

Employability en organisatiebetrokkenheid binnen de gemeente Olst-Wijhe



Ilona Schotman



Universiteit Utrecht

Employability en organisatiebetrokkenheid binnen de gemeente Olst-Wijhe

Uitgevoerd door:
Ilona Schotman
3634485

Universiteit Utrecht
Faculteit Sociale Wetenschappen
Master Vraagstukken van Beleid en Organisatie
Begeleider Universiteit Utrecht: Dr. F. Dekker

Onderzoek uitgevoerd bij de organisatie:
Gemeente Olst-Wijhe
Raadhuisplein 1
8131 BN Wijhe

Voorwoord

Voor u ligt mijn master thesis, het resultaat van vijf maanden onderzoek. Deze master thesis is de afsluiting van mijn studietijd. Tijdens mijn studietijd heb ik vier jaar de hbo opleiding 'Personeel & Arbeid' aan de Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle gevolgd en twee jaar de (pre-) master 'Vraagstukken van beleid en organisatie' aan de Universiteit van Utrecht. Deze master thesis is geschreven ter afronding van mijn master 'Vraagstukken van beleid en organisatie'.

De afgelopen vijf maand heb ik dit onderzoek uitgevoerd bij de gemeente Olst-Wijhe. Daarom wil ik ook als eerste de gemeente Olst-Wijhe bedanken dat ik mijn onderzoek bij de gemeente Olst-Wijhe mocht uitvoeren.

Mijn scriptiebegeleider, Fabian Dekker, wil ik als tweede bedanken. Fabian heeft mij vanuit Universiteit Utrecht begeleid. Ik heb erg veel gehad aan zijn begeleiding. Fijn was zijn snelle reactie via e-mail, zodat ik snel weer verder kon als ik eens vast liep.

Ten derde wil ik alle medewerkers van gemeente Olst-Wijhe bedanken die mijn opgestelde vragenlijst hebben ingevuld. Hierdoor was het mogelijk om mijn onderzoek uit te voeren. Zonder respons geen onderzoeksresultaten.

Eveneens wil ik mijn thuisfront bedanken voor alle steun!

Utrecht 2012,

Ilona Schotman

Samenvatting

Employability blijkt een populair HR thema te zijn. In hoeverre employability invloed uitoefent op organisatiebetrokkenheid is door meerdere wetenschappers onderzocht, maar er bestaat geen eenduidige conclusie. Dit blijkt een veel onderzocht verband, omdat er een soort spanningsveld tussen beiden thema's bestaat. Indien werkgevers investeren in de employability van werknemers, kunnen zij het risico lopen om goede werknemers te verliezen. Werknemers worden namelijk aantrekkelijker voor andere werkgevers door de opleidingen die zij bijvoorbeeld hebben gevolgd. Tenzij investeringen in de employability van werknemers leiden tot een grotere organisatiebetrokkenheid. Daarnaast is er een grote verandering gaande op sociaal-economisch terrein en dat is dat baanzekerheid afneemt en werkzekerheid in belang toeneemt. Hierdoor neemt de noodzaak om employable te zijn toe. In dit onderzoek is gekeken in hoeverre interne employability en externe employability invloed uitoefenen op de affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid van werknemers. Verwacht werd op basis van de theorie dat zowel interne als externe employability een positief effect heeft op affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid. Tevens is gekeken of sociaal kapitaal een effect uitoefent op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid. Ook dit effect werd positief verondersteld. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de gemeente Olst-Wijhe. Er is een gestructureerde vragenlijst uitgezet onder de werknemers van deze gemeente. Dit heeft geleid tot een respons van 63 werknemers, ofwel ongeveer 45 procent van het aantal werknemers van de gemeente Olst-Wijhe. In de vragenlijst zijn de variabelen interne employability, externe employability, affectieve organisatiebetrokkenheid, normatieve organisatiebetrokkenheid en sociaal kapitaal gemeten. Sociaal kapitaal bestaat uit vier elementen, namelijk informele contacten, formele contacten, vertrouwen in collega's en vertrouwen in leidinggevende. Uit de data is naar voren gekomen dat werknemers van de gemeente Olst-Wijhe meer intern employable dan extern employable zijn. Daarnaast zijn de werknemers van de gemeente Olst-Wijhe meer affectief dan normatief betrokken bij de organisatie. Uit de data-analyse is verder naar voren gekomen dat interne employability een positief effect uitoefent op de affectieve organisatiebetrokkenheid van werknemers in de gemeente Olst-Wijhe. Tevens zijn er elementen van sociaal kapitaal die invloed uitoefenen op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid. Eén van deze elementen is de frequentie van het delen van kennis en ervaringen met collega's. Dit element is positief van invloed op de relatie tussen employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Uiteindelijk zijn er op basis van dit onderzoek twee beleidsaanbevelingen geformuleerd. Ten eerste is het van belang dat de gemeente Olst-Wijhe aandacht besteedt aan de interne employability van werknemers. Een eenduidige visie over wat employability binnen de gemeente Olst-Wijhe betekent en over wat het management met employability wil bereiken is hierbij van belang. Ten tweede is geadviseerd om het delen van kennis en ervaringen met collega's te stimuleren.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Veranderingen op de arbeidsmarkt	7
1.2 Casus Gemeente Olst-Wijhe	8
1.3 Probleemstelling	11
1.4 Relevantie.....	11
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.4.2 Maatschappelijke relevantie.....	12
1.5 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	15
2.1 Employability.....	15
2.1.1 Definiëringen employability	15
2.1.2 Definitieve begripsafbakening employability.....	17
2.1.3 Determinanten employability	17
2.2 Organisatiebetrokkenheid	19
2.2.1 Definiëringen organisatiebetrokkenheid	19
2.2.2 Definitieve begripsafbakening organisatiebetrokkenheid.....	22
2.2.3 Determinanten organisatiebetrokkenheid	22
2.3 Sociaal kapitaal.....	24
2.3.1 Definiëringen sociaal kapitaal	24
2.3.2 Meten van sociaal kapitaal.....	26
2.3.3 Definitieve begripsafbakening sociaal kapitaal.....	27
2.4 Relatie employability en organisatiebetrokkenheid	27
2.5 Invloed van sociaal kapitaal	29
2.6 Hypothesen en onderzoeksmodel	31
2.6.1 Hypothesen	31
2.6.2 Onderzoeksmodel	31
3. Data en methoden	33
3.1 Dataverzameling	33
3.1.1 Design.....	33
3.1.2 Representativiteit.....	34
3.2 Operationalisering van constructen.....	34
3.2.1 Operationalisering van organisatiebetrokkenheid	34
3.2.2 Operationalisering van employability	35
3.2.3 Operationalisering van sociaal kapitaal	35
3.2.4 Operationalisering van geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, duur dienstverband en type contract	37
3.3 Methoden van analyse.....	38

3.4 Methodische verantwoording.....	38
4. Analyse.....	39
4.1 Beschrijvende statistieken	39
4.2 Nadere blik op de data	41
4.3 Correlatie.....	43
4.4 Spreidingsdiagrammen	43
4.5 Regressie analyses.....	44
4.5.1 Model 1: Employability en affectieve organisatiebetrokkenheid	44
4.5.2 Model 2: Employability en normatieve organisatiebetrokkenheid	45
4.5.3 Model 3: Employability, sociaal kapitaal en affectieve organisatiebetrokkenheid	46
4.5.4 Model 4: Employability, sociaal kapitaal en normatieve organisatiebetrokkenheid.....	47
4.5.5 Model 5: Employability, sociaal kapitaal als interactievariabele en affectieve organisatiebetrokkenheid	49
4.5.6 Model 6: Employability, sociaal kapitaal als interactievariabele en normatieve organisatiebetrokkenheid	50
5. Conclusie en discussie	53
5.1 Conclusie	53
5.2 Discussie	55
6. Beleidsaanbevelingen	57
Literatuur	59
Bijlagen	67
Bijlage I: Vragenlijst.....	68
Bijlage II: Chi-Kwadraat toetsen	72
Bijlage III: Spreidingsdiagrammen.....	74

1. Inleiding

1.1 Veranderingen op de arbeidsmarkt

In 2007 publiceerde de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) het rapport *'Investeren in werkzekerheid'*. De WRR vermeldde in het rapport dat er veel veranderingen plaatsvinden in de samenleving. Producten worden steeds sneller vernieuwd, productietechnieken veranderen in een hoog tempo en internationalisering leidt tot steeds meer veranderingen op het gebied van sociaal-economisch beleid. De grootste verandering op het gebied van sociaal-economisch terrein is dat baanzekerheid afneemt en werkzekerheid belangrijker wordt (WRR, 2007). Werkzekerheid betekent volgens de WRR (2007) dat individuen het vertrouwen hebben om in een andere functie of bij een andere werkgever hun loopbaan te kunnen vervolgen of dat individuen (die momenteel werkloos zijn) het vertrouwen hebben om op de arbeidsmarkt te kunnen instromen. Werkzekerheid vraagt om werknemers die weerbaar zijn op de arbeidsmarkt en om organisaties en overheden die soepel meebewegen (WRR, 2007).

Gaspersz en Ott (1997) stellen dat door de snel veranderende omgeving het vroegere 'lifetime employment' is vervangen door 'lifetime employability'. De betekenis van 'lifetime employment' is dat de loopbaan van de werknemer is uitgestippeld en wordt getypeerd als een groei naar boven (Pols, 2003). Met een groei naar boven bedoelt Pols (2003) dat werknemers opklimmen in de hiërarchie van een organisatie. In tegenstelling tot 'lifetime employment' is de loopbaan van een werknemer bij 'lifetime employability' niet uitgestippeld; de loopbaan van de werknemer is dynamisch (Pols, 2003). Daarnaast geldt dat bij 'lifetime employment' de werkgever en de werknemer zeker van een wederkerende loyaliteit waren (Kluytmans, 2005). Bij 'lifetime employability' streeft de organisatie naar ontwikkeling, autonomie en mobiliteit om op te kunnen treden in de snel veranderende omgeving (Kluytmans, 2005).

Hoe dynamisch is de loopbaan van de werknemer in Nederland? Oftewel hoe is het feitelijk gesteld met de mobiliteit van werknemers? Uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau (Gesthuizen & Dagevos, 2005) blijkt dat ongeveer 30 procent van de werkenden in loondienst gemiddeld eens in de twee jaar wisselt van baan of functie. Vaak gaat het om een verandering van werkgever. Ongeveer 65 procent van de werknemers in Nederland is minder mobiel; 65 procent van de werknemers die twee jaar geleden in loondienst waren, werken op het moment van ondervraging nog bij dezelfde werkgever in dezelfde functie. Verder blijkt de omvang van mobiliteit sterk samen te hangen met de conjunctuur. In tijden van hoog conjunctuur is de omvang van mobiliteit groter dan in tijden van laag conjunctuur. Wel blijkt dat jongere werknemers mobieler zijn. Ongeveer 44 procent van de jongeren tot 25 jaar wisselen eens in de twee jaar van baan of functie (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Concluderend is het moeilijk vast te stellen of de arbeidsmarkt daadwerkelijk dynamischer is geworden, omdat de dynamiek van de loopbaan van werknemers sterk blijkt samen te hangen met de conjunctuur.

De WRR en Gaspersz en Ott (1997) stellen dat een veranderende omgeving vraagt om werknemers met een flexibele, pro-actieve houding. Deze werknemers kunnen worden gecreëerd door te investeren in hun employability (Van Dam et al., 2006). Maar wat houdt employability in? Employability verwijst naar de duurzame inzetbaarheid van werknemers zowel op de interne als externe arbeidsmarkt. Ofwel employability is het vermogen om werk te behouden bij de huidige werkgever of werk te verkrijgen bij een andere werkgever (Delsen, 1998). Veel organisaties hebben als missie in hun HR plannen staan dat zij de employability van werknemers willen vergroten om hierdoor in te spelen op veranderende omgevingen (Nauta et al., 2010). Echter indien werkgevers investeren in de employability van werknemers, kunnen zij het risico lopen om goede werknemers te verliezen. Werknemers worden namelijk aantrekkelijker voor andere werkgevers door de opleidingen die zij bijvoorbeeld hebben gevolgd (Gaspersz & Ott, 1997). Interessant is daarom te onderzoeken of employability van invloed is op de organisatiebetrokkenheid van werknemers. Indien de organisatiebetrokkenheid van de werknemer wordt vergroot door het volgen van een opleiding, loopt de werkgever namelijk minder risico om de goed opgeleide werknemer kwijt te raken aan de concurrent.

1.2 Casus Gemeente Olst-Wijhe

Zoals hierboven beschreven is, hebben organisaties te maken met een veranderende omgeving. De gemeente Olst-Wijhe heeft ook te maken met een snel veranderende omgeving. Een voorbeeld van een verandering in de omgeving is de toenemende complexiteit van de maatschappij. De toenemende complexiteit uit zich onder andere door een toegenomen mondigheid van burgers, de steeds hogere informatiedichtheid en de scherpere verantwoordingseisen (Gemeente Olst-Wijhe, 2011). Daarnaast vindt er in toenemende mate regionale samenwerking plaats (Gemeente Olst-Wijhe, 2011). Deze ontwikkelingen heeft er toe geleid dat de gemeente Olst-Wijhe zich ook bevindt in een veranderende omgeving. Flexibele medewerkers kunnen beter functioneren in een veranderende omgeving, omdat zij zich beter kunnen aanpassen aan verschillende omgevingen en minder moeite hebben om met andere organisaties samen te werken. Voor de gemeente Olst-Wijhe is het hierbij van belang om in te zetten op employability om zo flexibele medewerkers te creëren.

Gemeente Olst-Wijhe is een kleine gemeente met ruim 17.000 inwoners. Bij de gemeente Olst-Wijhe werken 158 medewerkers (Gemeente Olst-Wijhe, 2010). Ze beschrijft employability als volgt: *“het werken aan de inzetbaarheid en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers, waarbij zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de verschillende behoeften en capaciteiten die in een bepaalde levensfase aanwezig zijn”* (Gemeente Olst-Wijhe, 2007: 20). Met de inzetbaarheid wordt bedoeld dat een medewerker verschillende taken of functies binnen de organisatie kan vervullen. Het gaat om het vermogen van medewerkers om flexibel in te spelen op veranderingen. Verder vindt de gemeente Olst-Wijhe dat de eigen verantwoordelijkheid en zelfmanagement van de medewerker hierbij centraal staat. Eén van de uitgangspunten van het employabilitybeleid is het actief voeren van een loopbaanbeleid voor alle medewerkers binnen de gemeente Olst-Wijhe, ongeacht hun leeftijd, functie of opleidingsniveau. Door consequent te

investeren in de employability van de medewerker wordt bereikt dat de gemeente Olst-Wijhe beschikt over breed gekwalificeerd personeel. Tevens wil de gemeente dat de verblijfsduur van medewerkers in één functie wordt bekort. Hiervoor moeten medewerkers in beweging komen. Er kan dan sprake zijn van interne of externe mobiliteit. Bij gemeente Olst-Wijhe wordt externe mobiliteit met name gestimuleerd in het kader van de intergemeentelijke samenwerking.

Binnen gemeente Olst-Wijhe worden diverse instrumenten ingezet die direct of indirect de employability van medewerkers verhogen. Het gaat om de volgende activiteiten (Gemeente Olst-Wijhe, 2012):

- HRM gesprekscyclus

De HRM gesprekscyclus bestaat uit drie gesprekken: een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een evaluatiegesprek. In deze gesprekken worden afspraken gemaakt, bewaakt en geëvalueerd over prestaties, resultaten en persoonlijke ontwikkeling. Deze cyclus is een jaarlijks terugkerend patroon van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. De HRM gesprekscyclus is vanaf 1 januari 2012 organisatiebreed ingevoerd.

- Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

De gemeente Olst-Wijhe laat medewerkers een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) schrijven. Een POP geeft richting en sturing aan de ontwikkeling van de medewerkers en er worden afspraken gemaakt over de activiteiten die zich richten op de ontwikkeling van de medewerker. Tevens is de mogelijkheid om voorafgaand aan het schrijven van de POP een ontwikkelscan via het A en O fonds gemeenten in te vullen. De ontwikkelscan stimuleert en ondersteunt bij het nadenken over loopbaanontwikkeling. Het schrijven van een POP is al vanaf 2008 onder de aandacht van medewerkers van Olst-Wijhe gebracht en er zijn een aantal documenten als hulpmiddel voor het schrijven van een POP ontwikkeld. Toch schrijft niet elke medewerker een POP. Het laatste jaar is hier binnen gemeente Olst-Wijhe wel meer aandacht aan besteed. Met name bij nieuw binnengekomen en/of jonge medewerkers. Via de HRM gesprekscyclus wordt vanaf 2012 voor iedere medewerker aandacht besteed aan ontwikkelmogelijkheden. Met elke medewerker dienen er één of meerdere ontwikkelafspraken gemaakt worden. Dit kan het opstellen van een POP zijn, maar dit kan ook beperkt zijn tot een bepaalde ontwikkelafpraak of het volgen van een bepaalde opleiding.

- Talentenregio

Talentenregio is een samenwerkingsverband van vijftien gemeenten. Dit zijn de gemeenten Dalfsen, Dronten, Hardenberg, Hattem, Heerde, Kampen, Meppel, Oldebroek, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland en Zwolle. Deze vorm van intergemeentelijke samenwerking heeft als belangrijkste doelstelling de uitwisseling van medewerkers en de uitwisseling van kennis. Hierdoor wordt onder andere de mobiliteit vergroot tussen de deelnemende gemeenten. Vanaf 1 september

2010 is het samenwerkingsverband van start gegaan. Zo is er één interne arbeidsmarkt gevormd en hebben alle medewerkers van de 15 gemeenten de status van interne kandidaat. Verder worden 'klussen' uitgewisseld en kunnen medewerkers tijdelijk gedetacheerd worden 'om de klus te doen'. Ook zijn er digitale netwerken, waarbij medewerkers met vakgenoten kennis en informatie kunnen uitwisselen.

- **Olst-Wijhe Academie**
Olst-Wijhe Academie richt zich op de ontwikkeling van medewerkers door collectieve trainings- en opleidingsprogramma's aan te bieden. Alle medewerkers van gemeente Olst-Wijhe krijgen 60 uur per jaar beschikbaar om te werken aan zijn/haar ontwikkeling. Dit zijn dan de zogenaamde theoretische uren. Daarnaast worden er ook 240 praktijkuren ingezet. Tevens zijn er zo'n tien mentoren aangesteld binnen de gemeente. Hierdoor kan voor een groot deel 'coaching in the job' worden geborgd. De Olst-Wijhe Academie is opgericht op 1 maart 2012.
- **Loopbaanadvies en loopbaanopleidingen**
De medewerker van gemeente Olst-Wijhe is zelf verantwoordelijk voor zijn of haar loopbaan. De medewerker kan loopbaanadvies krijgen. Dit kan zowel intern als extern vorm worden gegeven. Externe loopbaanadvies kan via het centrum voor loopbaanadvies van de gemeente Zwolle. Daarnaast is het voor medewerkers ook mogelijk om studiefaciliteiten te krijgen voor loopbaanopleidingen.
- **Tevens wordt de medewerker binnen gemeente Olst-Wijhe gestimuleerd om te investeren in employability doordat de medewerker in aanmerking kan komen voor een employabiliteitstoelage. Een medewerker komt hiervoor in aanmerking als een medewerker solliciteert op een vrijkomende interne vacature, door organisatie-aanpassingen geplaatst wordt in een andere functie met een gelijke salarisschaal of als er vanuit de organisatie behoefte is aan het invullen van een nieuwe of tijdelijke functie.**

De werkgever, de gemeente Olst-Wijhe, zet dus in op employability via diverse HR-instrumenten. Met name in de afgelopen jaren is veel ingezet op employability en richt gemeente Olst-Wijhe zich de komende jaren steeds meer op de inzetbaarheid van medewerkers. Hieruit wordt geconcludeerd dat employability een belangrijk thema is binnen gemeente Olst-Wijhe. Organisatiebetrokkenheid vormt ook een belangrijk begrip binnen de gemeente. Eén van de belangrijkste doelen van het HR beleid van gemeente Olst-Wijhe is het zogenaamde 'binden en boeien' van medewerkers. Gemeente Olst-Wijhe wil een ambitieuze gemeente zijn die inzet op de ontwikkeling van medewerkers, waardoor de medewerker zowel wordt betrokken bij de gemeente, maar ook 'geboeid' blijft (Gemeente Olst-Wijhe, 2012). De vraag is hoe employability en organisatiebetrokkenheid zich binnen gemeente Olst-Wijhe tot elkaar verhouden.

1.3 Probleemstelling

De centrale probleemstelling van dit onderzoek luidt:

Is employability van invloed op de organisatiebetrokkenheid van werknemers van de gemeente Olst-Wijhe en zo ja, op welke wijze?

