

# Organisatiebetrokkenheid in de 21<sup>e</sup> eeuw.

*Een onderzoek naar de invloed van employability en baanautonomie op organisatiebetrokkenheid.*

Anoep Paltoe  
272171

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Opleiding Sociologie  
Master Arbeid, Organisatie & Management

Begeleider: Dr. Bert Jetten  
Tweede Beoordelaar: Prof.dr. Romke van der Veen



Rotterdam  
April, 2009

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie. Met deze scriptie heb ik mijn universitaire opleiding sociologie op een positieve wijze afgerond. Mijn keuze voor sociologie was voor velen misschien een opmerkelijke keuze, maar de keuze was gemaakt op basis van goed gevoel. Dit goede gevoel is tijdens de studie niet meer weggegaan.

Je scriptie is een afsluiting waar je geruime tijd mee bezig bent. Er wordt aangeraden om een onderwerp te kiezen dat je interesseert. Mijn onderwerp is me gedurende de scriptie blijven boeien. Ook met de economische crisis krijgen zaken als organisatiebetrokkenheid, employability en baanautonomie weer een extra impuls.

Als je mensen sprak over hun scriptie dan hoorde je veelal de negatieve kanten van het maken van een scriptie. Hoewel ik veel negatieve kanten heb ondervonden, is het scriptieproces uiteindelijk zeer leerzaam gebleken.

Mijn analytisch denken, schrijfvaardigheid, gebruik van juiste theorieën en kennis van statistiek is bij mij door middel van deze scriptie sterk toegenomen.

In een voorwoord is het verder gebruikelijk om de nodige personen te bedanken. Allereerst mijn tweede begeleider Gerrit van Kooten die mijn scriptie op een goede manier heeft afgebakend. Daarnaast wil ik Bert Jetten bedanken voor het overnemen van de begeleiding en in korte tijd mijn scriptie heeft kunnen begeleiden tot een goed einde. Ook wil ik Sanne Smeenk en het instituut DANS bedanken. Zij stelden de secundaire data beschikbaar die ik kon gebruiken voor mijn scriptie.

Als tweede wil ik mijn familie bedanken die altijd erg geïnteresseerd waren in mijn scriptie en altijd voor mij klaarstonden. Ik heb veel steun gehad aan mijn ouders en beide zussen en zwagers die altijd in mij zijn blijven geloven, ook als het even tegenzat. Tevens wil ik Thomas bedanken voor de nodige interesse en humor naast de studie.

De belangrijkste persoon die ik wil bedanken is Gabrielle. Ze bleef me motiveren en achter mijn broek aan zitten om de scriptie af te ronden. Zonder jou was dit proces een stuk lastiger geweest. Als laatste mag Phoebie niet ontbreken. Zonder veel te zeggen, sprak hij me altijd moed in.

Ik wens jullie veel leesplezier toe.

Anoep Paltoe,  
April 2009

# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding onderzoek	5
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Relevantie van het onderzoek	8
1.4 Leeswijzer	9
<b>2 Theoretisch Kader</b>	<b>10</b>
2.1 Organisatiebetrokkenheid	10
2.1.1 Klassieke auteurs	11
2.1.2 Recente theorieën	13
2.2 Factoren van invloed op organisatiebetrokkenheid	14
2.2.1 Factoren van invloed op affectieve betrokkenheid	15
2.2.2 Factoren van invloed op continuïteitsbetrokkenheid	16
2.2.3 Factoren van invloed op normatieve betrokkenheid	17
2.3 Employability	17
2.4 Baanautonomie	20
2.5 Terugkoppeling naar het model Meyer et al. (2002)	22
2.6 Conceptueel model	23
<b>3 Onderzoeksopzet</b>	<b>26</b>
3.1 Type onderzoek en dataverzameling	26
3.2 Onderzoekspopulatie, respons en representativiteit	26
3.3 De vragenlijst en operationalisering	27
3.3.1 Organisatiebetrokkenheid	28
3.3.2 Persoonskenmerken	28
3.3.3 Employability	29
3.3.4 Baanautonomie	29
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	30
<b>4 Onderzoeksresultaten</b>	<b>35</b>
4.1 Beschrijvende statistiek	35
4.2 Regressieanalyse	36
4.2.1 Affectieve betrokkenheid	36
4.2.2 Continuïteitsbetrokkenheid	38
4.2.3 Normatieve betrokkenheid	39
4.2.4 Samenvatting	40
<b>5 Conclusie</b>	<b>41</b>
5.1 Beantwoording probleemstelling	41
5.2 Reflectie	44
5.3 Aanbevelingen nader onderzoek	45

<b>6 Literatuurlijst</b>	<b>46</b>
<b>7 Bijlage</b>	<b>50</b>
7.1 Vragenlijst	50

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding onderzoek

De technologische en maatschappelijke veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Daardoor zijn in de afgelopen jaren ook organisaties onderhevig geweest aan veel veranderingen. En dit zal naar verwachting in de toekomst niet anders worden. Om in te kunnen spelen op deze veranderingen is het voor organisaties van belang dat zij kunnen meebewegen.

Voorwaarde daarvoor is dat hun werknemers flexibel en breder inzetbaar zijn (Van Dam, Van Der Heijden & Schyns, 2006). Dit kan alleen als medewerkers werken aan hun ontwikkeling: nieuwe dingen leren en nieuwe ervaringen opdoen, oftewel werken aan hun employability. Tegelijkertijd is betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie waar zij werken van belang: immers: een werkgever raakt medewerkers waarin zij heeft geïnvesteerd liever niet kwijt.

Om de prestaties van werknemers te verbeteren wordt door organisaties meer verantwoordelijkheid gelegd bij de werknemers. Onderzoek (zie DeWettinck & Buyens, 2006) heeft aangetoond dat baanautonomie leidt tot prestatieverbetering van de werknemers. Hierdoor ligt bij organisaties dan minder de nadruk op gedragssturing. Gedragssturing leidt namelijk tot verminderde betrokkenheid, prestaties en motivatie van werknemers (DeWettinck & Buyens, 2006: 162).

De verminderde gedragssturing is niet de enige verandering binnen arbeidsorganisaties. Een andere belangrijke verandering op de arbeidsmarkt is het veranderde psychologische contract. Door het veranderde psychologische contract is de betrokkenheid van werknemers niet meer vanzelfsprekend. Dit wordt in onderstaand stuk verder toegelicht.

### Veranderde psychologische contract

Eén van de veranderingen op de arbeidsmarkt is het veranderde psychologische contract (Rousseau, 1995). Het psychologische contract bestaat volgens Rousseau (1995: 521) uit de wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en de werknemer. Het psychologische contract wordt ook wel het informele contract genoemd. Tijdens het oude psychologische contract was de verwachting dat de werknemer zijn hele loopbaan bij één werkgever werkzaam was. Vanwege deze specifieke loopbaan was er sprake van een sterke loyaliteit ten opzichte van de werkgever. In ruil voor die loyaliteit kreeg de werknemer baanzekerheid. In het nieuwe psychologische contract staat deze loyaliteit niet meer centraal. Doordat de baan voor het leven niet meer gebruikelijk is, is de loyaliteit van de werknemers verminderd. Werknemers krijgen levenslang leren aangeboden in ruil voor hun prestaties (Sullivan, 1999). In het nieuwe psychologische contract is er sprake van werkzekerheid in plaats van

baanzekerheid. De verwachtingen die werkgevers en werknemers ten opzichte van elkaar hebben zijn daarmee ook veranderd.

Van Ruysseveldt en Van Hoof (2006) nuanceren het beeld van levenlang leren dat is ontstaan. Volgens Van Ruysseveldt en Van Hoof (2006) zorgt de overgang naar employability ten onrechte voor een positief beeld ten opzichte van flexibilisering van werknemers. Er zal eerder door flexibilisering een kristallisatiepunt gevormd worden voor nieuwe tegenstellingen, tussen werkgevers en werknemers en tussen groepen werknemers onderling (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006: 320).

Volgens Van Ruysseveldt en Van Hoof heerst onder de beroepsbevolking namelijk een grote reserve tegenover flexibilisering. Verder blijft flexibilisering onder de huidige arbeidsmarktomstandigheden voor veel werknemers een riskante zaak (2006: 321). Er wordt door Van Ruysseveldt en Van Hoof aangegeven dat de vooruitzichten van employability niet louter positief zijn. Van Ruysseveldt en Van Hoof laten dit zien door middel van twee types werknemers die ontstaan door flexibilisering.

Er zijn de goed opgeleide, ondernemende werknemers die door middel van employability gemakkelijk van baan kunnen veranderen. Hierbij vinden de werknemers steeds nieuwe uitdagingen en kunnen hun competenties steeds verder ontwikkeld worden (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006: 321).

Daarnaast zijn er werknemers die steeds weer gedwongen op zoek gaan naar werk waarmee ze het gevaar van werkloosheid en inkomensverlies kunnen opvangen, ook wel de werkscharrelaars genoemd (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006: 321). Voor deze groep werknemers zal de behoefte aan werkzekerheid groot blijven. De werkscharrelaars zijn niet gebaat bij een toenemende baanzekerheid die bereikt kan worden door employability. De goed opgeleide, ondernemende werknemer is wel gebaat bij de overgang naar employability.

Schematisch is het nieuwe psychologische contract als volgt weer te geven (Gasperz & Ott, 1996: 67).

Verwachtingen van de werkgever ten opzichte van de werknemer:

- Geen continue loyaliteit, vertrek is acceptabel;
- Maximale betrokkenheid (commitment) bij het werk/project;
- Bereidheid tot mobiliteit, tot levenslang leren, verantwoordelijkheid voor de eigen carrière;
- Maximale prestatie en functionele flexibiliteit.

Verwachtingen van de werknemer ten opzichte van de werkgever:

- Geen continue loyaliteit van de werkgever;
- Uitdagend werk, interessante projecten;
- Carrière mogelijkheden, training en scholing;
- Prestatie en functionele flexibiliteit worden beloofd (Gasperz & Ott, 1996: 67).

Als de verwachtingen van werkgever en werknemer naast elkaar worden gelegd, overlappen ze grotendeels. Er is echter één punt waarvan het realiteitsgehalte in twijfel kan worden getrokken, namelijk dat de werkgevers maximale betrokkenheid van de werknemers verwachten bij het werk/project: de verminderde noodzaak om te blijven van de werknemers lijkt niet samen te gaan met betrokkenheid. De Vos, Dewettinck & Buyens (2007) geven aan dat werkgevers de betrokkenheid van de werknemers niet meer als gegeven kunnen ervaren. Eén van de aspecten van betrokkenheid is dat de werknemer onderdeel wil blijven uitmaken van de organisatie (zie o.a. Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982). Door de verminderde noodzaak om te blijven en de beoogde verhoogde mobiliteit van de werknemers valt juist te verwachten dat er eerder sprake is van een verminderde betrokkenheid.

Er wordt namelijk verondersteld dat betrokkenheid afneemt naarmate men meer controle uitoefent op de eigen loopbaan (De Vos et al., 2007). De werknemer is zoals eerder vermeld door het gewijzigde psychologische contract verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan en zal meer controle gaan uitoefenen op de eigen loopbaan. Hieruit kan verwacht worden dat door employability de betrokkenheid van werknemers gaat verminderen.

Bij baanautonomie geven DeWettinck & Buyens (2006) aan dat werknemers die meer autonomie zijn gaan ervaren in hun baan meer betrokken raken bij de organisatie. Enerzijds wordt verwacht dat een toenemende eigen controle van de loopbaan leidt tot een verminderde betrokkenheid en anderzijds wordt verwacht dat een toenemende mate van autonomie in het werk leidt tot een grotere betrokkenheid. Beide veranderingen in het arbeidsbestel zorgen voor verschillende verwachtingen betreffende organisatiebetrokkenheid. Deze verschillende relaties worden in deze scriptie onderzocht. Er is namelijk nog geen onderzoek uitgevoerd waarin zowel employability als baanautonomie gekoppeld worden aan organisatiebetrokkenheid.

In deze scriptie wordt een onderzoek beschreven waarin is nagegaan wat de relatie is tussen employability en organisatiebetrokkenheid enerzijds en baanautonomie en organisatiebetrokkenheid anderzijds.

## **1.2 Probleemstelling**

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre zijn employability en baanautonomie van invloed op de organisatiebetrokkenheid van werknemers?

### **1.3 Relevantie van het onderzoek**

#### Maatschappelijke relevantie

De scriptie draagt bij aan de beeldvorming omtrent organisatiebetrokkenheid. Organiseatiebetrokkenheid is altijd een belangrijke voorspeller en van invloed geweest op het verloop van werknemers (Mowday et al., 1982). Volgens Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) is organisatiebetrokkenheid ook nog van invloed op het gedrag op de werkvloer en de gezondheid en welzijn van de werknemer. Door te kijken naar de invloed van employability en baanautonomie op organisatiebetrokkenheid weten organisaties wat er verwacht kan worden als het gaat om zaken als het verloop, gedrag op de werkvloer en de gezondheid en welzijn van de werknemers.

Door te werken aan hun employability zijn werknemers breder inzetbaar op de arbeidsmarkt. Werknemers zijn dan ook aantrekkelijker voor andere werkgevers en het is voor werknemers eenvoudiger om van baan te veranderen. Het is dan vanuit het maatschappelijk oogpunt relevant om te kijken hoe de investeringen in werknemers zich verhouden met de organisatiebetrokkenheid. Organisaties zien graag dat een werknemer waarin geïnvesteerd is, behouden blijft voor de organisatie. Verder is het voor organisaties van belang om te weten of baanautonomie leidt tot een grotere betrokkenheid van werknemers. Werknemers meer vrijheid geven in hun werkzaamheden vraagt om de nodige aanpassingen van organisaties.

#### Wetenschappelijke relevantie

Er is al veel onderzoek verricht naar organisatiebetrokkenheid, maar nog geen onderzoek dat ingaat op de relatie organisatiebetrokkenheid en employability. Deze scriptie draagt bij aan de wetenschappelijke theorievorming omtrent organisatiebetrokkenheid en employability.

Naar baanautonomie en organisatiebetrokkenheid is al eerder onderzoek verricht (DeWettinck & Buyens, 2006), maar er werd alleen gekeken naar één vorm van organisatiebetrokkenheid. Deze scriptie onderscheidt zich van het onderzoek van DeWettinck & Buyens (2006) door te kijken naar meerdere vormen van organisatiebetrokkenheid.

Verder wordt in deze scriptie gekeken naar de verwachte tegengestelde effecten van employability en baanautonomie op de organisatiebetrokkenheid. Er is nog niet eerder onderzoek verricht naar organisatiebetrokkenheid met betrekking tot de invloed van employability en baanautonomie op organisatiebetrokkenheid.



## 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk één is de aanleiding van het onderzoek behandeld. Daarna is de probleemstelling van het onderzoek geformuleerd en als laatste is de relevantie van het onderzoek toegelicht.

In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader van het onderzoek toegelicht. Aan de hand van het theoretisch kader wordt het conceptueel model opgesteld. Aan de hand van het conceptueel model worden de hypothesen van het onderzoek weergegeven.

In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de onderzoeksopzet. De methodologische aanpak en de operationalisering worden toegelicht.

In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten weergegeven. Aan de hand van de onderzoeksresultaten worden de hypothesen bevestigd of verworpen.

