen jaar verbeterd	68	3,94	0,71	1	5
Wij zijn onze klanten het afgelopen jaar beter gaan bedienen	67	4,00	0,70	2	5
Afgelopen jaar hebben wij nieuwe producten geïntroduceerd	68	3,84	0,97	1	5
Afgelopen jaar hebben wij nieuwe processen geïntroduceerd	68	3,71	0,98	1	5
Afgelopen jaar hebben wij nieuwe manieren gevonden om onze klanten te bedienen	68	3,68	0,91	1	5
<b>ROBOTISERING EN DIGITALISERING</b>					
Heeft de organisatie op dit moment te maken met robotisering (slimme apparaten of computerprogramma's die gericht kunnen handelen)?	67	0,24	0,43	0	1
Verwacht u dat uw organisatie in de toekomst te maken krijgt met robotisering?	68	0,47	0,50	0	1
Heeft de organisatie op dit moment te maken met digitalisering (informatietechnologie in de organisatie)?	68	0,96	0,21	0	1
Verwacht u dat de organisatie in de toekomst te maken krijgt met digitalisering?	68	0,94	0,24	0	1
<b>Robotisering...</b>					
...leidt tot minder arbeidsplekken	68	3,19	1,11	1	5
...zorgt ontstaan van nieuwe, complexe banen/functies voor hoogopgeleiden	68	3,71	0,79	1	5
...zorgt ontstaan van nieuwe, minder complexe banen/functies voor laagopgeleiden	67	2,72	1,03	1	5
<b>Digitalisering...</b>					
...leidt tot minder arbeidsplekken	68	3,09	1,13	1	5
...zorgt ontstaan van nieuwe, complexe banen/functies voor hoogopgeleiden	67	3,61	0,94	1	5
...zorgt ontstaan van nieuwe, minder complexe banen/functies voor laagopgeleiden	68	2,88	0,99	1	5
<b>SAMENWERKING</b>					
<b>Werkt uw organisatie met andere organisaties samen op het gebied van:</b>					
- Werving en selectie	68	0,46	0,50	0	1
- Scholing en training	68	0,75	0,44	0	1
- Loopbaan en doorgroei	68	0,38	0,49	0	1
- Beloning	68	0,18	0,38	0	1
- Uitstroom	67	0,30	0,46	0	1

Indien u samenwerkt met andere organisaties op personeelsgebied, in hoeverre is de volgende uitspraak van toepassing:					
- Er is een gezamenlijk doel waar iedereen zich voor inzet	54	3,31	0,99	1	5
- Het verband kent formele regels	54	3,04	0,99	1	5
- Bestaande regels worden continu verbeterd	54	2,93	0,72	1	4
- Onderlinge relaties zijn vooral informeel van aard	54	3,30	0,92	1	5
- Besluiten worden gemeenschappelijk genomen	54	2,91	0,90	1	5
- Opbrengsten worden verdeeld o.b.v. de inzet die partijen leveren aan het verband	54	2,69	0,93	1	5

## Respons

Op basis van de respons per vraag is te zien dat deze redelijk constant is over de gehele dataset. Aan het begin zijn er 69 mensen die hebben geantwoord en door de gehele vragenlijst ligt dat zo rond de 66-68. Een uitzondering daarop zijn de vragen over samenwerking aan het eind van de vragenlijst. Deze vraag werd ingevuld door 54 respondenten. Het gaat hier echter om een getrapte vraag. De vraag volgt op de vraag of de organisatie samenwerkt met andere organisaties op een aantal personeelsgebieden. Het wegvallen van die respondenten geeft aan dat zij niet samenwerken met andere organisaties op het gebied van personeelsbeleid. Daarnaast is er een aantal andere vragen door minder mensen ingevuld, te weten de vragen over externe training (hier ontbreken de antwoorden van ongeveer 10 personen). Wat respons betreft scoren deze vragen slechter dan de rest.