1.4 Relevantie

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

In 2000 is door de Europese Commissie verordonneerd om Europa te transformeren tot de meest kennisintensieve regio ter wereld (De Grip, 2005). Een instrument om de kennis van de beroepsbevolking te verhogen kan door in te zetten op de employability van de beroepsbevolking (De Grip, 2005). Daardoor is de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar de mate van employability van werknemers. Employability blijkt tevens een populair HR-thema te zijn. De conclusies van eerdere onderzoeken bevatten echter soms tegenstrijdige resultaten. Zo heeft Paltoe (2009) een onderzoek gedaan naar de invloed van employability en baanautonomie op de organisatiebetrokkenheid van werknemers binnen universiteiten. Uit de resultaten bleek dat employability maar in geringe mate invloed heeft op de organisatiebetrokkenheid van werknemers (Paltoe, 2009). Hierbij is gekeken naar de invloed van employability op drie vormen van betrokkenheid. Hij concludeert dat employability geen invloed heeft op affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid. Affectieve betrokkenheid verwijst naar emotionele betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid verwijst naar betrokkenheid omdat de kosten bij vertrek te hoog zijn. Employability blijkt wel negatief van invloed te zijn op normatieve betrokkenheid (Paltoe, 2009). Normatieve betrokkenheid verwijst naar morele betrokkenheid bij de organisatie. Concluderend betekent dat er geen sprake is van een eenduidige relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid.

Er zijn ook verschillende internationale studies uitgevoerd over de relatie tussen employability en betrokkenheid (Camps & Majocchi, 2010; Tsui et al., 1997). Zo wijst het onderzoek van onder andere Tsui (1997) uit dat als de werkgever investeert in ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers, de affectieve betrokkenheid (emotionele betrokkenheid) van de werknemer groter is. In alle uitgevoerde onderzoeken (Paltoe, 2009; De Graaf et al., 2011; Den Adel, 2011; Van Vuuren, 2011; Dik, 2001) wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen interne en externe employability. In dit onderzoek wordt wel onderscheid gemaakt tussen interne en externe employability.

Daarnaast wordt in dit onderzoek sociaal kapitaal als additionele verklarende factor meegenomen. Er is de afgelopen jaren ontzettend veel onderzoek gedaan naar sociaal kapitaal. Bourdieu (1985 in Engbersen, 2003: 1) definieert sociaal kapitaal als *“het geheel van bestaande of potentiële hulpbronnen dat voortvloeit uit het bezit van een meer of minder geïnstitutionaliseerd netwerk van relaties”*. Recent is er door Hsu et al. (2011) onderzoek gedaan naar de relatie tussen sociaal kapitaal, organisatiebetrokkenheid en klantgericht sociaal gedrag. Uit het onderzoek komt naar voren dat interpersoonlijke interactie belangrijker is voor het creëren van

organisatiebetrokkenheid dan materiële beloningen. Eveneens vonden Watson & Papamarcos (2002) dat sociaal kapitaal direct en indirect effect uitoefent op organisatiebetrokkenheid. In de uitgevoerde onderzoeken wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen de diverse vormen van organisatiebetrokkenheid. In dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre sociaal kapitaal invloed uitoefent op de relatie tussen interne en externe employability en verschillende vormen van betrokkenheid.

Uit diverse Nederlandse en internationale onderzoeken kan voorzichtig worden geconcludeerd dat een hogere mate van employability leidt tot een grotere organisatiebetrokkenheid, maar de resultaten zijn niet eenduidig. Empirisch is het daarom relevant om te kijken of employability van invloed is op de organisatiebetrokkenheid van werknemers van gemeente Olst-Wijhe. Daarnaast wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt naar verschillende vormen van employability (intern en extern) en wordt sociaal kapitaal als aanvullende variabele in het model opgenomen. Dit maakt het onderzoek theoretisch completer ten opzichte van andere reeds uitgevoerde onderzoeken.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals eerder is vermeld, bestaat er een spanningsveld tussen employability enerzijds en organisatiebetrokkenheid anderzijds. De positie van een werknemer verbetert op de externe arbeidsmarkt indien de werkgever aandacht besteedt aan employability. Werknemers met een hoge mate van employability kunnen namelijk gemakkelijker van baan wisselen (De Cuyper et al., 2011). Voor organisaties is in het in deze tijd van bijzonder belang om werknemers te binden aan de organisatie. Door de vergrijzing en ontgroening wordt het personeel schaars. Ook Gemeente Olst-Wijhe zet in op het zogenaamde 'binden en boeien' van werknemers. Dit betekent dat ze werknemers willen die betrokken zijn bij de organisatie waar ze werken. Als de organisatiebetrokkenheid van werknemers toeneemt, kan organisatiebetrokkenheid als instrument dienen om het verloop binnen gemeente Olst-Wijhe te beïnvloeden (Jansen & De Waal, 2004). Tevens is het interessant om te kijken naar sociaal kapitaal als factor van betekenis. Als bijvoorbeeld blijkt dat sociaal kapitaal een positieve invloed uitoefent op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid, kan het voor gemeenten belangrijk zijn om naast employability in te zetten op het sociaal kapitaal van werknemers. Interessant is om te onderzoeken hoe employability en organisatiebetrokkenheid met elkaar samenhangen en hoe sociaal kapitaal hier een rol inspeelt. Deze resultaten zijn ook interessant voor andere (kleine) gemeenten, omdat zij kunnen leren van de uitkomsten in het kader van haar personeelsbeleid.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk twee is het theoretisch kader uitgewerkt. De begrippen employability, organisatiebetrokkenheid en sociaal kapitaal worden ook in dit hoofdstuk gedefinieerd. Tevens is theoretisch onderbouwd hoe employability invloed kan uitoefenen op de organisatiebetrokkenheid van werknemers en hoe sociaal kapitaal invloed kan uitoefenen op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid. Aan de hand daarvan is een onderzoeksmodel opgesteld. In hoofdstuk drie is uitgelegd hoe de data is verzameld en hoe de data is geanalyseerd. Eveneens zijn in hoofdstuk drie de constructen geoperationaliseerd. In hoofdstuk vier worden de analyses uitgevoerd en wordt duidelijk of de hypothesen worden aangenomen of verworpen. In hoofdstuk vijf wordt de probleemstelling beantwoord en wordt middels een discussie terug gekeken op het uitgevoerde onderzoek. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zes, worden er beleidsaanbevelingen gegeven voor de gemeente Olst-Wijhe.



2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de begrippen employability, organisatiebetrokkenheid en sociaal kapitaal. Vervolgens wordt beschreven hoe employability van invloed kan zijn op de organisatiebetrokkenheid van werknemers aan de hand van de social exchange theorie. Tevens wordt beschreven hoe sociaal kapitaal invloed kan uitoefenen op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid. Dit leidt uiteindelijk tot een aantal hypothesen en een onderzoeksmodel, die in paragraaf 2.6 uiteen is gezet.

2.1 Employability

2.1.1 Definiëringen employability

Er is de afgelopen jaren veel over employability geschreven en er zijn ook veel definities van employability ontstaan. De term employability heeft door de jaren heen een andere betekenis gekregen. In de jaren vijftig werd de term employability gebruikt voor activiteiten die gericht waren op de inzetbaarheid van kansarme groepen, zoals gehandicapten en werklozen (Van Dam et al., 2006). Employability werd als instrument ingezet om volledige werkgelegenheid te creëren door de werkloosheidscijfers zo laag mogelijk te houden. In de jaren tachtig werd employability als begrip gebruikt om de functionele flexibiliteit van het personeel aan te geven (Gaspersz & Ott, 1997). Pas vanaf de jaren negentig heeft employability betrekking op de gehele beroepsbevolking (Van Dam et al., 2006).

Zoals uiteengezet is in de inleiding, geeft Delsen (1998) aan dat employability verwijst naar de duurzame inzetbaarheid van werknemers zowel op de interne als externe arbeidsmarkt. Ofwel employability is het vermogen om werk te behouden bij de huidige werkgever of werk te verkrijgen bij een andere werkgever. Gaspersz en Ott geven een engere definitie van employability, namelijk *“het vermogen om werk te krijgen”* (1997: 1). Maar employability gaat volgens Gaspersz en Ott (1997) verder dan alleen het verkrijgen van werk. Employability gaat over het vergroten van kennis en vaardigheden. Vervolgens is het van belang dat de werknemer deze bundeling van kennis en vaardigheden meeneemt naar andere werkplekken zowel binnen als buiten de organisatie. Beide definities benadrukken vooral de verantwoordelijkheid van het individu.

De Witte en De Cuyper (2008: 478) benoemen employability als *“de door de werknemer ingeschatte kans op een andere of betere baan binnen het huidige bedrijf of bij een andere dan de huidige organisatie”*. Tevens maken de Witte en De Cuyper (2008) onderscheid tussen interne en externe employability. Zij formuleren interne employability als *“de door de werknemer ingeschatte kans op andere (kwantitatief) of betere (kwalitatief) tewerkstelling binnen het huidige bedrijf”* (De Witte & De Cuyper, 2008: 478) en externe employability als *“de door de werknemer gepercipieerde kans op een baan (kwantitatief) of een betere baan (kwalitatief) bij een andere dan de huidige organisatie”* (De Witte & De Cuyper, 2008: 479). Volgens Van der Heijde en Van der

Heijden (2006: 453) staat employability voor *“het vervullen, verwerven of creëren van werk door middel van het optimaal gebruik van competenties”*. Er kan optimaal gebruik worden gemaakt van competenties van werknemers als men rekening houdt met de individuele behoeften, wensen en capaciteiten. Deze aspecten kunnen verschillen en zijn afhankelijk van de levensfase waarin de werknemer zich bevindt (Van der Heijden, 2005). De Grip, Van Loo en Sanders (1998: 1) hanteren de volgende definitie van employability: *“het in staat zijn en de wens hebben blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt, door te reageren en te anticiperen op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving”*. Daarnaast benoemen De Grip, Van Loo en Sanders (1998) dat mobiliteit, opleiding en brede inzetbaarheid kenmerken van employability zijn. Brouwer, Van Lin en Zwinkels (2001: 15) definiëren employability als *“het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden”*. Deze drie auteurs benoemen dat contextgebonden factoren, naast individuele factoren, ook van belang zijn voor het bepalen van employability.

Definities van employability kunnen zowel objectief als subjectief worden gemeten. Om employability objectief te meten wordt gekeken naar de gevolgde opleidingen, hoogte van het salaris en promoties. Om employability subjectief te meten wordt gevraagd naar de waargenomen employability van de werknemer. Bij een subjectieve meting van employability staat de perceptie van de werknemer centraal.

Volgens De Grip (2001) wordt employability ten onrechte geïnterpreteerd als ‘brede inzetbaarheid’. Deze terminologie negeert namelijk het belang van vakspecifieke kennis en vaardigheden. Echter de mate waarin iemand breed inzetbaar moet zijn, is afhankelijk van het type beroep en de sector waarin de werknemer werkzaam is (De Grip, 2001). Bij gespecialiseerde beroepen of bij vrije beroepen is het bijvoorbeeld moeilijker om iemand andere taken te laten uitvoeren.

Volgens Gaspersz en Ott (1997: 4) wordt employability door drie factoren bepaald en kan de werknemer op drie manieren zijn of haar employability vergroten:

- *“Ze moeten over kennis en vaardigheden beschikken die hen goed inzetbaar maken”* (Gaspersz & Ott, 1997: 4).

De kennis en vaardigheden van werknemers zorgen ervoor dat de werknemer zowel in zijn of haar huidige functie als in een andere functie breder inzetbaar wordt. Om over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken, is het van belang dat de werknemer voortdurend wil leren en zich wil ontwikkelen.

- *“Ze moeten bereid zijn regelmatig van functie te wisselen zowel binnen als buiten de onderneming”* (Gaspersz & Ott, 1997: 4)

Regelmatige functiewisselingen zorgen zowel bij de huidige werkgever als bij een andere werkgever voor vergroting van de kennis en vaardigheden van de werknemer.

- “Ze moeten beschikken over voldoende kennis van de arbeidsmarkt om te weten waar en hoe zij vermogens kunnen aanbieden” (Gaspersz & Ott, 1997: 4).

De werknemer moet arbeidsmarktkennis hebben om te weten wat zijn of haar positie op de arbeidsmarktpositie is en op welke manier hij een nieuwe functie kan vervullen.

Volgens Gaspersz en Ott (1997) hebben werknemers verplichtingen om employable te blijven door continue te streven naar het behoud en het vergroten van het werkvermogen. Zoals is gezegd, kunnen werknemers employable blijven door aan de drie bovenstaande factoren te werken. Maar volgens Gaspersz en Ott (1997) hebben ook werkgevers verplichtingen. De werkgever heeft de verplichting om de voorwaarden te scheppen en de faciliteiten te bieden waarin werknemers hun employability kunnen verbeteren. Daarnaast is een werkgever dat investeert in de employability van werknemers een aantrekkelijke werkgever (Gaspersz & Ott, 1997).

Diverse onderzoeken laten zien dat employable werknemers van toegevoegde waarde zijn voor organisaties (Baruch, 2009). Employability vergroot de aantrekkelijkheid van de betreffende werknemer en vergroot vanuit werknemersperspectief de kans op een baan zowel binnen de organisatie als op de externe arbeidsmarkt (De Witte & De Cuyper, 2008).

2.1.2 Definitieve begripsafbakening employability

Employability is een veelomvattend begrip. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de definitie van De Witte en De Cuyper (2008). De Witte en De Cuyper (2008: 478) definiëren employability als “*de door de werknemer ingeschatte kans op een andere of betere baan binnen het huidige bedrijf of bij een andere dan de huidige organisatie*”. Deze definiëring gaat uit van de subjectieve inschatting van employability. De definiëring die De Witte en De Cuyper geven (2008) is zeer specifiek en heeft de voorkeur boven een objectieve benadering, omdat rekening wordt gehouden met zowel de persoonlijke als contextuele kenmerken. Daarnaast wordt in de definiëring van De Witte en De Cuyper (2008) onderscheid gemaakt tussen interne en externe employability. Hierdoor kan meer inzicht worden verkregen door te kijken in hoeverre interne employability invloed uitoefent op organisatiebetrokkenheid en in hoeverre externe employability invloed uitoefent op organisatiebetrokkenheid.

2.1.3 Determinanten employability

Determinanten zijn aspecten die van invloed zijn op de employability van werknemers. Er zijn volgens de literatuur diverse determinanten. De determinanten worden beschreven aan de hand van de indeling macro-, meso- en microniveau.

Macroniveau

Berntson et al. (2008) benoemen dat de employability van werknemers hoger is in tijden van hoogconjunctuur. De conjunctuur oefent invloed uit op de mate van employability. In tijden van recessie zal de employability van werknemers lager zijn (Berntson et al., 2008). Daarnaast bestaat

de arbeidsmarkt uit twee segmenten: het primaire segment en het secundaire segment. De primaire arbeidsmarkt bestaat uit banen met hoge lonen, goede arbeidsomstandigheden, stabiliteit met betrekking tot werkgelegenheid en kans op vooruitgang. De secundaire arbeidsmarkt bestaat uit een lage werkzekerheid, slechte arbeidsomstandigheden en lage lonen. Volgens Berntson et al. (2008) is de mate van employability van werknemers hoger in primaire arbeidsmarkten.

Mesoniveau

Organisatorische factoren oefenen ook invloed uit op de employability van de werknemer. Onder organisatorische factoren wordt de employabilitycultuur van de organisatie benoemd. Wanneer een organisatie een sterk ingebed employabilitycultuur heeft waarin werknemers worden gestimuleerd zich te ontwikkelen, zijn werknemers meer geneigd om hun inzetbaarheid te vergroten (Nauta et al., 2009; Hazen, 2009). Eveneens benoemen Berntson et al. (2008) dat investeringen in human capital door middel van trainingen en opleidingen leiden tot meer employable werknemers.

In het onderzoek van Boom en Metselaar (2001) wordt 'het employabilitymodel' geïntroduceerd. Uit het model komt naar voren dat employability wordt beïnvloed door de mobiliteits- en de opleidingsbereidheid van werknemers. In andere woorden mobiliteit en opleidingen worden gezien als instrumenten om de employability te vergroten. Boom en Metselaar (2001) noemen verschillende manieren waarop werknemers hun employability kunnen verhogen. Bijvoorbeeld wanneer werknemers hun functie op een andere afdeling of bij een andere vestiging binnen de huidige organisatie uitvoeren of wanneer werknemers hun huidige takenpakket uitbreiden of aanpassen door taken met collega's te ruilen. De mobiliteits- en de opleidingsbereidheid van werknemers hangt af van de employabilitycultuur van de organisatie (Nauta et al., 2009).

Microniveau

De individuele factoren die invloed hebben op de mate van employability van werknemers zijn volgens Nauta et al. (2009) carrière tevredenheid en 'role breadth self-efficacy'. Carrière tevredenheid verwijst naar de individuele perceptie van de werknemer om hun prestaties up-to-date te houden en de vooruitzichten voor toekomstige loopbaanontwikkeling. 'Role breadth self-efficacy' verwijst naar de mate waarin mensen vertrouwen hebben dat zij in staat zijn om een bredere en pro-actieve rol te vervullen. Een rol die verder gaat dan de traditioneel voorgeschreven rol. Er wordt verondersteld dat hoe meer tevreden de werknemer is over zijn of haar carrière, hoe minder de werknemer zich richt op employability oriëntatie. Tevens wordt verondersteld dat de 'role breadth self-efficacy' positief gerelateerd is aan de employability oriëntatie. Andere individuele factoren die invloed uitoefenen op employability zijn gezondheid, ontwikkeling van competenties, motivatie, welzijn en de leeftijd van de werknemer (Hazen, 2009). Het aantal jaren dat de werknemer in dienst is bij de huidige werkgever oefent ook invloed uit op de employability van de werknemer (Gaspersz & Ott, 1999).

Determinanten in dit onderzoek

In dit onderzoek wordt de definitie van De Witte en De Cuyper (2008) als uitgangspunt genomen. De definiëring van de Witte en De Cuyper (2008) gaat uit van de subjectieve waarneming van employability. Vandaar dat niet aan de werknemer wordt gevraagd naar de objectieve aspecten van het employabilitybeleid van gemeente Olst-Wijhe. De objectieve aspecten die hierboven zijn beschreven, zijn aspecten die vallen onder macro- en mesoniveau. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van het vakgebied sociologie. De determinanten die onder de noemer 'psychologische aspecten' kunnen worden geplaatst, worden daarom buiten beschouwing gelaten. De determinanten leeftijd en duur van het dienstverband worden wel meegenomen in dit onderzoek.

2.2 Organisatiebetrokkenheid

2.2.1 Definiëringen organisatiebetrokkenheid

Volgens Seligman (2003) is organisatiebetrokkenheid één van de belangrijkste dimensies die organisatieproductiviteit kan bevorderen. Vandaar dat er veel onderzoek wordt gedaan naar de organisatiebetrokkenheid van werknemers. Maar hoe wordt organisatiebetrokkenheid gedefinieerd? Porter (1976: 163) definieert organisatiebetrokkenheid als *“de relatieve sterkte van de identificatie van een individu met en de betrokkenheid bij een organisatie”*. Mowday, Porter en Steers (1982: 27) beschrijven organisatiebetrokkenheid als een attitude en hanteren de volgende definitie *“een attitude die de aard en kwaliteit van de relatie tussen een werknemer en een organisatie weerspiegelt”*. Met deze definitie wordt bedoeld op de psychologische identificatie en betrokkenheid van een werknemer aan de organisatie. Als deze psychologische identificatie groot is, dan verlaat de werknemer de organisatie niet gauw vrijwillig (Meyer et al., 2002). Het begrip organisatiebetrokkenheid bestaat uit drie kenmerken volgens Mowday, Porter en Steers (1982): (1) een sterk geloof en acceptatie van de waarden en doelen van de organisatie; (2) de wil van de werknemer zich in te spannen voor de organisatie; (3) een sterke wens om lid te blijven van de organisatie. Meyer et al. (2002) benoemen organisatiebetrokkenheid als een stabiele kracht die een werknemer bindt aan de organisatie. Verder benadrukken Mowday, Steers en Porter (1979) dat organisatiebetrokkenheid verder gaat dan werktevredenheid. Bij werktevredenheid wordt alleen gefocust op werk; organisatiebetrokkenheid is breder dan dat. Daarnaast is organisatiebetrokkenheid vaak stabielere ten opzichte van werknemertevredenheid. Dit komt omdat de werkomstandigheden die de werknemertevredenheid beïnvloeden vaker wisselen dan de interne waarden van de werknemer die betrekking hebben op de organisatiebetrokkenheid. Appelbaum et al. (2000: 102) beschrijven organisatiebetrokkenheid als *“een multidimensionale constructie welke de werknemer reflecteert”*. Deze multidimensionale constructie bestaat uit loyaliteit, intentie om bij de organisatie te blijven en de bereidheid om harder te werken voor de organisatie (Appelbaum et al., 2000: 102)

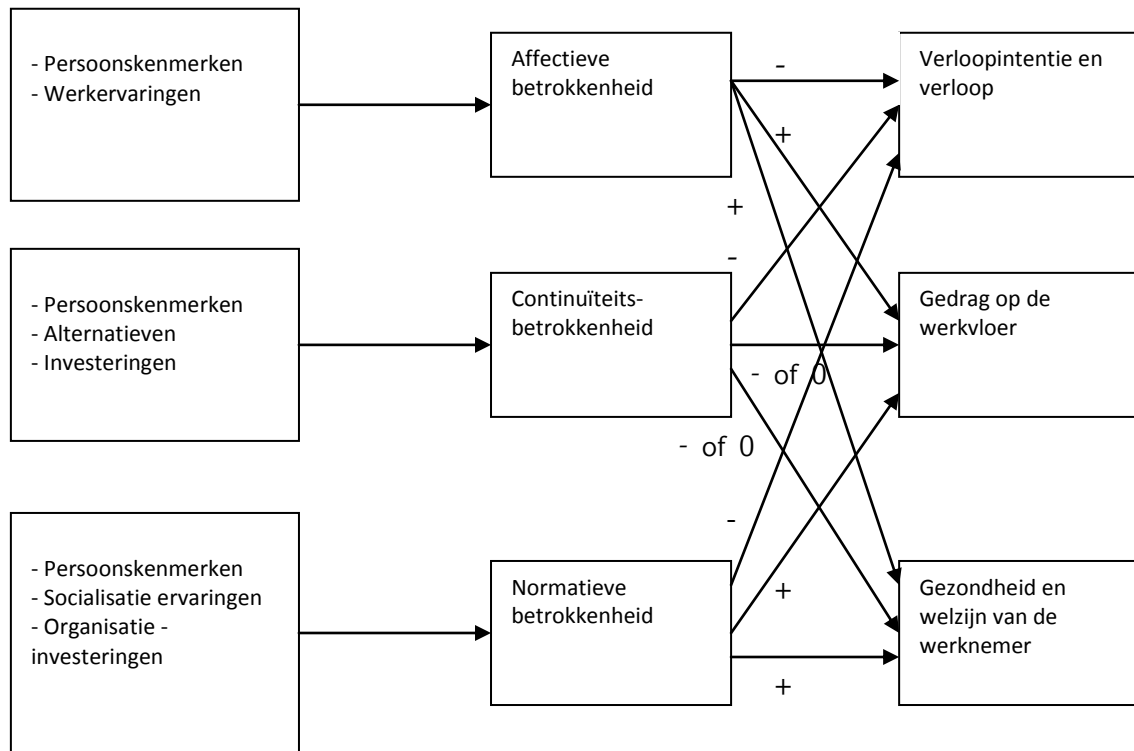
De meest aangehaalde typologie van organisatiebetrokkenheid is het driecomponentenmodel van Meyer et al. (2002). Op basis van bestaande literatuur (o.a. Staw & Salancik, 1977; Mowday et al., 1982) maakten Meyer et al. (2002; Allen & Meyer; 1996) een typologie van drie vormen van organisatiebetrokkenheid. Dit wordt het driecomponentenmodel genoemd. Allen en Meyer (1996: 252) definiëren organisatiebetrokkenheid als *“a psychological link between the employee and his or her organization that makes it less likely that the employee will voluntarily leave the organization”* (Allen & Meyer, 1996: 252). Dit betekent dat Allen en Meyer (1996) organisatiebetrokkenheid zien als een psychologische link tussen de werknemer en de organisatie, waardoor het onwaarschijnlijker is dat de werknemer de organisatie vrijwillig verlaat.