In hoofdstuk vijf wordt de probleemstelling beantwoord. De conclusies van het onderzoek worden weergegeven. Ook vindt er een reflectie plaats op het onderzoek. Als laatste worden er aanbevelingen gegeven voor eventueel vervolgonderzoek.

## 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de centrale concepten uit de probleemstelling toegelicht. Aan de hand van deze theoretische toelichting wordt het conceptueel model opgesteld. Om de relatie tussen deze concepten goed weer te kunnen geven, wordt in eerste instantie ingegaan op het concept organisatiebetrokkenheid. In tweede instantie wordt het model van Meyer et al. (2002) beschreven. Als laatste worden employability en baanautonomie toegelicht.

### 2.1 Organiseatiebetrokkenheid

Organiseatiebetrokkenheid is de psychologische connectie tussen de werknemer en organisatie. Als deze psychologische connectie groot is, dan is het niet waarschijnlijk dat de werknemer de organisatie vrijwillig zal verlaten (Allen & Meyer, 1996). Meyer & Herscovitch (2001) geven aan dat organisatiebetrokkenheid een stabiele kracht is die een werknemer bindt aan de organisatie. Uit beide definities komt naar voren dat de werknemer bij de organisatie wil blijven.

Betrokkenheid is een goede indicator voor zaken als verzuim, verloop en arbeidsmotivatie. In het verleden werd voor deze zaken gekeken naar arbeidstevredenheid, maar volgens De Sitter (1998) en Mowday, Porter & Steers (1979) is het onnodig om te kijken hoe tevreden de mensen zijn met hun werk. Volgens De Sitter (1998) heeft het dan ook alleen zin om te kijken naar de betrokkenheid van werknemers.

Mowday, Porter & Steers (1979) geven aan dat betrokkenheid verder gaat dan tevredenheid van werknemers. Bij organisatiebetrokkenheid is er een affectieve houding naar de organisatie in het geheel. Bij tevredenheid wordt alleen gefocust op het werk. Deze baantevredenheid is minder stabiel over een langere periode dan betrokkenheid, omdat veranderingen direct merkbaar zijn bij baantevredenheid in tegenstelling tot betrokkenheid. Tevens is men bij betrokkenheid verbonden met de organisatiedoelen en waarden. Een voorbeeld is het krijgen van een nieuwe leidinggevende. Dit kan direct van invloed zijn op de tevredenheid, maar niet op de betrokkenheid. Bij betrokkenheid zit de verbondenheid met de organisatie dieper dan bij tevredenheid.

In de volgende paragraaf zal het concept betrokkenheid verduidelijkt worden. Dit gebeurt aan de hand van klassieke theorieën aangevuld met recentere theorieën waaronder het model van Meyer et al. (2002). Dit model geeft een duidelijke weergave van de oorzaken en gevolgen van organisatiebetrokkenheid volgens recente literatuur.

### 2.1.1 Klassieke auteurs

Organisatiebetrokkenheid is in de afgelopen jaren onderhevig geweest aan kritische beschouwingen. De grootste zorg was dat er geen uniforme definitie was van organisatiebetrokkenheid. Het probleem dat hieruit volgde was dat de meetmethodes van organisatiebetrokkenheid niet altijd correspondeerden met de definitie van organisatiebetrokkenheid. Het gevolg hiervan is dat verschillend onderzoek van organisatiebetrokkenheid moeilijk te vergelijken is (Meyer & Allen, 1991: 61). Voor een overzicht van de vele verschillende onderzoeken van organisatiebetrokkenheid verwijs ik naar Reichers (1985).

Om toch enig inzicht te krijgen in organisatiebetrokkenheid wordt er een aantal typologieën van organisatiebetrokkenheid behandeld. Mowday et al. (1982) hebben een overzicht gegeven van verschillende typologieën van organisatiebetrokkenheid. Dit overzicht zal hier kort toegelicht worden.

Etzioni (1961) was één van de eersten die een poging deed om een typologie te maken van organisatiebetrokkenheid. Etzioni ging vooral in op de volgzzaamheid van de werknemers met betrekking tot de richtlijnen van de organisatie. De volgzzaamheid kwam voort uit de autoriteit die de organisatie uitoefent op de werknemers.

Etzioni onderscheidde moral, calculative en alienative involvement. In de typologie van Etzioni is er altijd sprake van één vorm van betrokkenheid.

Deze drie vormen houden het volgende in:

- “Moral involvement: a positive and high-intensity orientation based on internalization of organizational goals and values and identification with authority
- Calculative involvement: a lower-intensity relationship based on a rational exchange of benefits and rewards
- Alienative involvement: a negative orientation that is found in exploitative relationships (e.g., in prisons) (Mowday et al., 1982:22)”

Kanter (1968) kwam met een andere typologie. Organisaties kunnen volgens Kanter tegelijkertijd inspelen op de drie verschillende vormen van betrokkenheid. De drie verschillende vormen van betrokkenheid van Kanter zijn als volgt:

- “Continuance commitment; Dedication to organization’s survival brought on by previous personal investments and sacrifices such that leaving would be costly or impossible
- Cohesion commitment: Attachment to social relationships in an organization brought on by such techniques as public renunciation of previous social ties or engaging in ceremonies that enhance group cohesion

- Control commitment: attachment to organizational norms that shape behavior in desired directions resulting from requiring members to disavow previous norms publicly and reformulate their self-conceptions in terms of organizational values (Mowday et al., 1982:22)''

Er kan sprake zijn van continuance commitment, maar tegelijkertijd ook bijvoorbeeld cohesion commitment. Er kan voor een werknemer dus sprake zijn van meerdere vormen van betrokkenheid. Het grote verschil tussen Etzioni en Kanter is dat bij Kanter de drie dimensies van betrokkenheid onderling gerelateerd kunnen zijn. Bij Etzioni valt de betrokkenheid van de werknemer in één van de drie dimensies van betrokkenheid.

Een heel andere typologie kwam van Staw en Salancik (1977) die een onderscheid maakten tussen de attitudinal en behavioral commitment.

Bij attitudinal commitment is er sprake van een psychologische band en gehechtheid met de organisatie. De werknemer wil bij de organisatie blijven en wil hier ook moeite voor doen.

Bij behavioral commitment blijft de werknemer echter alleen in de organisatie, omdat een vertrek nadelig is voor de werknemer. De baten van een vertrek wegen niet op tegen de kosten. Deze typering van betrokkenheid komt voort uit de side bet theory van Becker (1960) die door Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson (1989) als volgt wordt omschreven:

Becker, on the other hand, described commitment as the tendency to engage in "consistent lines of activity" (Becker, 1960: 33) because of the perceived cost of doing otherwise. In the case of commitment to the organization, the activity referred to by Becker involves staying with the organization, and the perceived costs associated with discontinuing the activity (i.e., leaving) might include the loss of attractive benefits and seniority, the disruption of personal relations created by moving to another location, the effort of seeking a new job, and so on (Meyer et al., 1989: 152).

In de indeling van Staw en Salancik (1977) komt er al meer duidelijkheid in het concept organisatiebetrokkenheid. Mijn verwachting was dat Mowday et al. (1982) hier verder op in gaan, maar Mowday et al. (1982) beperkten de organisatiebetrokkenheid tot één dimensie, de affectieve betrokkenheid. Deze vorm van betrokkenheid komt overeen met de attitudinal commitment.

Mowday et al. (1979) definieerden organisatiebetrokkenheid als volgt;

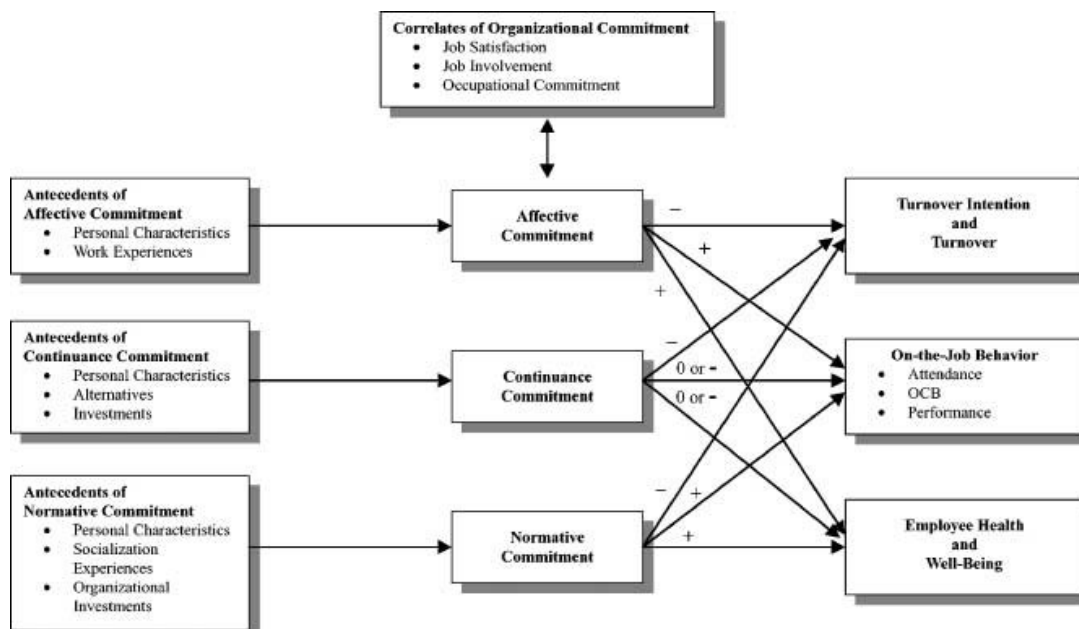
- a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values;
- a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization
- a strong desire to maintain membership in the organization (Mowday et al., 1979: 226)

In de typologie van Mowday et al. (1982) wordt alleen de affectieve betrokkenheid behandeld. Dit is vreemd, omdat Staw en Salancik (1977) hebben laten zien dat er naast de affectieve betrokkenheid er ook sprake kan zijn van een ander type betrokkenheid. In de volgende paragraaf wordt verder op dit hiaat ingegaan omtrent betrokkenheid.

### 2.1.2 Recente theorieën

Allen & Meyer (1990) zorgden voor duidelijkheid in het concept organisatiebetrokkenheid door twee dimensies (continuïteitsbetrokkenheid- en normatieve organisatiebetrokkenheid) toe te voegen aan de reeds bestaande affectieve organisatiebetrokkenheid waardoor het concept organisatiebetrokkenheid beter en correct geïnterpreteerd kan worden. Deze indeling van organisatiebetrokkenheid wordt vandaag de dag nog breed gedragen.

De drie vormen van organisatiebetrokkenheid zijn uitgewerkt in het model van Meyer et al. (2002). Het model van Meyer et al. (2002) wordt gebruikt, omdat het een duidelijk overzicht geeft welke factoren van invloed zijn op organisatiebetrokkenheid en wat de gevolgen zijn van organisatiebetrokkenheid. Een ander veelgebruikt model in de literatuur van organisatiebetrokkenheid is het model van Mowday et al. (1982). Dit model is nog steeds bruikbaar, maar het model van Mowday et al. (1982) is gedateerd en geeft de verschillende relaties van organisatiebetrokkenheid minder goed weer.



Figuur 1 Bron (Meyer et al., 2002: 22)

De drie vormen van organisatiebetrokkenheid houden volgens Allen & Meyer (1990) het volgende in:

Bij *affectieve betrokkenheid* is er sprake van dat de werknemer permanent wil blijven bij de organisatie, zich kan vinden in de doelen van de organisatie en moeite wil doen om die doelen te verwezenlijken. Er is sprake van een psychologische band met de organisatie. Voor organisaties is het van belang dat werknemers een affectieve betrokkenheid hebben. De werknemers blijven verbeteren qua kwaliteit en hebben het beste voor met de organisatie (Smeenk, 2007).

Bij *continuïteitsbetrokkenheid* blijven werknemers in de organisatie, omdat een vertrek te veel kosten oplevert voor de werknemer. Er moet niet alleen gedacht worden aan financiële aspecten zoals het verliezen van financiële regelingen, maar ook sociale aspecten als het missen van collega's of de moeite te besparen om op zoek te gaan naar een andere baan. Voor werkgevers kan een ongewenste situatie ontstaan, omdat de werknemer puur blijft uit noodzaak. Hierdoor wordt er geen positieve psychologische band opgebouwd met de organisatie wat bij affectieve betrokkenheid wel het geval is. Omdat er geen sprake is van een positieve psychologische band zal de werknemer minder motivatie hebben en minder gaan presteren dan als er sprake is van affectieve betrokkenheid (zie Meyer & Allen, 1997; Mathieu & Zajac, 1990).

Bij *normatieve betrokkenheid* voelen werknemers zich moreel verplicht om bij de organisatie te blijven en om iets terug te doen voor de organisatie. Omdat de organisatie geïnvesteerd heeft in de werknemer, voelt de werknemer zich verplicht om iets terug te doen voor de organisatie. De werknemer blijft dan in de organisatie, omdat het volgens de werknemer hoort. Persoonlijke normen en socialisatieprocessen behoren tot de factoren die van invloed kunnen zijn op normatieve betrokkenheid. Normatieve betrokkenheid wordt vaak achterwege gelaten in onderzoek naar betrokkenheid (zie bv McFarlane Shore & Wayne, 1993). De normatieve betrokkenheid is juist bij dit onderzoek van belang, omdat het vooral inspeelt op de situatie van het oude psychologische contract. Loyaliteit stond centraal bij het oude psychologische contract en loyaliteit staat tevens centraal bij normatieve betrokkenheid.

Affectieve, continuïteits en normatieve betrokkenheid zijn de dimensies die zullen worden getoetst in dit onderzoek. Door deze drie dimensies aan te houden wordt er verder ingegaan op de hiaten in de bestaande literatuur over de relatie tussen organisatiebetrokkenheid, employability en baanautonomie. Deze hiaten worden verder in het theoretisch kader behandeld.

## **2.2 Factoren van invloed op organisatiebetrokkenheid**

Het model van Meyer et al. (2002) geeft een duidelijk overzicht van de factoren die van invloed kunnen zijn op de drie vormen van betrokkenheid. Achtereenvolgens zijn deze factoren:

- Persoonskenmerken
- Werkervaringen

- Gebrek aan alternatieven
- Investerings van werknemers
- Socialisatie ervaringen
- Investerings van de organisatie

In de volgende paragraaf worden de kenmerken besproken uit het model van Meyer et al. (2002). Er zal begonnen worden met de factoren die van invloed zijn op de affectieve betrokkenheid. Daarna worden de factoren behandeld die van invloed zijn op continuïteits en normatieve betrokkenheid. Als laatste vindt er een terugkoppeling plaats op het model waar ook de gevolgen van organisatiebetrokkenheid worden besproken.

### **2.2.1 Factoren van invloed op affectieve betrokkenheid**

Volgens het model van Meyer et al. (2002) zijn persoonskenmerken en werkervaringen van invloed op de affectieve betrokkenheid. In paragraaf 2.1.2 is affectieve betrokkenheid gedefinieerd. Werknemers hebben dan een psychologische connectie met de organisatie.

#### Persoonskenmerken

Onder persoonskenmerken vallen factoren als leeftijd, lengte dienstverband, opleiding, sekse en ras. Deze factoren kunnen volgens Meyer et al. (2002) van invloed zijn op de organisatiebetrokkenheid.