Een meer algemeen punt van aandacht is dat de gehele respons aan de lage kant is. In ieder geval onvoldoende om algemeen geldende uitspraken te doen over organisaties in Nederland. Er kunnen verschillende oorzaken zijn voor het gegeven dat niet meer mensen de lijst hebben ingevuld. Het kan zijn dat het onderwerp hen niet aanspreekt, het is mogelijk dat zij niet goed bereikt werden, er kan sprake zijn van tijdgebrek, de lengte van de lijst kan mensen afschrikken, enzovoorts. Welk van deze oorzaken de respons verklaart is niet te achterhalen. Het zijn wel punten waar in het vervolgonderzoek aandacht aan wordt besteed, bijvoorbeeld door aanpassing en breder uitzetten van de vragenlijst.

## Antwoordmogelijkheden

Als we ons vervolgens concentreren op de antwoorden die respondenten hebben gegeven, wordt duidelijk dat het vragen naar percentages problematisch is. Dat is om twee redenen het geval. Ten eerste blijkt dat respondenten in plaats van percentages absolute getallen hebben ingevuld (de maximumwaarde van deze variabelen ligt op 8000). Ten tweede blijken de antwoorden waarin gevraagd wordt een verdeling van het personeel over verschillende categorieën te maken niet op te tellen tot 100 (of hoger uit te vallen dan 100). Dat kan verschillende oorzaken hebben. Zo is het mogelijk dat categorieën elkaar niet helemaal uitsluiten, maar het kan er ook mee te maken hebben dat van respondenten wordt gevraagd een berekening te maken. Een nadere analyse laat zien dat beide verstoringen optreden in de huidige vragenlijst. Bij de vraag waarin respondenten is gevraagd het personeelsbestand onder te verdelen naar de arbeidsrelatie (tijdelijk, vast, flexibel en ZZP), telt 30% van de scores niet op tot 100. Bij de vraag naar het onderverdelen van het personeel naar opleidingsgroepen heeft slechts 2% boven de 100. Dit geeft aan dat een deel van het probleem inderdaad in de overlappende categorieën kan zitten. Bij de opleidingsgroepen kan daar geen sprake van zijn en is de foutmarge aanmerkelijk kleiner. Dan is het echter wel zo dat er bij de vraag over de arbeidsrelaties waardes van boven de 400 voorkomen. Dat geeft aan

dat deze respondenten waarschijnlijk absolute getallen hebben ingevuld. Uiteraard geldt dit ook voor de scores onder de 100. De waardes die wat dichterbij de 100 uitkomen, kunnen te maken hebben met het feit dat er teveel gevraagd wordt van de respondent, namelijk het precies berekenen van de verschillende groepen. Het gevolg hiervan is dat de waarde van deze antwoorden zeer beperkt is.

Voor de vragen waarin respondenten gevraagd is percentages te gebruiken geldt dat er betere manieren nodig zijn voor het verkrijgen van de gegevens. Hierbij is het wel opmerkelijk dat deze vragen in ander onderzoek zijn gebruikt en in dat onderzoek wel als geschikte methode werden gezien.

### Vraagstelling

De kwaliteit van een vragenlijst is uiteraard ook te beoordelen op basis van de inhoud van de vragen. Dat zij eerder zijn gebruikt wil nog niet zeggen dat zij geschikt zijn voor elke onderzoekspopulatie. Daarnaast is een deel van de vragen afkomstig uit internationaal onderzoek, waardoor een probleem kan ontstaan met het vertalen van items. Ten slotte is van belang te kijken naar de "routing" van de vragenlijst. Hoewel deze punten vooraf zijn doordacht, leert de ervaring dat er altijd ruimte is voor verbetering van een vragenlijst. Punten van aandacht in deze lijst zijn dat:

(1) bij bepaalde vragen niet goed duidelijk is naar welke antwoordcategorie gevraagd wordt (bijvoorbeeld in de vragen over percentages);

(2) niet duidelijk is aangegeven of de vraag over de eigen organisatie of over organisaties in het algemeen gaat (zoals de vragen over robotisering en digitalisering); en

(3) de volgorde niet optimaal is (vragen over formele en informele training staan door elkaar, waardoor verwarring kan ontstaan). Ook deze punten kunnen ertoe hebben bijgedragen dat bepaalde vragen minder goed scoren, in die zin dat niet goed is te achterhalen of de antwoorden die zijn gegeven overeenkomen met de gebruikte schaal of dat respondenten antwoorden hebben gegeven op de vraag zoals deze was bedoeld. Dit betekent dat hier in het vervolg meer aandacht aan besteed dient te worden.