Het driecomponentenmodel bestaat uit de volgende drie vormen van organisatiebetrokkenheid:

- affectieve organisatiebetrokkenheid;
- continuïteitsorganisatiebetrokkenheid;
- normatieve organisatiebetrokkenheid.

Affectieve organisatiebetrokkenheid betekent dat de werknemer emotioneel betrokken is bij de organisatie waar hij werkt (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). Affectieve organisatiebetrokkenheid is ook wel de toewijding van een werknemer aan een organisatie. Torka beschrijft (2003: 34) het volgende over affectief betrokken werknemers: *“Affectief betrokken werknemers hebben sympathie voor bepaalde werkgerelateerde zaken, bijvoorbeeld ‘Ik vind mijn werk leuk’ en ‘Ik heb het gezellig met mijn collega’s’. Ze continueren hun relatie met bepaalde werkgerelateerde aspecten, bijvoorbeeld hun beroep, hun werk of de organisatie, omdat ze het leuk vinden om daarbij betrokken te zijn”*. Continuïteitsorganisatiebetrokkenheid betekent dat de werknemer de relatie met de organisatie voortzet, omdat de kosten bij vertrek te hoog zijn (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). De werknemer maakt hierbij een afweging of de ‘kosten’ van het verlaten van de organisatie opwegen tegen de opbrengsten. De derde vorm van organisatiebetrokkenheid betreft normatieve organisatiebetrokkenheid. Normatieve organisatiebetrokkenheid betekent dat de werknemer zich moreel verplicht betrokken voelt bij de organisatie (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). Dit betekent dat de werknemer het gevoel heeft dat hij zijn loyaliteit verplicht is aan de organisatie.

Figuur 1. Het driecomponentenmodel



Bron: Meyer et al. (2002: 22)

Deze drie typen betrokkenheid vormen het driecomponentenmodel (figuur 1). De drie dimensies van betrokkenheid zijn niet wederkerig exclusief (Meyer et al., 2002). Dit betekent dat een werknemer tegelijkertijd affectief, continue of normatief betrokken kan zijn bij de organisatie en de mate van betrokkenheid kan verschillen tussen de diverse vormen. Naar aanleiding van een meta-analyse (Meyer et al., 2002) bleken de drie dimensies van organisatiebetrokkenheid gerelateerd aan elkaar te zijn. Toch veronderstelden Meyer et al. (2002) dat de componenten ieder een onafhankelijk deel van de organisatiebetrokkenheid beschrijven. Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat er toch overlap is tussen affectieve en normatieve betrokkenheid (o.a. Meyer & Herscovitch, 2001; Jak & Evers, 2010). Blijkbaar lijken de aspecten normatieve en affectieve organisatiebetrokkenheid meer op elkaar dan sommige onderzoekers (Meyer et al., 2002; Jak & Evers, 2010) veronderstellen. Zo is het voorstelbaar dat wanneer iemand goed contact heeft met zijn collega's, en daardoor affectief betrokken is, de werknemer zich ook op een bepaalde manier moreel verplicht voelt aan de organisatie (Jak & Evers, 2010). Andersom beredeneerd kan ook: wanneer normen van de organisatie geïnternaliseerd worden tot iemands persoonlijke normen, hebben deze normen invloed op wat een individu wil of aangetrokken tot voelt (Jak & Evers, 2010).

2.2.2 Definitieve begripsafbakening organisatiebetrokkenheid

In dit onderzoek wordt de definiëring van organisatiebetrokkenheid van Allen en Meyer (1996; Meyer et al., 2002) als uitgangspunt genomen. Allen en Meyer (1996: 252) definiëren organisatiebetrokkenheid als *“a psychological link between the employee and his or her organization that makes it less likely that the employee will voluntarily leave the organization”* (Allen & Meyer, 1996: 252). Dit betekent dat Allen en Meyer (1996) organisatiebetrokkenheid zien als een psychologische link tussen de werknemer en de organisatie, waardoor het onwaarschijnlijker is dat de werknemer de organisatie vrijwillig verlaat. In de meeste vergelijkbare onderzoeken wordt de definiëring van Allen en Meyer (1996) als uitgangspunt genomen. In dit onderzoek ook zodat de uitkomsten beter vergelijkbaar zijn met andere onderzoeken. Tevens maken de definiëringen van organisatiebetrokkenheid (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002) onderdeel uit van het driecomponentenmodel. Dit model is het bekendste en meest invloedrijke model op het gebied van organisatiebetrokkenheid (Jak & Evers, 2010).

Er zijn wel twee kritiekpunten over het model van Meyer et al. (2002). Ten eerste is al benoemd dat normatieve en affectieve organisatiebetrokkenheid elkaar kunnen beïnvloeden. Ten tweede is er kritiek over de betrouwbaarheid van continuïteitsbetrokkenheid. Onder andere onderzoeker Van Vuuren (2006) neemt de relevantie en betrouwbaarheid van de vorm van continuïteitsbetrokkenheid van het model van Meyer et al. (2002) in twijfel. De twijfel bij Van Vuuren (2006) is ontstaan doordat bij continuïteitsbetrokkenheid geen sprake is van een persoonlijke binding met de organisatie. Daarnaast kunnen de vragen die employability meet overeenkomen met het construct continuïteitsbetrokkenheid. Beiden constructen betreffen vragen over ‘de kosten’ om te veranderen van werkgever. Continuïteitsbetrokkenheid wordt daarom verder buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek. Normatieve en affectieve betrokkenheid worden wel mee genomen in dit onderzoek. De definiëringen waar vanuit wordt gegaan, zijn gestoeld op het driecomponentenmodel van Meyer et al. (2002; Allen & Meyer, 1996). Affectieve betrokkenheid wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de emotionele betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). Normatieve betrokkenheid wordt gedefinieerd als de morele betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002).

2.2.3 Determinanten organisatiebetrokkenheid

Er zijn volgens de literatuur diverse determinanten van organisatiebetrokkenheid. De determinanten op meso- en microniveau worden beschreven aan de hand van het model van Meyer et al. (2002). Meyer et al. (2002) noemen diverse factoren die van invloed kunnen zijn op de drie vormen van organisatiebetrokkenheid (zie figuur één). Eveneens zijn er determinanten van organisatiebetrokkenheid op macroniveau te benoemen.

Macroniveau

Meyer et al. (2002) benoemen in hun driecomponentenmodel geen determinanten op macroniveau. Echter zijn er wel macrofactoren die de organisatiebetrokkenheid kunnen beïnvloeden. Er kan gedacht worden aan de situatie op de arbeidsmarkt. Volgens Cheng en Chan (2008) is de arbeidsmarkt de laatste jaren aan sterke veranderingen onderhevig. Er zijn bijvoorbeeld veel technologische ontwikkelingen en de competitie op de arbeidsmarkt wordt steeds sterker. Dit alles kan indirect de organisatiebetrokkenheid van werknemers beïnvloeden (Cheng & Chan, 2008). Het is bijvoorbeeld waarschijnlijk dat als er op de arbeidsmarkt een overvloed aan goed gekwalificeerde werknemers is, werknemers zich meer betrokken voelen bij hun huidige werkgever. Het is immers moeilijk om als werknemer een andere baan te vinden.

Mesoniveau

Continuïteitsbetrokkenheid wordt beïnvloed door het gebrek aan alternatieven van de werknemer en investeringen van de werknemers. Indien de werknemer alternatieven heeft voor een andere baan of functie, gaan de kosten om bij de huidige organisatie te vertrekken omlaag. Dit betekent dat naarmate de werknemer meer baanalternatieven heeft, de continuïteitsbetrokkenheid van de werknemer afneemt.

Normatieve betrokkenheid wordt beïnvloed door organisatie-investeringen. Organisatie-investeringen zijn investeringen van de organisatie in de werknemer. Dit kunnen investeringen zijn die voortvloeien uit het employabilitybeleid van de organisatie. Verondersteld kan worden dat de normatieve betrokkenheid toeneemt wanneer de organisatie meer investeert in de werknemer (Meyer et al., 2002).

Microniveau

Volgens het model van Meyer et al. (2002) zijn persoonskenmerken van invloed op alle vormen van organisatiebetrokkenheid. Onder persoonskenmerken vallen kenmerken als leeftijd, lengte dienstverband, opleiding, sekse en ras. Daarnaast volgt uit het onderzoek van Mathieu en Zajac (1990) dat de organisatiebetrokkenheid hoger is bij oudere werknemers en werknemers met een lager opleidingsniveau. Uit het onderzoek van Al-Qarioti en Al-Enezi (2004) volgt dat de organisatiebetrokkenheid groter is bij werknemers die langer werkzaam zijn in eenzelfde organisatie.

Naast persoonskenmerken wordt affectieve betrokkenheid beïnvloed door werkervaringen. Werkervaringen zijn ervaringen die ontstaan tijdens het dienstverband van de werknemer. Werkervaringen kunnen zowel positief als negatief zijn. Paltoe (2009) veronderstelt dat employability kan worden geplaatst onder de noemer werkervaring.

Naast persoonskenmerken en organisatie-investeringen wordt normatieve betrokkenheid beïnvloed door socialisatie-ervaringen. Socialisatie-ervaringen zijn ervaringen die hebben geleid tot bepaalde persoonlijke normen of familienormen (Meyer et al., 2002). Deze normen kunnen

invloed uitoefenen op de mate van organisatiebetrokkenheid. Afhankelijk van welke normen tijdens het socialisatieproces wordt overgedragen, kan dit negatief of positief van invloed zijn op de organisatiebetrokkenheid van de werknemer. Daarnaast wordt continuïteitsbetrokkenheid beïnvloed door investeringen van de werknemer. Hoe meer de werknemer investeert in zijn of haar ontwikkeling, hoe lager de kosten zijn om bij de huidige organisatie te vertrekken. Dit betekent dat naarmate de werknemer meer investeert in zijn eigen ontwikkeling, de continuïteitsbetrokkenheid van de werknemer afneemt.

Determinanten in dit onderzoek

In dit onderzoek worden de persoonskenmerken van de werknemers meegenomen. De organisatie-investeringen, de investeringen van de werknemer en werkervaringen worden indirect meegenomen in dit onderzoek door te vragen naar de zelfperceptie van de mate van employability van de betreffende werknemer. De mate van employability kenmerkt zich namelijk door investeringen of mogelijkheden van de werkgever om als werknemer breder inzetbaar te worden, de investeringen die de werknemer wil doen en de investeringen die zijn gedaan (werkervaringen) om breder inzetbaar te worden. Socialisatie-ervaringen worden in dit onderzoek niet meegenomen. Het onderzoek beperkt zich alleen tot werkgerelateerde ervaringen, omdat alle vragen in de opgestelde vragenlijst gaan over werkgerelateerde aspecten.

2.3 Sociaal kapitaal

2.3.1 Definiëringen sociaal kapitaal

Het begrip sociaal kapitaal kan op verschillende wijzen worden gedefinieerd. Uit onderzoek blijkt dat het begrip sociaal kapitaal op twee verschillende niveaus kan worden gedefinieerd, namelijk op samenlevingsniveau (macroniveau) en op groeps- en individueel niveau (meso- en microniveau).

Macroniveau

Door Putnam (2000) is het concept sociaal kapitaal pas echt populair geworden. Putnam (2000) ziet sociaal kapitaal als een macro-eigenschap. Volgens Putnam (2000, in Coffé & Vandeweyer, 2002) heeft de gemeenschap in haar geheel baat bij de aanwezigheid van sociaal kapitaal. Putnam (2000, in Coffé & Vandeweyer, 2002: 3) verwijst met het begrip sociaal kapitaal naar *“de aanwezigheid van normen van wederkerigheid, een sterke mate van veralgemeend vertrouwen, en de aanwezigheid van netwerken van maatschappelijk engagement”*. Putnam (2000) maakt ook onderscheid tussen twee soorten sociaal kapitaal: ‘bonding’ sociaal kapitaal en ‘bridging’ sociaal kapitaal. ‘Bonding’ sociaal kapitaal betreft sterke banden binnen een homogene groep mensen, zoals bijvoorbeeld een familie. ‘Bridging’ sociaal kapitaal bestaat vooral uit de zwakke banden in een netwerk. Er kan een brug geslagen worden naar andere groepen in de samenleving. Een ander onderscheid dat wordt gemaakt is tussen formeel en informeel sociaal kapitaal. Onder formeel sociaal kapitaal vallen de relaties tussen individuen en instellingen zoals overheid en politie. Onder informeel sociaal kapitaal vallen de privé relaties, zoals familie en vrienden (Putnam, 2000). Onderzoeker Fukuyama (Fukuyama, 1999 in Scheepers & Janssen, 2001; Fukuyama, 1999 in

Engbersen, 2003) beschrijft sociaal kapitaal ook op macroniveau. Fukuyama (1999 in Scheepers & Janssen, 2001: 4) omschrijft sociaal kapitaal als *“een set van informele waarden en normen die worden gedeeld door groepsleden en waardoor samenwerking tussen hen mogelijk wordt”*.

Meso- en microniveau

Tegenover dit macroniveau kan het begrip meer gedefinieerd worden op groeps- en/of individueel niveau. Volgens Bourdieu (1985) draait het bij sociaal kapitaal om hulpbronnen die gerelateerd zijn aan een duurzaam netwerk van wederkerige en erkende relaties. Sociaal kapitaal komt voort uit het netwerk van sociale relaties en vergemakkelijkt het collectief handelen. Bourdieu (1985) beschrijft sociaal kapitaal als een pool van hulpbronnen van het individu, waarmee het individu zijn doelen kan bereiken. Flap (1999) en Lin (1999) houden vergelijkbare definities aan. Coleman (1988) beschouwt sociaal kapitaal als een kenmerk van individuen en ziet sociaal kapitaal als een set van hulpmiddelen waarover individuen kunnen beschikken om bepaalde doelen te bereiken. Coleman (1988) noemt drie hulpmiddelen: (1) verplichtingen en verwachtingen, (2) informatiekanaal en (3) sociale normen. Becker (1964) definieert sociaal kapitaal ook op individueel niveau. Hij zegt dat individuen sociaal kapitaal verzamelen in de vorm van hechte sociale netwerken waarbinnen gedeelde normen van wederkerigheid bestaan (Becker, 1964 in Scheepers & Janssen, 2001). Cohen en Prusak (2001) hebben vooral onderzoek gedaan naar sociaal kapitaal in werkplekomgevingen. Zij (Cohen & Prusak, 2001: 4) beschrijven sociaal kapitaal als *“het geheel van actieve relaties tussen mensen: vertrouwen, wederzijds begrip, gedeelde waarden en gedrag dat mensen verbindt tot netwerken en gemeenschappen waardoor gemeenschappelijke actie mogelijk wordt”*. Cohen en Prusak (2001) richten zich met name op de investeringen in sociaal kapitaal. Deze investeringen worden ingedeeld in drie categorieën: het maken van verbindingen, vertrouwen en het bevorderen van samenwerking.

Sociale cohesie versus sociaal kapitaal

Sociaal kapitaal wordt vaak verward met sociale cohesie. Sociale cohesie wordt door Schnabel (2000: 22) omschreven als: *“de mate waarin mensen in gedrag en beleving uitdrukking geven aan hun betrokkenheid bij maatschappelijke verbanden in hun persoonlijk leven, als burger in de maatschappij en als lid van de samenleving”*. Sociaal kapitaal verwijst met name naar middelen en privileges die toegankelijk zijn via iemands netwerk; sociale cohesie daarentegen verwijst naar de netwerken en de sociale interacties. Tevens wordt sociaal kapitaal door de meeste onderzoekers gezien als een individueel kenmerk, terwijl sociale cohesie als een kenmerk van een sociaal systeem wordt gezien (Bolt & Torrance, 2005). Daarnaast wordt sociaal kapitaal vaak als voorwaarde gezien of als noodzakelijke basis voor het ontwikkelen van sociale cohesie (Gesthuizen, & Dagevos, 2001; Forrest & Kearns, 2001).

2.3.2 Meten van sociaal kapitaal

Sociaal kapitaal is volgens Van Schaik (2003) een moeilijk begrip om te meten, omdat het niet in één kengetal kan worden gevat. Tevens zijn de metingen vaak op minder harde data gebaseerd. Onderzoekers gebruiken namelijk componenten als vertrouwen en inbedding in sociale netwerken om sociaal kapitaal te meten (Van Schaik, 2003). Andere dimensies die in de metingen van sociaal kapitaal worden meegenomen, zijn bijvoorbeeld formele en informele participatie in de samenleving (Van Schaik, 2003).

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2011) heeft een meetlat voor sociaal kapitaal ontworpen op basis van bestaande literatuur. De meetlat is vanuit microniveau opgebouwd en bestaat uit de dimensies participatie en vertrouwen. Participatie wordt omschreven als “*de actieve deelname van individuen aan informele en formele verbanden*” (CBS, 2011: 8). In de publicatie van CBS worden drie niveaus onderscheiden, namelijk sociale participatie, participatie in organisaties en politieke participatie. De dimensie vertrouwen verwijst naar het vertrouwen dat men in anderen heeft. CBS (2011) onderscheidt twee soorten vertrouwen: vertrouwen in de medemens en vertrouwen in specifieke groepen. Vertrouwen in de medemens wordt gemeten door te vragen aan de respondent of hij of zij de meeste mensen in de samenleving vertrouwt. Vertrouwen in specifieke groepen wordt gemeten door te vragen naar het vertrouwen in bijvoorbeeld diverse overheidsinstellingen, zoals politie. De meetlat voor sociaal kapitaal (CBS, 2011) is gebaseerd op de theorie van Putnam (2000).

Volgens Flap (1999) kan de kwaliteit van sociale contacten sterk variëren: van oppervlakkig tot diepgaand, van incidenteel tot frequent. Om de kwaliteit van sociale contacten en daarmee sociaal kapitaal beter te meten, laten onderzoekers respondenten ook wel een dagboek bijhouden (Coffé & Vandeweyer, 2002). Zo krijgt de onderzoeker inzichtelijk hoeveel tijd de respondent besteedt aan bepaalde sociale contacten.

De bovenstaande schalen van Van Schaik (2003), CBS (2011) en Flap (1999) richten zich met name op algemeen sociaal kapitaal. Er zijn onderzoeken die zich richten op organisationeel sociaal kapitaal. Recent is een schaal ontwikkeld wat de OISC-schaal wordt genoemd. Dit staat voor “*Organizational Investments in Social Capital*”. Met deze schaal worden de (individuele) percepties van de werknemers over leidinggevende gedragsnormen die de organisatorische investeringen in sociaal kapitaal vertegenwoordigen gemeten (Cohen & Prusak, 2001; Ellinger et al., 2011). Toch lijkt deze schaal zich meer te richten op de stijl van leidinggeven dan op het individuele sociaal kapitaal van een werknemer.

