



Universiteit Utrecht

Universiteit Utrecht
Masterprogramma Arbeids- & Organisationspsychologie

THESIS

De evaluatie van een project gericht op de duurzame inzetbaarheid
van het personeel.

*Een onderzoek naar de attitude ten aanzien van een HR verandertraject
binnen FrieslandCampina.*



Naam : Sanne van Huussen
Studentnummer: 3133672
Naam begeleider: Wim van Breukelen
Naam 2e lezer: Marieke den Ouden
Datum: 03-08-2012

Externe instelling: FrieslandCampina
Opdrachtgever: Hanneke van Middelaar

Samenvatting

In dit onderzoek is de evaluatie van een grootschalig HR verandertraject (Employability2020) binnen de zuivelcoöperatie FrieslandCampina onderzocht. Er is bekeken wat de affectieve attitude van belanghebbenden ten aanzien van Employability2020 is en welke factoren van invloed zijn op deze attitude. Een online vragenlijst werd uitgezet onder 114 stakeholders van het project. In totaal 52 personen vulden de vragenlijst in (responspercentage: 45.6%). De resultaten tonen aan dat de belanghebbenden die positiever zijn over de informatievoorziening rond Employability2020 en de kwaliteit hiervan, een positievere attitude ten aanzien van Employability2020 hebben. Tevens tonen de resultaten dat twee belangrijke stakeholder groepen in affectieve attitude verschillen. Naar aanleiding van de resultaten worden de praktische implicaties voor FrieslandCampina en suggesties voor vervolgonderzoek besproken.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING VAN HET ONDERZOEK	5
1.1 INTRODUCTIE	5
1.2 FRIESLANDCAMPINA EN PROJECT EMPLOYABILITY2020	6
1.3 BELANG VAN HET ONDERZOEK	6
1.4 DE ATTITUDE TEN AANZIEN VAN EMPLOYABILITY2020	7
1.5 DE HYPOTHESES	8
1.5.1 DE CONTENT, DE CONTEXT, HET PROCES EN DE INDIVIDUELE VERSCHILLEN	8
1.5.1.1 CONTENT FACTOREN - DE AARD VAN DE VERANDERING	8
1.5.1.2 PROCES FACTOREN - DE PARTICIPATIE	9
1.5.1.3 PROCES FACTOREN - DE INFORMATIEVOORZIENING	10
1.5.1.4 CONTEXT FACTOREN - DE WERK- EN INNOVATIECULTUUR	10
1.5.1.5 INDIVIDUELE VERSCHILLEN	11
2. METHODE	13
2.1 VELD VAN ONDERZOEK EN ONDERZOEKSPOPULATIE	13
2.2 PROCEDURE	14
2.3 MEETINSTRUMENT	15
2.4 AFHANKELIJKE VARIABELEN	15
2.4.1 DE AFFECTIEVE ATTITUDE TEN AANZIEN VAN EMPLOYABILITY2020	15
2.4.2 DE COGNITIEVE ATTITUDE TEN AANZIEN VAN EMPLOYABILITY2020	16
2.5 ONAFHANKELIJKE VARIABELEN	16
2.5.1 PARTICIPATIE	16
2.5.2 INFORMATIEVOORZIENING	17
2.5.3 DE AARD VAN DE VERANDERING	17
2.5.4 KWALITEIT VAN DE VOORBEREIDING	17
2.5.5 WERK- EN INNOVATIECULTUUR	17
2.6 ANALYSES	18
3. RESULTATEN	19
3.1 BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN	19
3.1.1 GEMIDDELDEN	19
3.1.2 CORRELATIES	19
3.2 MULTIPELE REGRESSIEANALYSES	20
3.2.1 ASSUMPTIES	20
3.2.2 ANALYSES	21
3.3 ONE-WAY ANOVA MET POST-HOC TESTS EN T-TESTS	23
4. DISCUSSIE EN CONCLUSIE	25
4.1 INTERPRETATIE VAN DE RESULTATEN	25
4.2 PRAKTISCHE IMPLICATIES VOOR FRIESLANDCAMPINA	26
4.3 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	27
4.4 CONCLUSIE	28
REFERENTIES	29
BIJLAGES	32
1. E-MAILS	32
1.1 EERSTE E-MAIL	32
1.2 EERSTE E-MAIL TER HERINNERING	32
1.3 LAATSTE E-MAIL TER HERINNERING	33
2. DE VRAGENLIJST	34
3. TABEL MET DE CRONBACH'S ALPHA, N EN ITEMS PER VARIABLE WEERGEGEVEN.	40
4. MULTIPELE REGRESSIEANALYSES	41
4.1 MULTIPELE REGRESSIEANALYSE INCLUSIEF DE VARIABLE PARTICIPATIE	41

5. RESULTATEN PRINCIPALE COMPONENTEN ANALYSE	41
5.1 RESULTATEN VAN DE PCA OVER DE AFFECTIEVE ATTITUDE SCHAAL	41
5.2 RESULTATEN VAN DE PCA OVER DE COGNITIEVE ATTITUDE SCHAAL	42
5.3 RESULTATEN VAN DE PCA OVER WERK- EN INNOVATIECULTUUR SCHAAL	42

1. Inleiding en probleemstelling van het onderzoek

1.1 Introductie

Organisaties worden in toenemende mate geconfronteerd met de noodzaak tot veranderen. Globalisering, het verkorten van de levenscyclus van producten en het versnelde tempo waarin nieuwe innovatieve ontwikkelingen op de markt worden gebracht dwingen organisaties hun strategie, processen, structuur en cultuur te blijven aanpassen. Zo kunnen organisaties de competitie het hoofd blijven bieden. (Sustano, 2008; Bouckenoghe, 2010). Tijdens grote organisatieveranderingen zijn de ogen van het management vaak gericht op de nieuwe systemen en complexe structuren. Hierdoor wordt de zachte kant, de rol van de medewerker in een veranderproces, vaak over het hoofd gezien.

In toenemende mate is er in de wetenschap aandacht voor het slagen, dan wel falen van veranderingsinitiatieven binnen organisaties. Ondanks de grote hoeveelheid tijd, geld en aandacht die verandertrajecten doorgaans krijgen, slaagt slechts ongeveer 30% van al deze pogingen (Devos, Beulen & Bouckenoghe, 2007). Wetenschappers zijn het erover eens dat de rol van de medewerker cruciaal is in een veranderproces (Armenakis, Haris & Mossholder, 1993; Devos, et.al., 2007; Sustano, 2008). Dit terwijl veranderagenten vaak de rol van de medewerker onderschatten (Choi, 2011). Het succesvol blijven in een continu veranderende omgeving hangt in grote mate af van de steun, de positiviteit en het enthousiasme van de medewerker voor een organisatieverandering (Piderit, 2000). Organisaties acteren en veranderen uitsluitend via hun medewerkers. Schneider, Brief en Guzzo stellen dan ook (in Devos, et al., 2007): "if people do not change, there is no organizational change".

Voor een organisatie is het belangrijk om te weten onder welke condities de medewerker bereid is een verandering te steunen. Een positieve attitude bij de medewerkers zal leiden tot steun, terwijl negatieve gevoelens juist indicatoren kunnen zijn voor een gebrek aan bereidheid om een veranderingsinitiatief te steunen (Devos et al., 2007). Meerdere wetenschappers vinden het om deze reden verstandig om eerst de attitude ten aanzien van een voorgenomen verandering te meten alvorens een verandering te implementeren (Sustano, 2008; Holt et al., 2007). Een dergelijke meting kan mogelijke verschillen aan het licht brengen tussen de verwachtingen die de leiding van een organisatie heeft ten aanzien van een veranderingsinitiatief en de verwachtingen en gevoelens die leven bij de medewerkers. Zo kan het management actief op deze verwachtingen inspelen en zodoende de organisatieverandering succesvol implementeren.

Binnen FrieslandCampina is een project gestart gericht op de verbetering van de duurzame inzetbaarheid van het personeelsbestand. Dit onderzoek beschrijft de meting van de attitude ten aanzien van dit project, zodat FrieslandCampina de veranderingen succesvol kan implementeren.

1.2 FrieslandCampina en project Employability2020

FrieslandCampina is een Nederlandse multinational en één van de grootste zuivelcoöperaties ter wereld. De organisatie bestaat sinds 2008 en is ontstaan uit een fusie tussen de twee zuivelcoöperaties Campina en Friesland Foods. Vandaag de dag heeft FrieslandCampina vestigingen in 25 landen met in totaal 19.000 medewerkers. Er bevinden zich 29 vestigingen in Nederland, waarvan het grootste deel zich in het noorden en het zuiden van het land bevindt. Het hoofdkantoor is gevestigd in Amersfoort.

In januari 2011 is over de 29 locaties in Nederland een zogenaamde EDO-scan (Employability Development Operations) uitgevoerd. De EDO-scan is een rekenkundig instrument dat is ontwikkeld om het huidige personeelsbestand, maar ook het beeld voor de komende 10 jaar op bedrijfsniveau en sectorniveau, te kunnen vaststellen. Uit deze scan kwam naar voren dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de operatie (werkzaam in de lijn op een productielocatie) op dit moment 47 jaar is. Deze scheve leeftijdsverdeling zal binnen nu en 10 jaar voor een versnelde uitstroom van personeel gaan zorgen. Hierdoor zullen tekorten ontstaan van 30% tot 40% in diverse operationele functiecategorieën. Daarnaast bleek uit de scan dat de krapte op de arbeidsmarkt zal toenemen en de instroom vanuit (technische) scholen zal opdrogen. De strategie van FrieslandCampina, Route2020, vereist een professionaliseringsslag van het personeel in de operatie. Door een constante beweging in de werkzaamheden richting hoogwaardigere technologie zal er een grote ontwikkelbehoefte ontstaan, met name naar niveau MBO 3, 4 en hoger. Deze problematiek heeft geleid tot de oprichting van het project Employability2020. Dit project valt binnen de discipline Human Resources (HR). De afdeling HR is om deze reden ook verantwoordelijk voor de uitvoering van dit project. Daarnaast worden de locatiemanagers extra betrokken, omdat zij veel kennis hebben van de problematiek en nauw samenwerken met HR.

Onder project Employability2020 vallen 8 deelprojecten. Deze 8 deelprojecten zijn in de zomer van 2011 in een workshop door alle HR- en locatiemanagers samen gedefinieerd. In de zomer van 2011 zijn de eerste 3 projecten binnen FrieslandCampina gestart. In februari 2012 is daarnaast ook het project Change Management & Communicatie opgericht. Dit project heeft het doel de communicatie omtrent de 3 deelprojecten in goede banen te leiden. Daarnaast moet dit project steun van de belanghebbenden voor de veranderingen realiseren, zodat deze blijvend ingebed worden in de organisatie. In bijlage 2 is een omschrijving van de 3 deelprojecten te vinden.

1.3 Belang van het onderzoek

De projectgroep Change Management & Organisatie is belast met een uitdagende taak. Zij moeten ervoor zorgen dat de veranderingen ten aanzien van Employability2020, blijvend geïmplementeerd worden in de organisatie. Project Employability2020 krijgt op dit moment echter veel kritiek van de mensen die de nieuwe manier van werken straks

moeten adopteren. Sommige locatiemanagers en HR managers van de verschillende productielocaties laten zich negatief uit over het gehele project. Zo stelt een locatiemanager:

"Het lijkt net of we dit project niet met elkaar doen. Het gevoel dat ik op de plant krijg is: "het waait wel weer over". Daarnaast vind ik de communicatie niet goed en kan ik niet goed opmaken welke zaken lokaal en welke zaken landelijk geregeld zullen worden."

De negatieve reacties van de belanghebbenden van het project Employability2020 zijn de aanleiding geweest voor dit onderzoek. Bij de leden van de projectgroep Change Management & Communicatie was het onduidelijk welke belanghebbenden achter het project stonden en welke belanghebbenden het project niet wilde steunen. Om deze reden bekijkt dit onderzoek wat de attitude van de belanghebbenden van het project Employability2020 is en welke factoren invloed hebben op deze attitude. Deze kennis helpt de projectgroep de organisatieveranderingen succesvol implementeren.