Bovenstaande observaties over de constructie van de vragenlijst en de wijze waarop de vragenlijst is ingevuld, geeft aanleiding tot het aanpassen en verbeteren ervan. In de definitieve versie van de vragenlijst zal dan ook rekening worden gehouden met deze observaties.

### Schaalanalyse

De vragenlijst bevat een aantal vragen die gericht zijn op het meten van een (theoretisch) construct. Omdat dergelijk constructen meestal te abstract zijn om direct aan respondenten te vragen of omdat het construct meerdere aspecten bevat, wordt in vragenlijsten gekozen voor het opdelen van vragen in deelvragen. Vervolgens kan worden onderzocht of deze deelvragen weer samengenomen kunnen worden tot 1 meting. In dit rapport is dat gedaan aan de hand van een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse. Het voordeel daarvan is dat veel minder variabelen nodig zijn voor het uitvoeren van de analyses. Hieronder wordt de schaalanalyse van de volgende constructen besproken: innovatie, autonomie, training, technologische ontwikkeling en samenwerking.

## Innovatie

De vragenlijst bevat een aantal vragen over innovaties die de organisatie hebben doorgevoerd. Uit de factoranalyse (weergegeven in Tabel 2) blijkt dat deze vragen zijn te groeperen naar 2 dimensies, te weten: (1) verbeteringen; en (2) vernieuwingen. Beide dimensies zijn gemeten met 2 onderliggende variabelen. Dat is in principe niet voldoende voor een volledige schaal (daarvoor zijn 3 of meer vragen nodig), maar voor de volledigheid wordt het hier weergegeven (inclusief de Cronbach's alfa, die ook pas van belang is bij 3 of meer vragen). Inhoudelijk betekent dit dat respondenten onderscheid maken tussen kleinere aanpassingen, in de zin van verbeteringen van bestaande producten en diensten, en daadwerkelijke vernieuwingen. Voor het verder ontwikkelen van de vragenlijst betekent dit dat er meer vragen nodig zijn om tot volledige schalen voor het meten van deze twee typen innovaties te komen.

Tabel 2. Innovatie

<i>Item</i>	<i>Ladingen factor 1</i>	<i>Ladingen factor 2</i>
<i>Verbetering</i>		
Onze producten zijn afgelopen jaar verbeterd	,768	
Wij zijn onze klanten het afgelopen jaar beter gaan bedienen	,565	
<i>Vernieuwing</i>		
Nieuwe producten geïntroduceerd		,745
Nieuwe manieren om onze klanten te bedienen		,898
N	67	68
Verklaarde variantie	28,221	50,856
Cronbach's alfa	,616	,813
Eigenwaarde factor	1,129	2,034

## Autonomie

Autonomie verwijst naar de wijze waarop werk is georganiseerd. Daarbij gaat het erom hoeveel invloed werknemers kunnen uitoefenen op hun eigen werkzaamheden. Dit is gevraagd door de respondent aan te laten geven hoeveel vrijheid medewerkers hebben op 4 terreinen, te weten:

- (1) overwerk;
- (2) werkuren;
- (3) werklocatie; en
- (4) manier van werken.

Tabel 3 geeft de resultaten hiervan weer. Uit de analyses blijkt dat deze vragen een onderliggende dimensie meten. Op basis van de vragen heeft deze dimensie het label autonomie gekregen. Naast dat de factoranalyse laat zien dat er 1 dimensie is gevonden, blijkt uit de betrouwbaarheidsanalyse dat de items een prima schaal vormen (met een Cronbach's alfa van ,795). Deze vragen kunnen integraal worden overgenomen in toekomstig onderzoek.