Volgens Putnam (2000; Morrens, 2008) bestaat sociaal kapitaal uit een structurele component en een cognitieve component. Het structurele component is het meer ‘zichtbare’ onderdeel, namelijk de sociale relaties en netwerken. Het cognitieve component is het ‘onzichtbare’ onderdeel en bestaat uit een aantal normen, waarden en attitudes, zoals vertrouwen (Morrens, 2008). Er zijn

ook diverse onderzoekers (o.a. Krishna & Schrader, 1999; Harpham, Grant & Thomas, 2002) die hun vragenlijst opstelden aan de hand van de componenten van Putnam.

Kortom, er zijn verschillende manieren om sociaal kapitaal te meten. In de volgende subparagraaf wordt, op basis van de gekozen definiëring voor sociaal kapitaal, toegelicht op welke aspecten van sociaal kapitaal dit onderzoek zich richt.

2.3.3 Definitieve begripsafbakening sociaal kapitaal

In dit onderzoek wordt uitgegaan van de definitie van Putnam (2000). Putnam (2000, in Coffé & Vandeweyer, 2002: 3) definieert sociaal kapitaal als *“de aanwezigheid van normen van wederkerigheid, een sterke mate van veralgemeend vertrouwen, en de aanwezigheid van netwerken van maatschappelijk engagement”*. Putnam (2000) ziet sociaal kapitaal als macro aspect. Echter wordt in dit onderzoek sociaal kapitaal op individueel niveau gemeten. Ik heb gekozen voor de definiëring van Putnam (2000), omdat het door hem ontwikkelde concept sociaal kapitaal op relatief grote instemming kan rekenen onder onderzoekers. Eveneens maakt Putnam (2000) onderscheid tussen formeel sociaal kapitaal en informeel sociaal kapitaal. In dit onderzoek wordt ook onderscheid gemaakt tussen formeel en informeel sociaal kapitaal. Pichler en Wallace (2009) maken eveneens onderscheid tussen formeel en informeel sociaal kapitaal. Formeel sociaal kapitaal binnen één organisatie kan bijvoorbeeld worden beschouwd als het bespreken van werkgerelateerde zaken. Informeel sociaal kapitaal binnen één organisatie kan bijvoorbeeld worden gezien wanneer werknemers elkaar buiten werktijd zien (Pichler & Wallace, 2009).

In dit onderzoek wordt gekeken naar sociaal kapitaal op de werkvloer en vertrouwen in collega's als aspecten van sociaal kapitaal. Om sociaal kapitaal te meten wordt bovendien gekeken naar het structurele en het cognitieve component van sociaal kapitaal (Putnam, 2000). Het structurele component van sociaal kapitaal zijn de sociale relaties binnen de gemeente Olst-Wijhe. Het cognitieve component van sociaal kapitaal is het vertrouwen in collega's en leidinggevenden.

2.4 Relatie employability en organisatiebetrokkenheid

De social exchange theorie kan gehanteerd worden om uitspraken te doen over de invloed van employability op de organisatiebetrokkenheid van werknemers. De social exchange theorie ziet een relatie tussen werkgever en werknemer als een uitwisseling (Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002). Deze uitwisseling is een serie van interacties tussen individuen die verplichtingen naar elkaar toe generen. Werknemers zijn bijvoorbeeld loyaal aan hun werkgever in ruil voor loonsverhoging. Volgens de social exchange theorie proberen individuen namelijk de balans in hun relaties te behouden (Blau, 1964; Guest, 2004). Dit betekent dat er een balans bestaat in de wederkerigheid van de interacties tussen twee mensen. Deze wederkerigheid zorgt voor vertrouwen, betrokkenheid en loyaliteit naar elkaar toe. Dit betekent dat indien de werkgever investeert in de employability van de werknemer, waardoor de werknemer meer employable wordt, dit gevolgen heeft voor de uitwisselingsrelatie tussen werkgever en

werknemer. Als de werkgever investeert in de werknemer in het kader van zijn of haar ontwikkeling, compenseert de werknemer dit door bijvoorbeeld meer loyaal te zijn aan de werkgever. Deze compensatie kan zich ook uiten in een grotere organisatiebetrokkenheid. Als er een balans is tussen beloftes en verplichtingen zorgt dit altijd voor positievere uitkomsten dan wanneer er geen balans is, aldus Guest (2004). Volgens Sharpe (2002) betaalt de werkgever zelfs hogere lonen en investeert hij in de ontwikkeling van zijn werknemers in ruil voor een hoge niveau van prestaties en betrokkenheid. Dit sluit aan bij de social exchange theorie van Blau (1964).

Zoals beschreven in paragraaf 2.1 zijn er twee vormen van employability, namelijk interne employability en externe employability. Interne employability is de door de werknemer ingeschatte kans op een betere baan of een andere baan binnen de organisatie waar de werknemer momenteel werkzaam is (De Witte & De Cuyper, 2008). Externe employability is de door de werknemer ingeschatte kans op een betere baan of een andere baan op de externe arbeidsmarkt, oftewel bij een andere werkgever (De Witte & De Cuyper, 2008).

De werkgever kan investeren in de interne employability van de werknemer. Dit kan de werkgever doen door bijvoorbeeld de werknemer een taak te laten doen van een andere collega op dezelfde afdeling. Indien de werkgever investeert in de interne employability van de werknemer, wordt de toewijding van de werknemer aan de organisatie groter. Verondersteld wordt dat de werknemer balans in de relatie tussen werkgever en werknemer wil houden en dit kan de werknemer doen door emotioneel meer betrokken te zijn bij de organisatie. Dit leidt tot een grotere affectieve organisatiebetrokkenheid. Hieruit kan de volgende hypothese worden afgeleid:

H1: Hoe meer intern employable de werknemer is, hoe groter de affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe.

De werkgever kan ook in de externe employability van de werknemer investeren. Dit kan de werkgever doen door bijvoorbeeld de werknemer een niet-bedrijfsspecifieke opleiding te laten volgen. Indien de werkgever dit doet, wordt verondersteld dat de toewijding van de werknemer aan de organisatie groter wordt. De werknemer wil net als bij de investering in de interne employability, de balans in de relatie tussen werkgever en werknemer terug brengen. Dit kan de werknemer doen door emotioneel meer betrokken te zijn bij de organisatie. Dit leidt tot een grotere affectieve organisatiebetrokkenheid. Hieruit kan de volgende hypothese worden afgeleid:

H2: Hoe meer extern employable de werknemer is, hoe groter de affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe.

Wanneer de werkgever investeert in de interne employability van de werknemer, wordt verondersteld dat de werknemer de balans in de relatie zal terugbrengen door zich moreel meer betrokken te voelen bij de organisatie. De werknemer zal een groter loyaliteitsgevoel hebben naar de organisatie toe, waardoor de normatieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer wordt vergroot. Hieruit kan de volgende hypothese worden afgeleid:

H3: Hoe meer intern employable de werknemer is, hoe groter de normatieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe.

Wanneer de werkgever investeert in de externe employability van de werknemer, wordt verondersteld dat de werknemer de balans in de relatie zal terugbrengen. Dit kan de werknemer doen door zich moreel meer betrokken te voelen bij de organisatie. De werknemer zal een groter loyaliteitsgevoel hebben naar de organisatie toe, waardoor de normatieve organisatiebetrokkenheid wordt vergroot. Hieruit kan de volgende hypothese worden afgeleid:

H4: Hoe meer extern employable de werknemer is, hoe groter de normatieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe.

2.5 Invloed van sociaal kapitaal

Zoals benoemd is in paragraaf 2.3.3 wordt de definitie van sociaal kapitaal van Putnam (2000, in Coffé & Vandeweyer, 2002) als uitgangspunt genomen. Putnam definieert sociaal kapitaal als “*de aanwezigheid van normen van wederkerigheid, een sterke mate van veralgemeend vertrouwen, en de aanwezigheid van netwerken van maatschappelijk engagement*” (2000, in Coffé & Vandeweyer, 2002: 3). Volgens Putnam bestaat sociaal kapitaal uit drie aspecten: (1) normen van wederkerigheid, (2) aanwezigheid van vertrouwen en (3) mogelijkheid tot samenwerken of aanwezigheid van netwerk.

Er is veel geschreven en onderzoek gedaan in hoeverre sociaal kapitaal invloed uitoefent op gemeenschappelijke problemen, zoals criminaliteit of de integratie van allochtonen. Tevens is er veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen sociaal kapitaal en politieke participatie (o.a. Dekker & De Hart, 1999). In dit soort onderzoeken gaat het met name over algemeen vertrouwen in de burger, als onderdeel van sociaal kapitaal (Dekker & De Hart, 1999; Gesthuizen & Veldheer, 2009, 2009; Putnam, 2000). Indien het algemeen vertrouwen in de burger groter is, zijn burgers makkelijker in staat om gemeenschappelijke problemen op te lossen (Putnam, 2000). Hierdoor hoeven burgers geen beroep te doen op de overheid met haar controle- en sanctiemogelijkheden (Gesthuizen & Veldheer, 2009).

Er is enig onderzoek gedaan naar organisatorisch sociaal kapitaal (Leana & Van Buren, 1999; Hsu et al., 2011; Watson & Papamarcos, 2002). Indien werknemers over organisatorisch sociaal kapitaal beschikken, zijn werknemers eerder van mening dat hun inspanningen een onderdeel zijn van het collectief. Dit betekent dat zij eerder dingen doen voor de organisatie en minder tijd besteden ten gunste van zichzelf (Leana & Van Buren, 1999).

Vertrouwen is volgens vele onderzoekers een belangrijk onderdeel van sociaal kapitaal. Werknemers weten nooit zeker of de tijd en energie wat zij besteden aan de organisatie of dat wordt beantwoord of beloond. Het is daarom van belang dat werknemers vertrouwen hebben (Watson & Papamarcos, 2001; Blau, 1964). Er geldt dat meer sociaal kapitaal leidt tot meer vertrouwensrelaties (Vrooman, 2011), maar andersom geldt ook dat meer vertrouwensrelaties leidt tot meer sociaal kapitaal (Watson & Papamarcos; Blau, 1964). Volgens Watson & Papamarcos (2001) wordt de organisatiebetrokkenheid van de werknemers door sociaal kapitaal op twee manieren beïnvloed. Ten eerste voelen werknemers zich kwetsbaar in een organisatie als zij weinig vertrouwen hebben in collega's en leidinggevenden. Hierdoor voelen zij zich ook indirect minder betrokken bij de organisatie. Ten tweede geldt dat als de werknemer geen vertrouwen heeft in zijn collega's en/of leidinggevende, hij of zij het gevoel heeft dat zijn of haar inspanningen niet worden beantwoord. Dit kan leiden tot een kleinere organisatiebetrokkenheid.

Eveneens wordt sociaal kapitaal door enkele onderzoekers gezien als een aspect dat invloed uitoefent op de employability van werknemers (Fugate et al., 2004). Echter zijn er weinig onderzoeken die kijken naar de invloed van sociaal kapitaal op employability. Sociaal kapitaal, met name netwerken en sociale contacten, zijn belangrijk voor het vinden van bijvoorbeeld een nieuwe baan (Montgomery, 1992; Fugate et al., 2004). Het vinden van een nieuwe baan betreft de externe employability. Netwerken en sociale contacten binnen een organisatie zijn ook belangrijk voor de interne employability. Werknemers kunnen namelijk makkelijker taken uitwisselen wanneer zij weten welke werknemer waar verantwoordelijk voor is en welke werknemer waar kennis van heeft.

In dit onderzoek wordt alleen gericht op sociaal kapitaal als factor van betekenis in de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid. Er is nog geen onderzoek gedaan in hoeverre sociaal kapitaal effect uitoefent op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid. Daarom worden er enkele veronderstellingen gedaan in dit onderzoek. Hoe hoger de mate van sociaal kapitaal van de werknemer in een organisatie is, hoe groter het sociale netwerk binnen de organisatie is en hoe groter het vertrouwen is in collega's en leidinggevenden (Putnam, 2000). Verondersteld wordt dat een werknemer met meer sociaal kapitaal meer prikkels krijgt om te investeren in zijn of haar inzetbaarheid en dat hij of zij zich daardoor ook meer betrokken voelt bij de organisatie. Oftewel verondersteld wordt dat een hoge mate van sociaal kapitaal een versterkend effect heeft op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H5: Sociaal kapitaal heeft een versterkend effect op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid.

2.6 Hypothesen en onderzoeksmodel

2.6.1 Hypothesen

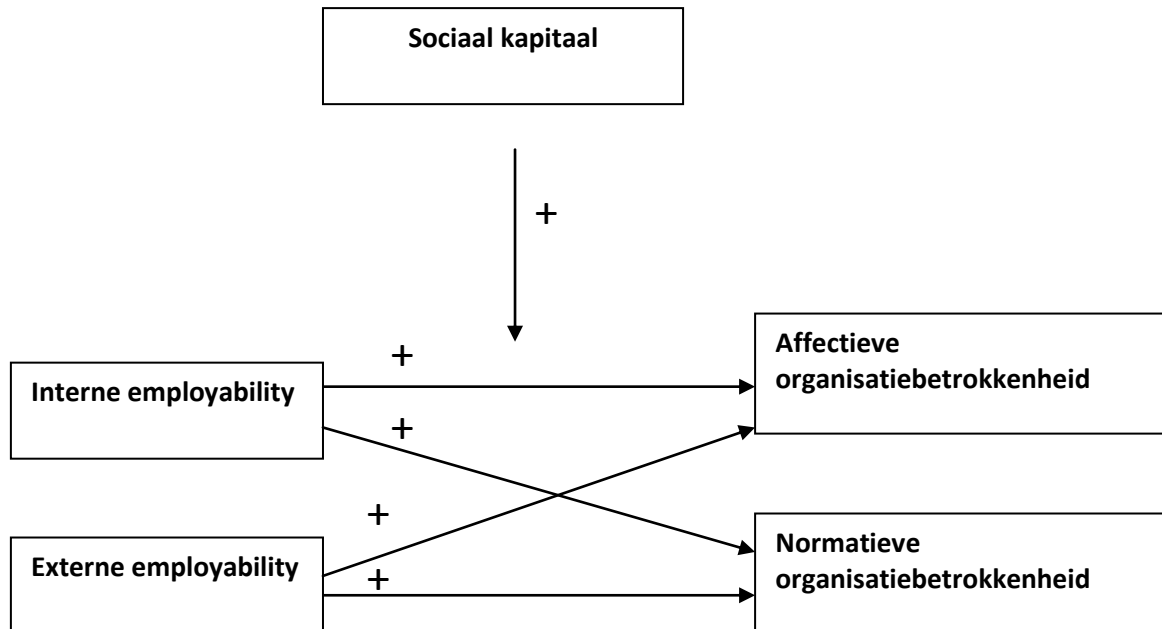
Op basis van de besproken literatuur zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

- H1: Hoe meer intern employable de werknemer is, hoe groter de affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe.
- H2: Hoe meer extern employable de werknemer is, hoe groter de affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe.
- H3: Hoe meer intern employable de werknemer is, hoe groter de normatieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe.
- H4: Hoe meer extern employable de werknemer is, hoe groter de normatieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe.
- H5: Sociaal kapitaal heeft een versterkend effect op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid.

2.6.2 Onderzoeksmodel

In dit onderzoek staat het volgende onderzoeksmodel centraal:

Figuur 2. Het onderzoeksmodel



Zoals benoemd in paragraaf 2.5 kan sociaal kapitaal ook direct invloed uitoefenen op employability of organisatiebetrokkenheid. In dit onderzoek staat met name de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid centraal. Daarom wordt alleen onderzocht in hoeverre sociaal kapitaal een versterkend effect heeft op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid.



3. Data en methoden

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de manier waarop de data is verzameld. Vervolgens wordt beschreven hoe de constructen employability, organisatiebetrokkenheid en sociaal kapitaal in dit onderzoek zijn geoperationaliseerd. Eveneens wordt ingegaan op de methode van analyse. Het analyseren van de data komt in hoofdstuk vier aan bod.

3.1 Dataverzameling

3.1.1 Design

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Er is een gestructureerde (online) vragenlijst uit gezet onder de werknemers van gemeente Olst-Wijhe. De vragenlijst is toegevoegd in bijlage I. De vragenlijst is online gezet via Thesistools. Werknemers werden geattendeerd op de vragenlijst via een bericht op het intranet. Hierdoor werden 15 werknemers die in de buitendienst werken niet bereikt. De onderzoekspopulatie bestaat hierdoor uit 140 werknemers van de gemeente Olst-Wijhe. De onderzoeker wilde eigenlijk elke werknemer persoonlijk er op attenderen middels een gericht e-mailbericht. Helaas mag er organisatie breed geen e-mail naar alle werknemers worden gestuurd. Nadat de vragenlijst een week online stond is er een reminder op het intranet gezet en zijn er flyers opgehangen op diverse locaties in het gemeentehuis. De veldwerkperiode liep van week 14 (2 april) tot en met week 17 (27 april).

Gemeente Olst-Wijhe heeft werknemers in dienst van diverse opleidingsniveaus. Daarom is getracht om een eenvoudige vragenlijst op te stellen, zodat de vragenlijst voor iedereen begrijpelijk is. Er hebben 67 werknemers van de gemeente Olst-Wijhe de enquête ingevuld. Uiteindelijk zijn er netto 63 respondenten overgebleven, omdat vier respondenten een complete schaal niet hebben ingevuld. In de rest van het onderzoek worden alleen de resultaten van de 63 respondenten gebruikt. Van de 63 respondenten is 41 procent man en 59 procent vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41 jaar. Tevens is de respondent gemiddeld 8,5 jaar in dienst bij de gemeente Olst-Wijhe. De meeste respondenten zijn hoog opgeleid, namelijk 57 procent van de respondenten heeft hoger beroepsonderwijs of wetenschappelijk onderwijs gedaan. De overige 43 procent is middelbaar opgeleid met een MAVO of ULO/MULO achtergrond, middelbaar beroepsonderwijs of HAVO/VWO. Van de respondenten heeft het overgrote deel een vast contract namelijk 90 procent; de overige tien procent heeft een tijdelijk contract.

3.1.2 Representativiteit

Door middel van een Chi-kwadraat toets is getoetst of de bereikte onderzoekspopulatie representatief is ten opzichte van de gehele onderzoekspopulatie. In bijlage II zijn de totale resultaten van de Chi-kwadraat toetsen te vinden. Er zijn geen gegevens beschikbaar over het opleidingsniveau van alle werknemers van de gemeente Olst-Wijhe en over de verhouding vast/tijdelijk contract. Vandaar dat voor deze twee variabelen geen Chi-kwadraat toets kon worden uitgevoerd. Uit de Chi-kwadraat toetsen blijkt dat de steekproef op de kenmerken geslacht en aantal jaren dienstverband representatief is voor de gehele onderzoekspopulatie. Leeftijd daarentegen wijkt significant af van de onderzoekspopulatie ($\text{Chi}^2=17.9$; $\text{df}=5$; $p<.01$). Er hebben meer jongere werknemers meegedaan in vergelijking met het totale personeelsbestand. Vermeld moet worden hierbij dat de gegevens uit het sociaal jaarverslag van 2010 (Gemeente Olst-Wijhe, 2010) zijn gebruikt. Het kan zijn dat de afgelopen jaren bijvoorbeeld ook meer jongere werknemers in dienst zijn gekomen.

3.2 Operationalisering van constructen

3.2.1 Operationalisering van organisatiebetrokkenheid

De afhankelijke variabele die in dit onderzoek centraal staat is organisatiebetrokkenheid. Op basis De Gilder et al. (1997) worden de drie vormen van organisatiebetrokkenheid van het model van Meyer et al. (2002) geoperationaliseerd. Per vorm van organisatiebetrokkenheid zijn vijf vragen opgesteld. In dit onderzoek zijn alleen affectieve en normatieve betrokkenheid meegenomen. Continuïteitsbetrokkenheid wordt in dit onderzoek niet meegenomen. Zoals is benoemd in hoofdstuk twee raakt affectieve betrokkenheid de emotionele betrokkenheid van de werknemer. Twee stellingen die de affectieve organisatiebetrokkenheid meten zijn: *“Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen”* en *“Ik voel mij thuis in deze organisatie”*. Normatieve betrokkenheid raakt de morele betrokkenheid van de werknemer. Twee stellingen die de normatieve organisatiebetrokkenheid meten zijn: *“Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie”* en *“Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven”*. Er is gekozen voor een vijfpunt Likertschaal. De antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee oneens, oneens, neutraal, eens en helemaal eens. Hoe meer de werknemer het eens is met de stellingen, hoe groter de mate van affectieve of normatieve organisatiebetrokkenheid.

In dit onderzoek is de Cronbach's Alpha van affectieve organisatiebetrokkenheid .734 en is de Cronbach's Alpha van normatieve organisatiebetrokkenheid .746. De betrouwbaarheid van deze schalen is tamelijk hoog te noemen (Field, 2005).