1.4 De attitude ten aanzien van Employability2020

Vanaf de jaren '40 begon de term 'weerstand tegen verandering' de interesse te wekken van organisatieveranderingsdeskundigen. Coch en French (1984) onderzochten in die tijd de weerstand tegen veranderingen in de 'Harwood Manufacturing Plant', waarmee ze de weg vrijmaakten voor onderzoeken naar de weerstand tegen een organisatieverandering en hoe deze te overwinnen. Met de opkomst van een nieuw onderzoeksveld 'Positive Organizational Scholarship' veranderde ook de kijk van de organisatieveranderingsdeskundigen (Cameron, 2008). De focus verplaatste zich voor een deel naar de 'bereidheid tot veranderen' en de meer neutrale term 'attitude ten aanzien van een verandering'.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om de attitude ten aanzien van Employability2020 te meten aan de hand van de definitie van Piderit (2000). Zij beschouwt de attitude ten aanzien van een verandering als een multidimensionaal concept, waarbij de attitude wordt gemeten op 3 dimensies, emoties, cognities en intenties. Deze 3 dimensies samen geven een vollediger beeld van een attitude dan wanneer er gefocust wordt op slechts één dimensie of construct. De cognitieve dimensie refereert aan de gedachten en overtuigingen van een persoon. De affectieve dimensie (de emoties) refereert aan de gevoelens, stemmingen en emoties die mensen hebben in relatie tot de verandering. De intenties ten aanzien van een verandering omvatten een meer complexe dimensie die verwijst naar gedragingen uit het verleden en de intenties om in de toekomst te handelen. Sommige wetenschappers bestempelen de intentiedimensie als inconsistent (Piderit, 2000). Daarnaast stelt Ajzen (2011) dat de intenties van gedrag minder voorspellend zijn naarmate er meer tijd tussen de meting en het daadwerkelijke gedrag zit. Dit komt doordat allerlei tussentijdse gebeurtenissen het gedrag, de attitude en de gedachten van een persoon beïnvloeden en de intenties kunnen veranderen. Project Employability2020

heeft het doel de veranderingen in de duurzame inzetbaarheid van het personeelsbestand op de lange termijn door te voeren. De eerste veranderingen gaan niet binnen nu en twee weken worden doorgevoerd. Daarom is ervoor gekozen om in dit onderzoek de attitude ten aanzien van Employability2020 te meten op 2 dimensies, een cognitieve dimensie en een affectieve dimensie.

1.5 De hypotheses

1.5.1 De content, de context, het proces en de individuele verschillen

In paragraaf 1.3 is al gesteld dat dit onderzoek, naast het ontdekken van de verschillende attitudes van de belanghebbenden ten aanzien van project Employability2020, ook wil meten welke factoren van invloed zijn op deze attitude. Armenakis en Bedeian (1999) stellen dat alle organisatieveranderingen 4 gemeenschappelijke factoren hebben die het succes van de verandering bepalen: de content, de context, het proces en de individuele verschillen. Wanneer men een accuraat beeld wil krijgen van een organisatieverandering, is het essentieel om te kijken naar alle 4 de factoren (Holt, Armenakis, Field & Harris, 2007). Daarnaast stelt Damonpour (in Walker, Armenakis & Bernerth, 2007) dat het succes van een organisatieverandering uiteindelijk wordt bepaald door de fit tussen de content, context en proces factoren. In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van de, voor de projectgroep Change Management & Communicatie relevante content, context en proces factoren en de individuele verschillen op de attitude ten aanzien van het project Employability2020. Er is gekozen voor de volgende factoren (zie figuur 1):

- de aard van de verandering (content);
- de mate waarin belanghebbenden kunnen participeren in het project Employability2020 (proces);
- de informatievoorziening over Employability2020 (proces);
- de mate waarin er bij FrieslandCampina sprake is van een werk- en innovatiecultuur (context);
- en de individuele verschillen van de belanghebbenden van Employability2020.

1.5.1.1 Content Factoren - De aard van de verandering

Content factoren verwijzen naar het type en de kern van de verandering en zijn specifiek voor iedere organisatie (Devos, Beulens, Bouckenoghe, 2007; Walker, 2007). Weick & Quinn (1999) stellen dat veranderingen in organisaties vaak worden getypeerd naar hun aard, hun tempo en het patroon van activiteiten dat ze met zich meebrengen. Aan de ene kant zijn er de discontinue, opzettelijke en incidentele ('episodic') veranderingen en aan de andere kant de continue, cumulatieve en doorlopende ('continues') veranderingen. Concrete veranderingen in organisaties zullen doorgaans kenmerken bevatten van beide van deze 'ideaaltypen', maar het is ook mogelijk dat er sprake is van een uitgesproken type verandering.

Voor het project Employability2020 is het belangrijk dat degenen die de verandering aansturen en degenen die met de veranderingen moeten werken vaststellen om wat voor type verandering het gaat. De twee ideaaltypen, zoals beschreven door Weick & Quinn (1999) gaan namelijk uit van verschillende rollen voor de verschillende belanghebbenden van een organisatieverandering. Zo wordt bij een incidentele verandering vaak een aanpak gevolgd volgens de drie stadia van Lewin (1951): 'ontdooien', 'veranderen' en 'bevroren'. De rol van het management is hier leidend en sturend, terwijl de nadruk ligt op de korte termijn. Bij een continu veranderingsproces wordt een belangrijke rol toebedeeld aan de aantrekkelijkheid van de verandering. De belanghebbenden zullen een verandering eerder omarmen wanneer zij erdoor aangetrokken, geïnspireerd en geënthousiasmeerd worden. De 2 typen veranderingen kunnen ook verschillende gevolgen hebben voor de acceptatie van de verandering door de belanghebbenden, voor de kwaliteit van de verandering en voor het succes van de verandering op langere termijn. De hypothese gesteld wordt is:

H1: Naarmate de belanghebbenden van Employability2020 de veranderingen meer als een continu proces beschouwen, hebben zij een positievere attitude ten aanzien van Employability2020.

1.5.1.2 Proces factoren - De participatie

Proces factoren refereren aan de acties die de veranderagenten nemen tijdens de introductie en implementatie van een voorgestelde verandering (Walker, 2007). Een van die acties kan het betrekken van de belanghebbenden bij een veranderproces zijn. Coch en French (1948) demonstreerden in hun vooraanstaande onderzoek, wat het effect is van de verschillende vormen van werknemer betrokkenheid op de productiviteit en de tevredenheid tijdens organisatieveranderingen. Ze ontdekten dat hoe hoger de betrokkenheid bij de verandering was hoe productiever en meer tevreden de werknemers waren (Holt et. al., 2007). Brown en Cregan (2008) onderzochten het effect van het betrekken van belanghebbenden bij de besluitvorming in een verandertraject op het cynisme ten aanzien van een organisatieverandering. Iemand die cynisch is over een organisatieverandering voelt frustratie en negatieve gevoelens over de desbetreffende verandering. Cynisme is gevaarlijk voor een organisatieverandering, omdat het kan leiden tot een onsuccesvolle implementatie (Bommer, Rich & Rubin, 2005). Brown en Cregan (2008) toonden in hun onderzoek aan dat verhoogde betrokkenheid bij de besluitvorming van een verandertraject samenhangt met een lager gevoel van cynisme. De werknemers kregen een beter beeld van de redenen en consequenties van de besluiten die het management maakt, wanneer zij meer betrokken werden. Dit leidde tot minder cynisme en een positievere attitude ten aanzien van een organisatieverandering. Daarnaast stellen Bouckennooghe en Devos (2008) dat een toename van de ervaren participatie zorgt voor 'employee empowerment'. Werknemers krijgen meer verantwoordelijkheid wat leidt tot een verhoogd gevoel van controle in hun functie. Dit verhoogde gevoel van controle leidt op zijn beurt weer tot een verhoogde ervaring van iemands competentie ('self-efficacy')

voor het omgaan met onzekere situaties, zoals organisatieveranderingen. De tweede hypothese van dit onderzoek is om deze reden:

H2: Belanghebbenden die meer het gevoel hebben dat ze kunnen participeren in Employability2020, hebben een positievere attitude ten aanzien van Employability2020.

1.5.1.3 Proces factoren - De informatievoorziening

Een organisatieverandering is onmogelijk tenzij een groot aantal mensen bereid is de verandering te steunen en te helpen. Werknemers zullen geen steun geven wanneer ze er niet van overtuigd zijn dat de verandering nuttig en haalbaar is, ook al zijn ze nog zo ontevreden met de huidige situatie (Kotter, 1995). Zonder duidelijke communicatie en informatievoorziening zal steun van de werknemers nooit worden gerealiseerd. De informatievoorziening omtrent een verandering vormt een belangrijke strategie om werknemers te overtuigen van de redenen en urgentie van een verandering. In meerdere onderzoeken is aangetoond dat informatievoorziening tijdens een organisatieverandering geassocieerd wordt met positieve reacties, meer begrip en steun voor de verandering (Armenakis & Harris, 2002; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Daarnaast is de informatievoorziening van essentieel belang wanneer men een verandering effectief wil implementeren. Slechte informatievoorziening kan leiden tot geruchten en negatieve gevoelens en gedachten over de verandering (Bouckenooghe & Devos, 2008). Echter, in één studie werd het tegenovergestelde bewezen. In deze studie hing toenemende informatievoorziening over een organisatieverandering samen met negatieve evaluaties over de verandering (Oreg, 2006). Dit onderzoek toonde aan dat niet alleen de hoeveelheid informatie invloed heeft op de attitude ten aanzien van een organisatieverandering, ook de kwaliteit is van belang. De 3^e hypothese in dit onderzoek luidt:

H3: Belanghebbenden die positiever zijn over de informatievoorziening rond Employability2020 en de kwaliteit hiervan, hebben een positievere attitude ten aanzien van Employability2020.

1.5.1.4 Context factoren - De werk- en innovatiecultuur

Organisatiecultuur wordt door van Muijen, Koopman & de Witte (1996) beschreven als "een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en de organisatie". De cultuur van een organisatie beïnvloedt de resultaten en het functioneren van een organisatie. Zo kunnen verschillen in organisatieculturen bij fusies of andere vormen van samenwerkingen voor moeilijkheden zorgen. Om deze reden kan het voor een organisatie belangrijk zijn om zich bewust te maken van de cultuur en de subculturen binnen een organisatie. Cameron en Quinn ontwikkelden hiervoor het 'concurrerende waarden-model' ('competing values model'). Dit model helpt bij het beter

bevatten en begrijpen van de cultuur en structuur binnen een organisatie en het creëren van waarde binnen deze organisatie (Cameron, Quinn, DeGraff & Thakor, 2006).

Daarnaast kan de cultuur de innovatie binnen een organisatie stimuleren (van Muijen et. al., 1996). Innovatie wordt vandaag de dag als van levensbelang beschouwd door leidinggevenden van organisaties. Organisaties hebben innovatie nodig om succesvol te zijn in een veranderende omgeving. Er wordt veel tijd gestopt in R&D fondsen en innovatiebijeenkomsten. Echter, innovatie binnen een organisatie ontwikkelt zich niet zomaar, er is meer nodig dan debat en middelen alleen. Voor een hoog niveau van innovatie binnen een organisatie is een cultuur nodig die het mogelijk maakt voor werknemers om constant innovatief en creatief te zijn (Ahmed, 1998).

Voor het management van FrieslandCampina is het belangrijk om de cultuur binnen de organisatie en afdelingen te erkennen en te weten welke invloed het kan hebben op de attitude ten aanzien van een organisatieverandering. Een sterke innovatiecultuur binnen FrieslandCampina kan betekenen dat werknemers eerder open staan voor veranderingen. Daarnaast kan het werknemers stimuleren om te participeren in een verandering en nieuwe ideeën aan te dragen. In een cultuur waar innovatie niet gestimuleerd wordt kan het zijn dat werknemers eerder een negatieve attitude ontwikkelen tegen een geplande verandering. De 4^e hypothese in dit onderzoek luidt:

H4: Belanghebbenden die werken op een afdeling waar een sterkere innovatiecultuur heerst, zullen een positievere attitude hebben ten aanzien van Employability2020.

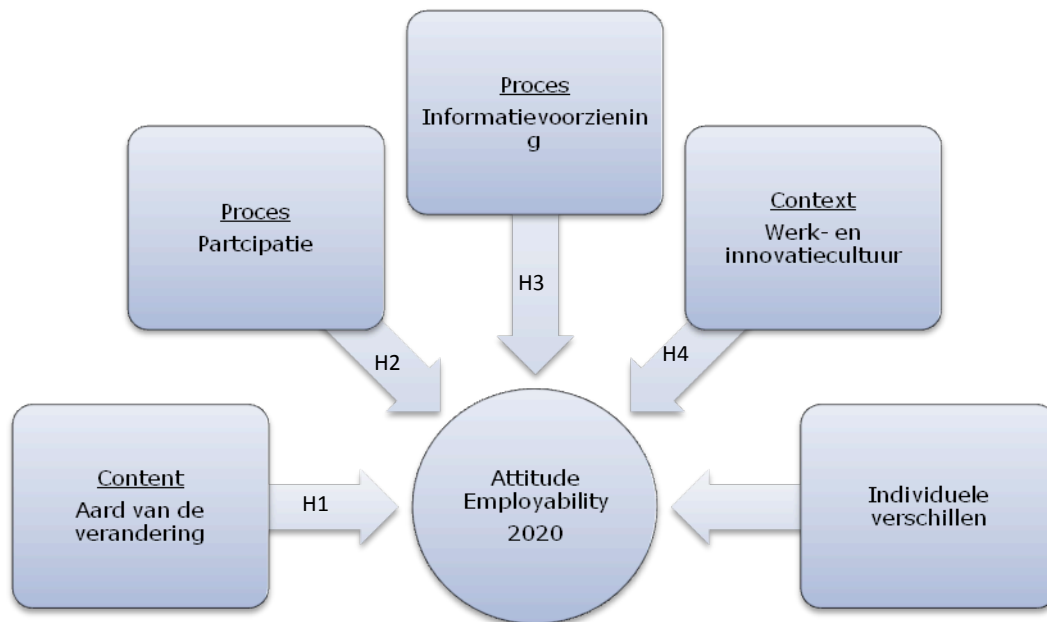
1.5.1.5 Individuele verschillen

In een organisatie is doorgaans sprake van een verscheidenheid aan individuen. Deze individuen variëren in leeftijd, geslacht, functie, opleidingsniveau, etc. Tijdens een organisatieverandering kunnen deze individuele verschillen de attitude ten aanzien van een verandering beïnvloeden. Verscheidene studies hebben de invloed individuele verschillen op de attitude ten aanzien van een organisatieverandering gemeten. De resultaten van deze studies liepen erg uiteen (Stevens, Beyer & Trice, 1978).

De invloed van de individuele verschillen op de attitude ten aanzien van Employability2020 kunnen alleen worden vermoed. Dit deel van het onderzoek kan als exploratief worden beschouwd. Er zal om deze reden geen hypothese worden geformuleerd. Wel kan een verwachting worden uitgesproken. Employability2020 is een HR project, waarbij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het project voornamelijk bij HR ligt. HR wordt om deze reden vaker geïnformeerd over het project dan de locatiemanagers of de centrale ondernemingsraad (COR). Daarnaast heeft het project voor iedere functiegroep andere consequenties. Er wordt daarom verwacht dat de functiegroepen zullen verschillen in hun attitude ten aanzien van Employability2020.

Figuur 1.

De invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele, waarbij 'H' staat voor hypothese.



2. Methode

2.1 Veld van onderzoek en onderzoekspopulatie

Dit onderzoek is uitgevoerd onder werknemers van FrieslandCampina werkzaam op verschillende vestigingen en afdelingen in Nederland. Besloten is om de werknemers te betrekken die door de projectgroep Change Management & Communicatie als "stakeholders" zijn gedefinieerd. Freeman (1984) beschrijft een stakeholder als een belanghebbende die beïnvloedt en beïnvloed wordt. Aan de hand van deze definitie en uit de informatie verkregen tijdens projectbijeenkomsten kan worden opgemaakt dat de HR managers en locatiemanagers, HR Directors en Supply Chain Directors, de projectleden van alle deelprojecten, de 'principals' en de Centrale Ondernemingsraad als stakeholders van het project Change Management & Communicatie kunnen worden beschouwd.

Na toestemming te hebben verkregen van de principals van het project Employability2020, is een onderzoekspopulatie van 114 respondenten per mail benaderd met het verzoek om een digitale vragenlijst in te vullen. Deze onderzoekspopulatie betrof 37 locatiemanagers en 48 HR managers. Daarnaast werden in opdracht van de projectgroep Change Management & Communicatie 6 HR Directors en 14 Supply Chain Directors in de cc gezet. Later zijn ook nog 9 leden van de Sociale Commissie van de Centrale Ondernemingsraad (COR) benaderd.

Na de verzending van de eerste mail zijn er nog enkele reminders verstuurd aan deze doelgroep. Zie voor details van de procedure paragraaf 2.2. Uiteindelijk heeft deze aanpak geleid tot een totaal van 52 respondenten. Hiervan bekleedden 19 respondenten (36.5%) de functie van HR Manager, terwijl 21 respondenten (40.4%) aangaven locatiemanager te zijn. Eén respondent was HR Director binnen FrieslandCampina en er hebben geen Supply Chain Directors gereageerd. Dat weinig HR en Supply Chain Directors hebben gereageerd komt wellicht door het feit dat deze groep in de cc is gezet. Daarnaast voelt deze groep zich vermoedelijk minder verantwoordelijk voor de uitvoering van het project. Dit wordt beschouwd als een taak van de managers. Verder gaven 11 respondenten (21.1%) aan een andere functie te hebben. Dit zijn voornamelijk leden van de Sociale Commissie COR geweest.

Een groot deel van de respondenten (28.8%) waren langer dan 15 jaar in dienst bij FrieslandCampina, terwijl 23.1% aangaf tussen de 1 en 3 jaar in dienst te zijn. Het merendeel van de respondenten (51.9%) werkte vóór de fusie in 2008 bij Friesland Foods. Een kleiner deel (34.6%) werkte vóór de fusie bij Campina. De groep respondenten bestond uit 31 (59.6%) mannen en 21 vrouwen (40.4%). Het merendeel van de respondenten was tussen de 41 en 50 jaar (36.5%) of tussen de 51 en 60 jaar (34.6%). Een kleiner percentage viel in de leeftijdscategorie 31 tot 40 jaar (23.1%). Van de groep respondenten had het grootste deel een HBO opleiding (50%) of WO opleiding (34.6%) afgerond. Zie tabel 1 voor een volledig overzicht van de demografische gegevens.

Tabel 1.

Demografische gegevens van de onderzoeksgroep, waarbij N staat voor het aantal respondenten en % voor het percentage t.o.v. totaal aantal deelnemers (N=52).

Variabele		N	%
<i>Functie</i>	HR manager	19	36.5
	Locatiemanager	21	40.4
	HRD	1	1.9
	SCD	-	-
	Anders	11	21.2
<i>Jaren dienstverband</i>	Korter dan 1 jaar	6	11.5
	1 – 3 jaar	12	23.1
	3 – 5 jaar	4	7.7
	5 – 10 jaar	9	17.3
	10 – 15 jaar	6	11.5
	langer dan 15 jaar	15	28.8
<i>Werkgever vóór fusie</i>	Friesland Foods	27	51.9
	Campina	18	34.6
	Nvt., na fusie in dienst gekomen	7	13.5
<i>Geslacht</i>	Man	31	59.6
	Vrouw	21	40.4
<i>Leeftijd</i>	21 – 30 jaar	2	3.8
	31 – 40 jaar	12	23.1
	41 – 50 jaar	19	36.5
	51 – 60 jaar	18	34.6
	61 jaar of ouder	1	1.9
<i>Opleidingsniveau</i>	HAVO	1	1.9
	LBO (TS, LEO etc.)	2	3.8
	MBO (MTS, MEAO etc.)	5	9.6
	HBO (HTS HEAO etc.)	26	50.0
	WO	18	34.6

2.2 Procedure

Voor de ontwikkeling van de vragenlijst is met veel projectleden en belanghebbenden overlegd over Employability2020 en over de wensen en suggesties van de belanghebbenden. Na aanleiding van deze gesprekken werden een de variabelen gedefinieerd. Na akkoord van de projectgroep Change Management & Communicatie, de principals van Employability2020 en het HR Leadership Team (hoogste HR beslissingsorgaan binnen FrieslandCampina) werd een online vragenlijst ontwikkeld.

Uit naam van de twee principals van project Employability2020, de HR Director Nederland en de Supply Chain Director Nederland, werd een e-mail verzonden met daarin de link naar de online vragenlijst en het verzoek deze vragenlijst in te vullen. Na één week werd een e-mail ter herinnering verzonden, wederom uit naam van de principals. Vier dagen na de herinneringsmail werden de HR managers door de projectleider van het project Change Management & Communicatie tijdens de zogenoemde 'HR Webex' (een maandelijkse telefonische samenkomst van alle HR Managers in Nederland) nogmaals herinnerd aan de vragenlijst. Daarbij werd hen verzocht hun locatiemanager ook aan het invullen van de vragenlijst te herinneren. Een week na de HR Webex werd een laatste herinneringsmail vanuit de onderzoeker zelf gestuurd (zie bijlage 1).

Voor de projectgroep Change Management & Communicatie wordt, na afronding van deze thesis, een bedrijfsrapportage gemaakt. Dit rapport zal frequenties en gemiddelde scores bevatten van een aantal, voor de projectgroep, relevante variabelen. Tevens zullen er naar

aanleiding van deze gegevens aanbevelingen ter verbetering van de communicatie en implementatie van de deelprojecten worden geschreven.

2.3 Meetinstrument

Ten behoeve van dit onderzoek is een online vragenlijst ontwikkeld (zie bijlage 2). Ter ontwikkeling van deze online vragenlijst werd het programma NetQ (aangeboden door de Universiteit Utrecht) gebruikt. De vragenlijst begint met een korte samenvatting van het doel van ieder deelproject. Na iedere samenvatting wordt aan de respondenten gevraagd de consequenties van dit project voor de respondent zelf en voor zijn of haar werkzaamheden te omschrijven. Dit is nuttige informatie voor de projectgroep Change Management & Communicatie en laat de respondenten concreet nadenken over Employability2020 en wat het voor hen betekent alvorens zij de vragenlijst verder invullen.

De vragenlijst bevatte in totaal 53 vragen, zowel open als gesloten vragen. De gesloten vragen hadden betrekking op de gedefinieerde variabelen (zie figuur 1). Sommige schalen of items van schalen zijn geleend uit bestaande onderzoeken. Andere schalen en vragen zijn voor dit specifieke onderzoek ontworpen. In paragraaf 2.4 wordt dit nader uiteen gezet. De open vragen zullen worden gebruikt in de bedrijfsrapportage voor het project Change Management & Communicatie. Een deel van de informatie verkregen via deze open vragen zal worden besproken in de paragraaf 4.

2.4 Afhankelijke variabelen

2.4.1 De affectieve attitude ten aanzien van Employability2020

De attitude ten aanzien van Employability2020 werd in dit onderzoek door middel van een affectieve en een cognitieve attitudeschaal gemeten. De affectieve attitudeschaal werd voor een deel gebaseerd op een onderzoek naar de organisatiecultuur binnen het ministerie van defensie (de Bruijn, Boermans, van Breukelen & van der Vlist, 2000) en het onderzoek van Piderit (2000) en bevatte oorspronkelijk 8 items. Deze 8 items bestaan uit semantische differentiaal (slecht-goed; waardeloos-waardevol; zinloos-zinvol) en vertegenwoordigen twee dimensies: een dimensie die de algemene evaluatie van de respondent van project Employability2020 weergeeft en een dimensie die de uitvoerbaarheid van het project weergeeft volgens de respondent. Over deze 8 items is met behulp van het programma SPSS 19.0 een principale componenten analyse (PCA) uitgevoerd (zie voor de uitgebreide resultaten van de PCA bijlage 5). Op basis van de gegevens uit de PCA werd besloten om 2 items te verwijderen en met de 6 overgebleven items 1 schaal te maken (zie bijlage 3). Deze schaal meet de algemene evaluatie van de affectieve attitude en in mindere mate de uitvoerbaarheid van Employability2020. De Cronbach's alpha voor deze schaal is .84 (N = 52). Een voorbeeld item uit deze schaal luidt: "*Employability2020 vind ik: zinloos - zinvol*". De items zijn gescoord op een 5-punts Likertschaal, waarbij in dit voorbeeld 1 staat voor zinloos en 5 staat voor zinvol.

2.4.2 De cognitieve attitude ten aanzien van *Employability2020*

De cognitieve attitudeschaal is ontwikkeld aan de hand van de informatie die is verkregen van de projectleden van de 3 deelprojecten. Daarnaast zijn de projectplannen van de 3 deelprojecten gebruikt. De schaal bevatte oorspronkelijk 7 items. Om eventuele onderliggende (sub)dimensies te ontdekken is ook over deze 7 items een principale componenten analyse (PCA) uitgevoerd. Bijlage 5 toont de resultaten van deze analyse. Op basis van deze gegevens is besloten om 2 items te verwijderen en met de 5 overgebleven items 2 subschalen te maken (zie bijlage 3).

De eerste schaal bevat 2 items en meet de cognitieve attitude over de schoolinstroom en uitstroom van nieuwe werknemers. De Cronbach's alpha voor deze schaal is .68 (N = 52). Een voorbeeld item uit deze schaal is: "*Denkt u dat er door het project Employability2020 meer jonge medewerkers bij FrieslandCampina zullen gaan werken?*". De items zijn gescoord op een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 staat voor 'zeker niet', en 5 voor 'zeker wel'.

De tweede schaal bevat 3 items en meet de cognitieve attitude over het opleiden van werknemers. De Cronbach's alpha voor deze schaal is .59, bij een N van 52. Een voorbeeld item uit deze schaal is: "*Denkt u dat door het project Employability2020 alle werknemers op een hoger opleidingsniveau kunnen worden gebracht?*", waarbij 1 staat voor 'zeker niet', en 5 voor 'zeker wel'. De items zijn gescoord op een 5-punts Likertschaal.

Naar aanleiding van de lage correlaties tussen de twee cognitieve attitudeschalen en de lage samenhang met de affectieve attitude schaal (zie tabel 2), is besloten in dit onderzoek uitsluitend de affectieve attitudeschaal als afhankelijke variabele te gebruiken. Deze schaal had een veel hogere betrouwbaarheid en sluit het best aan op de literatuur. Een mogelijke verklaring voor de lage samenhang tussen de attitude schalen kan alleen worden vermoed. Er wordt hier daarom in dit onderzoek niet verder op in gegaan.

2.5 Onafhankelijke variabelen

2.5.1 Participatie

Het construct participatie werd gemeten door middel van een 4 items. De 4 items waren afkomstig uit het onderzoek van Bouckenooghe (2007), waarin het construct "participatory management" wordt gemeten. Ten behoeve van het huidige onderzoek waren de 4 items uit dit construct vertaald en aangepast aan de specifieke vraagstelling in dit onderzoek. De Cronbach's alpha voor deze subschaal is .80, maar heeft slechts een N van 30. Een voorbeeld item uit deze schaal luidt: "*Betrekken projectgroepen medewerkers van de werkvloer en andere belanghebbenden bij hun besluiten?*", waarbij 1 staat voor 'nooit', en 5 voor 'zeer vaak'. Daarnaast werd een 6^e antwoordmogelijkheid aangeboden: 'dat kan ik niet beoordelen'. Bij de meeste vragen uit deze schaal gaven de respondenten aan dat ze

de vraagstelling niet goed konden beoordelen. Dit resulteerde in een groot aantal missing cases.

2.5.2 Informatievoorziening

De informatievoorziening over Employability2020 werd oorspronkelijk gemeten met 3 items. Deze 3 items waren afkomstig uit onderzoek van Bouckenoghe (2007), die in zijn onderzoek de kwaliteit van de verandercommunicatie onderzocht en Durmaz (2007) die in zijn onderzoek de tevredenheid over de verandercommunicatie bekeek. Na verwijdering van 1 item is de schaal informatievoorziening gecreëerd met een Cronbach's alpha van .68 en een N van 52. Een voorbeeld item uit deze schaal is: *"Bent u tevreden over de informatie die u het afgelopen half jaar hebt ontvangen over Employability2020?"*. De items zijn gescoord op een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 staat voor 'zeer ontevreden', en 5 voor 'zeer tevreden'.

2.5.3 De aard van de verandering

Om de aard van de verandering te meten, zijn oorspronkelijk 4 items gebruikt. Deze items zijn gebaseerd op een onderzoek van Weick & Quinn (1999). Daarin worden twee soorten organisatieveranderingsprocessen beschreven: een continu veranderingsproces en een incidenteel veranderingsproces. De schaal met de 4 items had slechts een Cronbach's alpha van -.32 en verwijdering van een of meer items leverde geen hogere alpha op. Om deze reden werd besloten om 1 item uit deze schaal te gebruiken om een indicatie te krijgen van het construct 'aard van de verandering'. Het item dat is gebruikt was *"Beschouwt u Employability2020 als een continue verandering die altijd maar door zal gaan?"* en geeft het beste het construct weer, zoals dat door Weick & Quinn (1999) is gedefinieerd. Het item heeft een N van 51 en is gescoord op een 5-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor 'nee, helemaal niet', en 5 voor 'ja, volledig'. Daarnaast kon een 6^e antwoordmogelijkheid "dat kan ik niet beoordelen" gekozen worden. Deze antwoordmogelijkheid werd slechts door één respondent gebruikt.

2.5.4 Kwaliteit van de voorbereiding

Uit de itemanalyses werd een sterke samenhang gevonden tussen een item uit de oorspronkelijke 'aard van de verandering' schaal en de informatievoorziening schaal, namelijk *"Heeft u de indruk dat de verandering en die deel uitmaken van Employability2020 goed zijn voorbereid?"* en *"Komen veranderingen die deel uitmaken van Employability2020 voor uw gevoel uit de lucht vallen?"*. We hebben daarop besloten om van deze 2 items samen de schaal 'kwaliteit van de voorbereiding' te construeren. De schaal heeft een Cronbach's alpha van .61 bij een N van 45.

2.5.5 Werk- en innovatiecultuur

Het construct werk- en innovatiecultuur werd oorspronkelijk gemeten met 7 items.

De items in deze schaal zijn gebaseerd op de theorie van het concurrerende-waarde model (ook bekend als het Quinn-model) (van Muijen, Koopman & de Witte, 1996) en een onderzoek van Hartnell, Yi Ou en Kinicki (2011) naar de relatie tussen 3 cultuurtypes en 3 indicaties voor organisatie effectiviteit. Om een beter beeld te krijgen van de eventuele (sub)dimensies in deze schaal is een principale componenten analyse (PCA) uitgevoerd (zie bijlage 5). Op basis van deze gegevens werd besloten om 1 item te verwijderen en met de 6 overgebleven items 2 schalen te maken (zie bijlage 3).

De eerste schaal bevat 4 items en meet de mate waarin er sprake is van een innovatiecultuur binnen de afdelingen van FrieslandCampina. De Cronbach's alpha voor deze schaal is .67 bij een N van 52. Een voorbeeld item uit deze schaal is: "*Zijn de medewerkers op uw afdeling bereid om nieuwe manieren van werken uit te proberen?*". De items zijn gescoord op een 5-punts Likert schaal, waarbij 1 staat voor 'nooit' en 5 staat voor 'altijd'.

De tweede schaal bevat 2 items en meet de mate waarin vaardigheden van medewerkers worden benut. De Cronbach's alpha voor deze schaal is .76 en heeft een N van 52. Een voorbeeld uit deze schaal is: "*Worden op uw afdeling de vaardigheden van de medewerkers optimaal benut om betere producten te ontwikkelen?*". De items zijn gescoord op een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 staat voor 'in zeer geringe mate' en 5 staat voor 'in zeer hoge mate'.

2.6 Analyses

Ten behoeve van de analyses zijn de antwoorden van de HR Director (N=1) bij de functiegroep HR Manager getrokken. De hypothesen zijn door middel van correlaties, multi-pele regressieanalyses, t-tests en ANOVA's getoetst. Met multi-pele regressieanalyses is onderzocht welke factoren een significante bijdrage leveren aan de voorspelling van de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020. Met behulp van t- tests en ANOVA's is bekeken of de verschillende groepen stakeholders verschillen in hun attitude en de gedefinieerde factoren.

3. Resultaten

3.1 Beschrijvende statistieken

3.1.1 Gemiddelden

In tabel 2 is per schaal het gemiddelde, de standaard deviatie en de N weergegeven. Alle schalen zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 staat voor het meest negatieve of ontkennende antwoord en 5 staat voor het meest positieve of bevestigende antwoord. Doorgaans wordt een gemiddelde van 4.0 of hoger als zeer positief beschouwd. Een gemiddelde tussen de 3.0 en 3.9 wordt als gematigd positief gezien. Een gemiddelde van 2.9 of lager kan worden beschouwd als een negatief of als een (ruime) onvoldoende (de Bruijn, et.al., 2000). Het is belangrijk naast deze getallen ook de achtergrond van de gestelde vragen en omgeving mee te nemen in de beoordeling van de gemiddelden.

Tabel 2 toont dat alle schalen een redelijk hoog gemiddelde hebben. De affectieve attitude ten aanzien van Employability2020 heeft een hoog gemiddelde ($M=4.12$). Ook de aard van de verandering ($M=4.08$) heeft een hoog gemiddelde. Dit hoge gemiddelde vertelt ons vooral dat men de verandering als een continue verandering beschouwt. Naast deze twee gemiddelden scoren de andere variabelen allemaal tussen de 3.0 en 3.9 wat als gematigd positief/bevestigend kan worden beschouwd.

3.1.2 Correlaties

De correlatiematrix die in tabel 2 is weergegeven toont de Pearson's correlatie coëfficiënten (r) voor alle onderzochte schalen. Alle correlaties zijn tweezijdig getoetst. Voor de interpretatie van de sterkte van de relatie worden de richtlijnen van Cohen (1988) aangehouden.

Participatie hangt sterk samen met de informatievoorziening ($r = .75$; $p < .01$), de kwaliteit van de voorbereiding ($r = .50$; $p < .01$) en de mate van het benutten van vaardigheden ($r = .51$; $p < .01$). Deze resultaten kunnen beïnvloed zijn door het hoge aantal missing values van participatie ($N = 30$). Daarnaast toont het oordeel van de respondenten over de informatievoorziening een sterke samenhang met hun mening over de kwaliteit van de voorbereiding ($r = .55$; $p < .01$) en een gemiddeld sterke samenhang met de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020 ($r = .40$; $p < .01$) en de cognitieve attitude over de schoolinstroom en uitstroom van nieuwe medewerkers ($r = .50$; $p < .01$).

De cognitieve attitude is op 2 dimensies gemeten, de cognitieve attitude over de schoolinstroom en uitstroom van nieuwe werknemers en de cognitieve attitude over het opleiden van werknemers. Tabel 2 laat zien dat er een sterke correlatie bestaat tussen de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020 en de cognitieve attitude over de schoolinstroom van nieuwe medewerkers ($r = .50$; $p < .01$). De affectieve attitude ten aanzien van Employability2020 heeft een zwakke correlatie met de cognitieve attitude over

het opleiden van werknemers ($r = .10$). Tevens is er een zwak verband tussen de cognitieve attitude over het opleiden van medewerkers en de cognitieve attitude over de schoolinstroom en uitstroom van nieuwe medewerkers ($r = .10$). De respondenten van dit onderzoek beschouwen het opleiden van medewerkers als iets wat niet samenhangt met het project Employability2020.

Tabel 2.

Beschrijvende statistieken. Het aantal respondenten (N), de gemiddelden van de variabelen (M) en de standaarddeviatie (SD). Daarnaast is weergegeven de Cronbach's alpha van de schalen en de Pearson Product-Moment Correlaties tussen de onderzochte variabelen.

Variabele	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(1) Affectieve attitude	52	4.12	.59	.84								
(2) Cognitieve attitude schoolinstroom	52	3.66	.73	.50**	.68							
(3) Cognitieve attitude opleiden	52	3.24	.68	.10	.10	.59						
(4) Participatie	30	3.38	.69	.44*	.39*	.19	.80					
(5) Informatievoorziening	52	3.61	.88	.40**	.40**	-.01	.75**	.68				
(6) Aard verandering	51	4.08	.89	.10	.09	-.05	.25	-.02	-			
(7) Kwaliteit voorbereiding	45	3.60	.72	.10	.19	-.20	.50**	.55**	.02	.61		
(8) Innovatiecultuur	52	3.84	.43	.13	.37**	.03	.24	.03	.36**	.08	.67	
(9) Benutten vaardigheden	52	3.32	.74	.23	.07	.17	.51**	.19	.42**	.15*	.41**	.76

* $p < .05$ (2-tailed), ** $p < .01$ (2-tailed).
Op de diagonale as wordt de Cronbach's alpha dikgedrukt cursief weergegeven.

3.2 Multipele regressieanalyses

3.2.1 Assumpties

Om de gestelde hypotheses te kunnen beantwoorden, zijn er 3 standaard multipele regressieanalyses uitgevoerd. Alvorens deze analyses konden worden uitgevoerd, is eerst gekeken naar de basisassumpties van een multipele regressieanalyse. Ten eerste is bekeken of aan de assumptie van de afwezigheid van multicollineariteit is voldaan. Tabel 2 laat zien dat er geen extreem hoge correlaties (boven de $r = .80$) tussen de variabelen zijn die kunnen duiden op multicollineariteit. Om nog iets verder te kijken dan alleen de hoge correlaties is ook de variantie inflatie factor (VIF) en de tolerantie statistiek bekeken. Een VIF waarde van 10 of hoger en een tolerantie waarde lager dan 0.1 duidt hierbij op multicollineariteit (Field, 2005, p. 175). In dit onderzoek is aan de assumptie van afwezigheid van multicollineariteit is voldaan. Daarnaast is bekeken of de data normaal verdeeld is en of de residuen onafhankelijk van elkaar zijn. Ook aan deze assumpties is voldaan. Verder toonde de Mahalanobis-afstand geen uitschieters die de uitkomsten van de multipele regressieanalyse zouden kunnen beïnvloeden.

3.2.2 Analyses

Er zijn 3 multi-pele regressieanalyses uitgevoerd om te ontdekken welke variabelen significante predictoren zijn van de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020. De eerste analyse betreft de voorspelling van de afhankelijke variabele, de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020, door volgende onafhankelijke variabelen:

- de kwaliteit van de voorbereiding van het project Employability 2020;
- de informatievoorziening over Employability2020;
- de aard van de verandering;
- de mate waarin er bij FrieslandCampina sprake is van een innovatiecultuur;
- en de mate waarin vaardigheden van medewerkers worden benut.

De variabele participatie is in deze analyse niet is meegenomen, omdat de variabele participatie door zijn lage N (N = 30) de resultaten van de analyse zeer sterk beïnvloedt (zie voor de resultaten van de multi-pele regressieanalyse mét de variabele participatie bijlage 4). Voor de eerste analyse zijn alle predictoren door middel van de enter methode ingevoerd. Tabel 3 toont een niet significant model ($F(5,38)=2.15, p = .08$). In dit model heeft R een waarde van .47, R^2 heeft een waarde van .22 en de adjusted R^2 heeft een waarde van bijna .12. Het model verklaart 11.8% van de variantie in de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020. De informatievoorziening over Employability2020 is de enige significante voorspeller ($\beta=.49, p<.01$). Dit resultaat toont aan dat de informatievoorziening omtrent Employability2020 een belangrijke voorspeller is van de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020.

Tabel 3.
Resultaten van de multi-pele regressieanalyse met de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020 als afhankelijke variabelen.

Variabele	B	SE B	β
Constante	2.76	0.87	
Informatievoorziening	0.33	0.12	.49*
Aard verandering	0.03	0.11	.04
Kwaliteit voorbereiding	-0.18	0.14	-.21
Innovatiecultuur	0.09	0.22	.07
Benutten vaardigheden	0.10	0.14	.13

Note $R=.47, R^2=.22, adj.R^2=.12$.
* $p<.05$ (2-tailed).
B= de ongestandaardiseerde bèta coëfficiënt, SE B= de standaard error, β = de gestandaardiseerde bèta coëfficiënt.

Tevens is er een hiërarchische multi-pele regressieanalyse uitgevoerd waarin naast de variabelen, zoals weergegeven in tabel 3, ook de volgende individuele gegevens als voorspellende variabelen zijn meegenomen.

- functie;
- aantal jaren werkzaam bij FrieslandCampina;

- opleidingsniveau;
- geslacht;
- leeftijd;
- en werkgever vóór de fusie.

In de hiërarchische multiële regressieanalyse zijn door middel van de enter methode de individuele verschillen, zoals hierboven beschreven, toegevoegd aan de multiële regressieanalyse. In de laatste stap zijn de 5 overige variabelen, zoals ook gebruikt in de standaard multiële regressie (tabel 4), toegevoegd. Voor de variabelen werkgever vóór de fusie en functie zijn dummy-variabelen aangemaakt.

Tabel 4 beschrijft de uitkomsten van de laatste stap in de hiërarchische multiële regressieanalyse. In deze laatste stap zijn alle individuele verschillen en de resterende onafhankelijke variabelen toegevoegd. Het model is niet significant ($F(13,30)=1.80$, $p = .09$). De R heeft een waarde van .66, de R^2 heeft een waarde van .44 en de adjusted R^2 heeft een waarde van bijna .20. Het model voorspelt 19.5% van de verklaarde variantie in de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020. De ΔR^2 heeft een waarde van .24, wat de verbetering van de R^2 in dit model weergeeft. De F-change is significant (F Change (2,35)=.24, $p < .05$). Dit betekent dat door de toegevoegde variabelen in de laatste stap het model significant is verbeterd. Het verschil tussen de functiegroepen HR- en locatiemanagers op de affectieve attitude is een significante predictor ($\beta=.39$, $p<.04$). Tevens is, net als in de multiële regressieanalyse uit tabel 4, de informatievoorziening over Employability2020 een significante predictor ($\beta=.53$, $p<.01$). Dit resultaat geeft aan dat de functiegroep HR- of locatiemanagers en de mening over de informatievoorziening omtrent Employability2020 invloed hebben op de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020.

Tabel 4.
Resultaten van de hiërarchische multiële regressieanalyse met de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020 als afhankelijke variabele.

Variabele	B	SE B	β
Stap 7			
Constante	2.25	1.50	
Functie: HR vs. Locatie	0.47	0.22	.39*
Functie: HR vs. Anders	0.01	0.28	.01
Opleidingsniveau	0.14	0.11	.23
Aantal werkzame jaren bij FrieslandCampina	0.09	0.07	.28
Geslacht	-0.11	0.26	-.09
Leeftijd	-0.11	0.13	-.17
Werkgever vóór fusie: nvt. vs. Campina	-0.23	0.33	-.19
Werkgever vóór fusie: nvt. vs. Friesland Foods	-0.22	0.31	-.19

<i>Informatievoorziening</i>	0.36	0.12	.53**
<i>Aard van de verandering</i>	-0.02	0.11	-.04
<i>Kwaliteit van de voorbereiding</i>	-0.11	0.15	-.13
<i>Innovatiecultuur</i>	-0.04	0.23	-.03
<i>Mate van het benutten van vaardigheden</i>	-0.10	0.14	.13

Note R=.66, R²=.44, adj.R²=.20, ΔR² =.24.
* p<.05 (2-tailed), ** p<.01 (2-tailed).
B= de ongestandaardiseerde bèta coëfficiënt, SE B= de standaard error, β= de gestandaardiseerde bèta coëfficiënt.

Uit de verschillende multiële regressieanalyses is gebleken dat de onafhankelijke variabele informatievoorziening significant samenhangt met de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020. Hypothese 3 kan worden aangenomen. Hypothese 1, 2 en 4 moeten worden verworpen. Van de verschillende individuele verschillen, die exploratief werden onderzocht, bleek uitsluitend de variabele functiegroep een significant effect te hebben op de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020. In de volgende paragraaf worden de verschillen tussen de diverse functiegroepen verder onderzocht.

3.3 One-way ANOVA met post-hoc tests en t-tests

Verwacht werd dat de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020 verschillend zou zijn voor de verschillende stakeholdergroepen. Een one-way ANOVA is uitgevoerd om te onderzoeken wat de impact is van de verschillende functiegroepen, HR manager, locatiemanager en 'anders' (waarbij 'anders' voornamelijk leden van de COR zijn) is op de ontwikkelde schalen, zoals weergegeven in tabel 3. De ANOVA toonde 2 significante verschillen.

Ten eerste het significante verschil tussen de gemiddelde scores van de functiegroepen op de cognitieve attitude over de schoolinstroom en uitstroom van nieuwe medewerkers ($F(2,49)=6.96$ $p <.01$). Met behulp van Tukey HSD test is een post-hoc test uitgevoerd. Deze test toont aan dat de gemiddelde score van locatiemanagers ($M = 4.02$, $SD = .60$) significant verschilt van de functiegroep 'anders' ($M = 3.14$, $SD = .84$). De functiegroep HR managers ($M = 3.60$, $SD = 0.59$) verschilt niet significant van de andere 2 functiegroepen.

Ten tweede zijn de scores op de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020 significant verschillend voor de 3 functiegroepen. ($F(2,49)=3.22$ $p <.05$). Tabel 5 toont een verschil tussen de gemiddelde score van de HR managers ($M = 3.95$, $SD = 0.15$) en locatiemanagers ($M = 4.37$, $SD = 0.07$). Met behulp van Tukey HSD test is een post-hoc test uitgevoerd. Deze test toont geen significant verschil tussen de groepen. De lage N kan echter invloed hebben op de significantie. Om deze reden is een extra t-test uitgevoerd. Deze t-test toont een significant verschil tussen de score op de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020 van de functiegroepen HR managers en locatiemanagers ($t(39)=-2.60$, $p <0.05$). De functiegroep 'anders' verschilt niet van de

functiegroepen HR managers en locatiemanagers. Zie tabel 5 voor een overzicht van alle gemiddelde scores van de verschillende functiegroepen.

Tabel 5.
Beschrijvende statistieken. Het aantal respondenten (N), de gemiddelden van de variabelen (M) en de standaarddeviatie (SD) per functiegroep.

Variabele		N	M	SD
<i>Affectieve Attitude</i>	HR Managers	20	3.95	0.65
	Locatie Managers	21	4.37	0.32
	Anders	11	3.97	0.75
<i>Cognitieve attitude schoolinstroom</i>	HR Managers	20	3.60	0.59
	Locatie Managers	21	4.02	0.60
	Anders	11	3.14	0.84
<i>Cognitieve attitude opleiden</i>	HR Managers	20	3.20	0.55
	Locatie Managers	21	3.27	0.85
	Anders	11	3.24	0.55
<i>Kwaliteit van de voorbereiding</i>	HR Managers	17	3.76	0.53
	Locatie Managers	18	3.44	0.75
	Anders	10	3.60	0.94
<i>Aard van de verandering</i>	HR Managers	20	4.15	0.81
	Locatie Managers	20	4.15	0.93
	Anders	11	3.82	0.98
<i>Participatie</i>	HR Managers	8	3.63	0.50
	Locatie Managers	13	3.29	0.58
	Anders	9	3.27	0.97
<i>Informatievoorziening</i>	HR Managers	20	3.72	0.71
	Locatie Managers	21	3.45	0.88
	Anders	11	3.68	1.15
<i>Innovatiecultuur</i>	HR Managers	20	3.89	0.38
	Locatie Managers	21	3.93	0.31
	Anders	11	3.57	0.60
<i>Mate van benutten van vaardigheden</i>	HR Managers	20	3.48	0.50
	Locatiemanagers	21	3.29	0.80
	Anders	11	3.10	1.00

4. Discussie en conclusie

In deze thesis is onderzocht hoe positief of negatief de affectieve attitude van de belanghebbenden ten aanzien van Employability2020 is en welke factoren van invloed zijn op deze attitude. Door de kleinere onderzoekspopulatie zijn de resultaten van de analyses minder snel significant, dan wanneer er sprake van een grotere onderzoekspopulatie was geweest. Dit onderzoek heeft een responspercentage van 45.6%. Wanneer echter de HR Directors en Supply Chain Directors niet worden meegeteld (omdat slechts 1 HR Director heeft meegewerkt aan het onderzoek) bedraagt de onderzoekspopulatie 96 respondenten en heeft het een responspercentage van 54.2%. Deze steekproef beslaat een groot deel van de gehele belanghebbendenpopulatie. De resultaten zijn daarom te generaliseren naar de gehele populatie van belanghebbenden van het project Employability2020.

4.1 Interpretatie van de resultaten

De eerste hypothese veronderstelde dat naarmate de belanghebbenden van Employability2020 de veranderingen meer als een continu proces beschouwen, zij een positievere attitude ten aanzien van Employability2020 zouden hebben. De perceptie van de aard van de verandering blijkt geen significante invloed te hebben op de attitude ten aanzien van Employability2020. De gemiddelden tonen aan dat de belanghebbenden het project vooral als een continu veranderingsproces beschouwen.

De tweede hypothese veronderstelde dat de belanghebbenden die meer het gevoel hebben dat ze kunnen participeren in Employability2020, een positievere attitude hebben ten aanzien van Employability2020. Uit de multipele regressieanalyses bleek dat de participatie niet samenhangt met de affectieve attitude. Echter, veel respondenten konden geen antwoord geven op de vragen over de participatie in Employability2020. Uit de vragenlijst bleek daarnaast dat meer dan de helft van de respondenten meer betrokken zou willen worden. Ondanks dat de tweede hypothese niet bevestigd kon worden lijkt de participatie in Employability2020 geen onbelangrijke factor in het veranderingstraject.

De derde hypothese veronderstelde dat de belanghebbenden die positiever zijn over de informatievoorziening rond Employability2020 en de kwaliteit hiervan, een positievere attitude hebben ten aanzien van Employability2020. Deze derde hypothese wordt bevestigd. Informatievoorziening blijkt een significant effect te hebben op de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020. Verder blijkt uit de gemiddelde score dat de respondenten gematigd positief zijn over de informatievoorziening. Uit antwoorden op de open vragen blijkt echter dat veel respondenten ontevreden zijn over de communicatie en informatievoorziening:

- *"De communicatie is zo slecht, het kan niet slechter".*

- *"Ik zou graag meer duidelijkheid zien in stand van zaken. Communicatie is niet goed."*
- *"Ik ben benieuwd hoe/waar/wanneer ik meer informatie over dit gehele programma kan krijgen."*

Daarnaast blijkt uit de antwoorden op de open vragen dat de respondenten de informatievoorziening omtrent een veranderingstraject als een cruciale succesfactor van een organisatieverandering beschouwen.

De laatste hypothese veronderstelde dat de belanghebbenden die werken op een afdeling waar een sterkere innovatiecultuur heerst, een positievere attitude zullen hebben ten aanzien van Employability2020. Deze hypothese moet worden verworpen, er blijkt geen significante samenhang te bestaan.

Tevens is in dit onderzoek ook gekeken naar de invloed van de individuele verschillen op de affectieve attitude. De gemiddelde scores van de respondenten op de affectieve attitude tonen dat de belanghebbenden het project Employability2020 als zeer positief beschouwen. Door de negatieve geluiden die vaak vanuit de business werden gehoord, werd dit resultaat niet verwacht. De locatiemanagers hebben een positievere attitude dan de HR managers. Doordat Employability2020 een grootschalig HR project is, wordt in verhouding HR meer betrokken en geïnformeerd. Daarnaast ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het project bij HR. Dit kan een oorzaak zijn van het verschil in de affectieve attitude.

Verder tonen de resultaten dat er een significant verschil is tussen de locatiemanagers en de functiegroep 'anders' op cognitieve attitude over de schoolinstroom en uitstroom. Al eerder in dit onderzoek is genoemd dat het grootste deel van de respondenten in de functiegroep 'anders' behoren tot COR. De COR is negatiever over de schoolinstroom en uitstroom van nieuwe medewerkers dan de locatiemanagers. Wellicht doordat de leden van de COR, als werknemers uit de operatie, de aantrekkelijkheid van het werk op de productielocatie anders beoordelen dan het management.

4.2 Praktische implicaties voor FrieslandCampina

De werkgroep Change Management & Communicatie kan een positievere attitude ten aanzien van Employability2020 genereren door de informatievoorziening te verbeteren. De communicatie omtrent Employability2020 vindt vaak ongestructureerd plaats. Er is geen duidelijke planning, er zijn geen standaard informatiemomenten en de inhoud van de informatievoorziening wordt ad hoc verzonden. Armenakis en Harris (2002) beschrijven 5 communicatie-componenten die de informatievoorziening omtrent een organisatieverandering moet bevatten om steun en een positieve attitude te creëren bij de belanghebbenden. Deze 5 componenten zijn: discrepantie, uitvoerbaarheid, geschiktheid, steun van de top en eigen belang. De werkgroep Change Management & Communicatie zou zich bij de verbetering van hun veranderboodschap vooral op de componenten uitvoerbaarheid en steun van de top kunnen richten.

De uitvoerbaarheid in een veranderboodschap verwijst naar de overtuiging van de bekwaamheid van een organisatie om de voorgenomen verandering door te voeren. Werknemers zullen eerder gemotiveerd zijn een verandering te steunen, wanneer zij ervan overtuigd zijn dat de geplande veranderingen haalbaar zijn. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van Employability2020 ligt bij de HR managers. De werkgroep Change Management & Communicatie zou deze groep stakeholders daarom extra aandacht moeten geven om ze te overtuigen van de uitvoerbaarheid van het project.

Armenakis en Harris (2002) stellen dat steun vanuit de top van de organisatie een belangrijk component is in een veranderboodschap. Wanneer de werknemers hier niet van zijn overtuigd, kan dit leiden tot ongeloof en verminderde steun. Tijdens de start van Employability2020 liet de top, zoals de CEO en de principals, duidelijk zien dat zij achter het project staan. Tijdens de laatste Employability2020 workshop was echter geen van de principals van het project aanwezig. Daarnaast waren ook de meeste (deel)projectleden afwezig. Wanneer de principals van Employability2020 hun eigen project geen prioriteit geven, tonen zij geen steun voor het project. Hierdoor kunnen de stakeholders ook gaan twijfelen aan het belang van Employability2020. Het is daarom belangrijk dat de werkgroep Change Management & Communicatie ervoor zorgt dat de top van de organisatie, principals en projectleden hun steun aan Employability2020 ten alle tijden tonen. Niet alleen in woorden, maar ook in daden.

4.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Wanneer FrieslandCampina de hierboven gegeven adviezen ter harte neemt, is het aan te bevelen om dit onderzoek in de toekomst nogmaals uit te voeren. Zo kunnen de effecten van de verbeterde informatievoorziening worden gemeten. Daarnaast valt het aan te bevelen dieper in te gaan op het verschil in de affectieve attitude tussen de HR managers en de locatiemanagers. De focus zou dan met name op de uitvoerbaarheid van Employability2020 moeten liggen. Hoe zien de HR managers van FrieslandCampina de uitvoerbaarheid? Hebben ze het idee dat de gehele uitvoering voor hun rekening gaat komen?

De uitvoering van de veranderingen omtrent Employability2020 vraagt om een andere rol van de HR managers. HR managers moeten volgens het management van FrieslandCampina meer een gesprekspartner van de business worden, ze moeten de zogenaamde 'HR Business Partner' rol gaan uitvoeren. De verwachting binnen FrieslandCampina is dat niet iedere HR manager deze rol zal kunnen vervullen. HR managers kunnen zich bedreigd voelen door deze nieuw gestelde eisen. Een vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de houding van de HR managers ten aanzien van de HR Business Partner rol en de op de angst voor het degraderen in functie of het eventueel verliezen van hun baan. Gevoelens van baanonzekerheid kunnen destructief zijn voor de attitude en het moraal van de managers (Devos, et. al., 2007).

4.4 Conclusie

Uit dit onderzoek is gebleken dat de informatievoorziening omtrent Employability2020 de affectieve attitude ten aanzien van dit project beïnvloedt. Het is mijn hoop dat de resultaten van dit onderzoek de projectgroep Change Management & Communicatie zullen aanmoedigen om de informatievoorziening omtrent Employability2020 te verbeteren en zo meer steun en een positievere attitude ten aanzien van dit belangrijke project te genereren. Daarnaast toont dit onderzoek aan dat de stakeholdergroepen belanghebbenden verschillen in hun attitude. Voor het effectief implementeren van de organisatieveranderingen omtrent Employability2020 zal de projectgroep Change Management & Communicatie met deze verschillen in attitude rekening moeten houden.

Referenties

- Ahmed, P.K., (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1, 30 – 43.
- Armenakis, A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293–315.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15, 169 – 183.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change, *Human Relations*, 46, 681 – 703.
- Azjen, I. (2011). The Theory of Planned Behaviour: Reactions and Reflections. *Psychology & Health*, 26, 1113-1127.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3, 36–52.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733–753.
- Bouckenoghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46, 500-531.
- Bouckenoghe, D., Devos, G. (2008). Ready or not...? What's the relevance of a meso level approach to the study of readiness for change. (working paper). Geraadpleegd op: <http://service.vlerick.com/publications/People/Details/335d6d2b-b58a-df11-8a58-005056a64c14>.
- Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47, 667 – 686.
- De Bruijn, M., Boermans, M., van Breukelen, J.W.M., & van der Vlist, R. (2000). *Onderzoek Organisatiecultuur bij de directies West-Nederland en Zuid-Nederland van de dienst gebouwen, werken en terreinen van het ministerie van defensie*. (Eindrapport, Universiteit Leiden Sectie Sociale en Organisationspsychologie, Nederland). Retrieved 24 mei, 2012, from Dr. J.W.M. van Breukelen.
- Cameron, K. (2008). Paradox in positive organizational change, *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 7–24.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J., Thakor, A.V. (2006). *The Competing Values Framework: Creating Value Through Purpose, Practices, and People*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Choi, M. (2011). Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review. *Human Resource Management*, 50, 479 – 500.
- Coch, L., & French, J.R.P (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532.

- Cohen, J.W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edn). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Devos, G., Buelens, M. Bouckenoghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, 147, 607–629.
- Devos, G. & Bouckenoghe, D. (2007). Psychological change climate as a catalyst of readiness for change: a dominance analysis (Working Paper No. 2007-27). Retrieved from Vlerick Leuven Gent Management School website <http://www.vlerick.be/en/6834-VLK/version/default/part/AttachmentData/data/vlgms-wp-2007-27.pdf>.
- Durmaz, H. (2007). Officer attitudes toward organizational change in the Turkish National Police. *Doctor of Philosophy (Information Sciences)*, 206, 31.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS (2nd edn.)*. London: Sage Publications.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Holt, D.T., Armenakis, A., Field, H.S. & Harris, S.G. (2007). Readiness for Organizational Change: The systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Hartnell, C.A., Yi Ou, A. & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Solutions. *American Psychological Association*, 96, 677-694.
- Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73, 59 – 67.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73 – 101.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461-524.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25, 783 – 794.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M. & Trice, H.M. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *The academy of Management Journal*, 21, 380 – 396.
- Sustano, A.B. (2008). Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*, 2, 1307-1629.
- Walker, J.H., Armenakis, A. & Berneth, J.B. (2007). Factors Influencing Organizational Change Efforts. An Integrative Investigation Of Change Content, Context, Process

and Individual Differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 761 – 773.

Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Reviews*, 50, 361 – 86.

Bijlagen

1. E-mails

1.1 Eerste e-mail

Beste collega,

Sinds de start van het project Employability2020 en de EDO scan in 2010 is er al heel wat werk verricht. Door de verschillende projectgroepen is nagedacht over oplossingen om het verwachte tekort van voldoende gekwalificeerd personeel op de productielocaties op te vangen. Tijdens de inventarisatie is ook gebleken dat iedere locatie haar eigen uitdagingen en urgenties kent ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Voor de werkgroepen ligt nu de uitdaging om een goede aansluiting te vinden bij de lokale behoeften. Veel locaties zijn al volop aan de slag met Employability2020. Wij willen graag weten wat jullie verwachtingen zijn. De vragenlijst zal ons meer duidelijk maken wat de ervaringen, meningen en gedachten over Employability2020 op dit moment zijn, zodat we hiervan kunnen leren. Tevens zal het ons helpen bij toekomstige projecten (bijv. Fit4Work).

Sanne van Huussen heeft een vragenlijst ontwikkeld. Sanne is stagiaire op de afdeling Corporate Recruitment en actief betrokken bij Employability2020. Zij zal aan de hand van deze vragenlijst ook haar eindschrijft voor de Universiteit Utrecht schrijven.

Wanneer je op de onderstaande link klikt, begint de vragenlijst. De vragenlijst begint met een korte introductie op Employability2020 en de drie deelprojecten die in de zomer van 2011 van start zijn gegaan. Hierna volgen een aantal meerkeuze- en open vragen over Employability2020. **Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 á 20 minuten duren.**

<http://uurespondents.netq.nl/nq.cfm?q=2e806b3a-6fa3-40c3-acee-ab4a110039a9>

Vul alsjeblieft de vragenlijst **vóór 17 mei** en naar alle eerlijkheid in. De antwoorden worden anoniem en vertrouwelijk behandeld. Dit is een onderzoek naar jullie persoonlijke mening. Er zijn dan ook geen goede of foute antwoorden.

Over de resultaten wordt je t.z.t. geïnformeerd.

Heb je een opmerking over dit onderzoek of wil je een andere vraag stellen? Stuur dan een e-mail naar sanne.huussen@frieslandcampina.com.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groeten,

Joost van de Rakt en Jeroen Elfers

1.2 Eerste e-mail ter herinnering

Beste collega,

Vorige week heb je een vragenlijst ontvangen over Employability2020. Hierbij willen we graag dit onderzoek nog een keer onder de aandacht brengen. Met behulp van dit onderzoek kunnen we inventariseren wat jullie verwachtingen, meningen en ideeën over Employability2020 zijn. We willen weten wat jullie nog van ons nodig hebben om op iedere locatie project Employability2020 te laten slagen. Jouw input is van groot belang voor ons.

Vul alsjeblieft de online vragenlijst **vóór 18 mei a.s.** naar alle eerlijkheid in. Het invullen zal ongeveer **15 á 20 minuten** in beslag nemen.

Klik hier om de vragenlijst te starten: <http://uurespondents.netq.nl/nq.cfm?q=2e806b3a-6fa3-40c3-acee-ab4a110039a9>

Mocht je de vragenlijst al hebben ingevuld dan kun je deze email als niet verzonden beschouwen.

Over de resultaten wordt je t.z.t. geïnformeerd. Heb je een opmerking over dit onderzoek of wil je een andere vraag stellen? Stuur dan een e-mail naar Sanne van Huussen (sanne.huussen@frieslandcampina.com). Sanne heeft de vragenlijst ontwikkeld en zal aan de hand van jullie input haar eindschrijftie schrijven voor de Universiteit van Utrecht.

Alvast hartelijk bedankt voor je medewerking.

Met vriendelijke groeten,

Joost van de Rakt en Jeroen Elfers

1.3 Laatste e-mail ter herinnering

Beste collega's,

Afgelopen twee weken hebben jullie twee keer een verzoek ontvangen tot het invullen van de vragenlijst ten behoeve van het project Employability2020. Vandaag krijgen jullie van mij nog een laatste oproep.

Inmiddels heb ik 40 (van de 100) ingevulde vragenlijsten binnen. Ik wil degene die de lijst al hebben ingevuld hartelijk bedanken voor de input. Met de respons die we nu al hebben ontvangen zijn we heel blij, maar het is nog niet genoeg om echt een goed beeld te kunnen schetsen en de resultaten te generaliseren voor heel FrieslandCampina.

Ik wil jullie nog één keer verzoeken om op de onderstaande link te klikken en de vragenlijst in te vullen. Het duurt ongeveer 15, maximaal 20 minuten. Jullie helpen niet alleen het projectgroep Employability2020, maar ook mij persoonlijk. Voor mijn afstudeeronderzoek heb ik zoveel mogelijk input nodig. Zo kan ik de antwoorden beter analyseren en voor zowel Employability2020 als de Universiteit van Utrecht een goed advies en afstudeerscriptie schrijven.

Ik laat de link tot eind deze week open staan. Klik hier om de vragenlijst te starten: <http://uurespondents.netq.nl/nq.cfm?q=2e806b3a-6fa3-40c3-acee-ab4a110039a9>

Alvast hartelijk dank voor jullie bijdrage!

Met vriendelijke groet,

Sanne van Huussen

2. De vragenlijst

Vragenlijst Employability2020

Voordat de vragenlijst begint krijgt u eerst een algemene inleiding over Employability2020 en de drie deelprojecten die binnen FrieslandCampina van start zijn gegaan. Na de omschrijving van ieder project wordt u een open vraag gesteld.

Vorig jaar is het project Employability Development Operations (EDO) gestart. Niet alleen binnen FrieslandCampina, maar ook Zuivelbreed. Hierbij werd gebruik gemaakt van de EDO Scan, een programma dat een rapportage genereert waarmee het huidige personeelsbestand van een bedrijfslocatie in kaart wordt gebracht en waarmee een beeld voor de komende 10 jaar kan worden geschetst. Uit deze scan kwam naar voren dat de zuivelindustrie de komende jaren te maken krijgt met een versnelde uitstroom van personeel door pensionering. Hierdoor gaan tekorten ontstaan van 30% tot 40% in de diverse operationele functiecategorieën. Technisch personeel, verpakkingsoperators en logistieke medewerkers blijken in dit opzicht de meest kritische functies te zijn, ook omdat de krapte daarin zich uitstrekt over de hele (voedings)industrie. Daarnaast zal er door de continue beweging in de werkzaamheden richting hoogwaardiger technologie een grote ontwikkelbehoefte ontstaan, met name voor niveau mbo 3, 4 en hoger. Naar aanleiding van deze gegevens is binnen FrieslandCampina het project Employability2020 gestart. Dit project heeft tot doel te zorgen voor een duurzame inzetbaarheid van het personeelsbestand van Operations NL (alle mensen werkzaam in de operatie in Nederland) in overeenstemming met onze strategie Route2020. Niet alleen voor wat betreft kwaliteit en kwantiteit van werknemers, maar ook met het oog op de aantrekkelijkheid van FrieslandCampina als bedrijf voor huidige en toekomstige werknemers. Om dit doel te bereiken zijn acht deelprojecten gedefinieerd, waarvan er drie in de zomer van 2011 binnen FrieslandCampina zijn gestart. Deze drie projecten vragen een nieuwe manier van werken van FrieslandCampina als organisatie en van haar medewerkers. Voor iedere groep belanghebbenden heeft Employability2020 weer andere consequenties. Hieronder vindt u een korte beschrijving van de drie deelprojecten die al zijn gestart: project Flex/Vast, project Opleidingen en project Schoolinstroom. Na iedere beschrijving wordt u een vraag gesteld over wat ieder project volgens u, voor u en uw werkzaamheden betekent.

1. Project Flex/Vast

Project Flex/Vast wil doormiddel van het vast aannemen van goede werknemers die nu een flexibel arbeidscontract hebben, de flex/vast verhouding onder de werknemers verbeteren. De flexwerkers binnen FrieslandCampina hebben een gemiddeld lagere leeftijd dan de vaste medewerkers. Door het vast aannemen van de flexwerkers kan de gemiddelde leeftijd in de Operations NL naar beneden gebracht

worden. Tevens kan hierdoor snel een deel van de schaarste worden opgevangen. Wanneer er meer flexibele werknemers vast in dienstkomen, zullen de huidige vaste werknemers ook flexibeler (multi–inzetbaarder) moeten worden. Daarom wil project Flex/Vast de nu vaste werknemers flexibeler maken, door middel van training, zodat ze multi–inzetbaar zijn en meer verschillende taken kunnen uitvoeren.

1. Welke concrete consequenties heeft project Flex/Vast voor u en uw werkzaamheden bij FrieslandCampina?

2. Project Schoolinstroom

Het Project Schoolinstroom wil door middel van het verbeteren van de samenwerking tussen de productielocaties en scholen het imago van de zuivel verbeteren. Zuivel wordt door jongeren nog niet echt als "sexy" gezien. Verder wil project Schoolinstroom samen met branche brede initiatieven (Top sector Agro&Food, beta platform, Productschap Zuivel en FNLI) ervoor zorgen dat meer jongeren voor een opleiding in de techniek en de (voedingsmiddelen)technologie kiezen. Project schoolinstroom is bezig met het ontwikkelen en samenstellen van instrumenten die de samenwerking tussen productielocaties en scholen vergemakkelijken. Denk hierbij aan de werving & selectie en begeleiding van stagiaires, leerlingen ontvangen op productielocaties voor een rondleiding en het geven van gastcolleges op ROC's en AOC's.

2. Welke concrete consequenties heeft project Schoolinstroom voor u en uw werkzaamheden bij FrieslandCampina?

3. Project Opleidingen

Iedere productielocatie van FrieslandCampina hanteert nu zijn eigen manieren en opleidingprogramma's om personeel op te leiden. Op dit moment wijken de gehanteerde normen nog erg van elkaar af. Een operator op productielocatie 'A' heeft bijvoorbeeld een veel hoger

opleidingsniveau dan een operator op productielocatie 'B', terwijl in principe hetzelfde van deze mensen wordt verwacht in hun werk, onafhankelijk van de locatie.
Project Opleidingen wil voor de CAO functies in de operations NL een gestandaardiseerd opleidingsplan ontwerpen en uitrollen. Dit met het doel om de nieuwe en huidige werknemers in korte tijd op te leiden tot multi–inzetbare werknemers en ze op het gewenste niveau te houden.

3. *Welke concrete consequenties heeft project Opleidingen voor u en uw werkzaamheden bij FrieslandCampina?*

Informatievoorziening, participatie en aard van de veranderingen.

Klik bij elke vraag het antwoord aan dat uw mening het beste weergeeft. Houdt u bij het beantwoorden van de vragen in gedachten dat deze met name gaan over de **productielocaties van FrieslandCampina**.

4. *Bent u tevreden over de informatie die u het afgelopen half jaar hebt ontvangen over Employability2020?*

1. zeer ontevreden
2. enigszins ontevreden
3. niet tevreden en niet ontevreden
4. enigszins tevreden
5. zeer tevreden

5. *Komen veranderingen die deel uitmaken van Employability2020 voor uw gevoel uit de lucht vallen?*

1. vrijwel nooit
2. zelden
3. soms
4. vaak
5. vrijwel altijd

6. *Heeft u de indruk dat de EB achter de veranderingen van Employability2020 staat?*

1. helemaal niet
2. nauwelijks
3. een beetje
4. behoorlijk
5. volledig

7. *Worden de besluiten en veranderingen betreffende Employability2020 altijd met de belanghebbenden besproken?*

1. nooit
2. zelden
3. soms
4. vaak
5. altijd
6. dat kan ik niet beoordelen

8. *Wordt er informatie ingewonnen bij de belanghebbenden bij Employability2020 die nuttig kan zijn voor de projecten?*

1. nooit
2. zelden
3. soms
4. vaak
5. altijd
6. dat kan ik niet beoordelen

9. *Worden suggesties en ideeën van belanghebbenden serieus genomen door de projectgroepen van Employability2020?*

1. nooit
2. zelden
3. soms
4. vaak
5. altijd
6. dat kan ik niet beoordelen

10. *Betrekken de projectgroepen medewerkers van de werkvloer en andere belanghebbenden bij hun besluiten?*

1. nooit
2. zelden
3. soms
4. vaak
5. zeer vaak
6. dat kan ik niet beoordelen

11. Zou u meer betrokken willen worden bij de projecten van Employability2020?

1. helemaal niet
2. nauwelijks
3. enigszins
4. in behoorlijke mate
5. volledig

12. Heeft u de indruk dat de veranderingen die deel uitmaken van Employability2020 goed zijn voorbereid?

1. nee, helemaal niet
2. nee, nauwelijks
3. ja, enigszins
4. ja, in behoorlijke mate
5. ja, volledig
6. dat kan ik niet beoordelen

13. Denkt u dat de veranderingen ten aanzien van Employability2020 een duidelijke begin- en eindpunt hebben en dat dit project stopt wanneer de geplande veranderingen zijn doorgevoerd?

1. zeker niet
2. waarschijnlijk niet
3. dat is moeilijk te beoordelen
4. waarschijnlijk wel
5. zeker wel

14. Denkt u dat Employability2020 voor grote abrupte veranderingen (met betrekking tot het zorgen voor voldoende gekwalificeerd personeel op de productielocaties) zorgt/ gaat zorgen?

1. zeker niet
2. waarschijnlijk niet
3. dat kan ik moeilijk beoordelen
4. waarschijnlijk wel
5. zeker wel

15. Beschouwt u Employability2020 als een continue verandering die altijd maar door zal gaan?

1. nee, helemaal niet
2. nee, nauwelijks
3. ja, enigszins
4. ja, in behoorlijke mate
5. ja, volledig
6. dat kan ik niet beoordelen

Gedachten over Employability2020

Klik bij elke vraag het antwoord aan dat uw mening het beste weergeeft. Houdt u bij het beantwoorden van de vragen in gedachten dat deze met name gaan over **de productielocaties van FrieslandCampina**.

16. Denkt u dat door het project Employability2020 meer jonge medewerkers bij FrieslandCampina zullen gaan werken?

1. zeker niet
2. waarschijnlijk niet
3. dat is moeilijk te beoordelen
4. waarschijnlijk wel
5. zeker wel

17. Vindt u dat FrieslandCampina naar buiten toe voldoende duidelijk maakt dat het een fijn bedrijf is om bij te werken?

1. helemaal niet
2. nauwelijks
3. een beetje
4. behoorlijk
5. zeer goed

18. Denkt u dat door het project Employability2020 alle werknemers op een hoger opleidingsniveau kunnen worden gebracht?

1. zeker niet
2. waarschijnlijk niet
3. dat is moeilijk te beoordelen
4. waarschijnlijk wel
5. zeker wel

19. Zullen door het project *Employability2020* medewerkers in de toekomst meer verschillende soorten werkzaamheden moeten verrichten?

1. zeker niet
2. waarschijnlijk niet
3. dat is moeilijk te beoordelen
4. waarschijnlijk wel
5. zeker wel

20. Zal het project *Employability2020* er in slagen om het imago van *FrieslandCampina* en de zuivelbranche te verbeteren?

1. zeker niet
2. waarschijnlijk niet
3. dat is moeilijk te beoordelen
4. waarschijnlijk wel
5. zeker wel

21. Denkt u dat er door het project *Employability2020* voor werknemers van *FrieslandCampina* meer mogelijkheden zullen ontstaan om binnen het bedrijf door te groeien?

1. zeker niet
2. waarschijnlijk niet
3. dat is moeilijk te beoordelen
4. waarschijnlijk wel
5. zeker wel

22. Maakt u zich er wel eens zorgen over dat oudere werknemers de moderne technische ontwikkelingen binnen *FrieslandCampina* niet kunnen bijhouden?

1. nooit
2. zelden
3. soms
4. vaak
5. heel vaak

23. Helpt project *Employability2020* de HR-populatie het HR-jaarplan (ten aanzien van de personeelsplanning) goed in te vullen?

1. helemaal niet
2. nauwelijks
3. enigszins
4. behoorlijk
5. volledig

24. In de vorige vraag gaf u aan dat *Employability2020* de HR-populatie het HR-jaarplan ... helpt in te vullen? Zou u een toelichting kunnen geven op dit antwoord?

25. Zou de implementatie van *Employability2020* op de productielocaties op **lokaal** of **landelijk** niveau gerealiseerd moeten worden?

1. lokaal
2. landelijk

26. In de vorige vraag gaf u aan dat de implementatie van *Employability2020* ... moet gebeuren. Zou u een toelichting kunnen geven op dit antwoord?

Beleving van *Employability2020*

In het volgende gedeelte krijgt u een aantal beweringen over *Employability2020*. Bij deze beweringen kunt u aangeven met een cijfer van 1 tot 5 in hoeverre deze uw mening over *Employability2020* het beste weergeeft. Houdt u bij het beantwoorden van de vragen in gedachten dat deze met name gaan over **de productielocaties van FrieslandCampina**.

27. *Employability2020* vind ik:

zinloos				zinnig
1	2	3	4	5

28. *Employability2020* zie ik als:

positief				negatief
1	2	3	4	5

29. *Employability2020* lijkt mij:

uitvoerbaar				onuitvoerbaar
1	2	3	4	5

30. *Employability2020*:

brengt vooral
nadelen met zich mee
1 2 3 4

biedt vooral
nieuwe kansen
5

31. *Employability2020* zie ik als:
makkelijk
1 2 3 4

moeilijk
5

32. *Employability2020* zie ik als:
onbeheersbaar
1 2 3 4

beheersbaar
5

33. *Employability2020* vind ik:
waardeloos
1 2 3 4

waardevol
5

34. *Employability2020* vind ik:
overzichtelijk
1 2 3 4

onoverzichtelijk
5

Innovatie– en prestatiecultuur bij FrieslandCampina

Klik bij elke vraag het cijfer aan dat uw mening over uw afdeling/vestiging het beste weergeeft.