Tabel 3. Autonomie

<i>Item</i>	<i>Ladingen factor 1</i>
Overwerk	,699
Werkuren	,712
Werklocatie	,684
Manier van werken	,730
N	67
Verklaarde variantie	62,434
Cronbach's alfa	,795
Eigenwaarde factor	2,497

### Training

De vragenlijst bevat diverse vragen over de trainingsactiviteiten van organisaties. Tabel 4 en 5 geven hiervan de resultaten. Tabel 4 gaat in op de verschillende redenen die ondernemers hebben voor het aanbieden van trainingen. Deze blijken terug te brengen tot een drietal dimensies, te weten: (1) kostenafwegingen; (2) het vergroten van de vaardigheden en motivatie van het personeel; en (3) activiteiten gericht op het binden van medewerkers. Vooral de vragen over het zorgdragen voor voldoende gekwalificeerd en gemotiveerd personeel blijken goed te werken. Er zijn 4 vragen die op die dimensie laden en de Cronbach's alfa is voldoende. Voor het verbeteren van de andere twee metingen is het toevoegen van extra vragen vereist.

Tabel 4. Reden voor aanbieden trainingen

<i>Item</i>	<i>Ladingen factor 1</i>	<i>Ladingen factor 2</i>	<i>Ladingen factor 3</i>
<i>Kosten en contracten</i>			
Kosten van trainingen	,699		
Lange/kortermijncontracten van personeel	,729		
<i>Vaardigheden personeel</i>			
Vaardigheden van personeel		,646	
Personeel enthousiast maken voor nieuwe projecten		,705	
Onderlinge relatie tussen personeel verbeteren		,655	
Bijdragen aan bedrijfsspecifieke kennis		,511	
<i>Binding</i>			
Uittreden van vast personeel als ZZP'er ontmoedigen			,934
Risico op overstap naar concurrent verkleinen			,676
N	65	66	66
Verklaarde variantie	16,070	33,073	19,356
Cronbach's alfa	,706	,744	,772
Eigenwaarde factor	1,286	2,646	1,549

Tabel 5 geeft de resultaten weer voor verschillende typen trainingen die ondernemers kunnen aanbieden. Uit de analyses blijkt dat er globaal twee richtingen te onderscheiden zijn, namelijk (1) trainingen die bijdragen aan een betere kwaliteit van geleverde producten en diensten; en (2) trainingen die ervoor zorgen dat het personeel betrokken is bij de organisatie. De vragen werken goed, maar omdat per



dimensie slechts 2 vragen vallen, zijn voor het vervolg meer vragen nodig om volledige schalen te kunnen maken.

Tabel 5. Type trainingen

<i>Item</i>	<i>Ladingen factor 1</i>	<i>Ladingen factor 2</i>
<i>Kwaliteit</i>		
Waardoor mijn personeel betere diensten kan leveren	,840	
Waardoor mijn personeel betere kwaliteit van producten kan leveren	,812	
<i>Betrokkenheid</i>		
Waardoor mijn personeel meer betrokken raakt bij de organisatie		,886
Die het teamgevoel binnen de organisatie versterken		,816
N	66	67
Verklaarde variantie	27,739	59,264
Cronbach's alfa	,834	,867
Eigenwaarde factor	1,110	2,371

### Technologische ontwikkelingen

Er is een aantal vragen gesteld over robotisering en digitalisering, twee technologische ontwikkelingen die de afgelopen tijd veel in het nieuws zijn geweest en waarvoor in wetenschappelijk onderzoek ook de nodige aandacht is. Deze vragen zijn ontwikkeld door Reenalda (2016) en Van Alphen (2016). Bij deze factoranalyse gebeurt iets opmerkelijks. De ene dimensie (Factor 2) is goed te begrijpen: het gaat om het ontstaan van minder complexe banen voor lager opgeleiden als gevolg van robotisering en digitalisering. De andere dimensie (Factor 1) is weinig eenduidig. Het neemt namelijk twee verschillende aspecten samen: enerzijds de vervanging van werknemers door robotisering en digitalisering en anderzijds het complexer worden van banen en functies. De interpretatie hiervan lijkt dat ondernemers lijken te verwachten dat die twee ontwikkelingen tegelijkertijd zullen optreden, dus dat er vervanging optreedt en het overgebleven werk complexer wordt. De vraag is of dat in een grotere steekproef standhoudt.

Tabel 6. Technologische ontwikkelingen

<i>Item</i>	<i>Ladingen factor 1</i>	<i>Ladingen factor 2</i>
<i>Vervanging en complexiteit</i>		
Robotisering leidt tot minder arbeidsplekken	,543	
Robotisering = nieuwe, complexe banen/functies hoogopgeleiden	,813	
Digitalisering leidt tot minder arbeidsplekken	,559	
Digitalisering = nieuwe, complexe banen/functies hoogopgeleiden	,750	
<i>Afnemende complexiteit</i>		
Robotisering = minder complexe banen/functies lager opgeleiden		,679
Digitalisering = minder complexe banen/functies lager opgeleiden		,836
N	67	67
Verklaarde variantie	39,766	26,146
Cronbach's alfa	,734	,731
Eigenwaarde factor	2,386	1,569

### Samenwerking

In twee blokjes met vragen is respondenten gevraagd naar hun samenwerkingsrelaties op het gebied van personeelsbeleid. De eerste set met vragen gaat over samenwerkingsrelaties op het terrein van personeelsbeleid. Dit is gedaan met dichotome items (respondenten konden per gebied aangeven of ze al dan niet samenwerkten). De tweede set met vragen bouwt daarop voort door dieper in te gaan op de aard van die samenwerkingsrelaties. Beide sets met vragen zijn ontwikkeld binnen het project Innovatief Personeelsbeleid. De vragen over samenwerking op het gebied van personeelsbeleid zijn gebaseerd op inzichten uit het literatuuroverzicht van Koster, Walden & Van de Goorbergh (2016). De tweede set vragen is gebaseerd op het werk dat Adler en anderen hebben verricht gericht op het inzichtelijk maken van samenwerkingsgemeenschappen ("collaborative communities") (zie bijvoorbeeld Adler, Kwon & Heckscher, 2008).

In Tabel 7 staan de resultaten voor samenwerking op het gebied van personeel. Uit de analyse blijkt dat de verschillende gebieden waarop organisaties kunnen samenwerken 1 dimensie vormen. Dat geeft aan dat organisaties die geneigd zijn te samenwerken op 1 gebied dat waarschijnlijk ook op een ander gebied zullen doen. Wel blijkt er variatie te zijn waar het gaat om de gebieden waarop organisaties samenwerken. Samenwerken op het gebied van opleiding en training werd door 3 op de 4 respondenten genoemd, tegen 1 op de 5 ondernemers die aangeven dat zij samenwerken met andere organisaties op het gebied van beloning. Gegeven dat de vragen redelijk betrouwbaar zijn, kunnen zij overgenomen worden in toekomstige surveys.

Tabel 7. Samenwerking personeelsbeleid

<i>Item</i>	<i>Factor- ladingen</i>
<i>Samenwerking personeelsbeleid</i>	
Werving en selectie	,594
Scholing en training	,546
Loopbaan en doorgroei	,581
Beloning	,460
Uitstroom	,634
N	67
Verklaarde variantie	45,393%
Cronbach's alfa	,698
Eigenwaarde factor	2,270

Nadat gevraagd is of zij samenwerken, is ondernemers gevraagd naar verschillende aspecten van het samenwerkingsverband. De oorspronkelijke lijst bevat 6 vragen. De vragen in deze lijst scoren op 1 dimensie en zijn onderling consistent (de schaal heeft een Cronbach's alfa van 0,800). Het blijkt echter dat de schaal nog iets verbeterd kan worden door 1 vraag achterwege te laten, namelijk de vraag over informele relaties binnen het samenwerkingsverband. Het is mogelijk dat dit item aanpassing en aanscherping behoeft. In principe werkt de schaal prima en deze kan overgenomen worden in vragenlijsten die in de toekomst worden uitgezet.

Tabel 8. Samenwerkingsgemeenschap

<i>Item</i>	<i>Factor- ladingen</i>
Er is een gezamenlijk doel waar iedereen zich voor inzet	,890
Het verband kent formele regels	,692
Bestaande regels worden continu verbeterd	,660
Besluiten worden gemeenschappelijk genomen	,655
Opbrengsten worden verdeeld op basis van de inzet die partijen leveren aan het verband	,585
N	54
Verklaarde variantie	58,916
Cronbach's alfa	,821
Eigenwaarde factor	2,946

## Onderlinge verbanden

Het indikken van gegevens in de vragenlijst is een eerste stap in het overzichtelijk maken van de gegevens. Vervolgens is het mogelijk verbanden tussen de geconstrueerde schalen te onderzoeken. In het kader van het huidige onderzoek zijn 2 vragen van belang. Ten eerste is het de vraag in hoeverre er een verband is tussen het personeelsbeleid van organisaties en hun innovatievermogen. Ten tweede onderzoeken we hoe samenwerking met organisaties op het gebied van personeelsbeleid samenhangt met andere schalen.

Dat is als volgt gedaan. Eerst zijn schalen geconstrueerd op basis van de resultaten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyses. De vragen die gezamenlijk 1 dimensie vormen zijn bij elkaar opgeteld. In bepaalde gevallen betreft dit slechts 2 vragen, terwijl 3 of meer de standaard zijn. Vervolgens zijn de correlatiecoëfficiënten berekend die

het verband weergegeven tussen de innovatie- en samenwerkingsschalen en de overige variabelen (training, autonomie en technologische ontwikkeling). Omdat de dataset vrij klein is, dienen de verbanden met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Van een model waarin de uitkomsten verklaard worden, of waarin gesteld wordt dat het een tot het ander leidt, is geen sprake. Het is daarom ook meer de bedoeling een beeld te geven van mogelijke verbanden, dan tot een definitief antwoord te komen. Door aanvullende data te verzamelen in een grotere steekproef van organisaties kunnen dergelijke uitspraken wel gedaan worden.

### Personeelsbeleid en innovatie

In Tabel 9 staan de verbanden tussen de twee innovatie-indicatoren, de samenwerkingsschalen, de trainingsvariabelen en de mate van autonomie die werknemers hebben.

Het volgende valt op. Ten eerste springt in het oog dat de verbanden voor verbetering en vernieuwing verschillen. Dat geldt zowel voor de richting (dat wil zeggen of het positief of negatief is) als voor de sterkte van de verbanden. Terwijl geen van de variabelen significant gerelateerd is aan de innovatie-indicator 'verbetering', blijkt dat het doorvoeren van vernieuwingen wel verband houdt met die variabelen.

Organisaties die meer investeren in trainingen waarmee werknemers meer kwaliteit kunnen leveren voeren meer vernieuwingen door. Dat geldt ook voor organisaties die kiezen voor trainingen gericht op het vergroten van de vaardigheden van het personeel. Daarnaast doen voor het doorvoeren van vernieuwingen de aard van de samenwerkingsverbanden ertoe (organisaties die een samenwerkingsgemeenschap vormen met andere organisaties voeren meer vernieuwingen door) en de mate van autonomie (in organisaties die meer vernieuwingen doorvoeren, heeft het personeel meer vrijheid in het werk).

Tabel 9. Correlatiecoëfficiënten innovatie

	Verbetering	Vernieuwing
Samenwerkingsgemeenschap	-,076	,300 *
Samenwerking personeelsbeleid	-,031	,064
Redenen training		
Kosten	-,123	-,126
Vaardigheden	-,047	,316 **
Binding	-,007	,092
Type training		
Kwaliteit	,024	,486 **
Betrokkenheid	-,199	,069
Autonomie	,105	,292 *

\*\* p < ,01; \* p < 0,05; + p < ,10

### Samenwerking tussen organisaties

Vervolgens is onderzocht hoe de twee indicatoren voor samenwerken met andere organisaties op personeelsgebied (de mate waarin en de wijze waarop) samenhangen met een aantal kenmerken van organisaties. De resultaten daarvan staan weergegeven in Tabel 10. Ook hier komt weer een aantal opmerkelijke verschillen naar voren. Zo blijkt de mate waarin wordt samengewerkt minder sterk samen te hangen met technologische ontwikkeling, training en autonomie dan de wijze waarop wordt samengewerkt. Samenwerking op personeelsgebied is zwak negatief gerelateerd aan

twee andere kenmerken, namelijk de verwachting dat er minder complexe banen zullen ontstaan door technologische ontwikkeling en autonomie van het personeel. De resultaten voor het aangaan van een samenwerkingsgemeenschap met andere organisaties op het terrein van personeel zijn anders. Hier blijkt dat organisaties die trainingen gebruiken voor het vergroten van de vaardigheden en de kwaliteit van het personeel vaker een verband aangaan dat overeenkomt met een samenwerkingsgemeenschap. Daarnaast laat Tabel 10 zien dat organisaties die verwachten dat nieuwe banen en functies zullen ontstaan die complexer van aard zijn, ook aangeven dat hun samenwerking met anderen op het gebied van personeel kenmerken heeft van een samenwerkingsgemeenschap.

Tabel 10. Correlatiecoëfficiënten samenwerking op personeelsgebied

	<b>Samenwerking personeelsbeleid</b>	<b>Samenwerkings- gemeenschap</b>
Technologische ontwikkeling		
Minder banen	,164	-,051
Complexere banen	,019	,308 *
Minder complexe banen	-,240 +	,146
Redenen training		
Kosten	,110	,086
Vaardigheden	,191	,301 *
Binding	-,019	,194
Type training		
Kwaliteit	,095	,431 **
Betrokkenheid	,167	,189
Autonomie	-,223 +	,005

\*\* p < ,01; \* p < 0,05; + p < ,10

## Conclusies

Dit onderzoeksrapport levert een aantal inzichten op die richtinggevend zijn voor vervolgstappen in het ICOON-onderzoek naar innovatief personeelsbeleid in het MKB en de rol die samenwerking daarbij speelt. Voor de goede orde dient eerst nog benadrukt te worden dat de hier gepresenteerde uitkomsten indicatief en niet definitief zijn. Met de gedachte in het achterhoofd dat het hier een pilotstudie betreft, is het volgende te concluderen:

- De analyse van de antwoorden die respondenten hebben gegeven laat zien dat bepaalde vragen beter werken dan andere. Deels heeft dat te maken met de wijze waarop de vragen zijn geformuleerd, deels met de antwoordmogelijkheden. Vooral vragen over percentages zijn verwarrend en leveren onbetrouwbare gegevens op. In het vervolg zullen deze vragen dan ook op een andere manier gesteld worden, bijvoorbeeld in de vorm van stellingen. Daaruit valt ook op te maken dat het niet altijd mogelijk is helemaal terug te vallen op bestaande meetinstrumenten.
- Een andere manier om vast te stellen of de vragenlijst werkt, is te onderzoeken of de vragen bepaalde constructen meten. Uit de analyse die is uitgevoerd blijkt dit het geval te zijn. In ieder geval tot op zekere hoogte. Een aantal organisatiestrategieën op het gebied van personeel bleken in kaart te brengen zijn met de gestelde vragen. Deze vragen kunnen integraal worden overgenomen. Voor een aantal andere indicatoren geldt dat het wenselijk is hier nog een aantal extra vragen over te stellen (2 vragen zijn te weinig voor een volwaardige schaal). Die zullen toegevoegd moeten worden (en vervolgens weer getest).
- Uit de analyses komt ook naar voren dat nieuwe schalen voor het meten van samenwerking tussen organisaties een prima indicatie opleveren. Met enige aanpassing kunnen deze toegevoegd worden in toekomstig onderzoek.
- Op basis van de kleine dataset is een aantal conclusies te trekken over innovatie en samenwerkingsverbanden. Als het gaat om het doorvoeren van vernieuwingen zijn investeringen in het personeel, autonomie en het onderdeel zijn van een samenwerkingsgemeenschap van belang. Het aangaan van dergelijke samenwerkingsverbanden is vervolgens ook weer gerelateerd aan die investeringen in training. In hoeverre deze verbanden standhouden in een grotere dataset zal in de toekomst moeten blijken.
- Het is zaak de volgende vragenlijst in een representatieve steekproef van Nederlandse bedrijven uit te zetten. Op die manier kan in kaart worden gebracht hoe samenwerking en innovatie op het gebied van personeel (en andere gebieden) aan elkaar gerelateerd zijn binnen het MKB.