3.2.2 Operationalisering van employability

De onafhankelijke variabele die in dit onderzoek centraal staat is employability. Op basis van De Witte (1999), De Cuyper et al. (2008) en Akkermans et al. (2009; 2010) wordt employability geoperationaliseerd. Er zijn acht stellingen opgesteld. De stellingen die gericht zijn op externe employability betreft onder andere: *“Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies”* en *“Ik ben in staat om makkelijk van werkgever te veranderen, als ik dat zou willen”*. De stellingen die gericht zijn op interne employability zijn onder andere *“Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk”* en *“Ik zou binnen mijn huidige werk makkelijk kunnen veranderen van functie”*. Er is gekozen voor een vijfpunt Likertschaal. De antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee oneens, oneens, neutraal, eens en helemaal eens. Hoe meer de werknemer het eens is met de stellingen, hoe groter de mate van interne of externe employability is.

De Cronbach's Alpha zegt iets over de betrouwbaarheid van de schaal (Field, 2005). In dit onderzoek is de Cronbach's Alpha van externe employability .919 en de Cronbach's Alpha van interne employability is .574. Volgens George & Mallery (2003) is een schaal boven .5 nog acceptabel (George & Mallery, 2003: 231), maar de betrouwbaarheid van de schaal is wel afgenomen. De schaal van interne employability is laag te noemen, vooral gezien het feit dat deze schaal letterlijk is overgenomen van De Witte (1999), De Cuyper et al. (2008) en Akkermans (2009; 2010).

3.2.3 Operationalisering van sociaal kapitaal

Om sociaal kapitaal te meten, wordt gekeken naar twee aspecten van sociaal kapitaal. Ten eerste wordt gekeken naar het sociale netwerk. Het tweede aspect van sociaal kapitaal betreft het vertrouwen in collega's en leidinggevendenden.

Sociale netwerk

Het sociale netwerk wordt gemeten door te kijken (1) naar de aard van de ontmoeting en (2) naar de frequentie van het contact van informele en formele relaties en horizontale en verticale relaties. De vragen zijn gebaseerd op de vragenlijst van Pichler en Wallace (2009; Pichler & Wallace, 2007). De aard van de ontmoeting is afhankelijk van het type relatie. De ontmoeting met collega's buiten werktijd is met informele relaties; de ontmoeting en het uitwisselen van kennis en ervaringen binnen werktijd is met formele relaties. Tevens is er onderscheid gemaakt tussen horizontale en verticale relaties door twee vragen te stellen over directe collega's (horizontale relaties) en twee vragen te stellen over direct leidinggevende (verticale relatie). De volgende vier vragen zijn opgesteld: *“Hoe vaak spreek je met je (directe) collega's af buiten werktijd?”*, *“Hoe vaak spreek je met je leidinggevende af buiten werktijd?”*, *“Hoe vaak wissel je kennis en ervaringen uit met je (directe) collega's (onder werktijd)?”* en *“Hoe vaak wissel je kennis en ervaringen uit met je direct leidinggevende (onder werktijd)?”*. De vragen die gericht zijn op de ontmoeting met collega's en leidinggevende buiten werktijd zijn letterlijk overgenomen van Pichler en Wallace (2009; Pichler & Wallace, 2007). Er is gekozen voor een vijfpunt schaal. De antwoordmogelijkheden zijn: nooit, één keer per maand, paar keer per maand, één keer per week

en paar keer per week. Hoe groter de contactfrequentie is, hoe groter het sociale netwerk. Gezien de ongelijke afstanden tussen de antwoordmogelijkheden, waardoor het moeilijk wordt om variabele te analyseren, is ervoor gekozen om de variabelen om te vormen tot dummyvariabelen. De antwoordmogelijkheden nooit en één keer per maand vormen de antwoordcategorie 'zelden contact' (0). De antwoordmogelijkheden paar keer per maand, één keer per week en paar keer per week vormen de antwoordcategorie 'regelmatig contact' (1).

Vertrouwen in collega's en leidinggevenden

Het tweede aspect van sociaal kapitaal betreft het vertrouwen in collega's en leidinggevenden. De schaal voor vertrouwen in collega's en leidinggevende is gebaseerd op de schaal van Huiskamp et al. (2008). Er zijn vijf vragen opgesteld die het vertrouwen in collega's meten en dezelfde vijf vragen zijn opgesteld die het vertrouwen in leidinggevende meten. De vragen zijn letterlijk overgenomen van Huiskamp et al. (2008). Dit betreft de volgende vijf vragen: "*Ik heb vertrouwen in de vakkundigheid van mijn (directe) collega's/leidinggevende*", "*Mijn (directe) collega's/leidinggevende zijn/is altijd eerlijk en oprecht*", "*Ik kan op mijn (directe) collega's/leidinggevende aan*", "*Mijn (directe) collega's/leidinggevende zijn/is open en direct naar mij toe*", "*Ik vertrouw erop dat mijn (directe) collega's/leidinggevende het goede met mij voor hebben/heeft*". Er is gekozen voor een vijfpunt Likertschaal. De antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee oneens, oneens, neutraal, eens en helemaal eens. Hoe meer de werknemer het eens is met de stellingen, hoe groter het vertrouwen in de (directe) collega's en de leidinggevende is.

Factoranalyse sociaal kapitaal

Zoals hierboven benoemd bestaat sociaal kapitaal uit verschillende elementen. Daarom is gekozen om eerst een factoranalyse uit te voeren. Uit de (ongeroteerde) factoranalyse is het moeilijk te interpreteren uit hoeveel componenten de schaal bestaat. Daarom is een geroteerde factoroplossing uitgevoerd. Een geroteerde factoroplossing betekent dat de assenstelsel wordt gevormd door de vectoren zodanig te draaien dat de punten zoveel mogelijk samenvallen met de assen. Dit vormt dat de punten die hoog laden op de ene factor, laag laden op de andere factoren (Universiteit van Tilburg, 2002). Uit de geroteerde factoroplossing komt duidelijk naar voren dat de schaal van sociaal kapitaal uit vier componenten bestaat: (1) vertrouwen in collega's, (2) vertrouwen in leidinggevende, (4) formele contacten en (3) informele contacten. De resultaten zijn weer gegeven in tabel 1.

Tabel 1. Factormatrix sociaal kapitaal met een geroteerde factoroplossing

	Component				
	1	2	3	4	
Ik heb vertrouwen in de vakkundigheid van mijn (directe) collega's.	.709	.289	.239	-.052	} 1
Mijn (directe) collega's zijn altijd eerlijk en oprecht.	.848	.251	.006	.012	
Ik kan op mijn (directe) collega's aan.	.895	.072	-.044	-.163	
Mijn (directe) collega's zijn open en direct naar mij toe.	.886	.226	.018	.044	
Ik vertrouw erop dat mijn (directe) collega's het goede met mij voor hebben.	.761	.294	.056	-.225	
Ik heb vertrouwen in de vakkundigheid van mijn direct leidinggevende.	-.026	.749	.216	.102	} 2
Mijn direct leidinggevende is altijd eerlijk en oprecht.	.454	.676	-.035	-.066	
Ik kan op mijn direct leidinggevende aan.	.319	.861	.097	-.047	
Mijn direct leidinggevende is open en direct naar mij toe.	.342	.777	.042	-.105	
Ik vertrouw erop dat mijn direct leidinggevende het goede met mij voor heeft.	.293	.682	.212	-.336	
Hoe vaak spreek je met je collega's af buiten werktijd?	.058	.058	.056	.839	} 4
Hoe vaak spreek je met je leidinggevende af buiten werktijd?	-.384	-.306	-.007	.695	
Hoe vaak deel jij kennis en ervaringen uit met je collega's onder werktijd?	-.063	.043	.859	.098	} 3
Hoe vaak deel jij kennis en ervaringen uit met je leidinggevende onder werktijd?	.169	.241	.767	-.060	

In dit onderzoek is de Cronbach's Alpha van vertrouwen in collega's .910 en de Cronbach's Alpha van vertrouwen in leidinggevendens .867. De betrouwbaarheid van deze schalen zijn hoog te noemen (George & Mallery, 2003: 231). Ondanks dat uit de factoranalyse naar voren komt dat de twee stellingen van informele contacten één schaal vormt en de twee stellingen over formele contacten één schaal vormt, kunnen deze stellingen niet tot één schaal worden gevormd. Dit heeft te maken met het feit dat de stellingen gevormd zijn tot dummy variabelen.

3.2.4 Operationalisering van geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, duur dienstverband en type contract

De controlevariabelen die in dit onderzoek centraal staan zijn het geslacht, de leeftijd, de duur van het dienstverband, type contract en het opleidingsniveau van de werknemer. Geslacht is gevraagd middels een gesloten vraag waarbij de respondent keuze had tussen man of vrouw. De leeftijd en de duur van het dienstverband zijn gevraagd door middel van een open vraag. Hierdoor zijn leeftijd en duur dienstverband twee ratiovariabelen. Het opleidingsniveau is gevraagd door middel van een opgestelde schaal. De respondent heeft op de vraag wat zijn of haar hoogst afgeronde opleiding is de volgende keuzemogelijkheden: alleen lager onderwijs of minder, lager beroepsonderwijs, MAVO of ULO/MULO of VMBO theoretische leerweg, middelbaar beroepsonderwijs, HAVO/VWO, hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs. Eveneens is gevraagd naar het type contract van de werknemer van gemeente Olst-Wijhe. Het type contract is gevraagd door middel van een opgestelde schaal. De respondent heeft de mogelijkheden vast of tijdelijk.

Om de variabelen mee te nemen als controlevariabelen, is ervoor gekozen om drie dummy variabelen op te stellen. Geslacht, waarbij 0 man is en 1 vrouw is. Type contract, waarbij 0 vast contract is en 1 tijdelijk contract. Tevens is opleidingsniveau als dummy variabele gevormd. Er zijn namelijk geen respondenten in dit onderzoek die alleen lager onderwijs of minder of lager onderwijs hebben. Vandaar dat ervoor is gekozen om MAVO of ULO/MULO of VMBO theoretische leerweg, middelbaar beroepsonderwijs en HAVO/VWO te vormen als middelbaar opgeleid (0) en hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs als hoog opgeleid (1).

3.3 Methoden van analyse

Zoals hierboven beschreven worden alle stellingen en vragen meegenomen voor analyse. Om statistische analyses uit te voeren is ervoor gekozen om alle variabelen te standaardiseren tot een z-variabele. Dit geldt voor de onafhankelijke variabelen interne en externe employability, vertrouwen in collega's en vertrouwen in leidinggevende en voor de afhankelijke variabelen affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid. Eveneens geldt dit voor de controle variabelen leeftijd en duur dienstverband.

Er zullen in totaal zes regressie analyses worden uitgevoerd. In de eerste twee regressie analyses worden interne en externe employability en de controle variabelen als onafhankelijke variabelen meegenomen waarin in één analyse affectieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele centraal staat en in de andere regressie analyse normatieve organisatiebetrokkenheid. In de derde en vierde regressie analyse worden de vier componenten van sociaal kapitaal als onafhankelijke variabelen toegevoegd. In de vijfde en zesde regressie analyse wordt sociaal kapitaal als interactievariabele meegenomen.

3.4 Methodische verantwoording

Zoals is benoemd in paragraaf 3.3 zullen er zes regressie analyses uitgevoerd worden. Sommige wetenschappers stellen dat aan er aan een bepaalde norm met betrekking tot de steekproefgrootte moet worden voldaan. Er zijn verschillende normen in omloop, bijvoorbeeld de norm van $N = 50 + 8m$ (Tabachnick & Fidell, 1996; Harris, 1975). M is hierbij het aantal onafhankelijke variabelen. Andere wetenschappers stellen dat er een absolute minimumnorm van 30 ook akkoord is of dat er 15 respondenten per onafhankelijke variabele moeten zijn (Stevens, 1996). In het eerste en tweede regressie model staan zeven onafhankelijke variabelen, inclusief de controle variabelen, centraal. In het derde, vierde, vijfde en zesde model wordt dit verder uitgebreid tot 24 onafhankelijke variabelen, inclusief controle variabelen en interactievariabelen. Aan de normen over de steekproefgrootte wordt derhalve niet voldaan. Desondanks is er toch voor gekozen om in dit onderzoek de regressie analyses uit te voeren, aangezien aan de eis van een minimumomvang van 30 wel is voldaan. Desalniettemin is enige voorzichtigheid bij de interpretatie van de resultaten op zijn plaats.

4. Analyse

In dit hoofdstuk worden eerst de beschrijvende statistieken weergegeven en wordt er nader naar de data gekeken door diverse figuren. Vervolgens worden de correlaties tussen de onafhankelijke variabelen geïnspecteerd. Vanaf paragraaf vier worden de regressie analyses gepresenteerd. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre de hypothesen worden verworpen of aangenomen.

4.1 Beschrijvende statistieken

In tabel 2 staan de beschrijvende statistieken van de ratio variabelen weergegeven die in dit onderzoek centraal staan. Dit zijn de variabelen interne en externe employability, affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid en twee elementen van sociaal kapitaal, namelijk vertrouwen in collega's en vertrouwen in leidinggevende. Tevens zijn de controlevariabelen leeftijd en aantal dienstjaren opgenomen in tabel 2.

Tabel 2. Beschrijvende statistieken

	Gem.	SD	N
Employability			
- Interne employability	3.290	.640	63
- Externe employability	3.000	.834	63
Organisatiebetrokkenheid			
- Affectieve organisatiebetrokkenheid	3.533	.516	63
- Normatieve organisatiebetrokkenheid	2.816	.642	63
Sociaal kapitaal			
- Vertrouwen in collega's	3.82	.710	63
- Vertrouwen in leidinggevende	3.86	.695	63
Leeftijd	41.05	9.858	61
Aantal dienstjaren	8.54	7.325	61

Zoals te zien is in tabel 2, zijn de werknemers van gemeente Olst-Wijhe meer intern employable dan extern employable. Interne employability heeft een gemiddelde van 3.29 en externe employability heeft een gemiddelde van 3.00. Uit een t-toets blijkt dit een significant verschil te zijn ($t=2.31$; $df=62$; $p<.05$). Dit betekent dat werknemers van gemeente Olst-Wijhe inschatten dat zij een grotere kans hebben op een andere of betere baan binnen de gemeente Olst-Wijhe dan dat zij een andere of betere baan kunnen krijgen bij een andere organisatie dan gemeente Olst-Wijhe. Tevens zijn werknemers van gemeente Olst-Wijhe meer affectief betrokken dan normatief betrokken. Affectieve betrokkenheid heeft namelijk een gemiddelde van 3.53 en normatief betrokkenheid heeft een gemiddelde van 2.81. Ook dit verschil blijkt uit een t-toets significant te zijn ($t=8.50$; $df=62$; $p<.01$). De werknemer van de gemeente Olst-Wijhe is dus meer emotioneel betrokken bij de gemeente Olst-Wijhe dan moreel betrokken. Werknemers van gemeente Olst-Wijhe hebben ongeveer evenveel vertrouwen in hun collega's dan in hun leidinggevende. Gemiddelde van vertrouwen in collega's is namelijk 3.82 en het gemiddelde vertrouwen in de leidinggevende bedraagt 3.86.

In tabel 3 staan de beschrijvende statistieken van de dummy variabelen weergegeven die in dit onderzoek centraal staan. Dit zijn de variabelen informele en formele contacten, geslacht, opleidingsniveau en type contract.

Tabel 3. Beschrijvende statistieken dummy variabelen (in procenten)

Sociaal kapitaal		
- Informele contacten (1) (N = 62)	Zelden contact 85.5 %	Regelmatig contact 14.5 %
- Informele contacten (2) (N = 62)	Zelden contact 98.4 %	Regelmatig contact 0.6 %
- Formele contacten (1) (N = 63)	Zelden contact 11.1 %	Regelmatig contact 88.9 %
- Formele contacten (2) (N = 63)	Zelden contact 42.9 %	Regelmatig contact 57.1 %
Geslacht (N = 63)	Man 41.3 %	Vrouw 58.7 %
Opleidingsniveau (N = 63)	Middelbaar 42.9 %	Hoog 57.1 %
Type contract (N = 63)	Vast 90.5 %	Tijdelijk 9.5 %

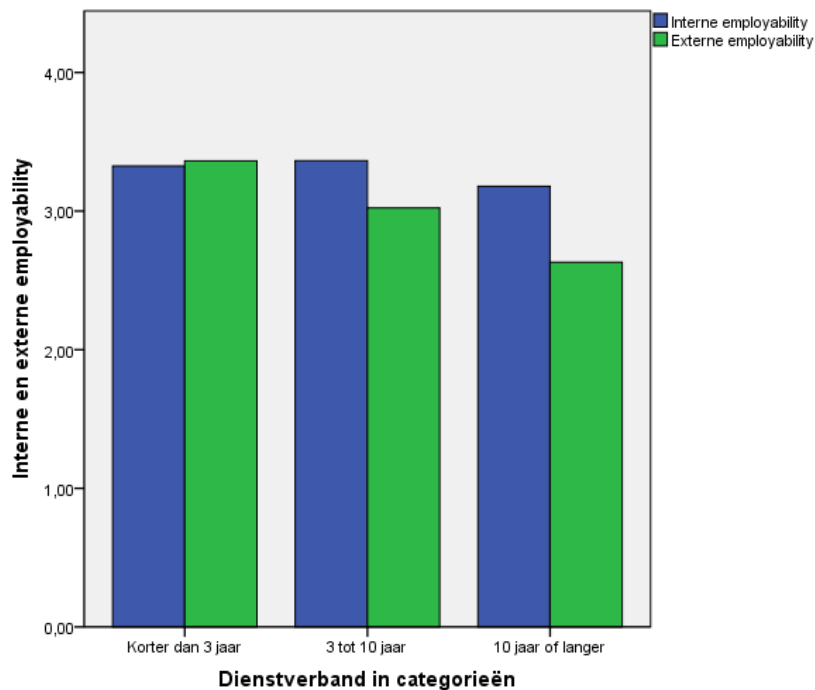
Zoals te zien is in tabel 3 hebben werknemers van gemeente Olst-Wijhe zelden informeel contact met hun collega's en leidinggevende. Werknemers van de gemeente Olst-Wijhe delen wel regelmatig kennis en ervaringen uit. In dit onderzoek wordt dit aspect formeel contact genoemd. Wel is duidelijk te zien dat formele contacten (1) een hogere score heeft op regelmatig contact dan formele contacten (2). Formele contacten (1) doelt op het uitwisselen van kennis en ervaringen met collega's en formele contacten (2) doelt op het uitwisselen van kennis en ervaringen met direct leidinggevende.

4.2 Nadere blik op de data

Hieronder zijn een aantal figuren te zien die de data in dit onderzoek verduidelijken. Hierdoor wordt een beter beeld verkregen van de onderzoeksresultaten.

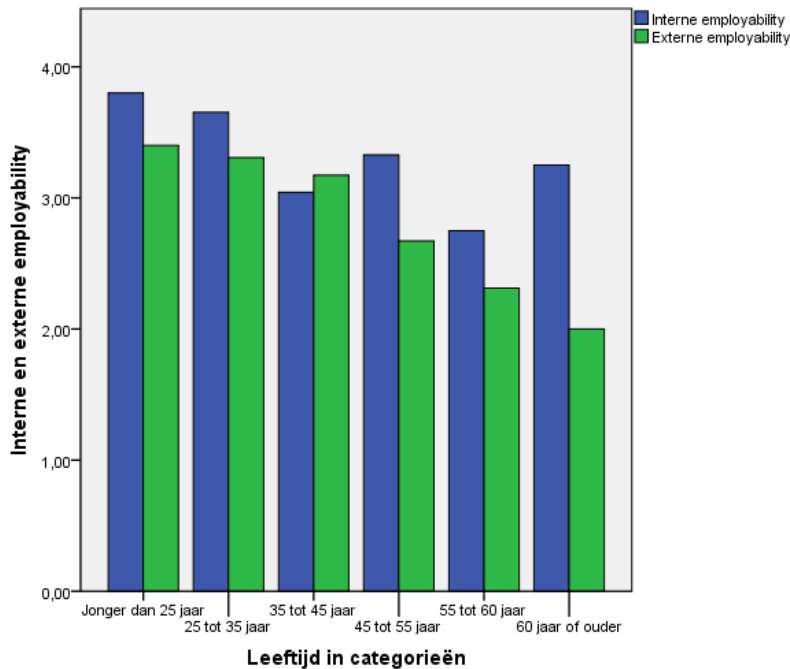
In figuur 3 is de mate van interne en externe employability te zien naar het aantal jaren dienstverband. Zoals te zien is, wordt de interne en externe employability van werknemers kleiner naarmate zij langer in dienst zijn bij de gemeente Olst-Wijhe. Dit geldt met name voor de externe employability van de medewerkers van de gemeente Olst-Wijhe; de interne employability neemt licht af naarmate de medewerker langer in dienst is.