March & Simon (1958) aangehaald door Mowday et al. geven aan dat als leeftijd en lengte dienstverband in de organisatie toenemen dat de individuele kansen op ander werk minder worden. Dit beperkt de werknemer in het vinden van een andere baan, maar versterkt wel de band met de huidige werkgever (1982; 30). Er kan verwacht worden dat als werknemers ouder zijn en langer in dienst zijn dat de affectieve betrokkenheid zal toenemen vanwege de versterkte band met de huidige werkgever.

#### Werkervaringen

Er is al veel onderzoek verricht naar werkervaringen, maar volgens Meyer & Allen (1991) is dit onsystematisch. Het is daardoor moeilijk om een overzicht te geven van onderzoeken over de werkervaringen. Met werkervaringen wordt de ervaring bedoeld die ontstaat tijdens het dienstverband van de werknemer. Deze ervaringen kunnen positief als negatief zijn. Employability valt onder de noemer werkervaringen. Dit wordt verder uitgewerkt in paragraaf 2.3.

### **2.2.2 Factoren van invloed op continuïteitsbetrokkenheid**

In deze paragraaf worden de factoren besproken die van invloed zijn op de continuïteitsbetrokkenheid. In paragraaf 2.1.2 is continuïteitsbetrokkenheid gedefinieerd. Er werd gesteld dat werknemers in de organisatie blijven, omdat een vertrek te veel kosten op zal leveren.

Volgens Meyer et al. (2002) zijn drie factoren van invloed op de continuïteitsbetrokkenheid. Deze factoren zijn als volgt:

- Persoonskenmerken
- Gebrek aan alternatieven
- Investerings van de werknemer

#### Persoonskenmerken

Bij de persoonskenmerken leeftijd en lengte dienstverband bestaan bij continuïteitsbetrokkenheid andere verwachtingen als bij affectieve betrokkenheid. De theorie van March & Simon (1958) aangehaald door Mowday et al. (1982) is ook bij continuïteitsbetrokkenheid van toepassing. Doordat werknemers ouder worden en/of langer in dienst zijn, worden de alternatieven op ander werk kleiner. Dit zorgt voor een verhoogde continuïteitsbetrokkenheid.

#### Alternatieven en investeringen

Met de factor alternatieven wordt alternatieven voor ander werk bedoeld. Als de werknemer alternatieven voor ander werk heeft, dan worden de kosten voor vertrek lager voor de werknemer. De situatie op de arbeidsmarkt en het economische klimaat kunnen zorgen voor meer of minder alternatieven op ander werk (Meyer & Allen, 1997). Er kan dus gesteld worden dat hoe meer alternatieven voor ander werk een werknemer heeft, des te lager de continuïteitsbetrokkenheid zal zijn. Als een werknemer de organisatie wil verlaten dan kan dat voor de werknemer zonder problemen.

Bij investeringen worden investeringen van werknemers in de organisatie bedoeld. Een hoge mate van investering van werknemers in de organisatie levert een hoge mate van continuïteitsbetrokkenheid op. Bij investeringen kan gedacht worden aan financiële regelingen zoals terugbetalingsregelingen. Voor de werknemer is het dan ongunstig om de organisatie te verlaten met een verhoogde continuïteitsbetrokkenheid als gevolg.

De factoren die van invloed zijn op de continuïteitsbetrokkenheid zijn nu besproken. Als laatste zal in de volgende paragraaf een bespreking plaats vinden van de factoren die van invloed zijn op de normatieve betrokkenheid.



### **2.2.3 Factoren van invloed op normatieve betrokkenheid**

In deze paragraaf worden de factoren besproken die van invloed zijn op de normatieve betrokkenheid. De normatieve betrokkenheid is eerder in paragraaf 2.1.2 gedefinieerd. De werknemer voelt zich moreel verplicht om te blijven en wil iets terug doen voor de organisatie. Volgens Meyer et al. (2002) zijn de volgende drie factoren van invloed op normatieve betrokkenheid:

- Persoonskenmerken
- Socialisatie ervaringen
- Investerings van de organisatie

#### Persoonskenmerken

De persoonskenmerken leeftijd en lengte dienstverband zijn volgens het model van Meyer et al. (2002) van invloed op normatieve betrokkenheid.

#### Socialisatie ervaringen en investeringen van de organisatie

Bij socialisatie ervaringen is er sprake van persoonlijke normen of familienormen die van invloed zijn op de organisatiebetrokkenheid. Bij persoonlijke normen kan gedacht worden aan werknemers die tegen het verschijnsel "jobhoppen" zijn. Bij familienormen kan er sprake zijn dat de ouders van de werknemer sterk benadrukten dat je loyaal moest zijn naar één organisatie (Allen & Meyer, 1996).

Met investeren van de organisatie worden investeringen van de organisatie in de werknemer bedoeld. Hierbij kan gedacht worden aan investeringen die voortvloeien uit het employabilitybeleid van de organisatie. Omdat de organisatie in de werknemer heeft geïnvesteerd, heeft de werknemer het gevoel om iets terug te moeten doen voor de organisatie met een hoge mate van normatieve betrokkenheid als gevolg. Op basis van het model van Meyer et al. (2002) kan verwacht worden dat employability naast affectieve betrokkenheid ook van invloed kan zijn op de normatieve betrokkenheid.

### **2.3 Employability**

Employability valt onder de noemer werkervaringen, omdat de werknemer zich verder ontwikkelt op het werk en de werkervaring door de ontwikkeling toeneemt. In onderstaand stuk zal eerst een definitie gegeven worden van employability. Daarna wordt gekeken naar factoren die employability kunnen vergroten.

Employability is een concept dat door velen is gedefinieerd en veelal wordt hetzelfde bedoeld. Dit wordt geïllustreerd in onderstaand stuk.

Gasperz & Ott (1996) zien employability als het vermogen om werk te verkrijgen. Metselaar en Boom gaan verder in op deze definitie en zien employability als volgt: "Employability is het vermogen van werknemers om hun huidige werk te behouden of nieuw werk te verkrijgen op de interne of externe arbeidsmarkt (2003: 8)".

Deze definitie gaat een stapje verder, omdat hier niet alleen gaat om het verkrijgen van werk, maar ook om het behouden van werk.

Thijssen (2004) gaat dieper in op de voorgaande definities en Thijssen komt met de volgende definitie: “de gedragstendentie gericht op het verwerven, onderhouden en gebruiken van kwalificaties die bedoeld zijn om in alle loopbaanfasen zelfredzaam te participeren in een veranderende arbeidsmarkt (2004: 71)”.

De definitie van Thijssen (2004) zal worden aangehouden in dit onderzoek, omdat deze definitie een inhoudelijke uitbreiding is op de andere definities. De werknemer moet actief gedrag vertonen om zijn employability te kunnen vergroten. De werknemer dient tevens zelfredzaam te zijn en er wordt veel verantwoordelijkheid gelegd bij de werknemer zelf om zijn employability te vergroten. In de definitie van Thijssen (2004) wordt actief gedrag verwacht van de werknemer in tegenstelling tot de definities van Gasperz & Ott (1996) en Metselaar & Boom (2003). Vandaar dat definitie van Thijssen (2004) wordt aangehouden in dit onderzoek.

Maar hoe kan een werknemer zijn employability vergroten? Gasperz & Ott (1996) hadden de meest beperkte definitie van employability, maar hebben wel drie factoren benoemd die de employability van werknemers kunnen vergroten. Deze factoren zijn inzetbare kennis en vaardigheden, bereidheid tot mobiliteit en arbeidsmarktkennis. Door het betrekken van deze factoren komt er een beter inzicht in hoe de employability van werknemers vergroot kan worden.

Bij inzetbare kennis en vaardigheden dient de werknemer deskundigheden te ontwikkelen die zowel in de huidige functie als op een andere werkplek van toepassing zijn, wat kan resulteren in grotere employability.

Bij bereidheid tot mobiliteit dient een werknemer mobiel te worden en te blijven.

Regelmatige functiewisselingen zorgen voor nieuwe leermomenten en mogelijkheden om de kennis en vaardigheden uit te bouwen. Als een werknemer mobiel is dan blijft de werknemer niet vastzitten op één plek en bij een reorganisatie zijn de werknemers meer employable. Dit is een bredere inzetbaarheid.

Bij arbeidsmarktkennis wordt verondersteld dat de werknemer weet hoe werk verkregen moet worden en via welke weg dit bewerkstelligd moet worden (Gasperz & Ott, 1996: 4-5).

Een organisatie die de employability van haar werknemers wil verhogen, zal in moeten spelen op de drie genoemde factoren. Dit houdt in dat werkgevers de mogelijkheden moeten aanbieden zodat de werknemer zelf verantwoordelijkheid kan nemen voor zijn loopbaan. De werknemer moet wel actief bezig zijn om zijn employability te vergroten. Als er een passieve houding wordt aangenomen dan neemt de employability minder toe. Verbruggen, Forrier, Sels & Bollen geven aan dat ouderen, laaggeschoolden, werknemers die zich ‘werkzeker’ wanen en werknemers in lagere posities beduidend lager scoren op employability (2008; 57). Deze werknemers nemen minder initiatieven en verhogen hun employability niet door in te spelen op de drie factoren die employability verhogen. Verder geven Verbruggen

et al. aan dat individueel loopbaanmanagement in organisaties ongelijk verdeeld is. Employability valt onder de grote noemer loopbaanmanagement. Zo worden laaggeschoolden, ouderen, flexibele werknemers en werknemers in kleine bedrijven minder vaak in hun loopbaan gemanaged door de werkgevers (2008; 57). Het gevolg is dat deze werknemers minder kans hebben om hun employability te vergroten.

Het is duidelijk dat werkgevers mogelijkheden moeten aanbieden aan werknemers om hun employability te vergroten en dat werknemers actief bezig moeten zijn om hun employability te kunnen vergroten. Twee zaken zijn van belang bij het vergroten van employability als de definitie van Thijssen (2004) aangehouden wordt. Ten eerste moeten organisaties mogelijkheden bieden aan de werknemers om hun employability te vergroten en ten tweede moeten werknemers actief en zelfredzaam zijn om hun employability te kunnen vergroten.

#### Relatie employability en organisatiebetrokkenheid

Om theoretisch inzicht te krijgen in de relatie employability en organisatiebetrokkenheid wordt gebruik gemaakt van the human capital theory (Becker, 1964).

De human capital theory is een bekende theorie en één van de oudere theorieën met betrekking tot opleiden en investeren in werknemers. Deze theorie is nog steeds van belang, omdat organisaties blijven investeren in werknemers, ook door middel van employability.

De human capital theory gaat uit van het principe dat er geïnvesteerd wordt in de werknemers van een organisatie. De werknemer krijgt meer kennis en vaardigheden door de investeringen. Het gevolg hiervan is dat de productiviteit van de werknemer kan stijgen. Deze productiviteitsstijging komt zowel de werknemer als de organisatie ten goede. De bedoeling van de werkgever is wel dat deze werknemers blijven in de organisatie.

Er zijn verschillende soorten opleidingen bij human capital die behandeld zijn door Becker (1964). Dit zijn algemene en functiegerelateerde opleidingen en deze opleidingen vallen onder de algemene noemer on the job training. Zowel bij algemene als functiegerelateerde opleidingen worden werknemers productiever als ze nieuwe vaardigheden leren en oude vaardigheden verbeteren.

Bij algemene opleidingen is sprake van een opleiding die ervoor zorgt dat werknemers breder inzetbaar zijn in de organisatie. Keerzijde van de algemene opleiding is dat de werknemers aantrekkelijker worden voor andere organisaties en door de opleidingen makkelijker de organisatie kunnen verlaten.

Functiegerelateerde opleidingen zijn opleidingen die in principe een stijging in productiviteit geven in de organisatie die de opleiding aanbiedt. Het is een organisatiegebonden opleiding, maar een werknemer kan de opgedane kennis ook in andere organisaties gebruiken.

Voor de organisatie is het van belang om werknemers waarin geïnvesteerd is binnen de organisatie te houden. Als een werknemer na de investering die door de organisatie bekostigd is weggaat, dan is dit nadelig voor de organisatie, omdat een organisatie extra moet investeren om een werknemer van hetzelfde niveau te kunnen plaatsen.

Voor de werknemers waarin geïnvesteerd is, is het aantrekkelijk geworden om in de organisatie te blijven, omdat de werknemers belangrijker zijn geworden voor de organisatie (Becker, 1964). De werknemers zien dat de werkgever geeft om de ontwikkeling van zijn werknemers door investeringsmogelijkheden aan te bieden. De organisatie wordt gezien als een goede werkgever. De verwachting op basis hiervan is dat bij werknemers waarin is geïnvesteerd de affectieve betrokkenheid zal verhogen. Gasperz & Ott (1996) noemen dit de employability paradox.

Employability is ook van invloed op continuïteitsbetrokkenheid. Werknemers zijn door de investeringen breder inzetbaar geworden. Deze brede inzetbaarheid zorgt ervoor dat de werknemers aantrekkelijk worden voor andere organisaties. De alternatieven op ander werk nemen toe en het is voor werknemers makkelijker om van organisatie te veranderen. Dit resulteert in een lagere continuïteitsbetrokkenheid.

Als laatste is employability ook van invloed op de normatieve betrokkenheid. De organisatie investeert in de werknemer en die krijgt het gevoel iets terug te moeten doen voor de organisatie. De verwachting is dat employability leidt tot een grotere normatieve betrokkenheid.

#### **2.4 Baanautonomie**

Baanautonomie valt niet te plaatsen in het model van Meyer et al. (2002). Bij baanautonomie gaat het eerder om de omstandigheden van het werk. In het model van Meyer et al. (2002) ontbreekt de factor werkomstandigheden. In dit onderzoek wordt de factor werkomstandigheden toegevoegd aan het model van Meyer et al. (2002).

Dewettinck en Buyens beschrijven baanautonomie als “de mate van ervaren vrijheid en onafhankelijkheid in de job waardoor medewerkers zelfstandig kunnen beslissen welke acties nodig zijn tijdens de uitoefening van de job en hoe die het best kunnen worden uitgevoerd (2006: 163)”. Mok definieert autonomie als volgt: “de vrijheid om in de uitoefening van de arbeid eigen doeleinden na te streven (1994: 154)”. Uit deze twee definities kan opgemaakt worden dat vrijheid en zelfstandig opereren de belangrijkste noemers zijn als er gesproken wordt over baanautonomie.

De Sitter (1998) spreekt niet over baanautonomie, maar over regelcapaciteit. Er wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe regelcapaciteit. “Bij externe regelcapaciteit kun je je werkzaamheden aan de invoer- en uitvoerzijde van je

werkplek afstemmen op de omgeving (De Sitter, 1998: 19)”. De werknemer maakt selecties aan de buitenkant van het arbeidsproces. Bij interne regelcapaciteit daarentegen maakt de werknemer selecties aan de binnenkant van het arbeidsproces.

De Sitter noemt werk met interne regelcapaciteit uitvoerend werk. Volgens De Sitter (1998) zijn werknemers die alleen uitvoerend werk doen alleen geïnteresseerd in loon. Er is geen sprake van een proces van zintoekenning. Hierdoor voelen de werknemers zich niet betrokken en gaan zich vervreemden van het arbeidsproces en de organisatie. De werknemers voelen zich minder betrokken bij de organisatie. Werknemers die een hoge mate van externe regelcapaciteit ervaren voelen zich juist meer betrokken. Bij deze werknemers is wel sprake van het proces van zinstoekenning. Deze werknemers hebben de vrijheid om het arbeidsproces aan de buitenkant te regelen wat resulteert in een grotere betrokkenheid ( De Sitter, 1998).

Eisenberger, Fasolo & Davis-La Mastro, (1990); Kraimer, Seibert & Liden, (1999); Liden, Wayne & Sparrowe, (2000) aangehaald door Dewettinck en Buyens (2006) geven aan dat baanautonomie leidt tot een grotere betrokkenheid omwille van het proces van wederkerigheid. Individuen lijken geneigd om hun organisatie meer te appreciëren indien ze de mogelijkheid krijgen een uitdagende job uit te oefenen, zelf beslissingen te nemen en verantwoordelijkheid te dragen. Dit zou er op zijn beurt toe leiden dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie (DeWettinck & Buyens, 2006: 166). Friedman (1977) aangehaald door Van Ruysseveldt, De Witte & Von Grumbkow (1998) noemt dit ook wel autonomie-regulatie. De bedoeling is dat werknemers uit zichzelf de juiste beslissingen nemen in hun werk. Werknemers krijgen meer verantwoordelijkheid in hun werk en werkgevers vragen hier betrokkenheid voor terug (Van Ruysseveldt et al., 1998: 124).

Op basis van deze theoretische onderbouwing kan de volgende verwachting worden opgesteld in dit onderzoek. Een toegenomen baanautonomie leidt tot een grotere affectieve organisatiebetrokkenheid. Als werknemers meer autonomie krijgen in hun werk dan gaan ze de organisatie meer waarderen met een grotere affectieve betrokkenheid als gevolg. Dit is te zien bij een hoge mate van externe regelcapaciteit van De Sitter (1998) die ervoor zorgt dat de werknemers meer betrokken raken bij de organisatie.

Een toegenomen baanautonomie leidt ook tot een grotere continuïteitsbetrokkenheid. Werknemers ervaren meer autonomie in hun functie en willen de functie niet opgeven. De kans bestaat dat er elders geen functie is met dezelfde mate van autonomie. Werknemers blijven bij de organisatie, omdat er minder alternatieven zijn op een zelfde soort functie. Dit heeft een grotere continuïteitsbetrokkenheid als gevolg.

Een tekortkoming van onderzoek van de relatie baanautonomie met organisatiebetrokkenheid is dat er steeds gekeken wordt naar één dimensie van organisatiebetrokkenheid. Eerder in dit theoretisch kader heb ik laten zien dat er sprake is van drie dimensies van organisatiebetrokkenheid. Dit onderzoek onderscheidt zich van ander onderzoek door baanautonomie niet alleen mogelijk te verbinden met één dimensie van organisatiebetrokkenheid, maar aan alle drie de dimensies.

Een tekortkoming van mijn onderzoek is dat baanautonomie wordt verengd tot één dimensie. Mok (1994) bijvoorbeeld onderscheidt vier types autonomie. Deze indeling wordt in dit onderzoek niet gehanteerd, omdat de indeling van Mok (1994) te diep ingaat op het concept baanautonomie. Dat is in dit onderzoek niet nodig, omdat de definities van Mok (1994) en DeWettinck & Buyens (2006) baanautonomie duidelijk weergeven. Voor een vervolgonderzoek waarin dieper wordt ingegaan op het concept baanautonomie, is het wellicht beter om meer dan één dimensie van baanautonomie te gebruiken.

### **2.5 Terugkoppeling naar het model Meyer et al. (2002)**

In bovenstaande paragrafen zijn de factoren besproken die van invloed zijn op de organisatiebetrokkenheid volgens het model van Meyer et al. (2002).

Wat naar voren komt uit het model is dat de factor persoonskenmerken van invloed is op alle vormen van organisatiebetrokkenheid. Leeftijd en lengtedienstverband zijn van invloed op alle vormen van organisatiebetrokkenheid. De factor werkervaring waar employability onder valt is van invloed op de affectieve betrokkenheid. Maar er is ook aangetoond dat investeringen van de organisatie in de werknemer waar employability onder valt, kan leiden tot een verhoogde normatieve betrokkenheid en een verlaagde continuïteitsbetrokkenheid. De verwachting die opgesteld kan worden is dat employability positief van invloed is op affectieve en normatieve betrokkenheid en negatief op continuïteitsbetrokkenheid.

Baanautonomie kan niet worden ondergebracht in het model van Meyer et al. (2002). Dit is een tekortkoming van het model. Baanautonomie valt eerder onder arbeidsomstandigheden en de factor arbeidsomstandigheden kan worden toegevoegd aan het model van Meyer et al. (2002).

Nu de factoren van invloed op organisatiebetrokkenheid behandeld zijn, wordt er ingegaan op de gevolgen van organisatiebetrokkenheid. Het model van Meyer et al. (2002) geeft de gevolgen van organisatiebetrokkenheid als volgt weer:

- verloop(intentie)
- gedrag op de werkvloer
- gezondheid en welzijn van de werknemer.

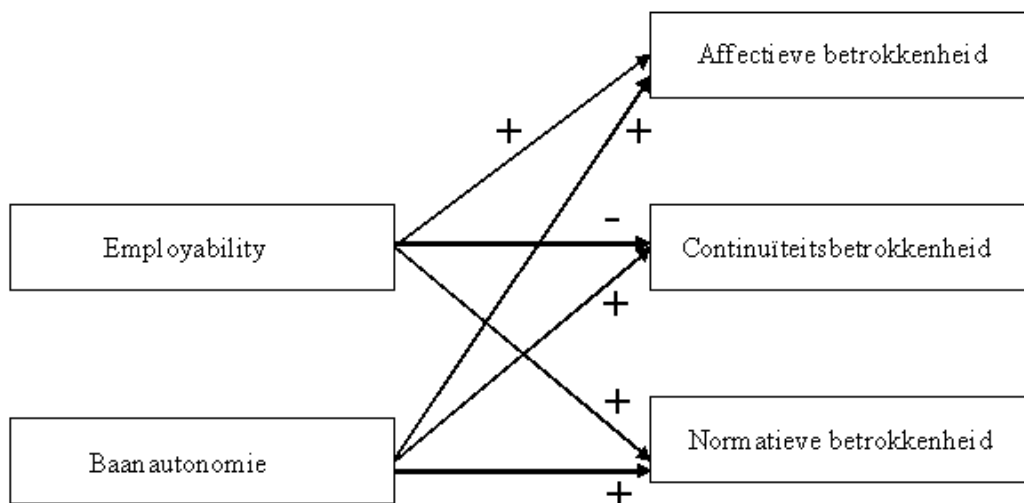
Eén punt dat duidelijk naar voren komt in het model is dat de drie vormen van organisatiebetrokkenheid een negatieve relatie hebben met verloop(intentie). Om verloop binnen de organisatie tegen te gaan, is het voor organisaties van belang om in ieder geval hoog te “scoren” op één van de drie dimensies van organisatiebetrokkenheid.

Verder is te zien dat affectieve en normatieve betrokkenheid een positieve invloed hebben op gedrag op de werkvloer en gezondheid en welzijn van de werknemer. Continuïteitsbetrokkenheid heeft volgens Meyer et al. (2002) echter een negatieve invloed op gedrag op de werkvloer en gezondheid en welzijn van de werknemer. Hieruit kan opgemaakt worden dat organisaties zoveel mogelijk affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid moeten nastreven. Meyer et al. (2002) geven aan dat affectieve organisatiebetrokkenheid de sterkste en beste correlaties vertonen met de gevolgen uit het model.

Alle concepten uit de probleemstelling zijn behandeld en het conceptueel model wordt in de volgende paragraaf opgesteld.

## 2.6 Conceptueel model

In deze scriptie wordt hoofdzakelijk gekeken naar de invloed van employability en baanautonomie op organisatiebetrokkenheid. In eerder onderzoek (zie Mowday et al., 1982) is naar voren gekomen dat persoonskenmerken van invloed kunnen zijn op organisatiebetrokkenheid. Vandaar dat de persoonskenmerken leeftijd en lengte dienstverband in deze scriptie worden meegenomen als controlevariabelen. De controlevariabelen staan hierdoor niet in onderstaand conceptueel model.



**Figuur 2 Conceptueel model**

In het conceptueel model zijn de hypothesen van het onderzoek weergegeven. Deze hypothesen worden in onderstaand stuk toegelicht.

De employability van werknemers neemt toe naarmate meer wordt geïnvesteerd in werknemers. Voor de werknemers waarin geïnvesteerd is, is het aantrekkelijk geworden om in de organisatie te blijven, omdat de werknemers belangrijker zijn geworden voor de organisatie (Becker, 1964). De werknemers zien dat de werkgever geeft om de ontwikkeling van zijn werknemers door investeringsmogelijkheden aan te bieden. De psychologische band tussen werknemer en organisatie neemt hierdoor toe. Gasperz en Ott (1996) noemen dit de employability paradox. Dit heeft een grotere affectieve betrokkenheid als gevolg.

### **H1: Employability heeft een positieve invloed op affectieve betrokkenheid**

Employability is ook van invloed op continuïteitsbetrokkenheid. Werknemers zijn door de investeringen breder inzetbaar geworden. Deze brede inzetbaarheid zorgt ervoor dat de werknemers aantrekkelijk worden voor andere organisaties. De alternatieven op ander werk nemen toe. Het is voor werknemers makkelijker om de organisatie te verlaten. Dit heeft een kleinere continuïteitsbetrokkenheid als gevolg.

### **H2: Employability heeft een negatieve invloed op continuïteitsbetrokkenheid**

De employability van werknemers neemt toe als organisaties investeren in hun werknemers. Door de investeringen voelen werknemers zich moreel verplicht om bij de organisatie te blijven en iets terug te doen voor de organisatie. Dit heeft een grotere normatieve betrokkenheid als gevolg.

### **H3: Employability heeft een positieve invloed op normatieve betrokkenheid**

Dewettinck en Buyens (2006) geven aan dat baanautonomie leidt tot een grotere betrokkenheid omwille van het proces van wederkerigheid. Individuen lijken geneigd om hun organisatie meer te appreciëren indien ze de mogelijkheid krijgen een uitdagende job uit te oefenen, zelf beslissingen te nemen en verantwoordelijkheid te dragen. Dit zou er op zijn beurt toe leiden dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie. De Sitter (1998) geeft ook aan dat als werknemers een hoge mate van regelcapaciteit ervaren dat de betrokkenheid van de werknemers toeneemt. De verwachting is dat baanautonomie leidt tot een grotere affectieve betrokkenheid.

### **H4: Baanautonomie heeft een positieve invloed op affectieve betrokkenheid**

Werknemers ervaren meer autonomie in hun functie als positief. Als de baanautonomie is toegenomen dan zal de werknemer zijn functie niet op willen



geven. De kans bestaat namelijk dat er elders geen functie is met dezelfde mate van autonomie. Doordat er minder alternatieven zijn op een zelfde soort functie blijven werknemers bij de organisatie. Dit heeft een grotere continuïteitsbetrokkenheid als gevolg.

#### **H5: Baanautonomie heeft een positieve invloed op continuïteitsbetrokkenheid**

Friedman (1977), aangehaald door Van Ruysseveldt et al. (1998) spreekt van autonomieregulatie. De essentie van autonomieregulatie is dat werknemers uit zichzelf de juiste beslissingen nemen in hun werk. Werknemers krijgen meer verantwoordelijkheid in hun werk en organisaties vragen hier betrokkenheid voor terug (Van Ruysseveldt et al., 1998: 124). Doordat organisaties werknemers autonomie geven in hun werk, kunnen werknemers zich moreel verplicht voelen om iets terug te doen voor de organisatie. Dit heeft een grotere normatieve betrokkenheid als gevolg.

#### **H6: Baanautonomie heeft een positieve invloed op normatieve betrokkenheid**

In de aanleiding van mijn onderzoek kwam naar voren dat er in het arbeidsbestel veranderingen hebben plaatsgevonden. Twee van deze veranderingen zijn employability en baanautonomie. Beide veranderingen hebben andere verwachtingen ten opzichte van organisatiebetrokkenheid. In de scriptie wordt nagegaan welke van de twee het sterkst van invloed is op organisatiebetrokkenheid. Hiervoor wordt geen hypothese opgesteld, maar er worden wel uitspraken over gedaan in de onderzoeksresultaten en conclusie.

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader van het onderzoek toegelicht. Op basis van het theoretisch kader is ook het conceptueel model en de daarbij horende hypothesen opgesteld. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksopzet.

### 3 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek toegelicht en verantwoord. In paragraaf 3.1 wordt het soort onderzoek en de dataverzameling toegelicht. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op de onderzoekspopulatie, respons en representativiteit. In paragraaf 3.3 wordt de vragenlijst toegelicht en de operationalisering van de begrippen. In paragraaf 3.4 wordt ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

#### 3.1 Type onderzoek en dataverzameling

In dit onderzoek is er sprake van een kwantitatieve deductieve opzet. Deductief vanwege de theoretische veronderstellingen waardoor we ons laten leiden (Braster, 2000) en kwantitatief, omdat er cijfermatig wordt aangetoond hoe de verschillende relaties uit de onderzoeksvraag zich tot elkaar verhouden.

Bij kwantitatief onderzoek kan er op verschillende manieren data worden verzameld. De onderzoeker kan zelf de data vergaren door het uitzetten van vragenlijsten, maar er kan ook gebruik gemaakt worden van secundaire data. Met secundaire data worden gegevens bedoeld, die reeds door een andere onderzoeker zijn vergaard voor een ander doel. Deze data worden vervolgens zelf geanalyseerd voor het eigen onderzoek. De bedoeling voor dit onderzoek was om de gegevens zelf te verzamelen, maar uiteindelijk is er gekozen voor een secundaire data-analyse. Er is gebruik gemaakt van het databestand van Sanne Smeenk (2007) beschikbaar gesteld door het instituut DANS. In het onderzoek van Sanne Smeenk werd gekeken naar organisatiebetrokkenheid van universiteitswerknemers.

De onderzoeksgegevens zijn verzameld door middel van een web survey onder 9546 universiteitsmedewerkers verdeeld over 36 faculteiten en 18 universiteiten (twee faculteiten per universiteit) in zes Europese landen. De landen zijn: Nederland, België, Duitsland, Groot-Brittannië, Finland en Zweden. Smeenk heeft voor deze landen gekozen, omdat allen verschillende veranderingen hebben ondergaan in het publieke management, maar vergelijkbaar zijn op sociaal economisch vlak (2007: 52). Smeenk geeft aan dat de kennis van de Engelse taal in deze landen vrij groot is. De vragenlijst is dan ook in het Engels opgesteld.

#### 3.2 Onderzoekspopulatie, respons en representativiteit

In de paragraaf worden de onderzoekspopulatie, respons en representativiteit behandeld.

##### Onderzoekspopulatie

In de periode november 2004 tot en met januari 2005 is de vragenlijst middels een email verstuurd naar de verschillende respondenten. De potentiële

onderzoekspopulatie waarnaar de vragenlijst is verstuurd is 9546. Het aantal respondenten dat werkelijk gereageerd heeft is 2325. Het responspercentage is 24,4%. Van de 9546 respondenten zijn 1493 ongeschikte respondenten verwijderd. Deze respondenten waren ongeschikt, omdat onder andere hun contract eindigde, de respondenten gingen met pensioen, zwangerschapsverlof, lange periode absent, niet in staat om de link te openen en email die verkeerd is aangekomen. Na de aftrek van 1493 respondenten is de uiteindelijk respons uitgekomen op 28.9%(n=2325) (Smeenk, Eisinga, Doorewaard & Teelken, 2006).

### Respons

Om de respons te verhogen werden in totaal twee reminders verstuurd naar de non-respondenten. Het aantal respondenten nam aanzienlijk toe na het sturen van reminders. Respondenten hadden ook de mogelijkheid om een papieren vragenlijst toegestuurd te krijgen. Er zijn in totaal negentien papieren vragenlijst verstuurd, waarvan twaalf zijn teruggestuurd. Verder hadden respondenten de mogelijkheid om de vragenlijsten op verschillende momenten in te vullen. Van alle respondenten vulden 91,3% de vragenlijst in één keer in. Als laatste werd om de respons te verhogen 25 coupons van 40 euro verloot onder de respondenten die de vragenlijst volledig hadden ingevuld (Smeenk et al., 2006).

### Representativiteit

Voor de representativiteit heeft Smeenk (2007) onder andere gekeken naar leeftijd en sekse. Om de representativiteit te bepalen is gekeken naar de  $X^2$  goodness of fit. Met deze maat kan bepaald worden of de steekproef significant verschilt met de onderzoekspopulatie. Hieruit komt naar voren dat leeftijd in de steekproef significant verschilt met de onderzoekspopulatie. Dit kan worden verklaard doordat de respondenten jonger dan 35 jaar oververtegenwoordigd zijn in tegenstelling tot de respondenten tussen de 35 en 55 als ook de respondenten ouder dan 55 jaar (Smeenk et al., 2006).

Bij sekse komt in eerste instantie naar voren dat de steekproef niet significant verschilt met de onderzoekspopulatie. Als verder gefocust wordt op de verschillende landen dan is te zien dat in Zweden en het Verenigd Koninkrijk de steekproef wel verschilt met de populatie. In de landen België, Nederland, Duitsland en Finland verschilt de steekproef niet met de onderzoekspopulatie.

Alle landen tezamen genomen verschilt de steekproef bij sekse niet met de onderzoekspopulatie (Smeenk et al., 2006).

### **3.3 De vragenlijst en operationalisering**

De vragenlijst bestaat uit 88 items verdeeld over 21 vragen. Er is geprobeerd om de vragenlijst zo kort en simpel mogelijk te houden. De vragenlijst was getest in de zomer van 2004 door middel van een pilot survey op twee Nederlandse faculteiten. Door de resultaten van de pilot survey is de uiteindelijke vragenlijst enigszins

aangepast evenals de volgorde van de vragen (Smeenk et al., 2006). Dit komt de constructvaliditeit van het onderzoek ten goede. De vragenlijsten worden verwerkt met het statistische programma SPSS. Met het programma SPSS kunnen de mogelijke verbanden tussen de variabelen statistisch worden weergegeven.

Nu de insteek van de vragenlijst bekend is, wordt er ingegaan op de operationalisering van de variabelen in het conceptueel model. Het doel van de operationalisering is om de centrale begrippen uit de probleemstelling meetbaar te maken. Achtereenvolgens worden organisatiebetrokkenheid, persoonskenmerken (leeftijd en lengte dienstverband), employability en baanautonomie behandeld. De vragenlijst is als bijlage opgenomen in het onderzoek.

### **3.3.1 Organisatiebetrokkenheid**

Organisatiebetrokkenheid is de afhankelijke variabele van dit onderzoek.

Organisatiebetrokkenheid is gemeten met de vragenlijst van Allen & Meyer (1990). Deze vragenlijst met oorspronkelijk 24 items is door Smeenk (2007) aangepast tot 18 items. Dit is gedaan om ambigüiteiten en overlappingsen te vermijden. Zowel bij affectieve (AC), continuïteits (CC) en normatieve (NC) betrokkenheid is er sprake van 6 items die bij elkaar de 18 items van organisatiebetrokkenheid weergeven. Bij deze vragenlijst is er sprake van een vijf-punts Likert schaal waar de scores variëren van totally disagree tot totally agree.

Een voorbeeld van een AC item is: I would be very happy to spent the rest of my career at the faculty.

Een voorbeeld van een CC item is: Too much in my life would be disrupted if I decided to leave the faculty now

Een voorbeeld van een NC item is: I believe in the value of remaining loyal to one organisation

### **3.3.2 Persoonskenmerken**

Onder persoonskenmerken vallen factoren als leeftijd, lengte dienstverband, opleiding, sekse en etniciteit. Etniciteit wordt achterwege gehouden als persoonskenmerk, omdat etniciteit niet relevant is voor dit onderzoek. Naast etniciteit wordt ook opleiding niet meegenomen, omdat het verschil in opleiding tussen de respondenten klein is. De respondenten hebben vrijwel allemaal universitaire diploma's.

De persoonskenmerken die in dit onderzoek worden meegenomen zijn leeftijd en lengte dienstverband. Beide behoren tot de controlevariabelen.

Deze variabelen zijn eenvoudig te meten en er bestaat geen twijfel of het juiste wordt gemeten.

Leeftijd is gemeten met de vraag: What's your age?

Lengte dienstverband is als volgt gemeten: In what year did you start working at the faculty?

In dit onderzoek wordt een onderscheid gemaakt in leeftijd en lengte dienstverband. Leeftijd wordt verdeeld in klassen van tien jaar en lengte dienstverband in klassen van vijf jaar. Een voorbeeld van leeftijdsklasse is 20 tot 29 jaar en een voorbeeld van een lengte dienstverbandklasse is 10 tot 15 jaar.

Door dit onderscheid kan er gekeken worden of er verschillen zijn tussen de verschillende groepen betreffende de relatie organisatiebetrokkenheid.

### **3.3.3 Employability**

Employability is een onafhankelijke variabele en is gemeten met het meetinstrument van Arthur (1994). Dit meetinstrument is door Smeenk (2007) aangepast om het gangbaar te maken voor het hoger onderwijs. Deze aanpassing resulteert in drie vragen waar de respondent dient aan te geven hoeveel dagen de respondent aan opleidingsactiviteiten heeft gedaan.

Deze drie vragen worden bij elkaar opgeteld tot een algehele score. Het meetinstrument is een index en geen schaal waardoor er geen betrouwbaarheids- en factoranalyse kan worden uitgevoerd. De vragen zijn echter helder geformuleerd waardoor employability correct wordt gemeten.

Het meetinstrument bestaat uit de volgende drie vragen:

1. Off-the-job activities such as classes or workshops, away from your immediate work area
2. On-the-job general skills training not directly related to your current job
3. On-the-job general skills training directly related to your current job

De eerste vraag slaat terug op het beginsel van employability, namelijk het blijven ontwikkelen van de werknemer. In deze vraag wordt dat bewerkstelligd door middel van cursussen en workshops. De overige twee vragen gaan over de twee soorten opleidingen van Becker (1964). De tweede vraag gaat over training die niet direct gerelateerd is aan de huidige baan. Dit komt overeen met de algemene opleidingen van Becker (1964). De derde vraag gaat over training die direct is gerelateerd aan de huidige baan. Dit komt overeen met de functiegerelateerde opleidingen van Becker (1964).

### **3.3.4 Baanautonomie**

Baanautonomie is de laatste onafhankelijke variabele van de operationalisering. De baanautonomie is gemeten met de vragenlijst van Hackman & Lawler (1971) waarbij sprake is van een vijfpunts Likert schaal.

De keuzemogelijkheden variëren van totally disagree tot totally agree.

Deze vragenlijst bestaat uit drie vragen en is aangepast door Smeenk (2007) voor het onderzoek.

Een voorbeelditem is: I have the freedom to do many different things in my job

### 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

In deze paragraaf worden de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek behandeld.

#### Validiteit

Met validiteit wordt bedoeld dat je meet wat je wilt meten. Het is dan ook van belang dat de operationalisering en de vragenlijst van een goede kwaliteit zijn.

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen interne, externe en constructvaliditeit. De interne validiteit houdt in dat de variabelen binnen het onderzoek een causale relatie hebben. In een eenvoudigere bewoording houdt interne validiteit in dat de mate van redeneren correct moet zijn uitgevoerd in het onderzoek.

Braster geeft aan dat er sprake is van een relatie tussen afhankelijke en onafhankelijke variabele als de variabelen onderling samenhangen en de relatie tussen de variabelen niet wordt verstoord door andere variabelen (2000: 67). Op basis van de geselecteerde theorieën wordt samenhang verwacht tussen de variabelen. Verder is het meenemen van de controlevariabelen leeftijd, sekse en lengte dienstverband van belang, omdat met deze controlevariabelen wordt nagegaan of de relaties tussen de variabelen wordt verstoord door andere variabelen.

Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de conceptuele relaties naar andere personen, plaatsen en tijden (Braster, 2000: 72). Dit onderzoek lijkt een hoge externe validiteit voor universiteitsmedewerkers te hebben, omdat het onderzoek is uitgevoerd op verschillende faculteiten, universiteiten en landen. Er zijn meerdere onderzoekseenheden die verschillend zijn wat de externe validiteit aanzienlijk vergroot. Maar er is sprake van een lage respons en de respondenten zijn qua leeftijd niet representatief. Dit onderzoek is dan ook moeilijk te generaliseren en heeft dan ook een lage externe validiteit.

“Constructvaliditeit, ook wel begripsvaliditeit genoemd, heeft betrekking op de adequate vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen (Braster, 2000: 62)”. Om tot een adequate vertaling te komen is het belangrijk om de vragen duidelijk te formuleren. Verder dienen de vragen eenduidig te interpreteren te zijn. Als laatste is het belangrijk dat de vragen niet suggestief zijn (Braster, 2000). Eerder in dit hoofdstuk is aangegeven dat de vragenlijst na de pilot survey is aangepast met als gevolg een verhoogde constructvaliditeit. Om de constructvaliditeit te toetsen wordt een factoranalyse uitgevoerd.

## Factoranalyse

Factoranalyse is volgens Koster “een techniek die primair als doel heeft de correlaties tussen een collectie waargenomen variabelen te verklaren. Dit doel tracht men te bereiken door te postulieren dat aan de waargenomen variabelen één of meer latente gemeenschappelijke variabelen ten grondslag liggen (2004: 50)”.

Met de factoranalyse laat ik zien in welke mate de gemeten items terug te voeren zijn tot één latente variabele. Als affectieve betrokkenheid als voorbeeld wordt genomen dan is met de factoranalyse te zien dat de zes items de variabele affectieve betrokkenheid meten. Voorwaarde is wel dat de factorlading van de items minimaal 0,30 is. De factorlading is het effect van de item op de latente variabele. Dit wordt weergegeven door middel van een coëfficiënt. Als de factorlading van een item dicht bij nul is dan hebben de item en de latente variabele een lage correlatie. Achtereenvolgens worden nu de drie vormen van organisatiebetrokkenheid en baanautonomie behandeld.

In tabel 3.1 is te zien dat alleen de vierde item niet de vereiste factorlading van 0,30 heeft. Smeenk (2007) had deze vierde item al omgedraaid. De waarde van de item was eerst negatief. Door het omdraaien is de factorlading gestegen tot 0,282. Aangezien de factorlading dicht bij de 0,30 zit wordt de vierde item meegenomen in de analyse. De zes items meten de variabele affectieve betrokkenheid.

In tabel 3.2 staan de eigenwaarde en de  $R^2$  van de factoranalyse. De eigenwaarde geeft aan hoeveel variantie extra wordt bepaald door de factor. Als de eigenwaarde kleiner is dan één dan verklaart de factor minder variantie dan die toevoegt. Met de  $R^2$  wordt het percentage verklaarde variantie bedoeld.

De eigenwaarde van affectieve betrokkenheid is groter dan één. Dit betekent dat deze factor meer variantie verklaart dan die zelf toevoegt. Het percentage verklaarde variantie is 50,806%.

**Tabel 3.1 Factoranalyse affectieve betrokkenheid**

Affectieve betrokkenheid	Component
	1
I would be very happy to spend the rest of my career at the faculty	.674
I enjoy discussing the faculty in a positive sense with people outside it	.755
I really feel as if the faculty's problems are my own	.736
reversed affcommnd: I do not easily become as attached to another organisation as I am to this one	.282
I feel like 'part of the family' at the faculty	.821
The faculty has a great deal of personal meaning for me	.854

**Tabel 3.2 Eigenwaarde en R<sup>2</sup> affectieve betrokkenheid**

<i>Affectieve betrokkenheid</i>	<i>Eigenwaarde</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
	3.048	50,806%

In tabel 3.3 is te zien dat alle items een factorlading hebben die hoger is dan 0,30. Er kan gesteld worden dat de zes items de variabele continuïteitsbetrokkenheid meten. In tabel 3.4 staan de eigenwaarde en de R<sup>2</sup> van de factoranalyse. De eigenwaarde van continuïteitsbetrokkenheid is groter dan één. Dit betekent dat deze factor meer variantie verklaart dan die zelf toevoegt. Het percentage verklaarde variantie is 47,306%.

**Tabel 3.3 Factoranalyse continuïteitsbetrokkenheid**

Continuïteitsbetrokkenheid	Component
	1
I am afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up	.626
It would be hard for me to leave the faculty right now	.720
Too much in my life would be disrupted if I decided to leave the faculty now	.800
reversed concommnd: I could not leave the faculty at no cost now	.579
I feel that I have too few options to consider leaving the faculty	.671
I continue to work for the faculty because leaving would require considerable personal sacrifice	.709

**Tabel 3.4 Eigenwaarde en R<sup>2</sup> continuïteitsbetrokkenheid**

<i>Continuïteitsbetrokkenheid</i>	<i>Eigenwaarde</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
	2.838	47,306%

In tabel 3.5 is te zien dat de zes items een factorlading hebben die groter is dan 0,30. Er kan gesteld worden dat de zes items de variabele normatieve betrokkenheid meten. In tabel 3.6 staan de eigenwaarde en de R<sup>2</sup> van de factoranalyse. De eigenwaarde van normatieve betrokkenheid is groter dan één. Dit betekent dat deze factor meer variantie verklaart dan die zelf toevoegt. Het percentage verklaarde variantie is 37,147%.

**Tabel 3.5 Factoranalyse normatieve betrokkenheid**

Normatieve betrokkenheid	Component
	1
Employees generally move from organisation to organisation too often	.664
reversed norcommb: I really do mind when employees jump from organisation to organisation	.662
If I got offered a job elsewhere I would feel uncomfortable to leave the faculty	.543



I believe in the value of remaini loyal to one organisation	.737
reversed norcomme: I do not easily become as attached to another organisation as I am to this one	.393
I think that wanting to be a 'company man or woman' is still sensible	.598

**Tabel 3.6 Eigenwaarde en R<sup>2</sup> normatieve betrokkenheid**

<i>Normatieve betrokkenheid</i>	<i>Eigenwaarde</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
	2.229	37,147%

In tabel 3.7 is te zien dat er sprake is van één latente variabele. De drie items hebben een factorlading die groter is dan 0,30. Er kan gesteld worden dat de drie items de variabele baanautonomie meten. In tabel 3.8 staan de eigenwaarde en de R<sup>2</sup> van de factoranalyse. De eigenwaarde van baanautonomie is groter dan één. Dit betekent dat deze factor meer variantie verklaart dan die zelf toevoegt. Het percentage verklaarde variantie is 61,537%.

**Tabel 3.7 Factoranalyse baanautonomie**

Baanautonomie	Component
	1
I have the freedom to do many different things in my job	.799
I have the possibility of independent thought in my job	.783
I have the freedom to do what I want in my job	.771

**Tabel 3.8 Eigenwaarde en R<sup>2</sup> baanautonomie**

<i>Baanautonomie</i>	<i>Eigenwaarde</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
	1.846	61,537%

De validiteit van het onderzoek is behandeld. In ondergaand stuk wordt verder gegaan met de betrouwbaarheid van de vragenlijst.

### Betrouwbaarheid

Braster geeft aan dat betrouwbaarheid betrekking heeft op metingen die onafhankelijk moeten zijn van onderzoeker, tijd en meetinstrument. De resultaten moeten stabiel blijven als opnieuw gemeten zou worden (2002: 74).

Er is een aantal manieren om de betrouwbaarheid vast te stellen waarvan de Cronbachs Alpha er één van is. Bij de Cronbachs Alpha wordt gekeken of de items onderling samenhangen. Met andere woorden, er moet een interne consistentie zijn.

De Cronbachs Alpha kan alleen gebruikt worden als sprake is van meerdere Likert items. De waarde van de Cronbachs Alpha varieert tussen de 0 en 1 en er dient gestreefd te worden naar de hoogst denkbare waarde.

Er wordt als stelregel gebruikt dat de Cronbachs Alpha 0,60 of hoger moet zijn om gebruikt te kunnen worden. Het komt voor dat de Cronbachs Alpha te laag is en de schaal niet gebruikt kan worden.

In dit onderzoek is er bij organisatiebetrokkenheid en baanautonomie sprake van een Likert schaal en de Cronbachs Alpha kan hiervoor worden opgesteld.

In tabel 3.5 worden de verschillende waardes van Cronbachs Alpha weergegeven.

**Tabel 3.9 Betrouwbaarheidsanalyse**

	<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>Aantal items</i>
AC	0,789	6
CC	0,774	6
NC	0,646	6
Baanautonomie	0,681	3

Alle schalen scoren hoger dan 0,6 en zijn bruikbaar voor de analyse.

In dit hoofdstuk is de onderzoeksopzet en de operationalisering van de onderzoeksvraag behandeld. Er is sprake van een deductief kwantitatief onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van secundaire data analyse.

Achtereenvolgens werden de onderzoekspopulatie, respons, representativiteit, validiteit behandeld. Onderdeel van de validiteit waren de factoranalyse en de betrouwbaarheidsanalyse. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de resultaten van het onderzoek.

## 4 Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de analyse.

In paragraaf 4.1 is er sprake van beschrijvende statistiek. Per variabele worden de gemiddeldes en standaarddeviaties weergegeven.

In paragraaf 4.2 worden de regressieanalyses besproken. Op basis van de resultaten uit de regressieanalyses kunnen de opgestelde hypothesen worden bevestigd of verworpen.

### 4.1 Beschrijvende statistiek

In tabel 4.1 zijn de variabelen van dit onderzoek te zien, namelijk de drie vormen van organisatiebetrokkenheid<sup>1</sup>, employability en baanautonomie.

Tabel 4.1 Beschrijvende statistiek

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AC	1880	1.00	4.83	2.8332	.68417
CC	1874	1.00	5.00	3.1781	.76373
NC	1862	1.00	4.67	2.8367	.54524
Employability	2325	0	121	.23	3.261
Baanautonomie	2060	1.00	5.00	3.9304	.66205
Valid N (listwise)	1789				

Naast de variabelen is ook het aantal respondenten per variabele te zien (N), de minimum en maximumscore, het gemiddelde en de standaarddeviatie. Bij de drie vormen van betrokkenheid en baanautonomie is er sprake van een schaal van 1 tot en met 5. Hierbij is 1 zeer laag en 5 zeer hoog. Bij employability is er sprake van een index en geen schaal. De index geeft het aantal dagen aan dat een respondent aan employability activiteiten heeft besteed.

Het aantal bruikbare respondenten is zeer groot. Bij de drie vormen van organisatiebetrokkenheid ligt het aantal respondenten rond de 1800. Bij employability is het aantal respondenten 2325 en bij baanautonomie 2060. Het verschil tussen de respondenten komt door onvolledig ingevulde vragenlijsten. De drie vormen van organisatiebetrokkenheid bestonden elk uit zes vragen. Als één vraag niet was ingevuld dan werd de respondent niet meegenomen in de analyse. Baanautonomie bestond uit drie vragen waardoor het aantal respondenten hoger is dan bij de drie vormen van organisatiebetrokkenheid. Bij employability is het aantal bruikbare respondenten maximaal. Dit komt doordat de non respons is gecodeerd tot nul dagen. Hierdoor kunnen alle respondenten worden meegenomen in de analyse.

---

<sup>1</sup> AC staat voor affectieve betrokkenheid, CC voor continuïteitsbetrokkenheid en NC voor normatieve betrokkenheid

Het minimum is bij variabelen die bestaan uit een schaal 1.00 en bij employability nul dagen. Bij continuïteitsbetrokkenheid en baanautonomie is de maximale score van 5.00 gehaald. Affectieve en normatieve betrokkenheid hebben een maximumscore die net onder de vijf zit. Uit de tabel kan verder worden opgemaakt dat de respondenten voor organisatiebetrokkenheid het hoogste gemiddelde hebben bij continuïteitsbetrokkenheid. De werknemers blijven dan bij de organisatie uit noodzaak.

Bij employability is te zien dat het gemiddelde dagen dat besteed is aan employability slechts 0,23 is. Dit duidt erop dat er veel respondenten zijn die geen enkele dag aan hun employability hebben besteed. Het maximum aantal dagen is 121 dat een respondent aan employability heeft besteed.

Baanautonomie wordt door de respondenten als hoog ervaren. Dit komt door de hoge score van 3,9304. De respondenten hebben de vrijheid en mogelijkheid om hun werk zelf in te kunnen delen.

## **4.2 Regressieanalyse**

In deze paragraaf worden de regressieanalyses besproken. Deze regressieanalyses worden uitgevoerd op de drie vormen van betrokkenheid, employability, baanautonomie en de controlevariabelen leeftijd en lengte dienstverband. De drie vormen van betrokkenheid worden in een aparte paragraaf behandeld met daarbij de behorende hypothesen. In paragraaf 4.2.1 wordt affectieve betrokkenheid behandeld, in paragraaf 4.2.2 continuïteitsbetrokkenheid en in paragraaf 4.2.3 normatieve betrokkenheid.

### **4.2.1 Affectieve betrokkenheid**

Het eerste dat opviel bij de regressieanalyse was de lage mate van de adjusted R Square (0,049). De adjusted R Square laat zien hoeveel procent van de variantie van de afhankelijke variabele (affectieve, continuïteits of normatieve betrokkenheid) wordt bepaald door de onafhankelijke variabelen (leeftijd, lengte dienstverband, employability en baanautonomie). Bij affectieve betrokkenheid wordt 4,9% van de variantie bepaald door de onafhankelijke variabelen leeftijd, lengte dienstverband, employability en baanautonomie. Het databestand van Smeenk (2007) bevat een grote groep variabelen. Hieruit blijkt dat er meerdere variabelen van invloed zijn op organisatiebetrokkenheid. Deze variabelen hebben niets te maken met employability en baanautonomie, maar zorgen wel voor een lagere adjusted R Square.

Er is sprake van een causaal verband als het significantieniveau 0,05 of kleiner is. Er kan dan met 95% zekerheid gezegd worden dat het causale verband niet op toeval berust.

De sterkte van een verband wordt weergegeven door middel van de beta. De beta varieert tussen de -1 en 1 waarbij -1 sterk negatief en 1 sterk positief is.

**Tabel 4.2 regressieanalyse affectieve betrokkenheid**

<i>Affectieve Betrokkenheid</i>	<i>beta</i>	<i>significantieniveau</i>
Leeftijd	0,149	0,000
Lengte dienstverband	-0,044	0,187
Employability	-0,009	0,681
Baanautonomie	0,130	0,000

In tabel 4.2 is te zien dat het waargenomen causaal verband tussen employability en affectieve betrokkenheid niet significant is (0,681). Dit is ook het geval bij lengte dienstverband met een significantieniveau van 0,187.

Zowel baanautonomie als leeftijd hebben een significantieniveau van 0,000. Het waargenomen causaal verband berust niet op toeval. De beta van baanautonomie 0,130 en van leeftijd is 0,149. Dit betekent dat zowel baanautonomie als leeftijd een positieve invloed hebben op affectieve betrokkenheid.

#### Hypotheses betreffende affectieve betrokkenheid

In het theoretisch kader waren de volgende twee hypothesen opgesteld betreffende affectieve betrokkenheid:

- **H1: Employability heeft een positieve invloed op affectieve betrokkenheid**
- **H4: Baanautonomie heeft een positieve invloed op affectieve betrokkenheid**

Volgens de hypothese H1 heeft employability een positieve invloed op affectieve betrokkenheid. Uit de regressieanalyse is naar voren gekomen dat employability geen invloed heeft op affectieve betrokkenheid. De hypothese wordt verworpen, omdat het significantieniveau van employability te hoog is. Tevens is er sprake van een negatieve beta (-0,009).

Volgens de hypothese H4 heeft baanautonomie een positieve invloed op affectieve betrokkenheid. Uit de regressie kwam naar voren dat het significantieniveau van baanautonomie kleiner is dan 0,05 en de beta een grootte heeft van 0,130. Baanautonomie heeft een positieve invloed op affectieve betrokkenheid en de hypothese is bevestigd.

Samenvattend kan gesteld worden dat employability geen invloed heeft op affectieve betrokkenheid. Baanautonomie heeft wel een positieve invloed op affectieve betrokkenheid.

## 4.2.2 Continuïteitsbetrokkenheid

Ook bij continuïteitsbetrokkenheid is de adjusted R square aan de lage kant, namelijk 0,009. In onderstaande zijn de resultaten weergegeven van de regressieanalyse van continuïteitsbetrokkenheid en de bijbehorende onafhankelijke variabelen.

**Tabel 4.3 regressieanalyse continuïteitsbetrokkenheid**

<i>Continuïteitsbetrokkenheid</i>	<i>beta</i>	<i>significantieniveau</i>
Leeftijd	-0,044	0,201
Lengte dienstverband	-0,065	0,060
Employability	-0,039	0,094
Baanautonomie	-0,093	0,000

In tabel 4.3 is te zien dat alleen baanautonomie een significantieniveau heeft kleiner dan 0,05. Leeftijd, lengte dienstverband en employability hebben allen een significantieniveau dat groter is dan 0,05.

De beta van baanautonomie is -0,093. Dit betekent dat baanautonomie een lichte negatieve invloed heeft op continuïteitsbetrokkenheid. Als een werknemer meer autonomie ervaart in zijn functie dan blijft de werknemer minder uit noodzaak bij de organisatie.

### Hypotheses betreffende continuïteitsbetrokkenheid

In het theoretisch kader waren de volgende twee hypothesen opgesteld betreffende continuïteitsbetrokkenheid:

**H2: Employability heeft een negatieve invloed op continuïteitsbetrokkenheid**

**H5: Baanautonomie heeft een positieve invloed op continuïteitsbetrokkenheid**

Volgens de hypothese H2 heeft employability een negatieve invloed op continuïteitsbetrokkenheid. Uit de regressieanalyse komt naar voren dat employability een beta heeft van -0,039. Dit duidt erop dat employability een negatieve invloed heeft op continuïteitsbetrokkenheid. Echter is het significantieniveau van employability te hoog. Het significantieniveau van employability is 0,094 en is daarmee groter dan 0,05. Op basis hiervan wordt de hypothese verworpen.

Volgens de hypothese H5 heeft baanautonomie een positieve invloed op baanautonomie. Het significantieniveau van baanautonomie is 0,000 wat kleiner is dan 0,05. De beta van baanautonomie is -0,093. Baanautonomie heeft een negatieve invloed op continuïteitsbetrokkenheid. Op basis hiervan wordt de hypothese verworpen.

Samenvattend kan gesteld worden dat er geen negatief causaal verband is tussen employability en continuïteitsbetrokkenheid. Baanautonomie heeft een negatieve invloed op continuïteitsbetrokkenheid.

### 4.2.3 Normatieve betrokkenheid

Net als bij affectieve en continuïteitsbetrokkenheid is de adjusted R square aan de lage kant bij normatieve betrokkenheid, namelijk 0,015. In onderstaande zijn de resultaten weergegeven van de regressieanalyse van normatieve betrokkenheid en de bijbehorende onafhankelijke variabelen.

**Tabel 4.4 regressieanalyse normatieve betrokkenheid**

<i>Normatieve betrokkenheid</i>	<i>beta</i>	<i>significantieniveau</i>
Leeftijd	-0,048	0,160
Lengte dienstverband	-0,142	0,000
Employability	-0,064	0,006
Baanautonomie	-0,009	0,699

In tabel 4.4 is te zien dat employability en lengte dienstverband een significantieniveau hebben die kleiner is dan 0,05. Baanautonomie en leeftijd hebben een significantieniveau groter dan 0,05. De beta bij employability is -0,064 bij en bij lengte dienstverband -0,142. Beiden hebben een zwakke, negatieve invloed op normatieve betrokkenheid. Employability zorgt voor een verminderde normatieve betrokkenheid. De werknemers voelen zich door employability niet verplicht om bij de organisatie te blijven.

#### Hypotheses betreffende normatieve betrokkenheid

In het theoretisch kader waren de volgende twee hypothesen opgesteld betreffende normatieve betrokkenheid:

**H3: Employability heeft een positieve invloed op normatieve betrokkenheid**

**H6: Baanautonomie heeft een positieve invloed op normatieve betrokkenheid**

Volgens de hypothese H3 heeft employability een positieve invloed op normatieve betrokkenheid. De beta van employability is -0,064: employability heeft dus een zwak negatieve relatie met normatieve betrokkenheid. Aangezien het significantieniveau kleiner is dan 0,05 en er sprake is van een negatieve beta wordt de hypothese verworpen.

Volgens de hypothese H6 heeft baanautonomie een positieve invloed op normatieve betrokkenheid. Uit de regressieanalyse komt naar voren dat het significantieniveau van baanautonomie groter is dan 0,05. Verder is de beta met een waarde van -0,009 negatief. Op basis hiervan wordt de hypothese verworpen.

Samenvattend kan gesteld worden dat er een negatief causaal verband is tussen employability en normatieve betrokkenheid. Tussen baanautonomie en normatieve betrokkenheid is geen causaal verband waargenomen. Er is wel een negatief causaal verband waargenomen tussen lengte dienstverband en normatieve betrokkenheid.

#### 4.2.4 Samenvatting

In de voorgaande paragrafen is gekeken naar de hypothesen van het onderzoek. Aan de hand van de regressieanalyses werd bepaald of een hypothese werd bevestigd of verworpen. Aan de hand van tabel 4.5 tot en met 4.7 wordt een overzicht gegeven van de hypothesen. De drie vormen van organisatiebetrokkenheid worden elk in een aparte tabel weergegeven.

**Tabel 4.5 hypothesen affectieve betrokkenheid**

<i>Affectieve betrokkenheid</i>	<i>Hypothese</i>	<i>Onafhankelijke variabele</i>	<i>Resultaat</i>
	1	Employability	Verworpen
	4	Baanautonomie	Bevestigd

Tabel 4.5 bevat de hypothesen betreffende affectieve betrokkenheid. Employability heeft geen invloed op affectieve betrokkenheid. Baanautonomie heeft een positieve invloed op affectieve betrokkenheid.

**Tabel 4.6 hypothesen continuïteitsbetrokkenheid**

<i>Continuïteitsbetrokkenheid</i>	<i>Hypothese</i>	<i>Onafhankelijke variabele</i>	<i>Resultaat</i>
	2	Employability	Verworpen
	5	Baanautonomie	Verworpen

Tabel 4.6 bevat de hypothesen betreffende continuïteitsbetrokkenheid. Employability heeft geen invloed op continuïteitsbetrokkenheid. De hypothese betreffende baanautonomie en continuïteitsbetrokkenheid is verworpen. De regressieanalyse gaf aan dat baanautonomie een negatieve invloed heeft op continuïteitsbetrokkenheid.

**Tabel 4.7 hypothesen normatieve betrokkenheid**

<i>Normatieve betrokkenheid</i>	<i>Hypothese</i>	<i>Onafhankelijke variabele</i>	<i>Resultaat</i>
	3	Employability	Verworpen
	6	Baanautonomie	Verworpen

Tabel 4.7 bevat de hypothesen betreffende normatieve betrokkenheid. De hypothese betreffende employability en normatieve betrokkenheid is verworpen. Uit de regressieanalyse kwam naar voren dat employability een negatieve invloed heeft op normatieve betrokkenheid. Baanautonomie heeft geen invloed op normatieve betrokkenheid.

De probleemstelling van dit onderzoek bevat de twee termen employability en baanautonomie. In dit onderzoek wordt gekeken welk van de twee de sterkste invloed heeft op organisatiebetrokkenheid. Uit de regressieanalyse is naar voren gekomen dat baanautonomie het sterkst van invloed is op organisatiebetrokkenheid.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan in het volgende hoofdstuk de probleemstelling worden beantwoord.



## 5 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling beantwoord. In het theoretisch kader is aan de hand van de geselecteerde theorieën een aantal hypothesen opgesteld. Deze hypothesen werden getoetst en op basis van de resultaten uit de empirische analyse wordt de probleemstelling beantwoord. Deze beantwoording vindt weer plaats op theoretisch niveau.

### 5.1 Beantwoording probleemstelling

De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt:

#### **In hoeverre zijn employability en baanautonomie van invloed op de organisatiebetrokkenheid van werknemers?**

In de aanleiding van het onderzoek is ingegaan op twee veranderingen in het arbeidsbestel. Deze twee veranderingen zijn employability en baanautonomie. Beide hebben een verschillende invloed op organisatiebetrokkenheid.

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat baanautonomie sterker van invloed is op organisatiebetrokkenheid dan employability. Baanautonomie heeft een positieve invloed op affectieve betrokkenheid en een negatieve invloed op continuïteitsbetrokkenheid. Dit betekent dat als werknemers meer autonomie ervaren in hun werk de affectieve betrokkenheid toeneemt.

Door de toegenomen autonomie in het werk is er voor de werknemers sprake van het proces van zinstoekenning. De werknemer wil hierdoor permanent blijven bij de organisatie, kan zich vinden in de doelen van de organisatie en wil moeite doen om die doelen te verwezenlijken. Er is sprake van een psychologische band met de organisatie. Voor organisaties is het belangrijk om de werknemers voldoende autonomie te geven in hun werk, omdat de werknemer blijft verbeteren qua kwaliteit en het beste voor heeft met de organisatie.

Als werknemers meer autonomie ervaren in hun werk dan neemt de continuïteitsbetrokkenheid af. De werknemer blijft minder uit noodzaak bij de organisatie. De verwachting was juist dat de continuïteitsbetrokkenheid zou toenemen, omdat de werknemer elders niet een baan kan vinden met dezelfde mate van autonomie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de werknemers door de toegenomen baanautonomie de organisatie meer zijn gaan appreciëren wat zorgt voor een hogere affectieve en een lagere continuïteitsbetrokkenheid.

Met een correlatieanalyse is te zien of een hogere affectieve betrokkenheid leidt tot een lagere continuïteitsbetrokkenheid. In tabel 5.1 is te zien dat de Pearson correlatie 0,090 is. Aangezien het significantieniveau 0,000 is, is er sprake van een positieve invloed van affectieve en continuïteitsbetrokkenheid. Dit betekent dat een

lagere continuïteitsbetrokkenheid niet wordt veroorzaakt door een hogere affectieve betrokkenheid.

Tabel 5.1 Correlatie AC en CC

		AC	CC
AC	Pearson Correlation	1.000	.090**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	1880.000	1844
CC	Pearson Correlation	.090**	1.000
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	1844	1874.000

Employability heeft een negatieve invloed op normatieve betrokkenheid. Als de employability van een werknemer toeneemt dan voelt de werknemer zich minder verplicht om te blijven bij de organisatie. De verwachting was juist op basis van het model van Meyer et al. (2002) dat employability een positieve invloed zou hebben op normatieve betrokkenheid. Door de investeringen van de organisatie in de werknemer was de verwachting dat de normatieve betrokkenheid zou toenemen. De werknemer heeft dan het gevoel om iets terug te moeten doen voor de organisatie. Er kan gesteld worden dat werknemers zich door employability niet moreel verplicht voelen om te blijven bij de organisatie. Dit bevestigt dat er sprake is van een nieuw psychologisch contract waarbij de werknemer niet meer loyaal is aan één organisatie.

De negatieve invloed van employability op normatieve betrokkenheid kan verklaard worden door het feit dat er zowel vanuit de werknemers als werkgevers weinig aandacht besteed wordt aan employability. In het theoretisch kader kwam naar voren dat als er sprake is van een passieve houding van de werknemers dat de employability minder toeneemt. Verder werd met de definitie van employability (Thijssen, 2004) duidelijk dat werknemers actief moeten zijn betreffende hun employability. Doordat er weinig aandacht wordt besteed aan employability is er sprake van een geringe toename van employability. Deze geringe toename is een mogelijke verklaring van de negatieve invloed van employability op normatieve betrokkenheid. Werknemers voelen niet de morele verplichting om iets terug te doen voor de organisatie, omdat er nauwelijks sprake is van investeringen van de organisatie in de werknemer.

Employability is verder niet van invloed op affectieve en continuïteitsbetrokkenheid. Dit kan verklaard worden door het geringe aantal dagen dat de werknemers besteden aan hun employability. Uit de definitie van Thijssen (2004) van employability werd duidelijk dat werknemers zelf verantwoordelijk zijn betreffende hun employability. Hoewel werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun

employability, dienen werkgevers mogelijkheden aan te bieden waardoor de employability van werknemers vergroot kan worden. Hierdoor krijgen werknemers het gevoel dat de werkgever om ze geeft met een verhoogde affectieve betrokkenheid als gevolg, ook wel de employability paradox (Gasperz & Ott, 1996). Doordat er sprake is van een geringe aantal dagen dat besteed wordt aan employability is er ook nauwelijks een toename van de employability van de werknemers. Werknemers krijgen op deze wijze geen positieve psychologische band met de organisatie en de inzetbaarheid blijft op het hetzelfde niveau. Dit is een mogelijke verklaring dat employability in dit onderzoek geen invloed heeft op affectieve en continuïteitsbetrokkenheid.

In het model van Meyer et al. (2002) kwamen drie gevolgen van organisatiebetrokkenheid naar voren. Dit waren verloop(intentie), gedrag op de werkvloer en gezondheid en welzijn van de werknemer. Voor een organisatie zijn deze gevolgen gunstig als er sprake is van affectieve of normatieve betrokkenheid van de werknemers. Baanautonomie heeft een positieve invloed op affectieve betrokkenheid. Verwacht mag worden dat het verloop van de werknemers af neemt en het gedrag op de werkvloer positief is. Tevens mag verwacht worden dat het beter is gesteld met de gezondheid en welzijn van de werknemers.

Baanautonomie leidt tot een verminderde continuïteitsbetrokkenheid. Volgens het model van Meyer et al. (2002) heeft continuïteitsbetrokkenheid een negatieve invloed op het verloop, het gedrag op de werkvloer en op de gezondheid en welzijn van de werknemers. Het toekennen van een hoge mate van autonomie aan werknemers zorgt voor werknemers die in mindere mate negatief gedrag op de werkvloer vertonen. Verder mag verwacht worden dat het beter is gesteld met de gezondheid en welzijn van de werknemers.

Employability heeft een negatieve invloed op normatieve betrokkenheid. Volgens het model van Meyer et al. (2002) voelt de werknemer zich minder verplicht om bij de organisatie te blijven. Verwacht mag worden dat de kans op verloop groter wordt. Verder mag verwacht worden dat employability een negatieve invloed heeft op gedrag op de werkvloer en op de gezondheid en welzijn van de werknemer.

Samenvattend kan gesteld worden dat employability niet van invloed is op affectieve en continuïteitsbetrokkenheid. Employability is wel van invloed op normatieve betrokkenheid. Baanautonomie is van invloed op affectieve en continuïteitsbetrokkenheid, maar is niet van invloed op normatieve betrokkenheid. Baanautonomie is sterker van invloed op organisatiebetrokkenheid dan employability.

Voor de universiteiten is het van belang om voor de werknemers een hoge mate van baanautonomie na te streven. Dit heeft positieve gevolgen ten opzichte van de

affectieve betrokkenheid van de werknemers. Aan employability dient nog steeds aandacht besteed te worden, maar binnen de universiteiten heeft employability maar in mindere mate invloed op de organisatiebetrokkenheid van de werknemers.

## 5.2 Reflectie

In deze paragraaf wordt kritisch gekeken naar het onderzoek. Bij het uitvoeren van onderzoek zijn er altijd bepaalde zaken die je achteraf anders had willen aanpakken.

De respons van de vragenlijst was aan de lage kant met 28,9%. Smeenk et al. (2006) heeft geprobeerd om dit percentage te laten stijgen door het sturen van onder andere reminders, maar het percentage is laag gebleven. Probleem van dit lage percentage is dat het onderzoek moeilijker generaliseerbaar wordt. Ook kan het voor de verschillende landen een vertekend beeld geven aangezien de meeste respondenten uit Nederland en België kwamen. Verder is het aantal respondenten jonger dan 35 jaar oververtegenwoordigd in dit onderzoek. Ook dit kan een vertekend beeld geven van de werkelijke situatie.

Een belangrijk punt van mijn onderzoek is het gebruik van secundaire data. Ik heb ervaren dat secundaire data zeer bruikbaar zijn en deze secundaire data hebben mij erg geholpen in het onderzoek. Nadeel van secundaire data zijn dat deze data niet precies aansluiten bij mijn onderzoek. Het theoretisch kader was opgesteld voordat ik kon beschikken over de secundaire data. Ik ging uit van een deductieve aanpak, maar deze aanpak veranderde door de secundaire data deels in een inductieve aanpak. De secundaire data en het theoretisch kader moesten op één lijn komen, terwijl bij mijn oorspronkelijke aanpak de data een logisch uitvloeisel van mijn theoretisch kader zou zijn. Dit deel van mijn onderzoek is inductief van aard geweest.

Het theoretisch kader en de secundaire data zijn op één lijn gekomen, maar de voorkeur gaat toch uit naar het zelf verzamelen van data. Het voordeel hiervan is dat je zelf de betrokken variabelen meet en als onderzoeker ben je er zeker van dat je het juiste meet.

Employability heb ik in dit onderzoek moeten operationaliseren naar het aantal dagen dat een werknemer aan opleidingen heeft besteed. Aangezien dit alleen maar open vragen waren, zorgde dit voor veel non-respons en missing data. Ook kun er geen factor- en betrouwbaarheidsanalyse worden uitgevoerd, omdat er sprake was van een index bij employability. De uitkomsten betreffende employability geven hierdoor wellicht een onjuist beeld.

Organisatiebetrokkenheid is op dezelfde wijze geoperationaliseerd als wat ik voor ogen had. Op dit punt sluit de data goed aan bij mijn onderzoek. Baanautonomie was correct geoperationaliseerd, maar ik had zelf wellicht voor recenter meetinstrument gekozen. De operationalisatie van employability had ik anders aangepakt. De wijze

van Smeenk (2007) leverde veel non-respons en missing data op. Een betere manier om employability te meten is het gebruik maken van een construct op basis van een Likert schaal. Dit zorgt voor een hogere respons en de betrouwbaarheid van de vragenlijst kan vastgesteld worden door middel van de cronbachs alpha. Ook kan door een factoranalyse worden gekeken of de vragen omtrent employability terug te voeren zijn tot de variabele employability.

### **5.3 Aanbevelingen nader onderzoek**

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. In dit onderzoek waren de respondenten universiteitsmedewerkers. Deze medewerkers hadden vrijwel allemaal een WO-niveau. Er was qua opleiding zeer weinig differentiatie in de werknemers. Ook waren de respondenten onder de 35 jaar oververtegenwoordigd. Voor een vervolgonderzoek is het beter om een populatie te hebben die een heterogene samenstelling heeft. Een homogene samenstelling kan een vertekend beeld geven.

In nader onderzoek kan de onderzoeker employability operationaliseren op een manier die leidt tot een hoge respons. Het gebruik van vragen op basis van een Likert schaal zal leiden tot een verwachte hogere respons. De operationalisatie die Smeenk (2007) in dit onderzoek heeft gebruikt, leidde tot zeer veel non-respons. Met een goede operationalisatie kan de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid beter worden weergegeven.

In dit onderzoek is één dimensie van baanautonomie aangehouden. Volgens Mok (1994) bestaan er vier dimensies van baanautonomie. Het is wellicht interessant om te kijken hoe de verschillende vormen van baanautonomie zich verhouden met organisatiebetrokkenheid. Een conclusie van dit onderzoek is dat baanautonomie zich positief verhoudt tot affectieve betrokkenheid en negatief tot continuïteitsbetrokkenheid. Komt deze conclusie tot stand door één dimensie van baanautonomie of hebben verscheidene dimensies van baanautonomie een verschillende invloed op organisatiebetrokkenheid. Het is interessant om dieper op dit punt in te gaan.

Het onderzoek is uitgevoerd onder universiteiten en kan alleen gegeneraliseerd worden naar andere universiteiten. Voor een vervolgonderzoek kan er gekozen worden voor een andere onderzoekseenheid of juist meerdere onderzoekseenheden. Gedacht kan worden aan een commerciële organisatie die actief aandacht besteedt aan employability. Als er meerdere onderzoekseenheden zijn dan kunnen de resultaten onderling vergeleken worden. Dit zorgt voor een hogere externe validiteit.

## 6 Literatuurlijst

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.*  
Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity.*  
Journal of Vocational Behavior, 49, 252–276.

Becker, H.S (1960). *Notes on the Concept of Commitment.*  
The American Journal of Sociology, Vol. 66, No. 1, 32-40.

Becker, G.S (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education.*  
New York: National Bureau of Economic Research, distributed by Columbia University Press.

Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's.*  
Assen: Van Gorcum.

Dam, K., van., Heijden, B.I.J.M., van der., Schijns, B (2006). *Employability en individuele ontwikkeling op het werk.*  
Gedrag & Organisatie 2006-19, nr. 1.

Dewettinck, K., Buyens, D. (2006). *De invloed van gedragssturing op de werkplek op de betrokkenheid en prestaties van medewerkers: een test van twee alternatieve verklaringen1.*  
Gedrag & Organisatie 2006-19, nr. 2.

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations.*  
New York: Free Press.

Gasperz, J. en M. Ott (1996). *Management van Employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties.*  
Assen: Van Gorcum.

Kanter, R.M. (1968). *Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities.*  
American Sociological Review, 33, 499-517.

Koster, J.T.A (2004). *Inleiding Multivariate Analysetechnieken.*  
Syllabus: Erasmus Universiteit Rotterdam.

- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*.  
Psychological Bulletin, Vol. 108, No. 2, 171-194.
- McFarlane Shore, L., Wayne, S.J. (1993). *Commitment and Employee Behaviour: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With perceived Organizational Support*.  
Journal of Applied Psychology, Vol 78, No. 5, 774-780.
- Metselaar, E.E., Boom, J.M. (2003). *Handen en voeten aan employability*.  
Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*.  
Human Resource Management Review, Volume 1, Number 1, 1991, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research, and application*.  
Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace Toward a general model*.  
Human Resource Management Review, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., Jackson, D.N.(1989).  
*Organizational Commitment and Job Performance; It's the Nature of the Commitment That Counts*.  
Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 1, 152-156.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*.  
Journal of Vocational Behavior, 61, 20–52.
- Mok, A.L. (1994). *Arbeid, bedrijf en maatschappij : in het zweet uws aanschijns...*  
Houten: Stenfert Kroese.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*.  
New York: Academic press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). *The measurement of organizational commitment*.  
Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

- Porter, L.W. Steers, R.M., Mowday, R.T. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*.  
Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 5, 603-609.
- Reichers, A.E. (1985). *A review and reconceptualization of organizational commitment*.  
Academy of Management Review, Vol.10, No.3, 465-476.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*.  
Newbury Park: California: Sage.
- Ruyseveldt, J., van., Hoof, J., van. (2002). *Arbeid in verandering*.  
Deventer: Kluwer.
- Ruyseveldt, J., van., Witte, M., de., Von Grumbkow, J. (1998). *Organiseren van mens en arbeid: Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*.  
Deventer: Kluwer, Open Universiteit: Heerlen.
- Salancik, G.R. *Commitment and the control of organizational behavior and belief*.  
In B.M. Staw and G.R. Salancik (Eds.). (1977). *New directions in organizational behavior*.  
Chicago: St. Clair Press.
- De Sitter, L.U. (1998). *Synergetisch produceren: Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*.  
Assen: Van Gorcum.
- Smeenk, S.G.A. (2007). *Professionalism versus managerialism?*.  
Proefschrift. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Smeenk, S.G.A., Eisinga, R.N., Doorewaard, J.A.C.M., Teelken, J.C. (2006).  
*DANS Data Guide 1: Organisational commitment among European university employees*.  
Den Haag: DANS
- Staw, B.M. (1977). *Two sides of commitment*.  
Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Orlando, Florida.
- Sullivan, S.E. (1999). *The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda*.  
Journal of Management, Vol. 25, No. 3, 457-484.
- Thijssen, J.G.L. (2004). *Competentie-ontwikkeling, employability en lifelong learning*.  
Tijdschrift voor HRM, Vol. 7, No. 1, 69-85



Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., Bollen, A. (2008). *Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid?*

Gedrag & Organisatie 2008-21, nr. 1.

Vos, A., de., Dewettinck, K., Buyens, D. (2007). *De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaansturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie.*

Gedrag & Organisatie 2007-20, nr. 1.

## 7 Bijlage

### 7.1 Vragenlijst

#### Academic employees and their Commitment to the University

This questionnaire is part of a study on organisational commitment among European academic employees (both academics, administrators, and other supporting staff). It is designed to make completion as easy and fast as possible. Most questions can be answered by simply ticking boxes. Filling in the questionnaire will take 10 to 12 minutes. Please do not spend too long on any question as it is your perception and your opinion that count; there is no right or wrong answer. The information supplied will be used for research purposes only and all of the information will be treated fully confidentially.

The questionnaire has been created for simultaneous use in six countries. Some questions may therefore be phrased in a slightly unfamiliar way. As gratitude for your assistance, we will raffle off twenty-five coupons of 40 euro (or equivalent) among those who have completed the questionnaire.

Thank you very much for your cooperation!

Sanne Smeenk  
Christine Teelken  
Hans Doorewaard  
Rob Eisinga

*We hope this questionnaire is self-explanatory but if you have any questions about this questionnaire or research, please feel free to contact: S.Smeenk@fm.ru.nl.*

1. At which faculty are you employed?

- Belgium: University of Antwerp - Faculty of Applied Economics
- Belgium: University of Antwerp - Faculty of Political and Social Sciences
- Belgium: Ghent University - Faculty of Economics and Business Administration
- Belgium: Ghent University - Faculty of Political and Social Sciences
- Belgium: University of Leuven - Faculty of Economics and Applied Economics
- Belgium: University of Leuven - Faculty of Social Sciences
- Finland: Jyväskylä University - School of Business and Economics
- Finland: Jyväskylä University - Faculty of Social Sciences
- Finland: University of Oulu - Faculty of Economics and Business Administration
- Finland: University of Oulu - Faculty of Humanities
- Finland: University of Tampere - Faculty of Economics and Administration
- Finland: University of Tampere - Faculty of Social Sciences
- Germany: University of Bremen - Faculty of Business Studies and Economics
- Germany: University of Bremen - Faculty of Social Sciences
- Germany: Frankfurt University - Faculty of Economics and Business Administration
- Germany: Frankfurt University - Faculty of Social Sciences
- Germany: University of Magdeburg - Faculty of Economics and Management
- Germany: University of Magdeburg - Faculty for Humanities, Social Sciences and Education
- Netherlands: Free University Amsterdam - Faculty of Economics and Business Administration
- Netherlands: Free University Amsterdam - Faculty of Social Sciences
- Netherlands: University of Amsterdam - Faculty of Economics and Econometrics
- Netherlands: University of Amsterdam - Faculty of Social and Behavioural Sciences
- Netherlands: University of Groningen - Faculty of Management and Organisation
- Netherlands: University of Groningen - Faculty of Behavioural and Social Sciences
- Sweden: Göteborg University - School of Business, Economics and Law
- Sweden: Göteborg University - Faculty of Social Sciences
- Sweden: Uppsala University - Faculty of Social Sciences (Economic part)
- Sweden: Uppsala University - Faculty of Social Sciences (Social part)
- Sweden: Växjö University - School of Management and Economics
- Sweden: Växjö University - School of Social Sciences
- UK: Cardiff University - Cardiff Business School
- UK: Cardiff University - School of Social Sciences
- UK: University of Edinburgh - Management School and Economics
- UK: University of Edinburgh - School of Social and Political Studies
- UK: University of East Anglia - School of Management
- UK: University of East Anglia - School of Economic and Social Studies
- Other

2. Which of the following best describes your current rank at the faculty?

- Dean
- Professor
- Associate professor
- Assistant professor
- Lecturer
- Researcher
- Ph.D. student
- Other scientific personnel
- Support and administrative staff
- Student assistant
- Other position (please specify)

3. In what year did you start working at the faculty?

4. In what year did you start at the position you currently have at the faculty?

5. How many hours do you formally work per week, excluding any overtime?

6. Please indicate to what extent the following statements apply to your faculty.

	<i>Does not apply at all</i>	<i>Applies very little</i>	<i>Applies to some extent</i>	<i>Applies to a large extent</i>	<i>Applies com- pletely</i>	<i>Don't know</i>
a. The number of study disciplines in the faculty has increased since I started working here	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. The number of enrolments to the faculty has increased since I started working here	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. The faculty is under pressure to compete with similar faculties at other universities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Explicit measuring standards are the largest part of the quality evaluation in the faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. In the faculty, the evaluation of teaching and research is mainly carried out with assessment criteria set by 'the managers', rather than by 'peers'	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. The faculty has increasingly applied private sector management techniques, such as performance management and efficiency controlling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. The faculty is under pressure to reduce expenditures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. The faculty's management is characterised by a control orientation rather than a developmental orientation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Please indicate your agreement with the following propositions concerning your job.

	<i>Totally disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neutral</i>	<i>Agree</i>	<i>Totally agree</i>
a. It is important for me to do my work the best I can	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. It is important for me to work hard, even if I do not like the work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. I have real opportunities for career development in the faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. The work I am doing at the faculty is very challenging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. I have to do things that should be done in a different way	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. I work under incompatible policies and guidelines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. I have divided my working time properly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. I know exactly what my responsibilities are	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. I know exactly what the faculty expects of me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. I have the freedom to do many different things in my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. I have the possibility of independent thought in my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. I have the freedom to do what I want in my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. How would you rate your academic salary?

- Very inferior to my efforts
- Inferior to my efforts
- In balance with my efforts
- Passes my efforts a bit
- Passes my efforts easily

9. In the past year, how many days did you undertake the following training and development activities?

	<i>Days</i>	<i>Not applicable</i>
a. Off-the-job activities such as classes or workshops, away from your immediate work area	<input type="text"/>	<input type="radio"/>
b. On-the-job general skills training not directly related to your current job	<input type="text"/>	<input type="radio"/>
c. On-the-job general skills training directly related to your current job	<input type="text"/>	<input type="radio"/>

10. Please indicate the extent to what the following propositions apply to you.

	<i>Does not apply at all</i>	<i>Applies very little</i>	<i>Applies to some extent</i>	<i>Applies to a large extent</i>	<i>Applies com- pletely</i>
a. I monitor data on my productivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. I determine my work flow (tasks-ordering)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. I have the possibility to develop new research and/or teaching programmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. I take part in faculty decisions about investments in new projects	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. I am given the possibility to participate in decisions that affect my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. I am satisfied with my possibility to participate in decisions that affect my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. There should be more employee involvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. I wish to have more say in decisions about my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Please indicate your agreement with the following propositions about you and your faculty.

	<i>Totally disagree</i>	<i>Dis- agree</i>	<i>Neu- tral</i>	<i>Agree</i>	<i>Totally agree</i>
a. The faculty does enough to avoid layoffs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. I frequently have off-the-job contacts with my colleagues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. I feel a part of my department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. I feel a part of my faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. I am adequately informed about what is going on in the faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. I am adequately informed about changes that affect my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Which of the following phrases characterises best the top management at your faculty?

- Laissez-faire management: no care for the employees and no care for the interest of the organisation
- Management of people's needs: full care for the employees but no care for the interest of the organisation
- Management of efficiency: no care for the employees but full care for the interest of the organisation
- Middle management: little care for the employees and little care for the interest of the organisation
- Ideal management: full care for the employees and full care for the interest of the organisation

13. On a scale from 1 to 5, towards which of the two styles does the performance appraisal in your faculty tends?

A. *It is focused on control and emphasises accountability and performance measurement*

B. *It is focused on individual strengths and weaknesses, and emphasises the development of competences*

- A
- More A than B
- Neutral/both
- More B than A
- B

14. Please indicate your agreement with the following propositions concerning you and your colleagues.

	<i>Totally disagree</i>	<i>Dis-agree</i>	<i>Neu-tral</i>	<i>Agree</i>	<i>Totally agree</i>
a. Working with colleagues is a central part of my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. In my job, I have the possibility to support colleagues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. In my job, I have the possibility to talk to other employees about other things than 'business'	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. My job is often solitary	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. In my job, I have the possibility to develop close friendships	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. My contribution is important for the larger aims of the faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. The faculty has clear rules and regulations that everyone is expected to follow	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Please indicate your agreement with the following propositions about your attitude towards the faculty.

	<i>Totally disagree</i>	<i>Dis-agree</i>	<i>Neu-tral</i>	<i>Agree</i>	<i>Totally agree</i>
a. I would be very happy to spend the rest of my career at the faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. I enjoy discussing the faculty in a positive sense with people outside it	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. I really feel as if the faculty's problems are my own	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. I easily become as attached to another organisation as I am to this one	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. I feel like 'part of the family' at the faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. The faculty has a great deal of personal meaning for me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<i>Totally disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neutral</i>	<i>Agree</i>	<i>Totally agree</i>
g. I am afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. It would be very hard for me to leave the faculty right now	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Too much in my life would be disrupted if I decided to leave the faculty now	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. I could leave the faculty at no cost now	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. I feel that I have too few options to consider leaving the faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. I continue to work for the faculty as leaving would require considerable personal sacrifice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<i>Totally disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neutral</i>	<i>Agree</i>	<i>Totally agree</i>
m. Employees generally move from organisation to organisation too often	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n. I do not mind at all when employees jump from organisation to organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o. If I got offered a job elsewhere I would feel uncomfortable leaving the faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p. I believe in the value of remaining loyal to one organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q. Nowadays, things are better than in the days when people stayed with one organisation for most of their careers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
r. I think that want to be a 'company man/woman' is still sensible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. How do you think your colleagues would rate the quality of your performances?

	<i>Bottom 10% (0-10)</i>	<i>Lower 15% (10-25)</i>	<i>Middle 50% (25-75)</i>	<i>Upper 15% (75-90)</i>	<i>Highest 10% (90-100)</i>	<i>Not applicable</i>
a. The overall quality of your performances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. The quality of your research performances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. The quality of your teaching performances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. The quality of your management performances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



17. How many of the following activities have you done since January 1, 2002?

	<i>Number</i>	<i>Not applicable</i>
a. Number of articles published in refereed professional or trade journals	<input type="text"/>	<input type="radio"/>
b. Number of articles published in non-refereed professional or trade journals	<input type="text"/>	<input type="radio"/>
c. Number of published chapters in edited volumes	<input type="text"/>	<input type="radio"/>
d. Number of textbooks, or other books	<input type="text"/>	<input type="radio"/>
e. Number of research report disseminated internally or to external clients	<input type="text"/>	<input type="radio"/>
f. Presentations at conferences and/or workshops	<input type="text"/>	<input type="radio"/>

18. What is your age?

19. What is your sex?

- Male
- Female

20. Including yourself, how many people live in your household?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 or more

21. What is the highest degree of education you have completed?

- High school (grammar school)
- Some college
- Bachelor's degree
- Master's degree
- Doctor's degree
- Other (please specify):

This is the end of the questionnaire. We would appreciate any comments or questions you may have concerning the questionnaire.

In addition to this Web survey, we intend to study university employees' commitment in a qualitative way by interviewing university employees all over Europe. If you are willing to further discuss this topic with us, please enter your email address below. We will contact you as soon as possible.

**Thank you very much for taking the time to  
complete this questionnaire!**

If you have any queries about this questionnaire or research, please contact:

Drs. Sanne G.A. Smeenk  
Radboud University Nijmegen  
Nijmegen School of Management  
P.O. Box 9108  
6500 HK Nijmegen  
The Netherlands  
Phone: +31 24 36 11339  
Fax: +31 24 63 11933  
Email: [S.Smeenk@fm.ru.nl](mailto:S.Smeenk@fm.ru.nl)