## Referenties

- Adler, P. S., Kwon, S. W., & Heckscher, C. (2008). Perspective - Professional work: The emergence of collaborative community. *Organization Science*, 19(2), 359-376.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 195-223.
- De Leeuw, M. (2016). *Employer provided training in SMEs: The emergence of a 'new' employment relationship?* Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), 739-750.
- Giannetti, C., & Madia, M. (2013). Work arrangements and firm innovation: is there any relationship? *Cambridge Journal of Economics*, 37(2), 273-297.
- Koster, F. (2016). *Zelf doen is optellen, samenwerken is vermenigvuldigen. Organisaties, relaties, innovaties.* Tilburg: TIAS School for Business and Society.
- Koster, F., Korte, M., Van Alphen, K., Reenalda, E., & Van de Goorbergh, P. (2016). *Toekomstbestendig personeelsbeleid. Resultaten van een scenario-onderzoek.* ICOON Paper 3. Tilburg: ICOON.
- Koster, F., Walden, K., & Goorbergh, P. van de (2016). *Innovatief personeelsbeleid in het MKB. Een overzicht van de internationale literatuur.* ICOON Paper 2. Tilburg: ICOON.
- Reenalda, E. (2016). *Robotisering en digitalisering binnen het Midden- en Klein Bedrijf. Een vignettenstudie naar de aanpassingen in organisaties vanuit sociotechnisch perspectief.* Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Setzpfand, D. (2016). *Toekomstbestendig personeelsbeleid. De relatie tussen het aandeel ZZP'ers en investeringen in bedrijfsspecifiek kapitaal in MKB-organisaties.* Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Van Alphen, K. (2016). *Leidt robotisering tot een ander type HR-beleid? Een vignetstudie naar de investeringsbereidheid van werkgevers in het formeel en informeel trainen van werknemers.* Erasmus Universiteit Rotterdam.

## Meer weten of vragen over het onderzoek?

Auteurs: Ferry Koster, Marthe Korte en Petra van de Goorbergh  
ICOON Paper #6 - september 2016

Kijk op [www.kenniscentrumicoon.nl](http://www.kenniscentrumicoon.nl) of neem contact op met Ferry Koster of Petra van de Goorbergh. Mail naar: [info@kenniscentrumicoon.nl](mailto:info@kenniscentrumicoon.nl)

## Over Kenniscentrum ICOON

Kenniscentrum ICOON (Innoveren Coöpereren en Ondernemen) richt zich op het verzamelen, initiëren, ontwikkelen en verspreiden van kennis over samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen, branches en beroepen, waarbij de nadruk wordt gelegd op nieuwe samenwerkingsverbanden en waarbij de gegenereerde kennis inzicht biedt in het functioneren, de waarde en de toekomst van die samenwerkingsverbanden.

Kenniscentrum ICOON wordt mogelijk gemaakt door Van Spaendonck.



Kenniscentrum voor Innovatie, Coöperatie en Ondernemerschap

Dit paper bevat de resultaten van een pilotstudie en is onderdeel van het onderzoek dat is uitgevoerd met steun van de Van Spaendonck Fundatie naar Innovatief personeelsbeleid (2016). Van Spaendonck Fundatie subsidieert onderzoek naar duurzame groei en innovatie in ondernemerschap.