Figuur 3. Employability en aantal jaren dienstverband



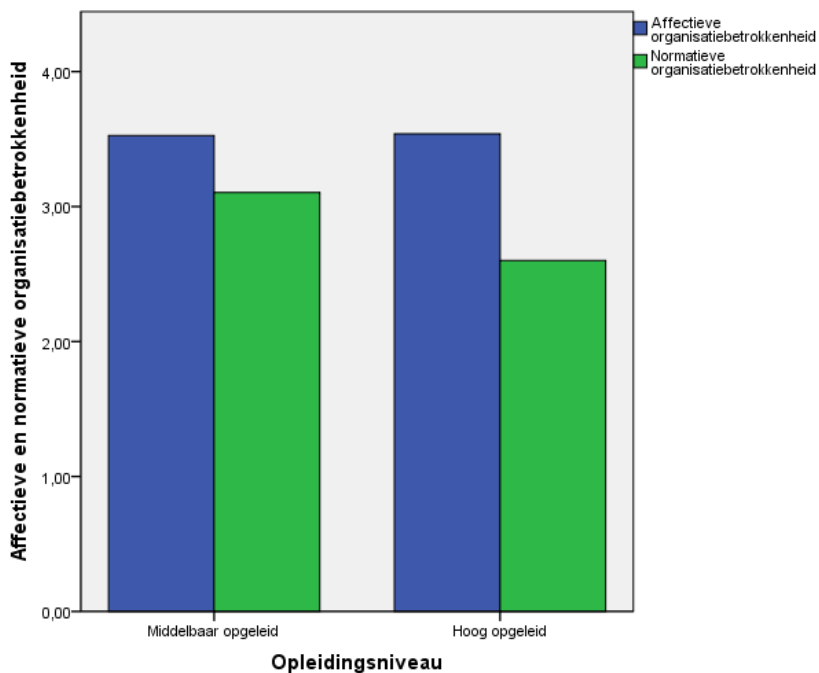
In figuur 4 is grafisch weergegeven hoe interne en externe employability samenhangt met de leeftijd van de werknemer van de gemeente Olst-Wijhe. Als er naar de mate van interne employability wordt gekeken, blijkt met name dat de interne employability voor de leeftijdscategorie jonger dan 25 jaar hoog is. Als er naar de mate van externe employability wordt gekeken, is er een duidelijk lijn zichtbaar. Hoe ouder de werknemer van de gemeente Olst-Wijhe is, hoe lager de mate van externe employability.

Figuur 4. Employability en leeftijd



In figuur 5 is grafisch weergegeven hoe de mate van affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid samenhangt met het opleidingsniveau van de werknemer van de gemeente Olst-Wijhe. In figuur 5 is zichtbaar dat er geen verschil is in de mate van affectieve organisatiebetrokkenheid tussen middelbaar opgeleiden en hoog opgeleiden. Er is wel een afname te zien in de normatieve organisatiebetrokkenheid indien de werknemer van de gemeente Olst-Wijhe hoger is opgeleid.

Figuur 5. Organiseatiebetrokkenheid en opleidingsniveau



4.3 Correlatie

Tabel 4 toont een correlatiematrix (Pearson-correlatie) van de onafhankelijke variabelen. Geen enkele variabele correleert boven .65 met een andere variabele. Indien er hoge correlaties van .65 zouden bestaan tussen de onafhankelijke variabelen, zou het probleem van multicollineariteit bestaan (Braster, 2012). Er zijn wel enkele variabelen die significant met elkaar correleren. Dit geldt bijvoorbeeld voor vertrouwen in collega's en vertrouwen in leidinggevende ($r=.573$; $p<.01$).

Tabel 4. Correlatiematrix (Pearson-correlatie) onafhankelijke variabelen

	I.E.	E.E.	V.C.	V.L.	I.C.1	I.C.2	F.C.1	F.C.2	M/V	L	Opl.	D.D.	T.C.
I.E.	1.000	.106	.148	.023	.274*	-.061	.042	.016	.294*	-.357**	.105	-.141	.363**
E.E.		1.000	-.098	-.184	.049	-.041	-.031	.039	-.029	-.363**	.252*	-.270*	.016
V.C.			1.000	.573**	-.033	-.472**	-.006	.247	.083	-.011	.056	-.058	-.038
V.L.				1.000	-.023	-.453**	.135	.377**	.143	.153	-.199	.166	-.108
I.C.1					1.000	.311*	.147	-.007	-.035	-.286*	-.100	-.089	.175
I.C.2						1.000	.046	-.146	-.156	.029	-.146	-.061	-.042
F.C.1							1.000	.408**	-.091	-.077	-.102	.112	.115
F.C.2								1.000	-.074	.130	.157	.094	-.047
M/V									1.000	-.169	-.009	.041	-.058
L										1.000	-.211	.554**	-.401**
Opl.											1.000	-.342**	.172
D.D.												1.000	-.328**
T.C.													1.000

Noot:

I.E., Interne Employability; E.E., Externe Employability, V.C., Vertrouwen in Collega's; V.L., Vertrouwen in leidinggevende; I.C., Informele Contacten (1/2); F.C., Formele Contacten (1/2); M/V, geslacht; L, leeftijd; Opl., opleidingsniveau; D.D., Duur Dienstverband; T.C., Type Contract.

*Correlatie is significant op het niveau van .05.

**Correlatie is significant op het niveau van .01.

4.4 Spreidingsdiagrammen

In bijlage III zijn twee spreidingsdiagrammen en twee normale verdelingen te zien. In de eerste spreidingsdiagram (figuur 7) staat de afhankelijke variabele affectieve organisatiebetrokkenheid centraal. In de tweede spreidingsdiagram (figuur 8) staat de afhankelijke variabele normatieve organisatiebetrokkenheid centraal. Deze puntenwolk zet de gestudentiseerde residuen (alle onafhankelijke variabelen, inclusief de controlevariabelen) uit tegen de voorspelde gestandaardiseerde Y-waarden. Als de aanname van constante variantie correct is, moeten de gestandaardiseerde residuen gemiddeld nul blijven. Dit geldt zowel horizontaal als verticaal gezien (Voeten & Van den Bercken, 2004: 22). In beide spreidingsdiagrammen liggen de gestandaardiseerde residuen gemiddeld op nul, maar er is wel veel variantie te zien op zowel de horizontale als de verticale as.

Tevens zijn er twee normale verdelingen, ook wel histogrammen, te zien. Het histogram kan worden gebruikt om na te gaan of variabelen, vooral residuen, een normale verdeling volgen

(Voeten & Van den Bercken, 2004: 21) De verdeling is normaal verdeeld als het histogram en de lijn van de normale verdeling dezelfde vorm heeft. In het eerste histogram (figuur 9) staat affectieve organisatiebetrokkenheid centraal als afhankelijke variabele. Over het algemeen is het eerste histogram normaal verdeeld; er zijn wel enkele uitschieters naar beneden en naar boven. In het tweede histogram (figuur 10) staat normatieve organisatiebetrokkenheid centraal als afhankelijke variabele. Hiervoor geldt hetzelfde als de eerste histogram. Ook hier zijn enkele uitschieters naar beneden en boven te zien, maar over het algemeen geldt dat de verdeling normaal is verdeeld.

4.5 Regressie analyses

4.5.1 Model 1: Employability en affectieve organisatiebetrokkenheid

Om hypothese één en hypothese twee te toetsen, is er een regressie analyse uitgevoerd. De onafhankelijke variabelen interne en externe employability en de controlevariabelen zijn tegelijkertijd opgenomen in het regressiemodel. Uit de regressie komt naar voren dat de onafhankelijke variabelen te samen 33 procent van de variantie van de mate van affectieve organisatiebetrokkenheid verklaren. Model 1 is statistisch significant, $R^2=.33$, $F(7, 53)=3.76$, $p<.01$.

Tabel 5. Regressie met affectieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele (N=63)

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten	
		B	SE
1	(Constant)	.100	.237
	Zscore: Interne employability	.554***	.130
	Zscore: Externe employability	-.091	.131
	Geslacht	-.467*	.248
	Zscore: Leeftijd	.007	.158
	Zscore: Duur dienstverband	.324**	.146
	Opleidingsniveau	.312	.248
	Type contract	-.408	.453

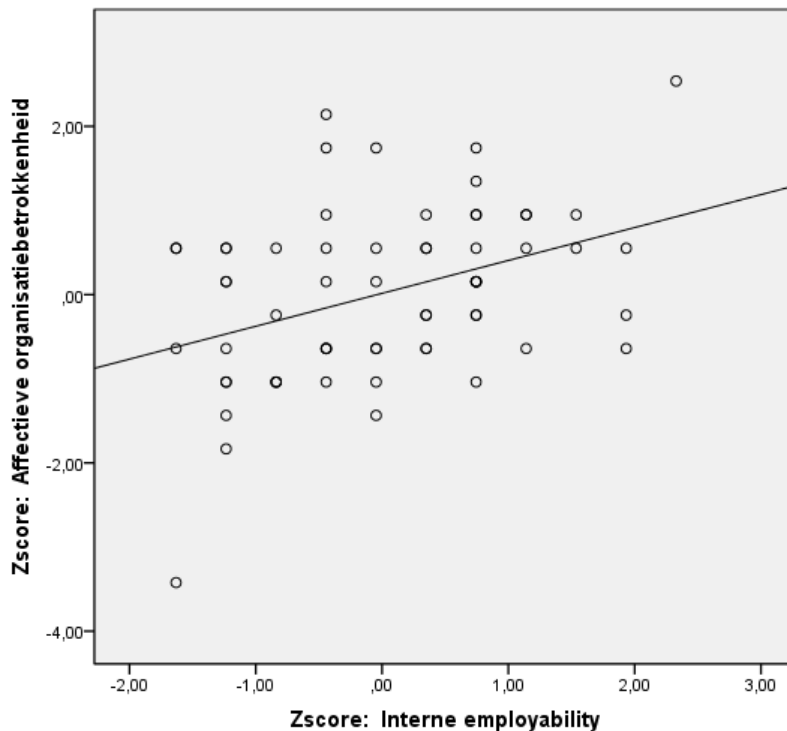
Noot:

*** $p<.01$, ** $p<.05$, * $p<.10$

In tabel 5 zijn de resultaten van de regressie analyse schematisch weergegeven. Interne employability hangt positief samen met affectieve organisatiebetrokkenheid. Er is een significant verband ($B=.554$; $p<.01$). Geslacht ($B=-.467$; $p<.10$) en duur dienstverband ($B=.324$; $p<.05$) hebben ook een significant effect op affectieve organisatiebetrokkenheid. Geslacht heeft een negatief significant effect op de affectieve organisatiebetrokkenheid. Dit betekent dat vrouwen minder affectief betrokken zijn dan mannen. Aantal jaren dat de medewerker in dienst is, heeft een positief significant effect op de affectieve organisatiebetrokkenheid. Dit betekent dat naarmate de medewerker van de gemeente Olst-Wijhe langer in dienst is deze meer affectief betrokken is bij de organisatie.

Naar aanleiding van deze resultaten kan gesteld worden dat hypothese één “Hoe meer intern employable de werknemer is, hoe groter de affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe” wordt bevestigd. Hypothese twee “Hoe meer extern employable de werknemer is, hoe groter de affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe” wordt verworpen. Er is geen significante relatie gevonden tussen externe employability en affectieve organisatiebetrokkenheid ($B = -.091$; $p > .10$).

Figuur 6. Samenhang tussen interne employability en affectieve organisatiebetrokkenheid



In figuur 6 wordt ter verduidelijking de samenhang tussen interne employability en affectieve organisatiebetrokkenheid schematisch weergegeven. Zoals te zien is, geldt hoe meer intern inzetbaar de betreffende werknemer van gemeente Olst-Wijhe is, hoe meer affectief betrokken deze werknemer is.

4.5.2 Model 2: Employability en normatieve organisatiebetrokkenheid

Om hypothese drie en vier te toetsen is er een multipele regressie analyse uitgevoerd. De onafhankelijke variabelen interne employability en externe employability zijn tegelijkertijd met de controlevariabelen opgenomen in de regressie analyse. Uit de regressie komt naar voren dat de onafhankelijke variabelen 22 procent van de variantie van de mate van normatieve organisatiebetrokkenheid verklaren. Model 2 is statistisch significant, als uitgegaan wordt van een betrouwbaarheidsinterval van 90 procent, $R^2 = .22$, $F(7, 53) = 2.14$, $p < .10$.

Als er wordt gekeken naar de onafhankelijke variabelen blijkt alleen opleidingsniveau significant samen te hangen met normatieve organisatiebetrokkenheid ($B=-.705$; $p<.01$). Dit betekent dat naarmate de medewerker hoger is opgeleid deze meer normatief betrokken is bij de gemeente Olst-Wijhe. In tabel 6 zijn de resultaten van de regressie analyse schematisch weergegeven.

Tabel 6. Regressie met normatieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele (N=63)

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten	
		B	SE
2	(Constant)	.358	.249
	Zscore: Interne employability	.227	.136
	Zscore: Externe employability	-.180	.137
	Geslacht	.078	.261
	Zscore: Leeftijd	-.036	.165
	Zscore: Duur dienstverband	.012	.153
	Opleidingsniveau	-.705***	.260
	Type contract	-.171	.475

Noot:

*** $p<.01$

Naar aanleiding van bovenstaande resultaten worden hypothese drie "*Hoe meer intern employable de werknemer is, hoe groter de normatieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe*" en hypothese vier "*Hoe meer extern employable de werknemer is, hoe groter de normatieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe*" verworpen. Er blijkt geen significante relatie te zijn tussen interne employability en normatieve organisatiebetrokkenheid ($B=.227$; $p>.10$) en geen significante relatie tussen externe employability en normatieve organisatiebetrokkenheid ($B=-.180$; $p>.10$).

4.5.3 Model 3: Employability, sociaal kapitaal en affectieve organisatiebetrokkenheid

In model drie zijn de vier elementen van sociaal kapitaal als onafhankelijke variabelen toegevoegd aan het regressie model. Uit de regressie komt naar voren dat de onafhankelijke variabelen 51 procent van de variantie van de mate van affectieve organisatiebetrokkenheid verklaren. Dit betekent dat model drie statistisch significant is, $R^2=.51$, $F(13, 46)=3.64$, $p<.01$. Door de elementen van sociaal kapitaal toe te voegen wordt de verklaarde variantie in dit model met 18 procent verhoogd. In tabel 7 zijn de resultaten van de regressie analyse weergegeven.

Tabel 7. Regressie met affectieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele (N=63)

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten	
		B	SE
3	(Constant)	-.003	.398
	Zscore: Interne employability	.459***	.125
	Zscore: Externe employability	-.015	.123
	Geslacht	-.416*	.238
	Zscore: Leeftijd	-.010	.155
	Zscore: Duur dienstverband	.381***	.140
	Opleidingsniveau	.367	.255
	Type contract	-.176	.426
	Zscore: Vertrouwen collega's	.425***	.148
	Zscore: Vertrouwen leidinggevende	.192	.166
	Informele contacten (1)	.082	.349
	Informele contacten (2)	1.751	1.108
	Formele contacten (1)	.091	.394
	Formele contacten (2)	-.178	.277

Noot:

*** $p < .01$, * $p < .10$

Zoals te zien is in tabel 7 hangt interne employability significant samen met affectieve betrokkenheid ($B = .459$; $p < .01$). Dit werd ook al in de eerste regressiemodel bevestigd. Eveneens hangt vertrouwen in collega's positief significant samen met affectieve betrokkenheid ($B = .425$; $p < .01$). Vertrouwen in collega's is in dit onderzoek één van de vier elementen van sociaal kapitaal. Dit betekent dat naarmate de medewerker meer vertrouwen heeft in zijn collega's, hij of zij meer affectief betrokken is bij de organisatie. De controlevariabelen duur dienstverband ($B = .381$; $p < .01$) en geslacht ($B = -.416$; $p < .10$) hebben ook een significante invloed op affectieve organisatiebetrokkenheid. Ook deze twee variabelen waren in model één significant van invloed op affectieve organisatiebetrokkenheid. Zoals is benoemd, betekent dit dat vrouwen minder affectief betrokken zijn dan mannen en dat naarmate de medewerker langer in dienst is hij of zij meer affectief betrokken is bij de organisatie.

4.5.4 Model 4: Employability, sociaal kapitaal en normatieve organisatiebetrokkenheid

Ook in model vier zijn de vier elementen van sociaal kapitaal toegevoegd. In dit model staat de normatieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele centraal. Uit de regressie komt naar voren dat de onafhankelijke variabelen 49 procent van de variantie van de mate van normatieve organisatiebetrokkenheid verklaren. Model vier is statistisch significant, $R^2 = .49$, $F(13, 46) = 3.44$, $p < .01$. Door de elementen van sociaal kapitaal toe te voegen wordt de verklaarde variantie in dit model met 27 procent verhoogd. In tabel 8 zijn de resultaten van de regressie analyse weergegeven.

Tabel 8. Regressie met normatieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele (N=63)

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten	
		B	SE
4	(Constant)	-.128	.393
	Zscore: Interne employability	.231*	.124
	Zscore: Externe employability	-.098	.121
	Geslacht	.004	.235
	Zscore: Leeftijd	-.066	.153
	Zscore: Duur dienstverband	.012	.139
	Opleidingsniveau	-.353	.251
	Type contract	-.114	.421
	Zscore: Vertrouwen collega's	-.025	.146
	Zscore: Vertrouwen leidinggevende	.706***	.164
	Informele contacten (1)	-.321	.345
	Informele contacten (2)	2.366**	1.094
	Formele contacten (1)	.652	.389
	Formele contacten (2)	-.470*	.274

Noot:

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .10$

Zoals in tabel 8 te zien is, heeft interne employability een positief significant effect op de normatieve organisatiebetrokkenheid ($B = .231$; $p < .10$). Eveneens oefent de variabele vertrouwen in leidinggevende een significant effect uit op normatieve organisatiebetrokkenheid ($B = .706$; $p < .01$). Vertrouwen in leidinggevende is één van de vier elementen van sociaal kapitaal. Dit betekent dat naarmate de medewerker meer vertrouwen heeft in zijn of haar leidinggevende, hij of zij ook meer normatief betrokken is bij de organisatie. Ook hebben de elementen informele contacten (2) ($B = 2.366$; $p < .05$) en formele contacten (2) ($B = -.470$; $p < .10$) een significant effect op normatieve organisatiebetrokkenheid. Het aspect informele contacten (2) betreft het buiten werktijd afspreken met leidinggevende. Uit de analyse blijkt dat hoe vaker de werknemer buiten werktijd contact heeft met zijn of haar leidinggevende, hoe groter de normatieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe is. Het aspect formele contacten (2) betreft het uitwisselen van kennis en ervaringen met leidinggevende. Uit de analyse blijkt dat hoe vaker de werknemer kennis en ervaringen uitwisselt met zijn of haar leidinggevende, hoe minder groot hij of zij normatief betrokken is bij de gemeente Olst-Wijhe.

4.5.5 Model 5: Employability, sociaal kapitaal als interactievariabele en affectieve organisatiebetrokkenheid

In model 5 is sociaal kapitaal als interactievariabele toegevoegd aan de andere onafhankelijke variabelen. In model 5 staat affectieve organisatiebetrokkenheid als onafhankelijke variabele centraal. Uit de regressie komt naar voren dat de onafhankelijke variabelen 59 procent van de variantie van de mate van affectieve organisatiebetrokkenheid verklaren. Model vijf is statistisch significant, $R^2=.59$, $F(23, 36)=2.24$, $p<.05$. In vergelijking met model 3 is de verklaarde variantie met 8 procent verhoogd. In tabel 9 zijn de resultaten weergegeven van de regressie analyse.

Tabel 9. Regressie met affectieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele (N=63)

Model		Ongestandaardiseerde Coëfficiënten	
		B	SE
5	(Constant)	.115	.462
	Zscore: Interne employability	.593	.483
	Zscore: Externe employability	.026	.315
	Zscore: Vertrouwen collega's	.314*	.184
	Zscore: Vertrouwen leidinggevende	.094	.209
	Informele contacten (1)	-.136	.531
	Formele contacten (1)	-.021	.416
	Formele contacten (2)	-.108	.307
	Geslacht	-.347	.276
	Zscore: Leeftijd	.012	.180
	Opleidingsniveau	.224	.293
	Zscore: Duur dienstverband	.368**	.150
	Type contract	-.353	.488
	Interne employability x Vertrouwen collega's	-.042	.199
	Interne employability x Vertrouwen leidinggevende	-.178	.160
	Externe employability x Vertrouwen collega's	-.175	.232
	Externe employability x Vertrouwen leidinggevende	.105	.190
	Interne employability x Informele contacten (1)	.663	.467
	Interne employability x Formele contacten (1)	-.020	.550
	Interne employability x Formele contacten (1)	-.282	.311
	Externe employability x Informele contacten (1)	-.691	.643
	Externe employability x Informele contacten (2)	-5.389	4.559
	Externe employability x Formele contacten (1)	-.130	.398
	Externe employability x Formele contacten (2)	.230	.335

Noten:

** $p<.05$, * $p<.10$

In deze regressie worden de variabelen informele contacten (2) en interne employability x informele contacten (2) niet meegenomen. Deze twee variabelen correleren -1.00 met elkaar.

Zoals te zien is in tabel 9 heeft vertrouwen in collega's een positief significant effect op affectieve organisatiebetrokkenheid ($B=.314$; $p<.10$). Dit betekent dat hoe groter het vertrouwen is in collega's, hoe groter de affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemers is. Eveneens oefent de variabele duur dienstverband ($B=.368$; $p<.05$) een positief significant effect uit op de affectieve organisatiebetrokkenheid. Hoe langer de werknemer in dienst is bij de gemeente Olst-Wijhe, hoe groter de affectieve organisatiebetrokkenheid.