35. *Zijn de medewerkers op uw afdeling bereid om nieuwe manieren van werken uit te proberen?*

1. nooit
2. zelden
3. soms
4. vaak
5. altijd

36. *Wordt het op uw afdeling door de leiding aangemoedigd om met nieuwe ideeën te komen over de uitvoering van het werk?*

1. nooit
2. zelden
3. soms
4. vaak
5. altijd

37. *Worden op uw afdeling de vaardigheden van de medewerkers optimaal benut om betere producten te ontwikkelen?*

1. in zeer geringe mate
2. in geringe mate
3. noch in geringe, noch in hoge mate
4. in hoge mate
5. in zeer hoge mate

38. *Wordt bij uw afdeling de aanwezige kennis en technologie optimaal benut om betere producten te ontwikkelen?*

1. in zeer geringe mate
2. in geringe mate
3. noch in geringe, noch in hoge mate
4. in hoge mate
5. in zeer hoge mate

39. *Streeft men op uw afdeling het hoogste niveau na in het werk?*

1. nooit
2. zelden
3. soms
4. vaak
5. altijd

40. *Heeft u de indruk dat de medewerkers op uw afdeling hun vak verstaan?*

1. in zeer geringe mate
2. in geringe mate
3. noch in geringe, noch in hoge mate
4. in hoge mate
5. in zeer hoge mate

41. *Worden beslissingen die door medewerkers op uw afdeling zelf genomen zouden kunnen worden, naar boven doorgeschoven?*

1. nooit
2. zelden

3. soms
4. vaak
5. altijd

Ervaringen met veranderingen in het verleden

Er hebben binnen FrieslandCampina al heel wat veranderingen plaatsgevonden en er zijn al heel wat projecten geweest. De volgende 4 open vragen gaan over uw ervaringen met veranderingen in het verleden.

42. *Kunt u een voorbeeld geven van een succesvolle verandering binnen FrieslandCampina?*

43. *Wat maakte deze verandering volgens u succesvol?*

44. *Kunt u een voorbeeld geven van een onsuccesvolle verandering binnen FrieslandCampina?*

45. *Wat maakte deze verandering volgens u onsuccesvol?*

Algemene Vragen

Tot slot volgen nog enkele algemene vragen. We garanderen nogmaals dat uw vragenlijst door niemand anders dan de onderzoekers kan worden ingezien. De door u verstrekte gegevens worden absoluut vertrouwelijk behandeld.

46. *Wat is uw leeftijd?*

1. jonger dan 21 jaar
2. 21–30 jaar
3. 31–40 jaar
4. 41–50 jaar
5. 51–60 jaar
6. 61 jaar of ouder

47. *Bent u een man of een vrouw?*

1. man
2. vrouw

48. *Wat is uw hoogst **afgeronde** opleiding?*
geen opleiding afgerond na de lagere school

MAVO

HAVO

VWO/gymnasium/atheneum/lyceum/hbs

LBO (LTS, LEAO etc.)

MBO (MTS, MEAO etc.)

HBO (HTS, HEAO, etc.)

universitair onderwijs

49. *Hoe lang werkt u bij deze vestiging van FrieslandCampina?*

1. korter dan 1 jaar
2. 1 jaar tot 3 jaar
3. 3 jaar tot 5 jaar
4. 5 jaar tot 10 jaar
5. 10 jaar tot 15 jaar
6. langer dan 15 jaar

50. *Werkte u vóór de fusie bij FrieslandFoods of bij Campina?*

1. bij FrieslandFoods
2. bij Campina
3. niet van toepassing, ik ben in dienst gekomen na de fusie

51. *Wat is uw functie?*

1. HR manager
2. Locatie manager
3. HR Director
4. Supply Chain Director
5. Anders

52. *Heeft u nog opmerkingen over het project Employability2020 of een van de deelprojecten?*

53. *Heeft u nog opmerkingen over deze vragenlijst?*

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek. U kunt het scherm nu sluiten.

3. Tabel met De Cronbach's Alpha, N en items per variabele weergegeven.

Tabel 6.

De Cronbach's Alpha, N en items per variabele weergegeven, waarbij N staat voor het aantal respondenten.

Variabele	Cronbach's Alpha	N	Items
<i>Affectieve attitude</i>	.84	52	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zinvolheid Employability2020 2. Positiviteit Employability2020 3. Uitvoerbaarheid Employability2020 4. Verwachting Employability2020 5. Beheersbaarheid Employability2020 6. Waardevolheid Employability2020
<i>Cognitieve attitude schoolinstroom</i>	.68	52	<ol style="list-style-type: none"> 1. Denkt u dat er door het project Employability2020 meer jonge medewerkers bij FrieslandCampina zullen gaan werken? 2. Zal het project Employability2020 er in slagen om het imago van FrieslandCampina en de zuivelbranche te verbeteren?
<i>Cognitieve attitude opleiden</i>	.59	52	<ol style="list-style-type: none"> 1. Denkt u dat door het project Employability2020 alle werknemers op een hoger opleidingsniveau kunnen worden gebracht? 2. Zullen door het project Employability2020 medewerkers in de toekomst meer verschillende soorten werkzaamheden moeten verrichten? 3. Denkt u dat er door het project Employability2020 voor werknemers van FrieslandCampina meer mogelijkheden zullen ontstaan om binnen het bedrijf door te groeien?
<i>Participatie</i>	.80	30	<ol style="list-style-type: none"> 1. Worden de besluiten en veranderingen betreffende Employability2020 altijd met de belanghebbende besproken? 2. Wordt er informatie ingewonnen bij de belanghebbenden bij Employability2020 die nuttig kan zijn voor de projecten? 3. Worden suggesties en ideeën van de belanghebbenden serieus genomen door de projectgroepen van Employability2020? 4. Betrekken projectgroepen medewerkers van de werkvloer en andere belanghebbende bij hun besluiten?
<i>Informatievoorziening</i>	.68	52	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bent u tevreden over de informatie die u het afgelopen half jaar hebt ontvangen over Employability2020? 2. Heeft u de indruk dat de EB achter de veranderingen van Employability2020 staat
<i>Aard van de verandering</i>	-	51	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beschouwt u Employability2020 als een continue verandering die altijd maar door zal gaan?
<i>Kwaliteit van de voorbereiding</i>	.61	45	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komen veranderingen ten aanzien van Employability2020 voor uw gevoel vaak uit de lucht vallen? 2. Heeft u de indruk dat de veranderingen die deel uitmaken van Employability2020 goed zijn voorbereid?
<i>Innovatiecultuur</i>	.67	52	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zijn de medewerkers op uw afdeling bereid om nieuwe manieren van werken uit te proberen? 2. Wordt het op uw afdeling door de leiding aangemoedigd om met nieuwe ideeën te komen over de uitvoering van het werk? 3. Streeft men op uw afdeling het hoogste niveau na in het werk? 4. Heeft u de indruk dat de medewerkers op uw afdeling hun vak verstaan?
<i>Mate van het benutten van vaardigheden</i>	.76	52	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wordt bij uw afdeling de aanwezige kennis en technologie optimaal benut om betere producten te ontwikkelen? 2. Worden op uw afdeling de vaardigheden van de medewerkers optimaal benut om betere producten te ontwikkelen?

4. Multipele regressieanalyses

4.1 Multipele regressieanalyse inclusief de variabele participatie

Hieronder worden de resultaten weergegeven van de standaard multipele regressieanalyse met de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020 als afhankelijke variabelen. De participatie, de informatievoorziening, de kwaliteit van de voorbereiding, de innovatiecultuur en de mate van het benutten van vaardigheden zijn door middel van de enter methode ingevoerd. Zoals is paragraaf al aangegeven wordt deze analyse in de bijlage weergegeven, omdat de lage N van de variabele participatie (N = 30) de resultaten van de analyse beïnvloed.

Tabel 7 toont een niet significant model ($F(6,22)=1.23, p = .33$). Geen van de onafhankelijke variabele is een significante voorspeller van de afhankelijke variabele. Hierbij heeft de R een waarde van .50, de R^2 een waarde van .25 en de adjusted R^2 een waarde van .05. Het model voorspelt 4.8% van de variantie in de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020.

Tabel 7.
Resultaten van de multipele regressieanalyse met de affectieve attitude ten aanzien van Employability2020 als afhankelijke variabele.

Variabele	B	SE B	β
Constante	2.87	1.13	
Participatie	0.27	0.30	0.34
Informatievoorziening	0.19	0.21	.28
Aard verandering	0.02	0.14	.00
Kwaliteit voorbereiding	-0.20	0.19	-.25
Innovatiecultuur	0.07	0.29	.05
Benutten vaardigheden	0.02	0.19	.02

Note R=.50, R^2 =.25, adj. R^2 =.05.
B= de ongestandaardiseerde bèta coëfficiënt, SE B= de standaard error, β = de gestandaardiseerde bèta coëfficiënt.

5. Resultaten principale componenten analyse

5.1 Resultaten van de PCA over de affectieve attitude schaal

De affectieve attitudeschaal bevatte oorspronkelijk 8 items en vertegenwoordigen twee dimensies: een dimensie die de algemene evaluatie van de respondent van project Employability2020 weergeeft en een dimensie die de uitvoerbaarheid van het project weergeeft volgens de respondent. Over deze 8 items is een principale componenten analyse (PCA) uitgevoerd. Voordat de PCA werd uitgevoerd, is eerst bekeken of de data geschikt was voor een factor analyse. Observatie van de correlatiematrix toonde veel correlaties met een waarde van .3 of hoger. De Kaiser-Meyer-Olkin waarde was .76, wat de aanbevolen waarde van .6 overstijgt (Kaiser 1970, 1974). Daarnaast is de Bartlett's test voor sphericiteit significant, $p < .00$. De PCA toonde de aanwezigheid van 2 componenten met een eigenwaarde hoger dan 1, die respectievelijk 43.6% en 18.5% van

de variantie verklaren. De screeplot toonde een knik bij het tweede en derde component. Op basis van deze gegevens werd besloten om 2 componenten nader te onderzoeken. Een Varimax rotatie werd uitgevoerd en toonde een aantal sterke ladingen, waarbij veel variabelen op beide componenten laadden. Op basis van de gegevens uit de PCA werd besloten om 2 items te verwijderen en met de 6 overgebleven items 1 schaal te maken.

5.2 Resultaten van de PCA over de cognitieve attitude schaal

De cognitieve attitude schaal bevatte oorspronkelijk 7 items. Om eventuele onderliggende (sub)dimensies te ontdekken is ook over deze 7 items een principale componenten analyse (PCA) uitgevoerd.

Voordat de PCA werd uitgevoerd is eerst bekeken of de data geschikt was voor een factor analyse. Observatie van de correlatiematrix toonde veel correlaties met een waarde van .3 of hoger. De Kaiser-Meyer- waarde was .53, wat de aanbevolen waarde van .6 niet overstijgt (Kaiser 1970, 1974). Daarnaast was de Bartlett's test voor sphericiteit significant, $p < .00$.

De PCA toonde de aanwezigheid van 3 componenten met een eigenwaarde hoger dan 1, die respectievelijk 28%, 20.7% en 15.6% van de variantie verklaren. De screeplot toonde geen duidelijke knik. Op basis van deze gegevens werd besloten om 3 componenten nader te onderzoeken. Een Varimax Rotatie werd uitgevoerd en toonde een aantal sterke ladingen, waarbij sommige variabelen op meerdere componenten laadden en anderen op niet meer dan één. Op basis van deze gegevens is besloten om 2 items te verwijderen en met de 5 overgebleven items 2 subschalen te maken.

5.3 Resultaten van de PCA over werk- en innovatiecultuur schaal

Voordat de PCA werd uitgevoerd is er eerst bekeken of de data geschikt was voor een factor analyse. Observatie van de correlatiematrix toonde een aantal correlaties met een waarde van .3 of hoger. De Kaiser-Meyer-Olkin waarde was .52, wat de aanbevolen waarde van .6 niet overstijgt (Kaiser 1970, 1974). Daarnaast is de Bartlett's test voor sphericiteit significant, $p < .00$.

De PCA toonde de aanwezigheid van 3 componenten met een eigenwaarde hoger dan 1, die respectievelijk 37.9%, 16.9% en 14.4% van de variantie verklaarden. De screeplot toonde een knik bij het tweede component. Op basis van deze gegevens werd besloten om 3 componenten nader te onderzoeken.

Een Varimax Rotatie werd uitgevoerd en toonde een aantal sterke ladingen, waarbij sommige variabelen op meerdere componenten laadden en anderen op niet meer dan één component. Op basis van deze gegevens werd besloten om 1 item te verwijderen en met de 6 overgebleven items 2 schalen te maken.