Geen van de interactievariabelen van sociaal kapitaal oefent een significant effect uit op de relatie tussen employability en affectieve organisatiebetrokkenheid. Uit model vijf komt geen aanwijzingen voort om hypothese vijf "*Sociaal kapitaal heeft een versterkend effect op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid*" aan te nemen.

4.5.6 Model 6: Employability, sociaal kapitaal als interactievariabele en normatieve organisatiebetrokkenheid

Net als in model vijf is in model zes sociaal kapitaal als interactievariabele toegevoegd aan de andere onafhankelijke variabelen. In model zes staat normatieve organisatiebetrokkenheid als onafhankelijke variabele centraal. Uit de regressie komt naar voren dat de onafhankelijke variabelen 61 procent van de variantie van de mate van normatieve organisatiebetrokkenheid verklaren. Model zes is statistisch significant, $R^2=.61$, $F(23, 36)=2.41$, $p<.01$. De verklaarde variantie is met 12 procent verhoogd door sociaal kapitaal als interactievariabele toe te voegen. In tabel 10 zijn de resultaten weergegeven van de regressie analyse.

Tabel 10. Regressie met normatieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele (N=63)

Model	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten	
	B	SE
6	(Constant)	
	Zscore: Interne employability	
	Zscore: Externe employability	
	Zscore: Vertrouwen collega's	
	Zscore: Vertrouwen leidinggevende	
	Informele contacten (1)	
	Formele contacten (1)	
	Formele contacten (2)	
	Geslacht	
	Zscore: Leeftijd	
	Opleidingsniveau	
	Zscore: Duur dienstverband	
	Type contract	
	Interne employability x Vertrouwen collega's	
	Interne employability x Vertrouwen leidinggevende	
	Externe employability x Vertrouwen collega's	
	Externe employability x Vertrouwen leidinggevende	
	Interne employability x Informele contacten (1)	
	Interne employability x Formele contacten (1)	
	Interne employability x Formele contacten (1)	
	Externe employability x Informele contacten (1)	
	Externe employability x Informele contacten (2)	
	Externe employability x Formele contacten (1)	
	Externe employability x Formele contacten (2)	

Noten:

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .10$

In deze regressie worden de variabelen informele contacten (2) en interne employability x informele contacten (2) niet meegenomen. Deze twee variabelen correleren -1.00 met elkaar.

Zoals te zien is in tabel 10 oefent het element vertrouwen in leidinggevende een positief significant effect uit op normatieve organisatiebetrokkenheid ($B = .759$; $p < .01$). Dit betekent dat hoe groter het vertrouwen van de werknemer in de leidinggevende is, hoe groter de normatieve organisatiebetrokkenheid van de betreffende werknemer is. De interactievariabele interne employability x formele contacten (1) heeft een positief significant effect op normatieve organisatiebetrokkenheid ($B = -.845$; $p < .10$). Dit betekent dat het aspect formele contacten (1) een versterkend effect uitoefent op de relatie tussen interne employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Formele contacten (1) betreft het uitwisselen van kennis en ervaringen

met directe collega's. Hoe meer de werknemer kennis en ervaringen uitwisselt met zijn of haar directe collega's, hoe sterker het verband tussen interne employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Eveneens heeft de interactievariabele externe employability x formele contacten (2) een negatief significant effect op normatieve organisatiebetrokkenheid ($B=-10.555$; $p<.05$). Dit betekent dat het aspect formele contacten (2) een verminderend effect heeft op de relatie tussen externe employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Formele contacten (2) betreft het uitwisselen van kennis en ervaringen met leidinggevende. Hoe meer de werknemer kennis en ervaringen uitwisselt met zijn of haar leidinggevende, hoe minder sterk het verband tussen externe employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Dit laatste resultaat is in tegenstelling tot wat werd verwacht.

Of hypothese vijf "*Sociaal kapitaal heeft een versterkend effect op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid*" wordt bevestigd, kan niet eenduidig worden beantwoord. Er zijn twee van de twaalf aspecten van sociaal kapitaal die invloed uitoefenen op de relatie tussen employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Het eerste aspect is het uitwisselen van kennis en ervaringen met collega's. Dit aspect heeft een versterkend effect op de relatie tussen interne employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Dit resultaat sluit aan bij de opgestelde hypothese. Het tweede aspect is het uitwisselen van kennis en ervaringen met leidinggevendens. Dit aspect heeft een verminderend effect op de relatie tussen externe employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Dit resultaat is in tegenstelling tot de opgestelde hypothese.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de centrale probleemstelling beantwoord aan de hand van de resultaten die verkregen zijn in hoofdstuk vier. In paragraaf twee van dit hoofdstuk wordt middels een discussie teruggekeken op het uitgevoerde onderzoek.

5.1 Conclusie

In dit onderzoek is gekeken in hoeverre employability van invloed is op de organisatiebetrokkenheid van werknemers van de gemeente Olst-Wijhe. Er staan in dit onderzoek twee vormen van employability centraal, namelijk interne en externe employability. Interne employability verwijst naar de door de werknemer ingeschatte kans op een betere of andere baan binnen de huidige organisatie; externe employability verwijst naar de door de werknemer ingeschatte kans op een betere baan of een andere baan op de externe arbeidsmarkt, oftewel bij een andere werkgever. Eveneens staan twee vormen van organisatiebetrokkenheid in dit onderzoek centraal, namelijk affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid. Affectieve organisatiebetrokkenheid verwijst naar de emotionele betrokkenheid van de werknemer; normatieve organisatiebetrokkenheid verwijst naar de morele betrokkenheid van de werknemer. Op basis van de theorie werd verondersteld dat beide vormen van employability een positief effect zouden hebben op beide vormen van organisatiebetrokkenheid.

Om de hypothesen te toetsen, is een gestructureerde vragenlijst online gezet en onder de aandacht gebracht van de werknemers van de gemeente Olst-Wijhe. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een respons van 63 werknemers. Dit is ongeveer 45 procent van de onderzoekspopulatie. De onderzoekspopulatie betreft de werknemers van de gemeente Olst-Wijhe. Door deze kleine onderzoekspopulatie is enige voorzichtigheid bij de interpretatie van de resultaten van de regressie analyses op zijn plaats.

Naar aanleiding van de data-analyse komt naar voren dat de werknemers van de gemeente Olst-Wijhe meer intern employable dan extern employable zijn. Tevens zijn de werknemers van de gemeente Olst-Wijhe meer affectief dan normatief betrokken bij de organisatie. Zoals is benoemd, werd op basis van de theorie verwacht dat beide vormen van employability een positief effect zouden hebben op beide vormen van organisatiebetrokkenheid. In dit onderzoek wordt alleen de hypothese *“Hoe meer intern employable de werknemer is, hoe groter de affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe”* bevestigd. Daarnaast blijkt geslacht en duur dienstverband invloed uit te oefenen op affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer in de gemeente Olst-Wijhe. Vrouwen zijn meer affectief betrokken dan mannen en naarmate de medewerker langer in dienst is, zijn deze werknemers meer affectief betrokken bij de gemeente Olst-Wijhe. Ook blijkt dat hoe groter het vertrouwen van een werknemer in zijn of haar directe collega's is, hoe groter de affectieve organisatiebetrokkenheid van de betreffende werknemer is. Opleidingsniveau en vertrouwen in leidinggevende oefenen invloed uit op de normatieve organisatiebetrokkenheid van de

werknemer van de gemeente Olst-Wijhe. Naarmate de werknemer hoger is opgeleid, is de werknemer meer normatief betrokken bij de gemeente Olst-Wijhe. Naarmate de werknemer meer vertrouwen heeft in zijn of haar direct leidinggevende, dan is de werknemer normatief meer betrokken bij de gemeente Olst-Wijhe.

In dit onderzoek is ook gekeken in hoeverre sociaal kapitaal een versterkend effect heeft op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid. Sociaal kapitaal bestaat uit vier elementen, namelijk vertrouwen in collega's, vertrouwen in leidinggevende, frequentie contact op informele momenten met collega's en leidinggevende en frequentie contact op formele momenten met collega's en leidinggevende. Of de hypothese "*Sociaal kapitaal heeft een versterkend effect op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid*" kan worden bevestigd, is niet eenduidig te beantwoorden. De frequentie waarin werknemers kennis en ervaringen uitwisselen met collega's heeft een versterkend effect op de relatie tussen interne employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Maar de frequentie waarin werknemers kennis en ervaringen uitwisselen met hun leidinggevende heeft een verminderend effect op de relatie tussen externe employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Dit laatste aspect sluit niet aan bij de opgestelde hypothese. Geen van de interactie-elementen van sociaal kapitaal oefenen invloed uit op de affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer.

Kortom, er zijn dus twee aspecten van sociaal kapitaal die invloed uitoefenen op de relatie tussen employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Wat betekent dit theoretisch? In het algemeen is bekend dat er onderscheid wordt gemaakt tussen twee vormen van arbeidsmarkten, namelijk de interne arbeidsmarkt en de externe arbeidsmarkt. De interne arbeidsmarkt betreft in dit geval de arbeidsmarkt van de gemeente Olst-Wijhe. De externe arbeidsmarkt betreft de arbeidsmarkt van alle andere werkgevers buiten de gemeente Olst-Wijhe als werkgever. Het lijkt erop dat de mate van sociaal kapitaal binnen de organisatie positief van invloed is op de interne arbeidsmarkt (namelijk interne employability en normatieve organisatiebetrokkenheid). Terwijl de mate van sociaal kapitaal binnen de organisatie negatief van invloed is op de externe arbeidsmarkt (namelijk externe employability en normatieve organisatiebetrokkenheid). Deze implicaties kunnen in vervolgonderzoek verder worden onderzocht. Er zijn namelijk nog geen onderzoeken uitgevoerd die gekeken hebben in hoeverre sociaal kapitaal een versterkend effect uitoefent op de relatie tussen (interne en externe) employability en organisatiebetrokkenheid.

Als er wordt gekeken naar onderzoeken die de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid onderzocht hebben, bleek uit het onderzoek van Paltoe (2009) dat employability niet van invloed is op affectieve organisatiebetrokkenheid en employability negatief van invloed is op normatieve organisatiebetrokkenheid. Deze resultaten sluiten niet aan bij de resultaten van dit onderzoek. De onderzoeksresultaten van Tsui et al. (1997) komen wel overeen met dit onderzoek. Het onderzoek van Tsui et al. (1997) wijst uit dat als de werkgever investeert in ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemer de affectieve organisatiebetrokkenheid van deze werknemer groter is.

De centrale probleemstelling van dit onderzoek luidt: *Is employability van invloed op organisatiebetrokkenheid van de werknemers van de gemeente Olst-Wijhe en zo ja, op welke wijze?* Uit dit onderzoek blijkt dat interne employability een positief effect heeft op de affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemer van de gemeente Olst-Wijhe. Verder blijkt dat enkele aspecten van sociaal kapitaal invloed uitoefenen op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid. De frequentie waarin werknemers kennis en ervaringen uitwisselen met collega's heeft een versterkend effect op de relatie tussen interne employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Tevens blijkt dat de frequentie waarin werknemers kennis en ervaringen uitwisselen met leidinggevende een verminderd effect uitoefent op de relatie tussen externe employability en normatieve organisatiebetrokkenheid.

5.2 Discussie

Dit onderzoek kent een aantal sterke kanten, zoals het onderscheid tussen de vormen van employability en organisatiebetrokkenheid. Een ander sterk punt van dit onderzoek is dat er is gekeken in hoeverre sociaal kapitaal een effect uitoefent op het verband tussen employability en organisatiebetrokkenheid. Toch kent dit onderzoek ook een aantal kanttekeningen die in acht genomen dienen te worden bij de interpretatie van de resultaten. Ten eerste de eventuele mogelijkheid dat er sociale wenselijke antwoorden zijn gegeven. In de enquête werd gevraagd in hoeverre de werknemer betrokken is bij de gemeente Olst-Wijhe. De antwoorden op de enquêtes kan voor een deel beïnvloed zijn door sociale wenselijke antwoorden. Dit gezien het feit dat werknemers van de gemeente Olst-Wijhe weten dat de resultaten in de organisatie worden verspreid. Sociaal wenselijkheid is getracht te voorkomen door in de introductie en de aankondiging duidelijk en expliciet te benoemen dat de resultaten anoniem worden verwerkt.

Ten tweede is, samenhangend met het vorige punt, interne en externe employability gemeten aan de hand van zelfgerapporteerde data. Een zelfevaluatie meet niet of de werknemer daadwerkelijk breed inzetbaar is. Toekomstig onderzoek kan gebruik maken van meerdere bronnen bij de dataverzameling om een objectiever beeld te kunnen schetsen van de employability van de werknemer, zoals evaluaties van direct leidinggevende of collega's.

Een derde discussiepunt is de grootte van de steekproef. De steekproef bestond uiteindelijk uit 63 respondenten. Dit is een kleine groep respondenten, maar voor dit onderzoek geldt wel dat dit ongeveer 45 procent van de onderzoekspopulatie is. Door de kleine groep respondenten kunnen de uitkomsten van de regressie analyses minder nauwkeurig zijn. Een volgend onderzoek zou uitgevoerd kunnen worden onder meerdere gemeenten of organisaties, waardoor een grotere onderzoekspopulatie kan worden gevormd.

Een laatste en vierde punt van discussie betreft de twee elementen van sociaal kapitaal, namelijk de frequentie van formeel en informeel contact met collega's en leidinggevenden. Uit de factoranalyse kwam naar voren dat van de vier stellingen er twee factoren konden worden gevormd. Echter, zijn deze variabelen omgevormd tot dummy variabelen, omdat de afstanden tussen de antwoorden ongelijk waren. Hierdoor werden het vier losse variabelen, als onderdeel van sociaal kapitaal. Ondanks deze aanpassingen, zijn er aanwijzingen dat sociaal kapitaal effect uitoefent op de relatie tussen employability en organisatiebetrokkenheid. Het is van belang dat dit verder wordt onderzocht.

6. Beleidsaanbevelingen

Als afsluiting van dit onderzoek worden er enkele beleidsaanbevelingen gegeven. De beleidsaanbevelingen komen voort uit de resultaten van dit onderzoek. Deze aanbevelingen zijn in eerste instantie gericht aan de gemeente Olst-Wijhe. Hierbij is het natuurlijk mogelijk voor andere gemeenten of andere organisaties om deze aanbevelingen toe te passen binnen de eigen organisatie.

Beleidsaanbeveling 1. Interne employability onder de aandacht brengen

Uit dit onderzoek blijkt dat interne employability positief van invloed is op de affectieve organisatiebetrokkenheid van werknemers in de gemeente Olst-Wijhe. Het is daarom van belang dat het HR beleid van de gemeente Olst-Wijhe focust op de interne employability van de werknemers. Gemeente Olst-Wijhe besteedt bijvoorbeeld al aandacht aan de interne employability van de werknemers door de Olst-Wijhe Academie. De Olst-Wijhe Academie richt op de ontwikkeling van werknemers door collectieve trainings- en opleidingsprogramma's aan te bieden. De trainings- en opleidingsprogramma's sluiten aan bij de interne doelen en ontwikkeling van de organisatie. Andere mogelijkheden om de interne employability te vergroten, is door regelmatig functiewisselingen te laten plaatsvinden en/of door de interne doorstroming binnen de gemeente Olst-Wijhe te vergroten. Zo kan men bijvoorbeeld een 'regel' inbrengen dat een werknemer niet langer dan twee jaar hetzelfde werkpakket mag hebben. De rol van de leidinggevende is om tijdens de HRM-gesprekken de interne employability bespreekbaar te maken en hierover afspraken te maken met de betreffende werknemer. Dit betreffen bijvoorbeeld afspraken over veranderingen in het werkpakket.

Uit de theoretische paragraaf kwam naar voren dat er geen eenduidige omschrijving van employability blijkt te bestaan. Het is daarom belangrijk om een eenduidige omschrijving van employability of inzetbaarheid te communiceren naar de werknemers van de gemeente Olst-Wijhe. Deze eenduidige omschrijving van employability moet samen met een visie over wat de gemeente met (interne) employability wil bereiken, worden gecommuniceerd naar de werknemers van de gemeente Olst-Wijhe.

Interne employability kan ook onder de aandacht van de werknemers van de gemeente Olst-Wijhe worden gebracht door bijvoorbeeld workshops te organiseren. Tijdens een workshop kan de visie over interne employability worden gecommuniceerd en kan men met elkaar brainstormen over hoe werknemers hun interne employability kunnen verhogen. Daarnaast kunnen tijdens de workshops 'good practices' van andere gemeenten worden gedeeld. 'Good practices' zijn effectieve voorbeelden van activiteiten hoe andere gemeenten of organisaties de interne employability van werknemers verhogen.

Ondanks dat uit dit onderzoek blijkt dat externe employability geen invloed heeft op de organisatiebetrokkenheid is het wel van belang dat werknemers aan hun externe employability blijven werken. Binnenkort wordt de gemeente Olst-Wijhe namelijk gereorganiseerd in verband met de bezuinigingen die door de overheid zijn opgelegd. Hierdoor kunnen enkele of tientallen werknemers van de gemeente Olst-Wijhe ontslagen worden. Het is daarom onder andere van belang dat de leidinggevende stimuleert dat de werknemer blijft netwerken met werknemers van andere vergelijkbare organisaties.

Beleidsaanbeveling 2. Stimuleren om kennis en ervaringen te delen met collega's

In dit onderzoek is sociaal kapitaal opgedeeld in vier elementen. Dit zijn de elementen vertrouwen in collega's, vertrouwen in leidinggevende, frequentie van formeel contact en frequentie van informeel contact met collega's en leidinggevendenden. Uit dit onderzoek blijkt dat het uitwisselen van kennis en ervaringen met collega's een versterkend effect heeft op de relatie tussen interne employability en normatieve organisatiebetrokkenheid. Van belang is daarom dat de gemeente Olst-Wijhe het uitwisselen van kennis en ervaringen met collega's stimuleert. Het uitwisselen van kennis en ervaringen kan worden gestimuleerd tijdens bijvoorbeeld vakgroepoverleggen. Tijdens dit soort overleggen zit de gehele vakgroep bij elkaar en is het uitwisselen van kennis en ervaringen een goed moment. Kennis en ervaringen kunnen praktijkervaringen zijn of kennis over gevolgde studies. Door het uitwisselen van kennis en ervaringen wordt het sociaal kapitaal van de betreffende vakgroep vergroot. Om te stimuleren dat werknemers deze kennis en ervaringen delen, is de rol van leidinggevende erg belangrijk. De leidinggevende moet als voorbeeldrol zijn of haar eigen kennis en ervaringen ook delen met zijn ondergeschikten.

De leidinggevende kan op verschillende manieren zijn medewerkers stimuleren om kennis en ervaringen te delen met elkaar. Een moment waarop de leidinggevende zijn of haar medewerkers kan stimuleren om kennis en ervaringen te delen is tijdens de HRM-gesprekken. Tijdens de HRM-gesprekken kan bijvoorbeeld expliciet als afspraak worden opgesteld: *“Medewerker X zit één keer in de drie weken met medewerker Y om tafel om de ervaringen uit te wisselen over opleiding Z”*. Van belang is dat deze afspraken SMART worden opgesteld. Dit staat voor de afkorting Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Deze afkorting is opgesteld om de afspraken die worden gemaakt te kunnen monitoren en controleren.

Een andere manier waarop het management van de gemeente Olst-Wijhe het delen van kennis en ervaringen kan stimuleren is door dit in te bedden in de Olst-Wijhe Academie. Werknemers van de gemeente Olst-Wijhe volgen namelijk in het kader van de Olst-Wijhe Academie diverse cursussen. Om aan te tonen dat deze cursus met een succesvol resultaat is afgesloten, moet elke werknemer een reflectie schrijven over het gevolgde cursus. Tevens kan het management van de gemeente Olst-Wijhe invoeren dat de inhoud van de cursus moet worden gedeeld met directe collega's.

Literatuur

- 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, p. 252 – 276.
- Al-Qarioti, M.Q.A., & Al-Enezi, A. (2004). Organizational commitment of managers in Jordan: a field study. *International Journal of Public Administration*, 27, p. 331 – 352.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why highperformance work systems pay off*. London: Ithaca.
- Akkermans, T.J., Brenninkmeijer, V. & Peeters, M.C.W. (2010). Jong geleerd is oud gedaan? *Opleiding & Ontwikkeling*, 5, p. 36 – 41.
- Akkermans, T.J., Brenninkmeijer, V., Blonk, R.W.B., & Koppes, L.L.J. (2009). Fresh and health? Well-being, health and performance of young employees with intermediate education. *Career Development International*, 14, 7, p. 671 – 699.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., & Van Dijkum, C.J. (2007). *Basisboek statistiek met SPSS*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Baruch, Y. (2009). To MBA or not to MBA. *Career Development International*, 14, p. 388 – 406.
- Becker, G. (1964). *Human capital*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicted perceived employability: Human capital or labour market opportunities. *Economic and Industrial Democracy*, 27, 2, p. 223 – 244.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolt, G.S., & Torrance, M. (2005). *Stedelijke herstructurering en sociale cohesie*. Utrecht: DGW/NETHUR.
- Boom, J.M., & Metselaar, E.E. (2001). Determinanten van employability. *Gedrag in Organisatie*. 14, 1, p. 21 – 33.
- Bourdieu, P. (1985). Forms of Capital. In J.G. Richardson (red). *Handbook of theory and research for the sociology of education* (p. 241 – 258). New York: Greenwood Press.
- Braster, J. (2012). *Data-analyse voor beginners*. Geraadpleegd op 21 juni 2012, van <http://www.eur.nl>.

- Brouwer, P., Van Lin, M.H.H., & Zwinkels, W.S. (2001). *Inzetten op inzetbaarheid: Employability in organisaties*. OSA-publicatie A179. Zoetermeer: EIM.
- Camps, J., & Majocchi, A. (2010). Learning atmosphere and ethical behavior. does it make sense? *Journal of business ethics*, 94, p. 129 – 147.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2011). *Meetlat sociaal kapitaal*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Cheng, G.A.-L., & Chan, D.K.-S. (2008). Who Suffers More From Job Insecurity? A Meta Analytic Review. *Applied Psychology: an international*, 57, 2, p. 272 – 303.
- Coffé, H. & Vanderweyer, J. (2002). *Sociaal kapitaal en partijkeuze*. Brussel: Vrije universiteit Brussel.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, p. 95 – 120.
- Collier, P. (1998). Social capital and poverty: microeconomic perspective. In C. Grootaert & T. van Bastelaar (red.). *The role of social capital in development*. Cambridge: University Press.
- De Cuyper, N., De Witte, H., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). Associations between employability and employee and organizational outcomes: A matter of psychological contracts? *International Journal of Human Resource Management*, 22, p. 1486 – 1503.
- De Gilder, D., Van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, 2, p. 95 – 105.
- De Graaf, S., Peeters, M., & Van der Heijden, B. (2011). A study on the relationship between employability and the retirement intentions of older workers. *Gedrag & Organisatie*, 24, 4, p. 374 – 391.
- De Grip, A. (2001). Dynamiek op de arbeidsmarkt en de employability van werkenden. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17, 3, p. 213 – 221.
- De Grip, A. (2005). *Skill obsolescence and employability*. Maastricht: Maastricht Universiteit.

- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (1998). *Employability in bedrijf: naar een Employability Index voor Bedrijfssectoren*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Dekker, P., & De Hart, J. (2001). Vrijwilligerswerk. In A. Burger & P. Dekker (red.). *Noch markt, noch staat. De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief* (p. 121 – 138). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig. *Tijdschrift voor HRM*, 2, p. 27-45.
- Den Adel, R. (2011). *Motivatatie van oudere werknemers om door te werken tot het pensioen: Wat is het verband met employability en de werkprivé balans?* Utrecht: Universiteit Utrecht.
- De Witte, H., & De Cuyper, N. (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 21, 4, p. 475 – 492.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 2, p. 155 – 177.
- Dik, M.M. (2001). *Op Koers. Employability in de automotive sector: Een onderzoek bij zes automotive bedrijven*. Utrecht/Houten: CNV.
- Earley, A.F. (1996). The new job security model: From employment to employability. *Executive speech*, 11, 2, p. 13 – 18.
- Ellinger, A.E., Elmadag Bas, A.B., Ellinger, A.D., Wang, Y.L., & Bachrach, D.G. (2011). Measurement of organizational investments in social capital: The service employee perspective. *Journal of Business Research*, 64, 6, p. 572 – 578.
- Engbersen, G.B.M. (2003). *De armoede van sociaal kapitaal*. ESB, 88, 4398, p. D12.
- Field, A.P. (2005). *Discovering statistics using SPSS (2nd edition)*. Londen: Sage.
- Flap, H. (1999). Creation and returns of social capital. a new approach. *La Revue Tocqueville*, 20, p. 5 – 26.
- Forrest, R., & Kearns, A. (2001). Social cohesion, social capital and the neighbourhood. *Urban Studies*, 38, 12, p. 2125 – 2143.

Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: a psycho-social construct. its dimensions. and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, p. 14 – 38.

Fukuyama, F. (1999). *The great disruption: Human nature and the reconstruction of society*. New York: Free Press.

Gaspersz, J., & Ott, M. (1997). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.

Gemeente Olst-Wijhe. (2007). *HRM kadernota 2007-2010*. Olst-Wijhe: Gemeente Olst-Wijhe.

Gemeente Olst-Wijhe. (2010). *Sociaal Jaarverslag 2010. Werknemers in perspectief*. Olst-Wijhe: Gemeente Olst-Wijhe.

Gemeente Olst-Wijhe. (2011). *Collegeprogramma 2011-2014*. Olst-Wijhe: Gemeente Olst-Wijhe.

Gemeente Olst-Wijhe. (2012). *Werken bij de gemeente*. Geraadpleegd op 14 februari 2012, van <http://www.olst-wijhe.nl>.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th edition). Boston: Allyn & Bacon.

Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Gesthuizen, M., & Veldheer, V. (2009). *Sociale samenhang in de wijk*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Guest, D. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53, p. 541 – 555.

Harris, R.J. (1975). *A primer of multivariate statistics*. New York: Academic.

Harpham, T., Gran, E., & Thomas, E. (2002). Measuring social capital within health surveys: key issues. *Health policy and planning*, 17, 1, p. 106 – 111.

Hazen, J. (2009). *Lekker chillen na je 60ste of is werken helemaal 'da bomb'?* Utrecht: Universiteit Utrecht.

- Hsu, C.P., Chang, C.W., Huang, H.C., & Chiang, C.Y. (2011). The relationships among social capital, organizational commitment and customer-oriented prosocial behavior of hospital nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 20, p. 1383 – 1392.
- Huiskamp, R., De Jong, T., & Den Hoedt, M.C.B. (2008). *HRM en innovatief werkgedrag: een verkenning*. Hoofddorp: TNO.
- Jak, S., & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23, 2, p. 158 – 171.
- Jansen, P., & De Waal, A. (2004). Prestatiemanagement van betrokken in de publieke sector. *Gedrag & Organisatie*, 17, 6.
- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Krishna, A., & Schrader, E. (1999). *Social capital assessment tool*. Washington: The World Bank.
- Leana, C.R., & Van Buren, H.J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *The Academy of Management Review*, 24, 3, p. 538 – 555.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22, 1, p. 28 – 51.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 2, p. 171 – 194.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, p. 299 – 326.
- 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, p. 20 – 52.
- Montgomery, J. D. (1992). Job Search and Network Composition: Implications of the Strength-Of-Weak-Ties Hypothesis. *American Sociological Review*, 57, p. 586 – 596.
- Morrens, B. (2008). Sociaal kapitaal en gezondheid: een overzicht van de recente onderzoeksliteratuur. *Tijdschrift voor Sociologie*, 2-3, p. 138 – 157.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego: Academic Press.

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, p. 43 – 77.

Nauta, A., De Lange, A.H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23, 2, p. 136 – 157.

Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, p. 233 – 251.

Paltoe, A. (2009). *Organisatiebetrokkenheid in de 21^e eeuw. Een onderzoek naar de invloed van employability en baanautonomie op organisatiebetrokkenheid*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Pichler, F., & Wallace, C. (2007). Patterns of formal and informal social capital in Europe. *European Sociological Review*, 23, 4, p. 423 – 435.

Pichler, F., & Wallace, C. (2009). Social capital and social class in Europe: the role of social networks in social stratification. *European Sociological Review*, 25, 3, p. 319 – 332.

Pols, N. (2003). *Beoordelings- en functioneringsgesprekken*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Ramsey, R. D. (1999). Ten Ways to insure your employability in the next millenium. *Supervision*, 60, 2, p. 3 – 5.

Porter, L.W., & Crampon, W.J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational behavior and human performance*, 15, 1, p. 87 – 98.

Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support; A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, p. 698 – 714.

Scheepers, P., & Janssen, J. (2001). Informele aspecten van sociaal kapitaal. Ontwikkelingen in Nederland 1970-1998. *Mens en Maatschappij*, 76, 3.

Schnabel, P. (1999). *Individualisering en sociale integratie*. Nijmegen: SUN.

- Seligman, M.E.P. (2003) *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realise Your Potential for Lasting Fulfillment*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sharpe, A. (2002). *The psychological contract in a changing work environment*. Hi-Res Theme paper. Nottingham: The Nottingham Trent University.
- Staw, B.M., & Salancik, G.R. (1977). *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Stevens, J.C. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences (3rd edition)*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (1996). *Using multivariate statistics (3rd edition)*. New York: HarperCollins.
- Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken: de samenhang tussen contactrelatie en werknemersbetrokkenheid*. Enschede: Universiteit Twente.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 5, p. 1089 – 1121.
- Universiteit van Tilburg. (2002) *Tutorial e-desk: Factoranalyse*. Tilburg: Universiteit van Tilburg. Faculteit Sociale Wetenschappen, departement MTO.
- Van Dam, K., Van der Heijden, B., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 19, 1, p. 53 – 68.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, p. 449 – 476.
- Van Schaik, A.B.M.T. (2003) Empirie van sociaal kapitaal. *ESB Economisch Statistische Berichten*. Nr. 4398.
- Van Vuuren, M. (2006). *Why Work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment*. Enschede: Universiteit Twente.
- Van Vuuren, R. (2011). *De inzetbaarheid van oudere werknemers*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Voeten, M.J.M., & Van den Bercken, J.H.L. (2004). *Regressieanalyse met SPSS*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

Vrooman, J.C. (2001). *Netwerken en sociaal kapitaal*. Actualiteitencollege van de Nederlandse Sociologische Vereniging. Amsterdam: NSV.

Watson, G.W., & Papamarcos, S.D. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 16, 4, p. 537 – 552.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2007). *Investeren in Werkzekerheid*. Rapporten aan de Regering nr. 77. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Bijlagen



Bijlage I: Vragenlijst

1. Algemeen

Geslacht

Wat is jouw geslacht?

- man
- vrouw

Opleidingsniveau

Wat is jouw hoogst afgeronde opleiding?

- Alleen lager onderwijs of minder
- Lager beroepsonderwijs (bijv. ambachtsschool, huishoudschool, VMBO)
- MAVO of ULO/MULO of VMBO theoretische leerweg
- Middelbaar beroepsonderwijs (bijv. MTS, MEAO)
- HAVO/VWO, Gymnasium/atheneum of MMS/HHBS
- Hoger beroepsonderwijs (bijv. HTS/HEAO, HBO)
- Wetenschappelijk onderwijs
- Anders. namelijk...

Leeftijd

Wat is jouw leeftijd in jaren?

... jaren

Dienstverband

Hoe lang bent u werkzaam bij de gemeente Olst-Wijhe?

(De jaren voor 2001, voor de fusering van gemeente Olst-Wijhe, tellen ook mee als dienstjaren).

.... jaren

Type contract

Wat voor type contract heb jij bij de gemeente Olst-Wijhe?

- Vast
- Tijdelijk

2. Betrokkenheid bij gemeente Olst-Wijhe

In hoeverre ben jij betrokken bij de gemeente Olst-Wijhe? Geef aan of je het met de volgende stellingen helemaal oneens, oneens, neutraal, eens of helemaal eens bent.

		Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
1	Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.					
2	Ik voel mij emotioneel gehecht aan deze organisatie.					
3	Deze organisatie betekent veel voor mij.					
4	Ik voel mij thuis bij deze organisatie.					
5	Ik voel me 'als een deel van de familie' in deze organisatie.					
6	Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.					
7	Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen.					
8	Het zou een goede zaak zijn als medewerkers het grootste deel van hun loopbaan bij één organisatie zouden blijven.					
9	Ik vind dat iemand loyaal moet zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie.					
10	Een van de belangrijkste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.					

3. Inzetbaarheid

In hoeverre ben jij inzetbaar binnen de gemeente Olst-Wijhe en bij andere werkgevers? Geef aan of je het met de volgende stellingen helemaal oneens, oneens, neutraal, eens of helemaal eens bent.

		Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
1	Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies.					
2	Ik zou snel ander werk kunnen vinden, als ik daarnaar zou zoeken.					
3	Ik ben in staat om makkelijk van werkgever te veranderen, als ik dat zou willen.					
4	Ik zou snel een andere, gelijkwaardige baan kunnen vinden.					
5	Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk.					
6	Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies.					
7	Ik kan in mijn huidige werk hogerop komen. Dit betekent een hogere functie vervullen waarbij meer salaris hoort.					
8	Ik zou binnen mijn huidige werk makkelijk kunnen veranderen van functie.					

4. Sociaal kapitaal

Hoe vaak spreek je af met collega's of leidinggevende buiten werktijd of deel jij kennis en ervaringen uit onder werktijd? Geef de frequentie aan. Je kunt kiezen uit nooit, één keer per maand, paar keer per week, één keer per week of paar keer per week.

		Nooit	1 keer per maand	Paar keer per week	1 keer per week	Paar keer per week
1	Hoe vaak spreek je met je (directe) collega's af buiten werktijd?					
2	Hoe vaak spreek je met je leidinggevende af buiten werktijd?					
3	Hoe vaak deel jij kennis en ervaringen uit met je (directe) collega's (onder werktijd)?					
4	Hoe vaak deel jij kennis en ervaringen uit met je direct leidinggevende (onder werktijd)?					

In hoeverre heb jij vertrouwen in je collega's en leidinggevende? Geef aan of je het met de volgende stellingen helemaal oneens, oneens, neutraal, eens of helemaal eens bent.

		Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
1	Ik heb vertrouwen in de vakkundigheid van mijn (directe) collega's.					
2	Mijn (directe) collega's zijn altijd eerlijk en oprecht.					
3	Ik kan op mijn (directe) collega's aan.					
4	Mijn (directe) collega's zijn open en direct naar mij toe.					
5	Ik vertrouw erop dat mijn (directe) collega's het goede met mij voor hebben.					
6	Ik heb vertrouwen in de vakkundigheid van mijn direct leidinggevende.					
7	Mijn direct leidinggevende is altijd eerlijk en oprecht.					
8	Ik kan op mijn direct leidinggevende aan.					
9	Mijn direct leidinggevende is open en direct naar mij toe.					
10	Ik vertrouw erop dat mijn direct leidinggevende het goede met mij voor heeft.					

Bijlage II: Chi-Kwadraat toetsen

1. Chi-kwadraat toets: geslacht

Wat is jouw geslacht?			
	Observed N	Expected N	Residual
Man	26	31.8	-5.8
Vrouw	37	31.2	5.8
Total	63		

Test Statistics	
Wat is jouw geslacht?	
Chi-Square	2.147 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.143

2. Chi-kwadraat toets: leeftijd in categorieën

Leeftijd in categorieën			
	Observed N	Expected N	Residual
Jonger dan 25 jaar	5	1.2	3.8
25 tot 35 jaar	13	13.2	-.2
35 tot 45 jaar	23	17.1	5.9
45 tot 55 jaar	16	19.6	-3.6
55 tot 60 jaar	4	8.8	-4.8
60 jaar of ouder	2	3.2	-1.2
Total	63		

Test Statistics	
Leeftijd in categorieën	
Chi-Square	17.873
df	5
Asymp. Sig.	.003

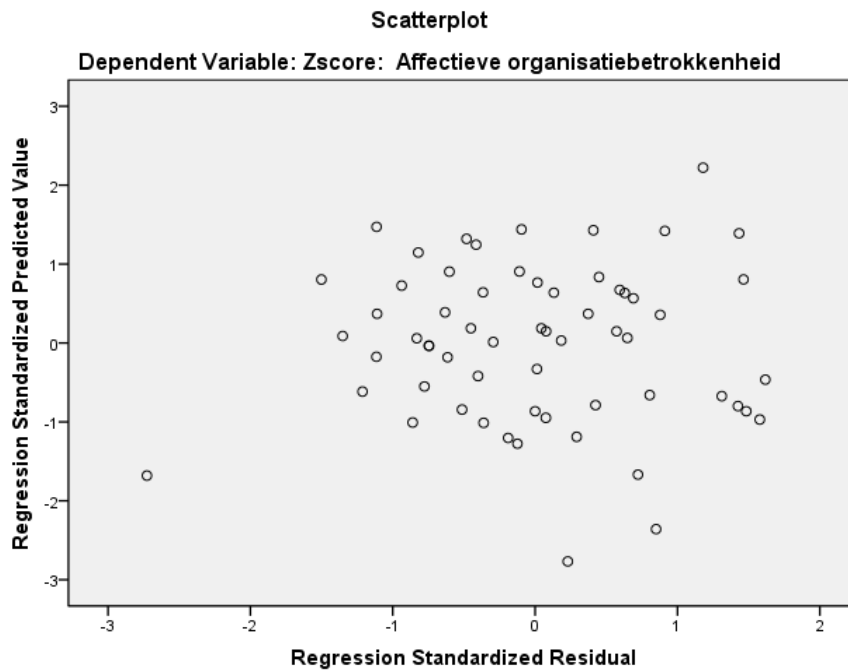
3. Chi-kwadraat toets: dienstverband in categorieën

Dienstverband in categorieën			
	Observed N	Expected N	Residual
Korter dan 3 jaar	20	17.9	2.1
3 tot 10 jaar	22	22.7	-.7
10 jaar of langer	21	22.3	-1.3
Total	63		

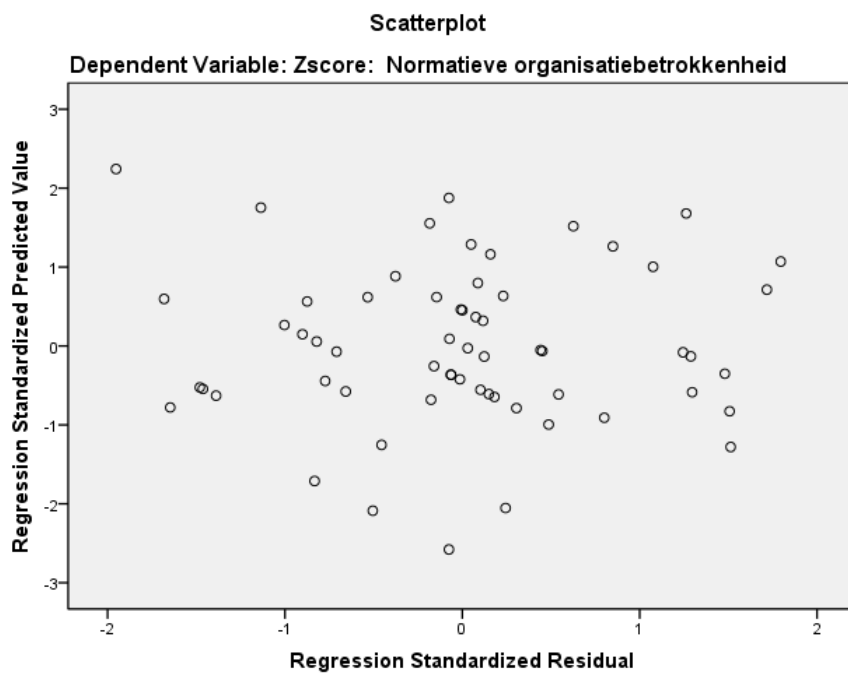
Test Statistics	
	Dienstverband in categorieën
Chi-Square	.336 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.845

Bijlage III: Spreidingsdiagrammen

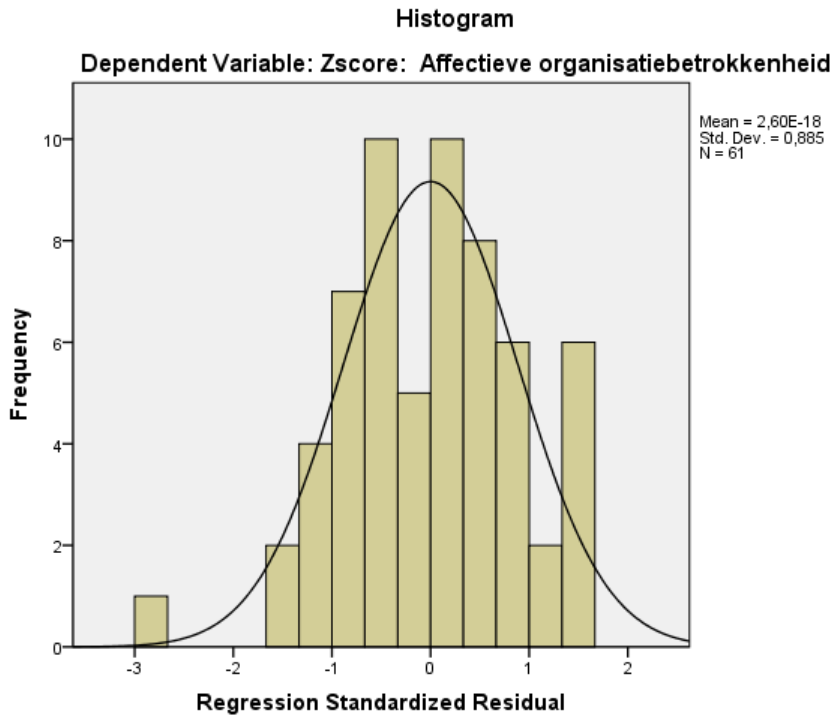
Figuur 7. Spreidingsdiagram met affectieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele



Figuur 8. Spreidingsdiagram met normatieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele



Figuur 9. Normale verdeling met affectieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele



Figuur 10. Normale verdeling met normatieve organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele

