

"We gaan commitment managen"

.....maar hoe?

*Onderzoek naar factoren die organisatie commitment  
positief beïnvloeden bij H&C Health Promotion*

Mijke Vreeburg

Juli 2009, Amsterdam



**Masterscriptie Strategisch Human Resource Management**

Bestuurs- en organisatiewetenschap

Universiteit Utrecht

Mijke N. Vreeburg ([m.n.vreeburg@gmail.com](mailto:m.n.vreeburg@gmail.com))

Studentnummer 3200523

Juli 2009, Amsterdam

**Begeleiders**

Dr. R. van Berkel (Universiteit Utrecht)

S. de Casparis (H&C Health Promotion)



# Voorwoord

Met zeer veel commitment heb ik gewerkt aan deze proeve van bekwaamheid: de masterscriptie. Veel tijd en energie heeft het gekost om een zo goed mogelijk resultaat neer te zetten. Ik kon het schrijven soms moeilijk loslaten. Af en toe afstand nemen van het schrijven van de scriptie was echter minstens zo belangrijk. Tijdens het schrijven heb ik gevoeld hoe waardevol het is de scriptie even los te durven laten. Hierdoor kreeg mijn geest nieuwe energie waardoor nieuwe inzichten ontstonden.

Het was mij niet gelukt deze scriptie te schrijven zonder de steun van een aantal mensen. Allereerst wil ik H&C bedanken voor de kans die ik heb gekregen om daar het onderzoek uit te voeren. Graag wil ik Sander de Casparis, Rogier van Hoorn en de teamleiders bijzonder bedanken voor de organisationele ondersteuning en adviezen. Ook de medewerkers van H&C ben ik zeer dankbaar voor hun deelname aan het onderzoek.

Dank gaat ook uit naar mijn scriptiebegeleider Rik van Berkel. Rik, bedankt voor je kritische opmerkingen die me vaak, ook na onze gesprekken nog bezighielden. Het heeft zonder twijfel geresulteerd in een beter verhaal.

Graag wil ik ook een aantal mensen uit persoonlijke kring bedanken. Veel dank ben ik verschuldigd aan vrienden en familie die altijd belangstellend waren en mij ongelofelijk gemotiveerd hebben. In het bijzonder wil ik Esther van der Storm bedanken voor het lezen, verbeteren, motiveren en het aanhoren van mijn overpeinzingen. Irene kraal voor het zetten van *de puntjes op de i*. Mijn ouders, die mij altijd steunen en zo goed voor mij zorgen. En natuurlijk Jelle Ruijterman. Jelle, dank je wel voor je morele steun, je relativeringsvermogen, je geduld en je vertrouwen in mij!  
Tenslotte, hulde aan Sjoerd Gras voor de lay-out!

Mijke Vreeburg

Amsterdam, juli 2009



# Inhoudsopgave

<b>SAMENVATTING</b>	<b>11</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>13</b>
1.1 Aanleiding onderzoek	14
1.2 Probleemstelling	15
1.3 Wetenschappelijke relevantie	15
1.4 Maatschappelijke relevantie	16
1.5 Opbouw	17
<b>2. COMMITMENT: EEN THEORETISCH OVERZICHT</b>	<b>19</b>
2.1 Strategisch Human Resource Management	19
2.2 Organisatie commitment	22
2.3 Multiple commitments	23
2.3.1 Professional commitment	24
2.3.2 Klant commitment	25
2.4 Samenhang factoren en organisatie commitment	26
2.5 Werkervaringen	26
2.6 Tot slot	28
<b>3. H&amp;C HEALTH PROMOTION</b>	<b>29</b>
3.1 H&C: de feiten	29
3.2 Divisies	30
3.3 Werken op locatie van de klant	32
3.4 In-company professionals	33
3.5 HRM beleid van H&C	33
3.6 Tot slot	35
<b>4. HYPOTHESEN</b>	<b>37</b>
4.1 Relatie werkervaringen organisatie commitment	37
4.2 Relatie professional- en klant commitment met organisatie commitment	38
4.3 Verschillen tussen de divisies	39
4.4 Tot slot	40

<b>5.</b>	<b>METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING</b>	<b>41</b>
5.1	Onderzoeksvraag	41
5.2	Onderzoeksmethode	41
5.3	Onderzoeksgroep	42
5.4	Procedure	43
5.5	Schriftelijke vragenlijst	43
5.5.1	Commitment	44
5.5.2	Selectie beïnvloedende factoren	45
5.5.3	Algemene vragen	48
5.6	Analyse	49
5.7	Betrouwbaarheid en validiteit	51
<b>6.</b>	<b>RESULTATEN</b>	<b>53</b>
6.1	Gemiddeld redelijke hoge mate van commitment	53
6.1.1	Commitment schalen zijn betrouwbaar	53
6.1.2	Alle drie de vormen van commitment zijn redelijk tot sterk aanwezig	54
6.1.3	Geen verschil tussen de divisies in commitment ten opzichte van H&C	54
6.1.4	Fysiotherapeuten en stoelmassageurs committeren zich het sterkst aan de professie	54
6.2	Geen significante verschillen achtergrond variabelen	55
6.3	Werkervaringen van H&C'ers	56
6.3.1	Schalen van de beïnvloedende factoren zijn betrouwbaar	56
6.3.2	Gemiddelde tevredenheid: relaties op het werk scoort het hoogst	56
6.3.3	Frequenties: H&C'ers zijn gewoon tevreden...	57
6.3.4	...maar niet over alles	57
6.3.5	Gemiddelde tevredenheid per divisie: op kantoor het minst tevreden	59
6.3.6	Frequenties per divisie: minder dan de helft van de stoelmassageurs tevreden over de personeelsactiviteiten	59
6.4	Positieve samenhang commitments	61
6.5	Factoren om organisatie commitment te beïnvloeden	62
6.5.1	Samenhang organisatie commitment: sterkste samenhang met personeelsactiviteiten	62
6.5.2	Samenhang per divisie verschilt	63
6.6	Concrete maatregelen	65
6.6.1	Concrete maatregelen fysiotherapie en stoelmassage	66
6.7	Tot slot	68



<b>7.</b>	<b>CONCLUSIE</b>	<b>69</b>
7.1	H&C'ers meest gecommitteerd aan professie	69
7.2	Klant commitment gaat niet ten koste van organisatie commitment	70
7.3	Personeelsactiviteiten komen organisatie commitment ten goede	71
7.4	H&C doet het best goed	72
7.4.1	Niemand ontevreden over personeelsactiviteiten	72
7.5	Verbeteringen per divisie	73
7.5.1	Vooral bij stoelmassage ruimte voor verbetering	73
7.5.2	Diverse mogelijkheden om organisatie commitment van fysiotherapeuten te beïnvloeden	73
7.5.3	Organisatie commitment van kantoormedewerkers lijkt moeilijk te beïnvloeden	73
7.6	Onderzoeksvraag	76
<b>8.</b>	<b>DISCUSSIE</b>	<b>77</b>
8.1	Tot slot	79
	<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>81</b>
	<b>BIJLAGE 1: BEGELEIDENDE BRIEF BIJ VRAGENLIJST</b>	<b>85</b>
	<b>BIJLAGE 3: RESULTATEN</b>	<b>91</b>
	<b>BIJLAGE 4: PUBLIEKE DIMENSIE VAN H&amp;C</b>	<b>97</b>



# Samenvatting

Voor een organisatie is het van groot belang dat haar medewerkers geïmmiteerd zijn aan de organisatie. Commitment ten opzichte van de organisatie - de betrokkenheid bij, loyaliteit ten opzichte van en identificatie met de organisatie – heeft een positieve invloed op de werkprestatie van medewerkers. Bovendien zullen medewerkers met een hoge betrokkenheid minder snel besluiten om de organisatie te verlaten (Meyer & Allen, 1991; Meyer e.a., 2002). Maar hoe zit het met dit commitment als medewerkers hun werkzaamheden niet op het organisatiekantoor uitvoeren, maar op locatie van de klant? Welke factoren dragen bij aan het organisatie commitment van medewerkers en kan de organisatie dit commitment positief beïnvloeden? Deze vragen staan in dit onderzoek centraal.

Het onderzoek is uitgevoerd bij H&C Health Promotion. H&C Health Promotion is een organisatie waarbij de diensten in-company, op locatie van de klant, worden geleverd, waardoor medewerkers nauwelijks op het hoofdkantoor aanwezig zijn. De vraag in hoeverre medewerkers zich committeren aan de organisatie H&C, aan de klant of wellicht aan hun professie (fysiotherapie) is daarom voor H&C erg relevant. Door middel van een kwantitatieve vragenlijst onder alle medewerkers van H&C zijn de resultaten verkregen.

Uit de resultaten blijkt dat H&C'ers betrokken zijn bij, zich identificeren met en loyaal zijn ten opzichte van H&C, hun professie en de klant. Deze verschillende vormen van commitment gaan niet ten koste van elkaar. Sterker nog, professional- en klant commitment hangen positief samen met organisatie commitment. Medewerkers die zich dus committeren aan de klant en of hun professie committeren zich ook aan H&C.

Het organisatie commitment van H&C medewerkers blijkt samen te hangen met de tevredenheid van medewerkers over de *personeelsactiviteiten* en de *prestaties, waardering en groei*. Dit betekent dat de medewerkers die tevreden zijn over de personeelsactiviteiten en de prestaties, waardering en groei zich meer committeren aan H&C dan medewerkers die hier minder tevreden over zijn. Om het organisatie commitment van medewerkers te verhogen is het zinvol om aandacht te besteden aan de personeelsactiviteiten en prestaties, waardering en groei, opdat de tevredenheid hierover groeit en daarmee

het commitment ten aanzien van de organisatie toeneemt.

Als specifiek naar de divisies gekeken wordt, blijkt dat bij fysiotherapie niet alleen de tevredenheid over *personeelsactiviteiten en prestaties, waardering en groei* met organisatie commitment samenhangt, maar ook tevredenheid over de *organisatieprocessen*. Het organisatie commitment van de stoelmasseurs wordt enkel beïnvloed door de tevredenheid over de personeelsactiviteiten. Voor de divisie kantoor zijn er geen correlaties van betekenis gevonden.

Op basis van dit onderzoek is een aantal aanbevelingen voor de organisatie opgesteld:

1. Kijk kritisch naar:

- Het functioneren van en de bekendheid over het doel van de kwartaalthema's
- De informatie op H&C intranet
- De hoeveelheid acties buiten het primaire werkproces
- De uitvoering van het coachingsgesprek
- (De bekendheid over) de carrièremogelijkheden

2. Specifiek voor de divisie fysiotherapie:

- Betrek medewerkers voldoende bij het doorvoeren van veranderingen en vernieuwingen
- Ga zorgvuldig om met (het oplossen van) conflicten
- Kom afspraken na
- Schep duidelijkheid over bij wie je voor wat terecht kunt

3. Specifiek voor de divisie stoelmassage:

- Kijk kritisch naar de duidelijkheid van de verschillende informatie die via email verspreid wordt.

# 1. Inleiding

*Fysiotherapeut Eline is in haar poloshirt van H&C Health Promotion op weg naar de afdeling 'schade' van een grote verzekeraar om daar medewerkers te masseren. Zij is hier elke dinsdag aan het werk. Elke woensdag is zij te vinden op de werkvloer van een advocatenkantoor voor een aantal behandelingen. Haar collega Pieter werkt vier dagen in de week als fitnessinstructeur bij een grote bank. Op het hoofdkantoor van H&C Health Promotion komen Eline en Pieter maar een enkele keer, bijvoorbeeld voor een presentatie of een cursus. Het contact met hun leidinggevenden verloopt met name per e-mail en telefoon.<sup>1</sup>*

H&C Health Promotion (voortaan H&C) biedt diensten met betrekking tot gezondheid, bevordering van werkhervatting en ziektepreventie van medewerkers aan. Hieronder vallen onder andere fysiotherapeutische behandelingen, stoelmassage's, fitnessprogramma's en leefstijlanalyses. Het doel van H&C is de vitaliteit en het levensgeluk van werknemers binnen organisaties in Nederland te vergroten en daarmee deze organisaties optimaal te laten presteren. De diensten worden in-company, op locatie van de klant, geleverd, waardoor medewerkers nauwelijks op het hoofdkantoor aanwezig zijn. De vraag is in hoeverre medewerkers zich hierdoor nog betrokken voelen bij H&C. Zijn H&C medewerkers meer betrokken bij de organisatie waartoe zij behoren, H&C, of bij de klant, de organisatie waar zij hun werkzaamheden uitvoeren? En gaat de ene betrokkenheid ten koste van de andere?

Een hoge betrokkenheid van medewerkers is gunstig voor de organisatie omdat het een positieve invloed heeft op de werkprestatie van medewerkers. Bovendien zullen medewerkers met een hoge betrokkenheid minder snel besluiten om de organisatie te verlaten (Meyer & Allen, 1991; Meyer e.a., 2002). Hierdoor is het voor organisaties interessant om te investeren in de betrokkenheid van de medewerkers. De term *betrokkenheid* bij de organisatie is nauw verbonden met *loyaliteit* ten opzichte van de organisatie en *identificatie* met de organisatie. Deze drie termen vallen samen onder de noemer: *commitment* (Arnold & Mackenzie Davey, 1999).

---

<sup>1</sup> Dit is een voorbeeld uit de praktijk. De namen zijn gefingeerd vanwege anonimiteit.

In deze scriptie staat het commitment van H&C medewerkers centraal. Er wordt ingegaan op het belang van commitment voor organisaties in het algemeen en specifiek voor H&C. Daarnaast wordt er op basis van onderzoek bekeken welke factoren, waaronder het commitment ten opzichte van de klant, samenhangen met de mate waarin medewerkers zich committeren aan de organisatie H&C.

## 1.1 Aanleiding onderzoek

Een grote verandering op de arbeidsmarkt is de opkomst van de dienstensector sinds 1980, waarmee de vraag naar bepaalde functies is afgenomen en naar andere functies is toegenomen. Een voorbeeld hiervan is het ontstaan van organisaties zoals H&C. H&C biedt een nieuw soort dienst aan: fysiotherapie en gezondheidsgerelateerde diensten op locatie van de klant. H&C heeft ook te maken met andere veranderingen op de arbeidsmarkt, zoals de toename van het aantal deeltijdbanen en medewerkers die niet langer de gewoonte hebben om hun leven lang trouw te blijven aan dezelfde werkgever (Beardwell & Claydon, 2007). Een belangrijk kenmerk van H&C is dat de diensten op de locatie van de klant worden aangeboden. Medewerkers komen dus wel vaak op de klantlocatie, maar nauwelijks op het hoofdkantoor. Dit kan tot gevolg hebben, zeker wanneer medewerkers met regelmaat langdurig op dezelfde klant locatie werken, dat er meer commitment ten opzichte van de klant dan ten opzichte van H&C ontstaat. Kenmerkend voor deze vorm van dienstverlening is dat het directe contact tussen leidinggevende en de in-company medewerker en het onderlinge contact tussen de in-company medewerkers beperkt is. De communicatie geschiedt voornamelijk via e-mail en telefoon.

Het is niet duidelijk wat de gevolgen van bovenstaande aspecten zijn voor het commitment van medewerkers. Om het commitment te stimuleren, organiseert H&C verschillende activiteiten zodat medewerkers onderling elkaar zien en spreken. Dit vindt H&C belangrijk om de betrokkenheid te vergroten, om kennis uit te wisselen en daarmee de kwaliteit van de dienstverlening te vergroten. Ook hiervan is niet duidelijk in hoeverre medewerkers dit daadwerkelijk zo ervaren en wat het effect is van deze activiteiten. Voor H&C is het zeer interessant om meer te weten te komen over de werking van commitment binnen hun organisatie. Voelen medewerkers zich gecommitteerd aan de organisatie H&C? Of voelen zij zich meer gecommitteerd aan de klant of bij hun professe fysiotherapie? En als medewerkers zich zeer committeren aan de klant, heeft dat dan gevolgen voor het commitment ten opzichte van H&C? Kan H&C het commitment verhogen? Zorgt het huidige beleid voor positieve werkervaringen die positief samenhangen met het organisatie commitment? Dit zijn belangrijke vragen waar in dit onderzoek aandacht aan is besteed.

## 1.2 Probleemstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het verkrijgen van meer inzicht in het organisatie commitment van in-company professionals bij verschillende divisies van H&C. Ook wordt bekeken op welke manier H&C het organisatie commitment kan beïnvloeden. Er wordt gekeken naar de werkervaringen van medewerkers en de relatie met organisatie commitment bij verschillende divisies. Op basis van de resultaten kunnen aanbevelingen worden gedaan om het organisatie commitment te verhogen. Uit al deze aspecten vloeit de volgende onderzoeksvraag voort:

*Welke factoren beïnvloeden organisatie commitment van de in-company professionals bij H&C en zijn er verschillen tussen de divisies?*

Om deze vraagstelling te beantwoorden zijn deelvragen geformuleerd. Ten eerste is het noodzakelijk helder te krijgen of en in welke mate medewerkers geëngageerd zijn aan H&C:

1. In hoeverre is er sprake van commitment bij de medewerkers van H&C?

Verder is het van belang om te weten te komen welke factoren het meeste bijdragen aan het organisatie commitment van medewerkers bij H&C. Hierbij gaat het om een beeld van de gehele organisatie:

2. Welke factoren dragen het meeste bij aan het organisatie commitment van H&C medewerkers?

Vervolgens is de vraag of de afdelingen binnen H&C, de divisies, van elkaar verschillen:

3. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er in beïnvloedende factoren tussen de divisies?

Tenslotte is het interessant om te kijken naar de manieren waarop het organisatie commitment van H&C medewerkers verhoogd kan worden:

4. Hoe kan het organisatie commitment bij H&C verhoogd worden?

## 1.3 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek heeft een duidelijke wetenschappelijke relevantie doordat het een bijdrage levert aan het onderzoeksgebied dat zich richt op commitment. Centraal staan de factoren die positief samenhangen met organisatie commitment. Verschillende onderzoeken tonen aan dat organisatie commitment de werkprestatie positief beïnvloedt en het verloop en verzuim binnen de organisatie vermindert (Arnold & Mackenzie Davey, 1999; Beck & Wilson, 2000; Eaton, 2003; Kuvaas, 2006; Lepak e.a., 2003; Meyer e.a., 2002)

In het onderzoek van Meyer e.a. komt bovendien naar voren dat een sterk gevoel van organisatie commitment onder de medewerkers samengaat met minder stress en een betere balans tussen werk en privé (Meyer e.a., 2002). Deze uitkomsten laten zien dat organisatie commitment een belangrijke factor kan zijn voor de effectiviteit van een organisatie. Om deze redenen wordt veel onderzoek gedaan naar de werking van organisatie commitment.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de kennis over de relatie tussen organisatie commitment en klant commitment. Naast organisatie commitment komen er binnen een organisatie ook andere vormen van commitment voor. Voorbeelden zijn commitment ten opzichte van collega's, vakbond en professie (Meyer & Herscovitch, 2001). Deze verschillende commitments van medewerkers hoeven niet in strijd met elkaar te zijn, maar kunnen naast elkaar bestaan (Meyer & Herscovitch, 2001). Dit is echter niet altijd het geval. Zo is de loyaliteit ten opzichte van de organisatie van professionals met een sterk commitment, niet vanzelfsprekend (Noordegraaf, 2004: 199). De relatie tussen klant commitment en organisatie commitment is onderzocht door Coyle-Shapiro en Morrow (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). Uit dit onderzoek blijkt dat organisatie commitment en klant commitment onafhankelijk van elkaar bestaan. Er wordt een nadruk gelegd op de positieve invloed van organisatie commitment op klant commitment. Op een eventuele invloed van klant commitment op organisatie commitment wordt niet ingegaan. In dit onderzoek speelt dit wel een belangrijke rol. De vraag of klant commitment ten koste kan gaan van organisatie commitment wordt in dit onderzoek onderzocht. Het onderzoek levert daarmee een bijdrage aan wetenschappelijke kennisvorming. Mogelijk kunnen de resultaten aanleiding geven tot vervolgonderzoek.

## 1.4 Maatschappelijke relevantie

Ook heeft het onderzoek een duidelijk maatschappelijk nut. Zoals eerder is aangegeven blijkt dat organisatie commitment een positief effect heeft op effectiviteit van een organisatie. Dit doordat organisatie commitment een positief effect heeft op de werkprestatie van medewerkers, maar ook omdat mensen met een sterk organisatie commitment minder geneigd zijn de organisatie te verlaten (Arnold & Mackenzie Davey, 1999; Beck & Wilson, 2000; Eaton, 2003; Kuvaas, 2006; Lepak e.a., 2003; Meyer e.a., 2002). Om deze redenen is het voor organisaties interessant om te weten of en op welke manier organisatie commitment te beïnvloeden is. Dit onderzoek gaat in op de manier waarop H&C het organisatie commitment van medewerkers kan beïnvloeden. Er worden praktische aanbevelingen gedaan over de manier waarop H&C en vergelijkbare organisaties, organisatie commitment kunnen beïnvloeden en daarmee de effectiviteit van hun organisatie kunnen verbeteren.



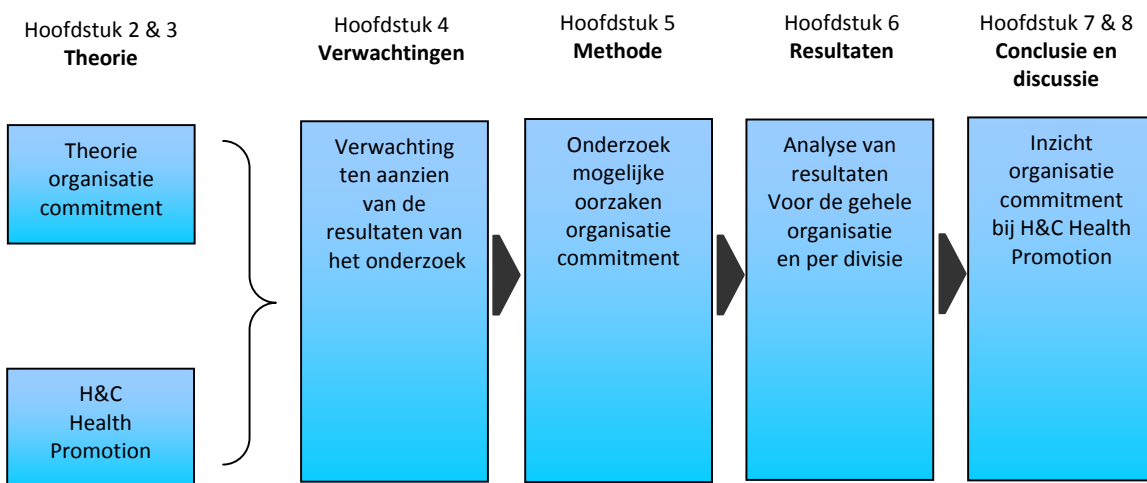
## 1.5 Opbouw

Om de deelvragen en daarmee de onderzoeksvraag te beantwoorden, wordt onderzoek gedaan op basis van een onderzoeksmodel (figuur 1). In hoofdstuk 2 en 3 wordt er ingegaan op de theoretische achtergronden. In hoofdstuk 2 wordt een overzicht gegeven van de theorie over commitment. Hierbij komen de rol van commitment binnen het Human Resource Management, de verschillende vormen van commitment en de beïnvloedende factoren van commitment ter sprake. In het derde hoofdstuk wordt ingegaan op de organisatie; H&C Health Promotion. Op basis van deze twee hoofdstukken worden in hoofdstuk 4 de verwachtingen besproken. In hoofdstuk 5 wordt de methode van onderzoek toegelicht en in hoofdstuk 6 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De conclusies van het onderzoek worden in hoofdstuk 7 besproken. Tenslotte wordt in hoofdstuk 8 het onderzoek aan een kritische reflectie onderworpen en worden er enkele aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

---

*Figuur 1: Onderzoeksmodel*

---





## 2. Commitment: een theoretisch overzicht

Dit onderzoek gaat over de vraag welke factoren organisatie commitment beïnvloeden bij een specifieke organisatie. Aan deze vraag gaat echter een aantal vragen vooraf. Wat wordt in de wetenschappelijke literatuur onder organisatie commitment verstaan? Welke vormen van commitment zijn te onderscheiden? Wat is bekend over factoren die organisatie commitment beïnvloeden? Dit hoofdstuk plaatst aan de hand van deze vragen het onderwerp van de studie in een theoretisch perspectief. Op basis van het drie-componentenmodel wordt commitment gedefinieerd. Daarna worden twee andere vormen van commitment besproken: professional commitment en klant commitment. In de laatste paragraaf wordt aandacht besteed aan de theorie over factoren die organisatie commitment beïnvloeden. Hierbij komen de factoren 'persoonlijke eigenschappen', 'organisatiestructurele eigenschappen' en 'werkervaringen' ter sprake. Voordat hierop wordt ingegaan, is het van belang eerst het begrip *commitment* in een breder perspectief te plaatsen, namelijk binnen het Human Resource Management.

### 2.1 Strategisch Human Resource Management

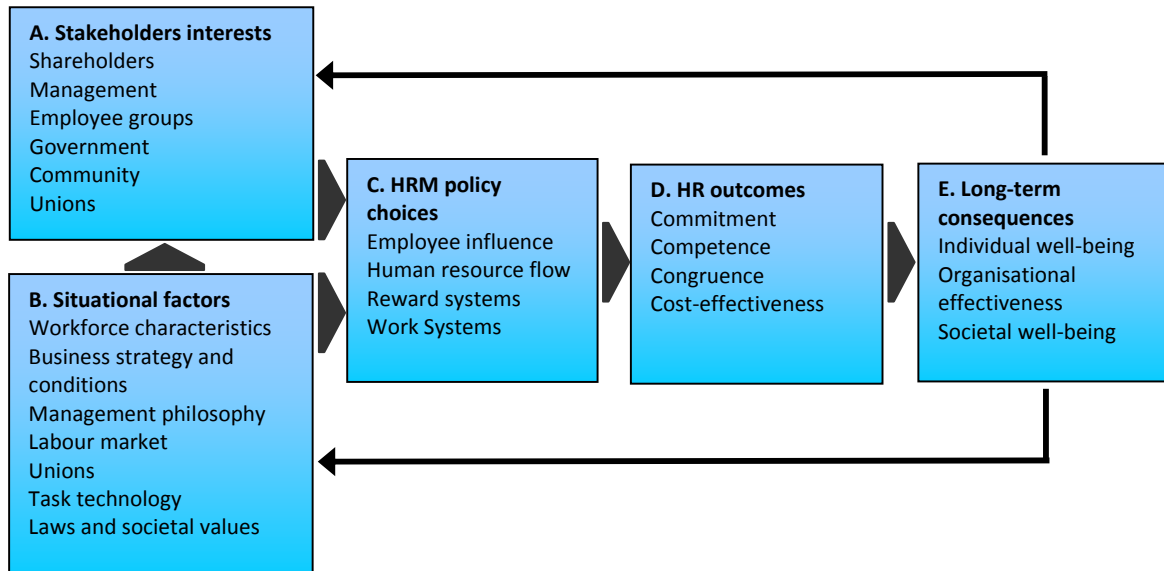
Het managen van je personeel en het gebruik maken van de capaciteiten van je personeel is sinds de Human Relations en de Human Resources stromingen een belangrijk onderdeel binnen de organisatiewetenschap. De Hawthorne experimenten in 1920-1930, waaruit bleek dat het contact tussen werknemers onderling grote gevolgen had voor de geleverde prestaties, luidde de aandacht in voor de invloed van sociale en psychologische factoren op het werk (Homans; in Handel, 2003).

Human Resource Management (HRM) is sinds enkele decennia een invloedrijke managementbenadering geworden. HRM verwijst naar alle activiteiten met betrekking tot het managen van arbeidsrelaties in een organisatie (Boxall & Purcell, 2003). Centraal staat de menselijke factor als bron van een organisatie. Dit kan zowel in productie als kennisintensieve arbeid zijn. Wanneer het managen van de arbeidsrelaties gekoppeld is aan de doelen van een organisatie spreken we van *strategisch* human resource management (SHRM) (Boxall & Purcell, 2003). Studies binnen SHRM leggen een verbinding tussen HRM en prestatie. In andere woorden: het gaat om de invloed van het HRM-beleid en de HRM-activiteiten op de prestaties van de organisatie.

HRM-beleid en de HRM-activiteiten bestaan uit de klassieke HR-activiteiten als werving, selectie, opleiding en beloning. Ook de inrichting van de organisatiestructuur is hier echter onderdeel van. Bij de inrichting van de organisatiestructuur gaat het om de taakverdeling, de wijze van samenwerken en de vormgeving van een functie, zoals het type contract en vereiste competenties (Boxall & Purcell, 2003).

De koppeling tussen HRM en prestatie is terug te zien in figuur 2 waarin een overzicht van het domein van SHRM is weergegeven: *The map of HRM territory*. Deze is ontwikkeld door Beer e.a. aan Harvard University. In dit model staan het beleid en de bijbehorende activiteiten, *HRM policy choices*, centraal (C). Te zien is dat dit beleid wordt beïnvloed door *situational factors* (B) en *stakeholders interest* (A). De prestatie van de organisatie is één van de lange termijn consequenties van het beleid; *individual well-being, social well-being en organisational effectiveness* (E). De lange termijn consequenties zijn te meten aan de hand van de *HR outcomes* (D), bestaande uit de vier factoren: *commitment, competence, congruence en cost-effectiveness* (Beer e.a. in Beardwell & Claydon, 2007:9). Dit laat zien dat commitment mede een meetinstrument is voor de organisatie effectiviteit op lange termijn.

Figuur 2: The map of HRM territory (Beer e.a. in Beardwell & Claydon, 2007:9)



Wat is organisatie effectiviteit nu precies? Wanneer over *effectiviteit van een organisatie* in de HRM wordt gesproken, gaat het om de prestatie, het verzuim en het verloop van medewerkers. Verschillende onderzoeken tonen aan dat een sterk commitment de werkprestatie positief beïnvloedt en het verloop en verzuim vermindert (Arnold & Mackenzie Davey, 1999; Beck & Wilson, 2000; Eaton, 2003; Kuvaas, 2006 & Lepak e.a., 2003; Meyer e.a., 2002). Het blijkt dat commitment de bereidheid van mensen om een bijdrage te leveren aan de organisatie positief beïnvloedt (Meyer & Allen, 1991; Meyer e.a., 2002). Sterk gecommitteerde medewerkers besluiten bovendien minder snel de organisatie te verlaten. In het onderzoek van Meyer e.a. komt naar voren dat een sterk gevoel van commitment bij medewerkers samengaat met minder stress en daarmee bijdraagt aan de gezondheid van de werknemers. (Meyer e.a., 2002). Het stimuleren van commitment kan voor organisaties dus een goede manier zijn om de effectiviteit van de organisatie te verhogen. Op welke manier organisaties het commitment van medewerkers kunnen beïnvloeden wordt later in dit hoofdstuk besproken. In de volgende paragraaf wordt nu eerst het begrip organisatie commitment gedefinieerd, want wat is dat nu eigenlijk precies?

## 2.2 Organisatie commitment

In de literatuur zijn verschillende definities te vinden voor *organisational commitment*, zoals: 'loyaliteit ten opzichte van de werkgever' (Kanter in Paul & Anantharaman, 2004), 'integratie van individuen en organisatiedoelen' (Hall, Schneider, & Nygren, 1970), 'identificatie met of verbondenheid met de organisatie' (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) en 'het verlangen om lid van een organisatie te blijven' (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

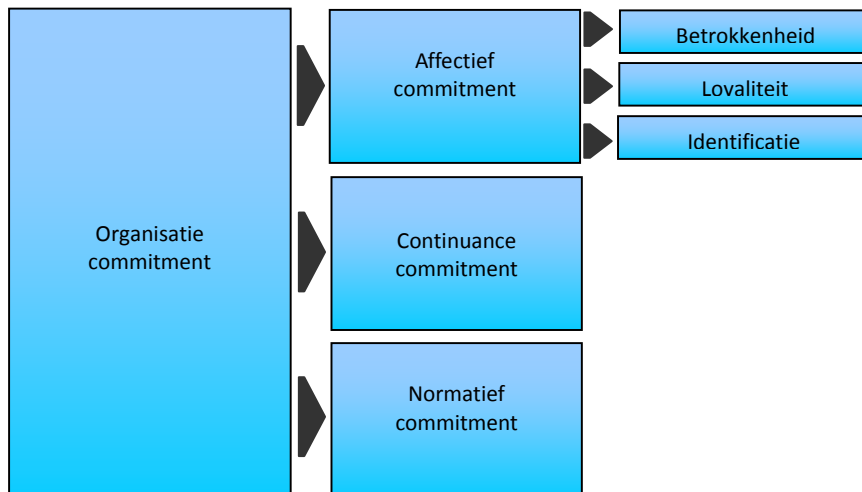
Meyer en Allen hebben bestaande theorieën en definities van commitment samengevoegd in een drie-componentenmodel. De drie componenten van commitment die Meyer en Allen onderscheiden zijn: affectief commitment, continuance commitment, en normatief commitment (Meyer & Allen 1990). Bij affectief commitment gaat het om een gevoel van verbondenheid met de organisatie. Medewerkers blijven bij een organisatie omdat zij dat *willen*. Continuance commitment heeft betrekking op de 'kosten' die men associeert met het verlaten van de organisatie. Medewerkers met een sterk continuance commitment blijven bij een organisatie omdat ze het *nodig* hebben om te blijven. Normatief commitment heeft te maken met een gevoel van verantwoordelijkheid of verplichting ten opzichte van de organisatie. Medewerkers met een sterk normatief commitment blijven bij een organisatie omdat zij zich *verplicht* voelen.

Hoewel in de literatuur erkend wordt dat er verschillende componenten van commitment zijn, is de meest bestudeerde vorm affectief commitment. Uit onderzoek blijkt dat affectief commitment de grootste rol speelt binnen de organisationele context (Meyer & Allen, 1991; Meyer e.a., 2002). De focus van dit onderzoek ligt dan ook op het affectief organisatie commitment. Affectief commitment is bovendien het meest praktisch relevant aangezien H&C het meest geïnteresseerd is in deze vorm van commitment. De onderzoeken waarop dit onderzoek is gebaseerd zijn eveneens ingegaan op affectief commitment. Het betreft hier de onderzoeken over de relatie tussen organisatie commitment en werkprestatie, verloop (Meyer e.a., 2002) en de commitment beïnvloedende factoren (Arnold & Mackenzie Davey, 1999; Meyer e.a., 2002)). Wanneer er na deze paragraaf wordt gesproken over organisatie commitment wordt dan ook *affectief organisatie commitment* bedoeld.

De kenmerken van affectief organisatie commitment zijn: betrokkenheid bij, loyaliteit ten opzichte van en identificatie met de organisatie (Arnold & Mackenzie Davey, 1999; Meyer e.a., 2002). Anders gezegd, wanneer mensen sterk gecommitteerd zijn aan een organisatie, zijn ze betrokken bij de organisatie, identificeren ze zich met de organisatie en zijn zij loyaal ten opzichte van de organisatie (Arnold & Mackenzie Davey, 1999). In dit onderzoek wordt organisatie commitment dan ook als volgt gedefinieerd: "*Organisatie*

commitment is de betrokkenheid bij, loyaliteit ten opzichte van en identificatie met de organisatie". In figuur 3 zijn de verschillende componenten van commitment en de kenmerken van affectief commitment weergegeven.

Figuur 3: Componenten van commitment en kenmerken van affectief commitment



De term commitment is niet per definitie verbonden aan een organisatie. Betrokkenheid, loyaliteit en identificatie kunnen tenslotte ook aanwezig zijn ten opzichte van vrienden, familie, collega's, sociale bewegingen etc. In de volgende paragraaf komt dit ter sprake en worden de voor dit onderzoek tevens belangrijke vormen professe commitment en klant commitment gedefinieerd.

### 2.3 Multiple commitments

Binnen de organisatiewetenschap is onder andere onderzoek gedaan naar commitments aan collega's, vakbonden, klanten, doelen en professe (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer en Herscovitch, 2001). Meyer & Herscovitch laten zien dat deze verschillende vormen van commitment onafhankelijk naast elkaar kunnen bestaan (Meyer & Herscovitch, 2001). Het kan echter zijn dat verschillende vormen in strijd met elkaar zijn. Zo is de loyaliteit naar de organisatie toe niet vanzelfsprekend bij professionals met een sterk commitment ten aanzien van de professe (Noordegraaf, 2004: 199). Een arts is bijvoorbeeld een professional die enerzijds gecommitteerd is aan de organisatie: het ziekenhuis en anderzijds aan zijn professe als arts (Freidson, 1986). Wanneer de belangen van een ziekenhuis, bijv. efficiëntie en kostenbesparing, in strijd zijn met de belangen

van de professie: mensen beter maken, is het organisatie commitment niet vanzelfsprekend. In dit onderzoek ligt speelt deze relatie tussen professional commitment en organisatie commitment ook een rol, evenals de relatie tussen klant commitment en organisatie commitment.

### 2.3.1 Professional commitment

Er is sprake van professional commitment wanneer een werknemer zich committeert aan zijn of haar professie. Aranya en Ferris definiëren professional commitment als: *'de mate van de identificatie met en betrokkenheid bij een specifieke professie'* (Arnold & Mackenzie Davey, 1999). Arnold en Mackenzie Davey geven aan dat hun definitie van commitment niet alleen bruikbaar is voor organisatie commitment, maar ook voor andere vormen van commitment (Arnold & Mackenzie Davey, 1999). In dit onderzoek wordt professional commitment dan ook gedefinieerd als, *'betrokkenheid bij, loyaliteit ten opzichte van en identificatie met de professie'*. Anders gezegd, wanneer mensen sterk gecommitteerd zijn aan de professie, zijn ze betrokken bij de professie, identificeren ze zich met de professie en zijn zij loyaal ten opzichte van de professie.

Sommige onderzoeken beschrijven een negatieve invloed van professional commitment op organisatie commitment (Aranya en Ferris , 1984; Couldner in Chang & Choi, 2007). De professional stelt professionele belangen boven de belangen van de organisatie, waardoor, als deze belangen niet overeenkomen, een conflict kan ontstaan (Aranya en Ferris , 1984). In het voorbeeld van de arts aan het begin van deze paragraaf zou het kunnen zijn dat de arts zijn of haar professionele belangen - mensen beter maken - boven de belangen van de organisatie stelt. Andere onderzoeken laten zien dat professional en organisatie commitment juist positief gerelateerd zijn (Mathieu & Zajac, 1990; Wallace, 1993). Wallace geeft aan dat de relatie tussen professional commitment en organisatie commitment wordt beïnvloed door de mate waarin de doelen en belangen van de organisatie overeenkomen of conflicteren met de doelen en belangen van de professie. Naarmate de doelen en belangen meer overeenkomen zal de relatie tussen professional commitment en organisatie commitment meer positief zijn (Wallace, 1993). In het voorbeeld van de arts kan het zijn dat de belangen van het ziekenhuis overeenkomen met de belangen van de professie, wat zou betekenen dat het professional commitment niet ten koste gaat van het organisatie commitment.

Naast organisatie commitment en professional commitment is er nog een andere vorm van commitment waar in dit onderzoek op in wordt gegaan: klant commitment.



### 2.3.2 Klant commitment

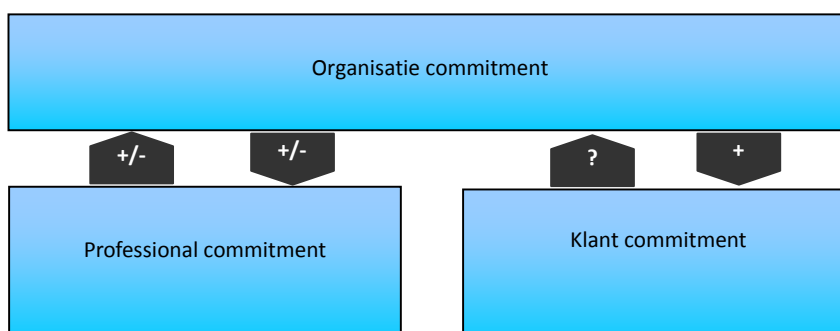
Medewerkers kunnen zich betrokken voelen bij de klant. Hierbij gaat het net als bij professional commitment om de vorm van commitment waarbij de medewerker verbondenheid met de klant voelt. De *klant* kan zowel een individu als een organisatie zijn. Voor de definitie van klant commitment wordt eveneens de definitie van Arnold en Mackenzie Davey gebruikt: '*betrokkenheid bij, loyaliteit ten opzichte van, en identificatie met de klant*'. Anders gezegd, wanneer mensen sterk gecommitteerd zijn aan de klant, zijn ze betrokken bij de klant, identificeren ze zich met de klant en zijn zij loyaal ten opzichte van de klant. Coyle-Shapiro & Morrow hebben klant commitment onderzocht in een situatie waarbij medewerkers gedurende een lange termijn werkzaamheden verrichten op locatie van de klant (Coyle-Shapiro & Morrow 2006). In dit onderzoek is de *klant* de organisatie waarvoor de werkzaamheden verricht worden. Deze situatie komt overigens overeen met de structuur van H&C en is een vorm van werkrelaties die steeds vaker voorkomt in de Verenigde Staten en Europa (Kalleberg, 2000). De medewerkers ontwikkelen commitment ten opzichte van beide organisaties: de werkgevende organisatie (organisatie commitment) en de klant organisatie (klant commitment) (McElroy & Morrow & Laczniak 2001). Uit het onderzoek van Coyle-Shapiro en Morrow blijkt dat organisatie commitment positief correleert met klant commitment (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). Zij geven dan ook het advies aan organisaties om zich te richten op organisatie commitment, het klant commitment komt volgens hen dan vanzelf (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). Dit is echter geredeneerd vanuit het idee dat klant commitment de organisatie ten goede komt. De vraag is of dit ook het geval is wanneer het klant commitment sterker is dan het organisatie commitment.

In figuur 4 zijn de relaties tussen organisatie commitment, professional commitment en klant commitment weergegeven. De literatuur is niet eenduidig over de relatie tussen organisatie commitment en professional commitment. Uit de wetenschappelijke theorie blijkt een positief effect van organisatie commitment op klant commitment. Onderzoek naar het omgekeerde effect, de invloed van klant commitment op organisatie commitment, is echter nooit gedaan.

---

*Figuur 4: Relatie organisatie commitment en professional commitment / klant commitment*

---



In deze paragraaf is besproken dat er verschillende vormen van commitment binnen een organisatie aanwezig kunnen zijn die zich op verschillende wijzen tot elkaar kunnen verhouden. Organisatie commitment is, vanuit de organisatie gezien, de belangrijkste vorm van commitment. Bovendien is het voor de organisatie mogelijk om invloed uit oefenen op deze vorm van commitment. Interessant is dan ook de vraag hoe organisatie commitment te beïnvloeden is. In de volgende paragraaf wordt op basis van onderzoek van Allen en Meyer ingegaan op andere factoren die organisatie commitment mogelijk beïnvloeden.

## 2.4 Samenhang factoren en organisatie commitment

Allen en Meyer onderscheiden drie categorieën van factoren die organisatie commitment beïnvloeden: persoonlijk eigenschappen, organisatiestructurele eigenschappen en werkervaringen (Allen & Meyer, 1991).

Met persoonlijke eigenschappen worden algemene kenmerken bedoeld, zoals bijvoorbeeld leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Daarnaast vallen hier ook eigenschappen van persoonlijke aard onder zoals: behoefte aan waardering, autonomie, controle en interesse in werkzaamheden (Allen & Meyer, 1991). Deze behoeften van medewerkers zijn onderdeel van de persoonlijkheid en zijn niet of moeilijk te beïnvloeden. Allen en Meyer vinden geen significant verband tussen algemene kenmerken en commitment. Voor de eigenschappen van persoonlijke aard en commitment hebben zij wel verbanden gevonden. Daarnaast geven zij aan dat persoonlijke eigenschappen de werkervaringen beïnvloeden (Allen & Meyer, 1991).

Organisatiestructurele eigenschappen hebben betrekking op de kenmerken van de organisatiestructuur. Een organisatie kan bijvoorbeeld bestaan uit verschillende afdelingen. De manier waarop deze afdelingen onderling samenwerken en / of op centraal of decentraal niveau beslissingen worden genomen, zijn voorbeelden van organisatiestructurele eigenschappen. Allen en Meyer vinden geen direct verband tussen structurele eigenschappen en commitment. Zij laten wel zien dat een indirect verband, via werkervaringen, met organisatie commitment bestaat. (Allen & Meyer, 1991).

## 2.5 Werkervaringen

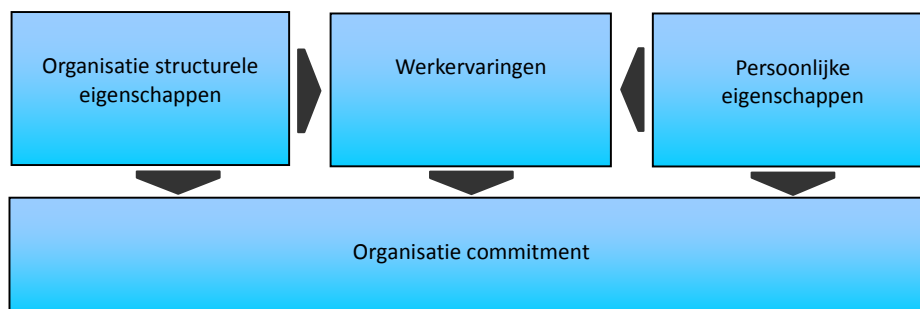
Uit de persoonlijke en organisatie structurele eigenschappen wordt duidelijk dat de werkervaringen een grote rol spelen. In de literatuur over commitment is dit dan ook de meest besproken categorie (Meyer e.a., 2002; Wasti, 2005). Volgens Allen en Meyer hebben werkervaringen de meest directe invloed op organisatie commitment (Allen & Meyer, 1991). Wat zijn werkervaringen nu eigenlijk? Deze categorie bestaat uit ervaringen van werknemers met de bevestiging van verwachtingen, betrouwbaarheid van de organisatie,

steun vanuit de organisatie, functie duidelijkheid en mogelijkheid tot meningsuiting. Maar ook; autonomie, uitdaging, ontwikkelingsmogelijkheden, zelfexpressie mogelijkheden en participatie bij besluitvorming vallen onder werkervaringen (Allen & Meyer, 1991). In figuur 5 zijn de besproken relaties tussen persoonlijk eigenschappen, organisatiestructurele eigenschappen en werkervaringen weergegeven.

---

*Figuur 5: Relatie organisatie commitment en organisationele structurele eigenschappen / werkervaringen / persoonlijke eigenschappen*

---



Er is veel onderzoek verricht naar de relatie tussen werkervaringen en commitment. Een aantal belangrijke onderzoeken worden hier besproken. Arnold en Mackenzie Davey hebben het verband tussen werkervaringen en organisatie commitment bij afgestudeerden, die zijn gaan werken als manager, tandarts of engineer, onderzocht (Arnold & Mackenzie Davey, 1999). Dit onderzoek heeft in de Verenigde Staten plaatsgevonden. Er werden zeven werkervaringen onderzocht. Voor de werkervaringen: positieve relaties met collega's, perceptie van gelijke kansen, werk eigenschappen, relaties met leidinggevende, beloning en carrière ontwikkeling, is een positieve relatie met organisatie commitment gevonden.

Het onderzoek van Aryee e.a. betreft de relatie tussen werkervaringen, organisatie- en professional commitment onder accountants in Singapore (Aryee e.a., 2001). Zij hebben vier werkervaringen onderzocht: het kunnen toepassen van vaardigheden, realisatie van professionele verwachtingen, persoon-organisatie conflict en werktevredenheid. Voor werktevredenheid werd een sterke relatie gevonden met organisatie commitment, voor de andere drie werd geen correlatie met organisatie commitment gevonden.

In de meta-analyse van Meyer e.a. is eveneens de relatie tussen commitment en werkervaringen onderzocht (Meyer e.a., 2002). De werkervaringen die zijn onderzocht zijn: organisatie support, transformationeel leiderschap, functie ambiguïteit, functie tegenstrijdigheid en rechtvaardigheid. Organisatie support,

transformationeel leiderschap en rechtvaardigheid correleren positief met affectief commitment. Functie ambiguïteit en functie tegenstrijdigheid correleren negatief met affectief commitment.

## 2.6 Tot slot

In dit hoofdstuk is de theorie over het centrale onderwerp van dit onderzoek organisatie commitment, besproken. Organisatie commitment is gedefinieerd en in een kader geplaatst. Ook is ingegaan op twee andere vormen van commitment: professional commitment en klant commitment. In de laatste paragraaf zijn de commitment beïnvloedende factoren besproken. In het volgende hoofdstuk staat de organisatie H&C centraal. De organisatiekenmerken, - structuur en het beleid worden toegelicht.

## 3. H&C Health Promotion

In het voorgaande hoofdstuk is de theorie met betrekking tot commitment besproken. Voor dit onderzoek is het belangrijk om naast de theorie over commitment de kenmerken van de organisatie H&C te bespreken. In dit hoofdstuk wordt dan ook aandacht besteed aan de organisatiestructuur, de medewerker als in-company professional en het HRM beleid van H&C.

### 3.1 H&C: de feiten

H&C is in 1997 opgericht en heeft bij dit schrijven 63 medewerkers in dienst waaronder fysiotherapeuten, sportinstructeurs, masseurs en ondersteunend personeel. De medewerkers zijn verdeeld over vier divisies: fysiotherapie, bedrijfsfitness, stoelmassage en kantoor.

Het hoofdkantoor van H&C bevindt zich in Amsterdam. De diensten van H&C worden echter vaak op de locatie van de klant uitgevoerd: de zogenaamde in-company dienstverlening. Momenteel zijn er 30 locaties, verspreid over heel Nederland, waar in-company werkzaamheden verricht worden. De belangrijkste klanten van H&C zijn organisaties binnen de financieel zakelijke dienstverlening zoals verzekeraars, banken, adviesbureaus, accountants en advocaten.

H&C behoort binnen de in-company bedrijfsfysiotherapie, bedrijfsfitness en stoelmassage in Nederland tot de top drie van deze aanbieders. In 2020 wil H&C de belangrijkste in-company fysiotherapie provider van Nederland zijn. H&C wil uitstralen een langdurige en hechte relatie met klanten aan te gaan en service te leveren die aansluit bij de wens van de klant. Om dit doel te bereiken zal het aantal opdrachten en het aantal medewerkers moeten groeien. Belangrijk is dat de kwaliteit van de dienstverlening gewaarborgd blijft om het *Blik op Werk keurmerk* te behouden. Dit is een Kwaliteitskeurmerk Reïntegratie (CKR) dat verstrekt wordt door Boaborea, de brancheorganisatie van re-integratiebedrijven. Het doel van Boaborea is de waarborging van kwaliteit en bevordering van transparantie. Het keurmerk biedt een basisgarantie voor de kwaliteit van de diensten op het gebied van gezond blijven werken, inzetbaarheid bevorderen, werk verkrijgen en maatschappelijk meedoen ([www.boaborea.nl](http://www.boaborea.nl)).

Naast het bereiken van de groeidoelstelling is het voor H&C van belang om het verloop, met name bij de divisie stoelmassage, beheersbaar te houden. De meeste stoelmasseurs hebben naast hun werk bij H&C andere werkzaamheden, zoals een studie of een eigen bedrijf. Hierdoor zou het commitment ten opzichte van H&C bij deze groep beïnvloed kunnen worden. Dit commitment is belangrijk, wanneer medewerkers namelijk sterk geëngageerd zijn aan een organisatie zullen zij minder snel besluiten de organisatie te verlaten. Daarnaast blijkt dat dit de bereidheid van medewerkers om een bijdrage te leveren aan de organisatie positief beïnvloedt (Meyer & Allen, 1991; Meyer e.a., 2002 ). Oftewel, commitment leidt tot een verhoogde intentie van medewerkers om te blijven en draagt bij aan de organisatie effectiviteit door een verhoogde werkprestatie. Beide zijn voor H&C van belang om de doelstelling van 2020 te behalen. Voor H&C is het dus interessant om meer te weten te komen over het organisatie commitment van haar medewerkers en op welke manier H&C dit commitment positief kan beïnvloeden.

### 3.2 Divisies

De diensten van H&C zijn opgedeeld in vier divisies: bedrijfsfitness, stoelmassage, fysiotherapie en kantoor. In figuur 6 is een overzicht van de diensten die onder deze divisies vallen weergegeven.

*Figuur 6: Divisies en diensten (www.hchealthpromotion.nl)*

Divisie	Diensten
Bedrijfsfitness	Bedrijfsfitness, Leefstijlanalyse, Gezond gewicht, Looptraining, Gezonde voeding, Personal Fit training
Stoelmassage	Stoelmassage, Actief intermezzo, In balans, Tiltraining, RSI training, Werkplekadvis
Fysiotherapie	Fysiotherapie, Top Fysiek, Arbeidsrevalidatietraining
Kantoor	Ondersteunende diensten: receptie, secretariaat, teamleiders, financiën, marketing

In tabel 1 is per divisie aangegeven hoeveel medewerkers er werkzaam zijn, het aantal gemiddelde uren dat er per week gewerkt wordt, het soort dienstverband, het aantal dienstjaren, het verloop en het aantal verschillende locaties waar de werkzaamheden uitgevoerd worden. Het soort dienstverband is onderverdeeld in een percentage medewerkers met een contract voor (on)bepaalde tijd en medewerkers met een oproepcontract. Hierdoor wordt aangegeven of medewerkers wekelijks zeker zijn van een vast aantal uren werk (een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd) of dat medewerkers meer onregelmatig werkzaam zijn en niet zeker van werk (oproepcontract).

Tabel 1: Gegevens divisies H&C Health Promotion 2007

	Fysiotherapie	Stoelmassage	Bedrijfsfitness	Kantoor
Aantal medewerkers	17	33	5	8
Gem. aantal werkuren per week (uren)	14	4	NB	36
Dienstverband:				
(on)bepaalde tijd	88%	33%	NB	100%
Oproepcontract	12%	67%		0%
Gem. aantal dienstjaren (jaren)	3,5	1,9	NB	2,7
Verloop: percentage vervangen medewerkers	12%	36%	NB	11%
Aantal verschillende locaties	30	29	4	1

NB = niet bekend

In tabel 1 is te zien dat niet alle divisies evenveel medewerkers in dienst hebben. Bij de divisie stoelmassage werken de meeste medewerkers (33) en bij bedrijfsfitness het minst aantal medewerkers (5).

Het gemiddelde aantal werkuren per week is 15 uur. De meeste medewerkers werken in deeltijd. Alleen de kantoormedewerkers werken fulltime, gemiddeld 36 uur per week. De stoelmasseurs werken gemiddeld 4 uur per week. Dat is het minste ten opzichte van de andere divisies. Hierbij moet wel vermeld worden dat stoelmasseurs nooit meer dan 5 uur op een dag werken, omdat H&C ervan overtuigd is dat de kwaliteit van een stoelmassage achteruit gaat wanneer er meer dan 5 uur per dag gemasseerd wordt. Een fulltime werkweek voor een stoelmasseur houdt dus 25 uur in (5 x 5). Ook dan is echter te zien dat de meeste medewerkers in deeltijd werken; immers het gemiddeld aantal werkuren van de stoelmasseurs bedraagt 4 uur per week. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de medewerkers binnen deze divisie naast het werken bij H&C vaak nog andere werkzaamheden hebben. Een groot deel van de medewerkers stoelmassage studeert, een ander deel werkt als zelfstandige. De meeste kantoormedewerkers en fysiotherapeuten hebben een contract waarbij ze hetzelfde aantal uren per week werken. Binnen de divisie stoelmassage heeft meer dan de helft van de medewerkers een oproepcontract.

Het verloop is uitgedrukt in het percentage medewerkers dat is vervangen in 2007. Het verloop is in totaal 25%. Voor een totaal van 63 medewerkers betekent het dat er 16 medewerkers zijn vervangen. Het hoogste verloop is te zien bij de divisie stoelmassage. Hier is een derde van het totaal aantal medewerkers vervangen.

Bedrijfsfitness heeft 4 verschillende locaties en het kantoor is op één locatie gevestigd. De divisies fysiotherapie en stoelmassage hebben respectievelijk 30 en 29 verschillende locaties waar werkzaamheden uitgevoerd worden. Aangezien er in totaal 32 locaties zijn, betekent dit dat er op bepaalde locaties medewerkers uit verschillende divisies werkzaam zijn.

Bij H&C is de werkrelatie te typeren als een driehoek tussen H&C, de medewerker en de klant. Bijzonder voor deze werkrelatie is dat H&C en de klant overeenkomen dat gedurende langere tijd werkzaamheden door medewerkers van H&C op locatie van de klant worden verricht. Dit betekent dat de meeste medewerkers van H&C niet of nauwelijks op het hoofdkantoor aanwezig zijn maar wel wekelijks op de locatie van de klant. De vraag is welke invloed dit heeft op het commitment van de medewerkers.

### 3.3 Werken op locatie van de klant

*Hans is fysiotherapeut bij H&C en zit het grootste gedeelte van de week bij een verzekeringsmaatschappij. Op zijn verjaardagsfeestje hoort hij twee gasten met elkaar praten: 'Jij bent een collega van Hans? Wat voor soort werk doe jij bij Verzekering Nederland?' Hans moet grinniken en ziet zijn collega al achter een bureau bij de verzekeraar zitten. 'Ik werk daar niet', zegt de collega, 'ik ben ook fysiotherapeut, maar werk voornamelijk bij een groot advocatenkantoor.'*

De medewerkers van H&C voeren, zoals gezegd, hun werkzaamheden uit op locatie van de klant en zijn nauwelijks op het hoofdkantoor aanwezig. Wanneer medewerkers vaak op de locatie van de klant aanwezig zijn, is het denkbaar dat medewerkers zich betrokken voelen bij en / of onderdeel voelen van de klantorganisatie. De vraag is of het klant commitment ten koste gaat van de betrokkenheid bij H&C. In het vorige hoofdstuk bleek dat in de literatuur een positieve invloed van organisatie commitment op klant commitment is gevonden, maar dat over de omgekeerde relatie - de invloed van klant commitment op organisatie commitment - geen uitspraken zijn gedaan. Te verwachten is dat medewerkers, vanwege het feit dat zij vaker aanwezig zijn op de locatie van de klant dan bij H&C, gecommitteerd zijn aan de klant. De bovenstaande situatie van Hans laat zien dat medewerkers aan mensen buiten de organisatie aangeven bij een verzekeraar of advocatenkantoor te werken en niet H&C als organisatie noemen. Dit zou kunnen betekenen dat medewerkers zich meer identificeren met de klant organisatie dan met de eigen organisatie.



### 3.4 In-company professionals

Een ander kenmerk van de medewerkers van H&C is dat ze als *professionals* te beschouwen zijn. Een professional is, in traditionele zin, een beroepsbeoefenaar die onderdeel uitmaakt van een professie (Wilensky, 1964). Een gevestigde professie wordt gekenmerkt door: een beroepsgroep, een school, rechtsbescherming en een formele ethische beroepscode (Wilensky, 1964). Voorbeelden van traditionele beroepen zijn arts en advocaat. In deze beroepen wordt technisch bekwaam hoogstaand werk geleverd en beschikken individuen over professionele controle (Noordegraaf, 2004; Wilensky, 1964). Samengevat wordt een professional gekenmerkt door expertise, autonomie, ethiek en collegiaal onderhoud van standaarden (Kerr, 1977). Een ideale professional is bovendien geëngageerd aan het werk en identificeert zich met het werk (Kerr, 1977).

De medewerkers van H&C kunnen op basis van deze kenmerken getypeerd worden als professionals. Het beroep fysiotherapeut is een professie: het is een beroepsgroep, er is een school, zonder opleiding mag men zichzelf geen fysiotherapeut noemen (rechtsbescherming) en er bestaat een formele ethische beroepscode. Fysiotherapeuten zijn dus traditionele professionals. Niet alle medewerkers van H&C hebben echter een voltooide fysiotherapeutische opleiding en staan in het KNGF- en BIG- kwaliteitsregister geregistreerd. Bij de divisie fysiotherapie is dit wel het geval. Bij de divisie stoelmassage volgen de meeste medewerkers de opleiding tot fysiotherapeut. Voor de kantoormedewerkers gelden niet alle kenmerken van een professional zoals hierboven beschreven en zij zijn dan ook geen traditionele professionals. Wel geldt voor alle kantoorfuncties dat er sprake is van expertise, autonomie en ethiek. Om deze redenen worden alle H&C medewerkers in dit onderzoek als professionals beschouwd.

In deze paragraaf zijn twee belangrijke kenmerken van de medewerkers van H&C besproken. De medewerkers werken *in-company* waardoor ze zich kunnen committeren aan de klant organisatie en het zijn *professionals* waardoor ze zich kunnen committeren aan hun professie. Vanwege deze kenmerken worden de medewerkers van H&C in dit onderzoek getypeerd als *in-company professionals*: een professional die zijn of haar werkzaamheden verricht op locatie van de klant. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op het HRM beleid van H&C.

### 3.5 HRM beleid van H&C

In deze paragraaf wordt het HRM beleid van H&C besproken. In hoofdstuk 2 heb ik laten zien dat dit beleid invloed heeft op het organisatie commitment van medewerkers. Een belangrijke manier waarop het invloed

heeft is door de ervaringen van medewerkers met dit beleid: de tevredenheid over het beleid en hoe het wordt uitgevoerd.

Het HRM beleid van H&C is gericht op het verkrijgen van vitale, betrokken, gekwalificeerde en tevreden medewerkers. H&C vat dit samen in drie kernwaarden: professioneel, inspirerend en betrokken. Met de kernwaarde *professioneel* wordt een transparante dienstverlening bedoeld en het leveren van een aantoonbare meerwaarde. H&C en haar medewerkers werken doel- en resultaatgericht en dragen bij aan het waarborgen van constante kwaliteit. *Inspirerend* betekent voor H&C: het aanzetten tot het nemen van initiatieven en het denken en werken vanuit eigen kracht. Verandering wordt als voorwaarde voor ontwikkeling gezien. De kernwaarde *betrokken* wordt omschreven als het creëren van een veilige omgeving, waarin ruimte is voor open communicatie en wederzijds vertrouwen. Door middel van deze drie kernwaarden wil H&C uitdragen langdurige en hechte relaties met klanten aan te gaan en service te leveren die aansluit bij de wens van de klant. De uitwerking van het HR beleid is niet altijd in documenten vastgelegd. Wél concreet zijn de volgende HR-instrumenten, die H&C inzet met als doel één of meer kernwaarden te bereiken. Dit zijn

*Kwartaalthema's*: Elke kwartaal staat een bepaald thema centraal. Per divisie zijn er taken aan het thema verbonden. Het is de bedoeling dat elke divisie alle taken binnen het kwartaal uitvoert. Dit wordt bijgehouden en zowel aan het eind van het kwartaal als tussentijds gerapporteerd. Een voorbeeld van een taak is het belsysteem. Dit houdt in dat medewerkers aan elkaar gekoppeld worden, om door elkaar te bellen werkervaringen uit te wisselen. Het doel is de onderlinge communicatie te verbeteren, wat moet bijdragen aan de verhoging van de betrokkenheid. Daarnaast is het de bedoeling dat de kwartaalthema's medewerkers inspireren.

*Informatievoorzieningen*: De meeste informatie wordt verspreid via de e-mail. Dit is de meest bruikbare manier aangezien medewerkers op locatie aan het werk zijn. Maandelijks wordt een nieuwsbrief met informatie over de organisatie per e-mail verzonden. Ook worden regelmatig vakinhoudelijke e-mails verzonden. Alle informatie die per e-mail verspreid is, is ook online te vinden op het intranet van H&C. Medewerkers worden op deze manier op de hoogte gehouden van zowel ontwikkelingen binnen H&C als binnen het vakgebied. Dit draagt bij aan een professionele en inspirerende werkomgeving.

*Ontwikkelmogelijkheden*: H&C biedt zowel interne als externe opleidingen aan. Via interne scholing wordt de mogelijkheid geboden geaccrediteerde cursussen te volgen. Sommige cursussen stelt H&C verplicht om te volgen. Elke medewerker heeft een persoonlijk ontwikkelplan (POP) met zijn of haar leidinggevende opgesteld. Er worden gedurende het jaar verschillende gesprekken tussen medewerker en leidinggevende

gevoerd. Halverwege het jaar wordt een functioneringsgesprek gehouden en aan het eind van het jaar een beoordelingsgesprek. In de beoordelingsgesprekken worden de kernwaarden als maatstaf gebruikt bij het beoordelen van de competenties van medewerkers. Naast deze twee gesprekken kunnen op verzoek van medewerker of leidinggevende feedback- en of coachingsgesprekken plaatsvinden. Dit zijn gesprekken over een specifieke situatie of competentie.

*Activiteiten:* Er worden verschillende activiteiten georganiseerd, zowel organisatiebreed als per divisie. Voorbeelden zijn sportieve uitjes als squashen, skiën en de hardlooptroep. Het doel van deze uitjes is om het onderlinge contact te stimuleren en de medewerkers zich verbonden te laten voelen met hun divisie en/ of H&C.

Tot slot zijn er naast de gebruikelijke secundaire voorwaarden zoals bijvoorbeeld reiskostenvergoeding tevens andere voordelen zoals korting op een fitnessclub of het uitvoeren van een leefstijlanalyse.

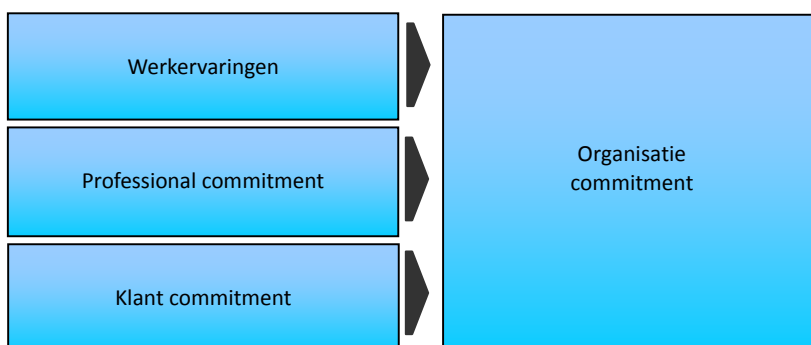
### 3.6 Tot slot

In hoofdstuk 2 en 3 zijn verscheidene relaties met betrekking tot organisatie commitment besproken. Samengevat gaat deze scriptie in op een aantal factoren die organisatie commitment beïnvloeden. Deze factoren zijn: professional commitment, klant commitment, en werkervaringen. De tevredenheid over de HR-instrumenten, die in het vervolg worden aangeduid met personeelsactiviteiten, is een onderdeel van de werkervaringen. De andere onderdelen worden in het volgende hoofdstuk toegelicht. Ter verduidelijking wordt in het onderstaande figuur (figuur 7) een overzicht gegeven van de relaties waar het onderzoek zich op richt.

---

*Figuur 7: Organisatie commitment beïnvloedende factoren*

---



Uit de voorgaande twee theoretische hoofdstukken wordt duidelijk dat er een aantal verwachtingen bestaan ten aanzien van de relatie tussen verschillende variabelen. Deze verwachtingen – ofwel hypothesen – worden in het volgende hoofdstuk op een rij gezet.

## 4. Hypothesen

Op basis van de vorige twee hoofdstukken is het mogelijk enkele verwachtingen ten aanzien van de resultaten van dit onderzoek op te stellen. In het tweede hoofdstuk is de wetenschappelijke literatuur op dit onderwerp uitgebreid besproken, in het derde hoofdstuk is informatie gegeven over de organisatie H&C. De informatie uit beide hoofdstukken gecombineerd, leidt tot enkele verwachtingen over de resultaten. In dit hoofdstuk worden deze verwachtingen in de vorm van een zestal hypothesen gepresenteerd.

### 4.1 Relatie werkervaringen organisatie commitment

In de onderzoeken naar werkervaringen en organisatie commitment die in paragraaf 2.5 zijn besproken, komt naar voren dat werkervaringen positief correleren met organisatie commitment. Des te positiever medewerkers zijn over ervaringen op het werk des te meer zij gecommitteerd zijn aan de organisatie. Het is de verwachting dat dit ook in dit onderzoek het geval is. De hypothese luidt:

*Hypothese 1: Er bestaat een positieve relatie tussen positieve werkervaringen en organisatie commitment.*

De verwachte relatie tussen werkervaring en organisatie commitment is in figuur 8 weergegeven.

---

*Figuur 8: Verwachte relatie werkervaringen en organisatie commitment*

---



## 4.2 Relatie professional- en klant commitment met organisatie commitment

In hoofdstuk 3 is besproken dat het goed mogelijk is dat medewerkers zich, naast het commitment ten opzichte van H&C zich committeren aan de klant en hun professie.

De relatie tussen professional, klant en organisatie commitment is in de literatuur niet eenduidig. Professional commitment kan positief en negatief samenhangen met organisatie commitment. Wallace geeft aan dat de relatie wordt beïnvloed door overeenkomstige of conflicterende doelen en belangen van enerzijds de organisatie en anderzijds de professie (Wallace, 1993). Om een voorspelling te doen over de relatie tussen professional en organisatie commitment bij H&C is het van belang te kijken in hoeverre de doelen en belangen van de organisatie en de professie overeenkomen. Het Koninklijk Nederlands Genootschap voor Fysiotherapie (KNGF) heeft fysiotherapeutische zorg van goede kwaliteit, die toegankelijk is voor de gehele Nederlandse bevolking, tot doel ([www.kngf.nl](http://www.kngf.nl)). Het doel van H&C is vitaliteit en levensgeluk van werknemers binnen organisaties in Nederland te vergroten en daarmee deze organisaties optimaal te laten presteren. Op basis hiervan is er geen reden om aan te nemen dat de doelen met elkaar in conflict zijn. H&C heeft echter ook het doel winst te maken. De belangen winst maken en kwaliteit leveren zouden met elkaar kunnen bosten. H&C stelt echter in haar bedrijfsstrategie dat zij probeert winst te maken door kwaliteit te leveren. Op basis hiervan wordt er een positieve relatie tussen professional en organisatie commitment verwacht.

*Hypothese 2: Er bestaat een positieve relatie tussen professional commitment en organisatie commitment*

---

Figuur 9: Verwachte relatie professional commitment en organisatie commitment

---



Naar de relatie tussen klant commitment en organisatie commitment is veel minder onderzoek verricht. Coyle-Shapiro en Morrow hebben in hun onderzoek laten zien dat organisatie commitment niet ten koste gaat van klant commitment (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). De vraag is wel of een sterk klant commitment niet ten koste gaat van het organisatie commitment. Er van uitgaande dat medewerkers doordat zij veel aanwezig zijn op de klant locatie zich méér identificeren met de klant organisatie dan met de eigen organisatie, zou het kunnen zijn dat zij zich ook loyaler opstellen ten opzichte van de klant dan ten opzichte

van de organisatie. Dit zou betekenen dat een sterk klant commitment ten koste gaat van een sterk organisatie commitment. Hieruit volgt de volgende hypothese:

*Hypothese 3: Er bestaat een negatieve relatie tussen klant commitment en organisatie commitment*

---

*Figuur 10: Verwachte relatie klant commitment en organisatie commitment*

---



### 4.3 Verschillen tussen de divisies

In hoofdstuk 3 is gekeken naar de verschillen tussen de divisies. Deze verschillen kunnen van invloed zijn op de mate van commitment van H&C medewerkers. Meyer & Allen hebben een positieve relatie gevonden tussen het aantal dienstjaren en het organisatie commitment (Meyer & Allen 1991). Medewerkers die langer in dienst zijn van H&C, de fysiotherapeuten, zouden dus meer gecommitteerd zijn aan H&C dan medewerkers die korter in dienst zijn, de stoelmasseurs. Bovendien werken alle stoelmasseurs en de meeste fysiotherapeuten parttime. Uit de meta-analyse van Thorsteinson blijkt dat medewerkers die fulltime werken meer gecommitteerd zijn aan de organisatie dan medewerkers die parttime in dienst zijn (Thorsteinson, 2003). Voor H&C zou dit betekenen dat de kantoormedewerkers, die gemiddeld fulltime werken, meer gecommitteerd zijn aan H&C dan de andere medewerkers. Door deze verschillen is de verwachting dat de divisie stoelmassage het laagst en divisie kantoor het hoogst zal scoren op organisatie commitment.

*Hypothese 4: De divisie stoelmassage scoort het laagst op organisatie commitment.*

*Hypothese 5: De divisie kantoor scoort het hoogst op organisatie commitment.*

De verschillende kenmerken van de divisies beïnvloeden de werkervaringen van medewerkers (Allen & Meyer, 1991). Hierdoor is het mogelijk dat er verschillen zijn tussen de divisies in werkervaringen die het sterkst samenhangen met organisatie commitment. De hypothese luidt:

*Hypothese 6: Er zijn verschillen tussen de divisies in de relatie tussen werkervaringen en organisatie commitment.*

#### 4.4 Tot slot

Of de verwachtingen die in dit hoofdstuk aan de orde zijn gekomen juist blijken, wordt duidelijk in hoofdstuk 6 waarin de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd. In het volgende hoofdstuk wordt nu eerst aandacht besteed aan de wijze waarop het onderzoek is opgezet en uitgevoerd.



## 5. Methodologische verantwoording

In de vorige hoofdstukken is ingegaan op de theoretische achtergrond van commitment en op de organisatiekenmerken van H&C. Om inzicht te krijgen in het organisatie commitment van medewerkers bij H&C is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Voordat de resultaten van dit onderzoek in het volgende hoofdstuk worden besproken, wordt in dit hoofdstuk de methode van het onderzoek toegelicht. Er wordt achtereenvolgens ingegaan op: de onderzoeksmethode, de onderzoeksgroep, de procedure, de vragenlijst, de analyse en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

### 5.1 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag in dit onderzoek luidt:

*Welke factoren beïnvloeden organisatie commitment van de in-company professionals bij H&C en zijn er verschillen tussen de divisies?*

### 5.2 Onderzoeksmethode

Het onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek. Het literatuuronderzoek heeft als doel een theoretisch kader vast te stellen waarbinnen het empirische onderzoek plaatsvindt. Het empirische gedeelte bestaat uit explorerende interviews (kwalitatief) en een schriftelijke vragenlijst (kwantitatief). De nadruk in het onderzoek ligt op de schriftelijke vragenlijst.

Om verschillende redenen is gekozen voor een schriftelijke vragenlijst. Ten eerste kan een schriftelijke vragenlijst anoniem door de medewerkers worden ingevuld (Wimmer & Dominick, 2002). Aangezien dit onderzoek gaat over de betrokkenheid van medewerkers, is dit belangrijk voor de betrouwbaarheid van de gegevens. Wanneer geen sprake is van anonimiteit is het mogelijk dat medewerkers eerder geneigd zijn sociaal wenselijke antwoorden te geven. Ten tweede is een schriftelijke vragenlijst een eenvoudige methode om kwantitatieve gegevens te verkrijgen over de betrokkenheid van medewerkers (Wimmer & Dominick, 2002). Gegevens kunnen worden vergeleken zodat er uitspraken gedaan kunnen worden over zowel de

gehele organisatie als per divisie afzonderlijk. Daarnaast zijn er enkele praktische redenen. Aangezien de medewerkers op verschillende locaties aan het werk zijn is dit een relatief eenvoudige methode om zo veel mogelijk medewerkers te benaderen. Bovendien kost het de medewerker relatief weinig tijd om een schriftelijke vragenlijst in te vullen. Tenslotte is een schriftelijke vragenlijst in de toekomst eenvoudig te herhalen.

De explorerende interviews zijn gehouden met de teamleiders van elke divisie. De interviews zijn gehouden met het doel een beter beeld te krijgen van de organisatie H&C en om relevante werkervaringen te selecteren voor de vragenlijst. De interviews zijn niet aan analyses onderworpen om de onderzoeksvraag mee te kunnen beantwoorden. Hoe de selectie van de werkervaringen in zijn geheel tot stand is gekomen is in de paragraaf 5.4 beschreven. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de onderzoeksgroep.

### 5.3 Onderzoeksgroep

De aanleiding van dit onderzoek, tevreden medewerkers die zich inzetten om doelen van H&C waar te maken, richt zich op medewerkers binnen alle divisies. Opmerkelijk is dat 30% van de medewerkers bij H&C een oproepcontract heeft. Dit betekent dat medewerkers onregelmatig voor H&C werken. De meeste medewerkers met een oproepcontract werken in de divisie stoelmassage en werken ten minste 4 uur per week. Aangezien H&C een aannamebeleid voert waarbij bijna elke medewerker start met een oproepcontract en daarna doorgroeit naar een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd, is het voor H&C interessant om deze groep medewerkers wel bij het onderzoek te betrekken. De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit *alle* medewerkers die bij H&C in dienst zijn. Er is dus geen sprake van een steekproef. H&C heeft 63 medewerkers waarvan 48 de vragenlijst ingevuld geretourneerd hebben (76%).

Om te kunnen generaliseren is het belangrijk dat de respondenten een verantwoorde afspiegeling van alle H&C medewerkers vormen. Exact tweederde van de medewerkers is vrouw eenderde man (42 respectievelijk 21) met samen een gemiddelde leeftijd van 33 jaar. Van de respondenten is 29% man en 69% vrouw (één respondent heeft deze vraag niet ingevuld). De leeftijd varieert van 19 tot 60 jaar oud met een gemiddelde leeftijd van 32 jaar. Op basis hiervan kan gesteld worden dat er sprake is van een goede afspiegeling.

Om te kunnen generaliseren is het eveneens belangrijk om voldoende respons uit elke divisie te hebben om een verantwoorde afspiegeling te krijgen van H&C. H&C is opgedeeld in vier divisies: kantoor, stoelmassage, fysiotherapie en bedrijfsfitness. De 8 verspreide vragenlijsten bij divisie kantoor zijn geretourneerd (100%). Van de 33 verstuurd vragenlijsten bij stoelmassage zijn er 24 geretourneerd (72%). Van de 17 verspreide

vragenlijsten bij fysiotherapie zijn er 14 geretourneerd (82%). Bij de divisie bedrijfsfitness werken 5 medewerkers waarvan 2 vragenlijsten geretourneerd zijn (40%). Deze gegevens zijn ook weergegeven in de onderstaande tabel (tabel 2).

Tabel 2: Respons

	verstuurd	retour	%
Totaal	63	48	76,2
Bedrijfsfitness	5	2	40,0
Fysiotherapie	17	14	82,4
Stoelmassage	33	24	72,7
Kantoor	8	8	100,0

De analyses worden zowel voor de gehele organisatie als voor elke divisie afzonderlijk uitgevoerd. Door het beperkte aantal medewerkers van de divisie bedrijfsfitness dat de vragenlijst heeft geretourneerd, is echter een probleem van anonimiteit ontstaan. Om deze reden is ervoor gekozen om de divisies bedrijfsfitness en fysiotherapie samen te voegen. Dit is een logische oplossing aangezien intern deze divisies meestal niet als apart worden gezien. De medewerkers van bedrijfsfitness en fysiotherapie hebben tevens dezelfde leidinggevendenden.

## 5.4 Procedure

Voorafgaand aan het verspreiden van de vragenlijsten zijn alle medewerkers per e-mail op de hoogte gesteld van het onderzoek. De vragenlijsten zijn vervolgens per post verstuurd, inclusief begeleidende brief (zie bijlage 1) en een retourenveloppe. Deelname aan het onderzoek was vrijwillig en er werd gegarandeerd dat de gegevens anoniem verwerkt zouden worden. Het invullen van de vragenlijsten duurde ongeveer vijftien minuten en mocht onder werktijd plaatsvinden. Het veldwerk heeft plaatsgevonden van 13 mei 2008 tot en met 30 mei 2008. Medewerkers hebben twee weken de tijd gekregen om de vragenlijst in te vullen. Een paar dagen voor deze termijn is er een herinnering gestuurd, om zo de respons te verhogen.

## 5.5 Schriftelijke vragenlijst

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst. De vragenlijst bestaat uit vijf onderdelen: algemene vragen, organisatie commitment, professional commitment, klant commitment en vijf

categorieën werkervaringen. De vijf categorieën werkervaringen betreffen: prestaties, waardering en groei (1), relaties op het werk (2), organisatieprocessen (3), beloning (4) en personeelsactiviteiten (5). De HR-instrumenten zijn opgenomen bij de categorie personeelsactiviteiten. Aan het eind van de vragenlijst is de mogelijkheid gegeven om opmerkingen te plaatsen. In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de operationalisering van de drie vormen van commitment: organisatie commitment, professional commitment en klant commitment. Vervolgens wordt ingegaan op de selectie en operationalisering van de factoren die commitment beïnvloeden en tenslotte worden de algemene vragen toegelicht. De vragenlijst is te vinden in bijlage 2.

### 5.5.1 Commitment

De drie vormen van commitment zijn elk geoperationaliseerd door middel van een aantal items. De items bestaan uit stellingen waarbij de respondenten op een vijfpunts Likertschaal kunnen aangeven in welke mate zij het met de stelling eens zijn. Wanneer respondenten helemaal oneens zijn met de stelling kunnen ze een 1 omcirkelen en wanneer zij het helemaal eens zijn met de stelling een 5. De betekenis van elk cijfer:

- 1= helemaal mee oneens
- 2= mee oneens
- 3= neutraal
- 4= mee eens
- 5= helemaal mee eens

Bijvoorbeeld:

	heel oneens		oneens		neutraal		eens		heel eens
Ik ben er trots op te kunnen vertellen dat ik dit werk doe	1	2	3	4	5				

Op basis van deze schaal kunnen gemiddelde scores tussen de 1 en de 5 worden gevonden. Een gemiddelde score van 1 betekent dat er weinig sprake is van commitment en een gemiddelde score van 5 betekent dat er veel commitment aanwezig is. Het is tevens mogelijk om de scores van de verschillende vormen van commitment met elkaar te vergelijken.

De operationalisering van *organisatie commitment* gebeurt op basis van het componentenmodel van commitment van Allen en Meyer, dat uitgebreid is getoetst (Allen & Meyer in: De Gilder e.a., 1997). De drie kenmerken van affectief commitment; loyaliteit, betrokkenheid en identificatie, worden elk getoetst met twee items. Het vierde en zesde item zijn reverse questions.

Voor het meten van het *professional commitment* worden vier items van de Questionnaire professional commitment van Aranya en Ferris gebruikt (Aranya & Ferris, 1984). Schomaker heeft deze vragenlijst in het Nederlands vertaald (Schomaker, 1999).

*Klant commitment* wordt gemeten aan de hand van zes items die Coyle-Shapiro & Morrow hebben opgesteld. In dit onderzoek houdt *klant-organisatie(s)* in: *Een of meerdere organisaties waarbij een medewerker in-company werkzaamheden verricht*. Ook hier zijn het vierde en zesde item reverse questions. In de vragenlijst is voorafgaand aan de items de betekenis van *klant* als klant-organisatie toegelicht. Eventuele verwarring die zou kunnen ontstaan omdat medewerkers individuele cliënten als klant kunnen beschouwen, is hierdoor beperkt.

#### 5.5.2 Selectie beïnvloedende factoren

In hoofdstuk 2 zijn drie verschillende categorieën van beïnvloedende factoren besproken: persoonlijke eigenschappen, organisatie structurele eigenschappen en werkervaringen. De factoren uit de categorie werkervaringen blijken uit onderzoek de meeste directe invloed te hebben op de prestatie van de medewerker en op de wil van een medewerker om bij een organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1991; Meyer e.a., 2002; Steers, 1977). Deze categorie is bovendien interessant omdat het factoren zijn die H&C kan en wil proberen te beïnvloeden. De factoren onder de categorie werkervaringen staan dan ook centraal in dit onderzoek. De persoonlijke factoren en de organisatiestructurele eigenschappen worden als beïnvloedende factor niet in dit onderzoek meegenomen.

In de literatuur worden veel soorten werkervaringen besproken, zoals ervaringen aangaande werkzaamheden, relaties, rechtvaardigheid, waardering etc. De vraag is *welke* werkervaringen het meeste bijdragen aan organisatie commitment bij H&C. Voor de selectie van werkervaringen is van een aantal methoden gebruik gemaakt.

De drie onderzoeken die in hoofdstuk 2 zijn besproken zijn de basis geweest voor de selectie van werkervaringen: Arnold en Mackenzie Davey (1999), Aryee e.a. (2001) en Meyer e.a. (2002). De eerste twee onderzoeken worden gebruikt aangezien het in beide onderzoeken gaat om professionals. Het onderzoek van

Meyer e.a. wordt gebruikt gezien dit een meta-analyse betreft, waardoor dit onderzoek veel informatie geeft over mogelijk beïnvloedende werkervaringen op organisatie commitment.

Daarnaast zijn er explorerende interviews gehouden met de teamleiders om relevante werkervaringen te selecteren. Onderwerpen die daarbij naar voren zijn gekomen zijn interne communicatie, ontwikkelingsmogelijkheden, personeelsactiviteiten van H&C, organisatiebetrouwbaarheid, beloning en waardering.

Op basis van de bovenstaande literatuur, de informatie uit de interviews en de organisatie specifieke kenmerken zijn de volgende vijf categorieën werkervaringen geselecteerd: prestaties, waardering en groei (1), relaties op het werk (2), beloning (3), organisatieprocessen (4) en personeelsactiviteiten (5).

Vier van de vijf categorieën werkervaringen worden gemeten op basis van de Nederlandse vertaling van de Occupational Stress Indicator (Evers, Frese, & Cooper, 2000). De categorieën waar het om gaat zijn; prestaties, waardering en groei, relaties op het werk, beloning en organisatieprocessen. De vijfde categorie, personeelsactiviteiten, is volledig samengesteld op basis van de interviews met de teamleiders. Alle categorieën worden geoperationaliseerd door middel van een aantal items. De items beschrijven verschillende aspecten van het werk waarbij de respondenten op een vijfpunts Likertschaal kunnen aangeven in welke mate zij er tevreden mee zijn en in welke mate zij dit belangrijk vinden. Door niet alleen naar de tevredenheid te vragen maar ook naar hoe belangrijk respondenten het vinden, kan er meer specifiek advies gegeven worden over de aspecten waar de organisatie aandacht aan moet besteden. Wanneer respondenten zeer ontevreden zijn met een aspect kunnen ze een 1 omcirkelen en wanneer zij zeer tevreden zijn met het aspect een 5.

De betekenis van elk cijfer:

1= zeer ontevreden

2= ontevreden

3= neutraal

4= tevreden

5= zeer tevreden

Wanneer respondenten een aspect heel onbelangrijk vinden kunnen ze een 1 omcirkelen en wanneer zij een aspect heel belangrijk vinden een 5. De betekenis van elk cijfer:

- 1= heel onbelangrijk
- 2= onbelangrijk
- 3= neutraal
- 4= belangrijk
- 5= heel belangrijk

Bijvoorbeeld:

	heel ontevreden	ontevreden	neutraal	tevreden	heel tevreden	heel onbelangrijk	onbelangrijk	neutraal	belangrijk	heel belangrijk
De waardering die u krijgt van collega's	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

*Prestaties, waardering en groei:*

Onder deze categorie vallen de ervaringen van medewerkers met betrekking tot groei en ontwikkelingsmogelijkheden, waardering en professionele identiteit. Dit wordt gemeten aan de hand van acht items. Vier items komen uit de Nederlandse vertaling van de Occupational Stress Indicator; 'Het gevoel dat je inspanningen worden gewaardeerd', 'De huidige carrièremogelijkheden binnen de organisatie', 'De mate waarin je jezelf kunt ontwikkelen' en 'de hoeveelheid flexibiliteit die je hebt' (Evers, Frese, & Cooper, 2000). Deze zijn aangevuld met twee items die ingaan op de interne en externe opleidingen van H&C en met de items; 'de duidelijkheid over verwachtingen die H&C van mij heeft' en 'de feedback over mijn presentaties'.

*Relaties op het werk:*

Dit gaat om de relaties met leidinggevende en met collega's. Binnen deze categorie wordt er ook gevraagd naar de tevredenheid betreft het aantal contactmomenten. Deze categorie wordt gemeten aan de hand van zes items. Twee items komen uit de Nederlandse vertaling van de Occupational Stress Indicator; 'de mate waarin je een beroep kunt doen op je collega's' en 'de waardering die je krijgt van collega's' (Evers, Frese, & Cooper, 2000). Deze zijn aangevuld met twee items die ingaan op de tevredenheid over het aantal contactmomenten met collega's en leidinggevende en met de items; 'de betrokkenheid van H&C bij medewerkers' en 'de support die je krijgt van je leidinggevende'.

### *Beloning:*

Hierbij gaat het om het salaris, de rechtvaardigheid betreft belonen en het vooruitzicht op verhoging van salaris. Deze categorie wordt gemeten aan de hand van vijf items. Drie items komen uit de Nederlandse vertaling van de Occupational Stress Indicator; 'je huidige salaris', 'het vooruitzicht op salarisverhoging' en 'de beloning die je krijgt voor je inspanningen' (Evers, Frese, & Cooper, 2000). Deze zijn aangevuld met twee items; 'de secundaire arbeidsvoorwaarden' en 'je huidige contractvorm' (onbepaalde tijd, bepaalde tijd, oproepcontract).

### *Organisatieprocessen:*

In de categorie organisatieprocessen gaat het om de kwaliteit van de interne communicatie, zoals duidelijkheid, informatieverbreiding en participatie. Ook de betrouwbaarheid van de organisatie, bijvoorbeeld het nakomen van afspraken en het omgaan met persoonlijke gegevens, komen hier aan de orde. Dit wordt gemeten aan de hand van acht items. Vier items komen uit de Nederlandse vertaling van de Occupational Stress Indicator; 'de wijze waarop veranderingen en vernieuwingen worden ingevoerd', 'de wijze waarop informatie wordt verspreid', 'de manier waarop conflicten worden opgelost' en 'de mate waarin je bij belangrijke beslissingen betrokken wordt' (Evers, Frese, & Cooper, 2000). Deze zijn aangevuld met twee items die betrekking hebben op de mate waarin medewerkers de organisatie als betrouwbaar ervaren; 'Het nakomen van afspraken door de organisatie' en 'de wijze waarop er met persoonlijke gegevens wordt omgegaan'. Daarnaast is het item; 'duidelijkheid over bij wie ik voor wat terecht kan' toegevoegd.

### *Personeelsactiviteiten:*

Onder de categorie personeelsactiviteiten vallen alle acties met betrekking tot het personeel. Getoetst worden de tevredenheid over het beoordelings- en functioneringsgesprek, het coachingsgesprek, het werkoverleg, de Q meetings, de Q update, de informatievoorziening via email, informatie op intranet, de H&C courant, H&C update, H&C nieuwsflash, Breaking news, H&C nieuwsbrief, de kwartaalthema's, de kernwaarden en (feestelijke) activiteiten. De categorie wordt gemeten aan de hand van vijftien items.

### 5.5.3 Algemene vragen

Tenslotte worden aan het eind van de vragenlijst een aantal algemene vragen gesteld. Dit onderdeel van de vragenlijst bestaat uit drie open en vijf meerkeuze vragen. Er wordt gevraagd of met regelmaat op verschillende locaties wordt gewerkt (ja/nee) en op hoeveel verschillende locaties er gemiddeld per maand wordt gewerkt (open vraag). Daarnaast wordt gevraagd naar het gemiddelde aantal werkuren per week voor H&C (open vraag) en als er in deeltijd wordt gewerkt, welke werkzaamheden naast de werkzaamheden voor



H&C worden verricht. De keuzes bij deze vraag zijn: dienstbetrekking bij een andere organisatie, zelfstandig ondernemer, student of overig. De keuzes zijn samengesteld op basis van de interviews waaruit naar voren is gekomen dat dit de belangrijkste werkzaamheden van medewerkers zijn naast de werkzaamheden voor H&C. Tevens wordt er gevraagd naar het aantal dienstjaren (open vraag), het dienstverband (contract onbepaalde tijd, contract bepaalde tijd, oproepcontract) en de divisie (stoelmassage, fysiotherapie, bedrijfsfitness, kantoor). Tenslotte wordt er gevraagd naar het geboortjaar en geslacht (m/v).

## 5.6 Analyse

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen organisatie commitment en factoren die hiermee samenhangen. Organisatie commitment is in dit onderzoek de afhankelijke variabele. De onafhankelijk variabelen zijn de beïnvloedende factoren. Deze beïnvloedende factoren zijn: professional commitment, klant commitment, prestaties, waardering en groei, relaties op het werk, beloning, organisatieprocessen en personeelsactiviteiten. In deze paragraaf wordt besproken op welke manier de resultaten zijn geanalyseerd om tot een beantwoording van de onderzoeksvraag van deze scriptie te komen.

Om de eerste deelvraag: *In hoeverre is er sprake van commitment bij de medewerkers van H&C?* te beantwoorden zijn allereerst betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd voor de schalen organisatie commitment, professional commitment en klant commitment. Wanneer de Cronbach's alfa groter dan 0,6 is, is de schaal voldoende betrouwbaar en zijn de items samengevoegd. De scores liggen tussen de 1 en de 5 waarbij een score van een 1 een zeer lage mate van commitment betekend en een 5 een zeer hoge mate van commitment. De scores worden tegen deze schaal afgezet en met vergeleken. Er is sprake van een verschil in de sterkte tussen de vormen van commitment bij een significantie van  $\alpha = 0,05$  en tweezijdig toetsen (Wilcoxon test). Dit betekent een betrouwbaarheid van 95%. Om te bepalen of er sprake is van een statistisch verschil tussen de divisies in de mate van commitment wordt gebruik gemaakt van de Mann-Whitney Test. Ook hier is er sprake van een verschil bij een significantie van  $\alpha = 0,05$  en tweezijdig toetsen.

Om de tweede deelvraag: *Welke factoren dragen het meeste bij aan organisatie commitment bij H&C?* te beantwoorden zijn eveneens betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd voor de categorieën werkervaringen: prestaties, waardering en groei, relaties op het werk, organisatieprocessen, beloning en personeelsactiviteiten. Ook hier zijn de items samengevoegd wanneer de Cronbach's alfa groter is dan 0,6. Vervolgens is met behulp van Spearman's rangcorrelatie gekeken naar de samenhang tussen organisatie commitment en de bovenstaande categorieën (werkervaringen, professional commitment en klant commitment). Er is gekozen voor de Spearman's rangcorrelatie aangezien er sprake is van ordinale

variabelen. Bij een correlatie coëfficiënt (Rho) van 1,00 is de samenhang maximaal positief en bij een correlatie coëfficiënt van -1,00 is de samenhang maximaal negatief. Een correlatie coëfficiënt van  $r = 0,00$  duidt op de afwezigheid van een verband (Van Peet e.a. 2001). Een correlatie van 0,1 wordt door Cohen gedefinieerd als een klein effect, een correlatie van 0,3 als een middelmatig effect en een correlatie van 0,5 of hoger als een groot effect (1988; in Van Peet e.a. 2001).

Er is gekozen om tweezijdig te toetsen. Op basis van de literatuur is er bij de hypothesen weliswaar een duidelijke richting aangegeven van het te verwachten verband tussen de variabelen, maar een tegenstrijdig verband is in dit onderzoek niet uit te sluiten. Om deze reden wordt er bij de Spearman's rangcorrelatie tweezijdig getoetst (Van Peet e.a. 2001). Het gevonden resultaat is significant bij  $\alpha = 0,05$ . Dit betekent een betrouwbaarheid van 95%.

Het is voor H&C nuttig om zowel inzicht te hebben in de maatregelen die voor de gehele organisatie een bijdrage kunnen leveren aan het organisatie commitment als in de maatregelen die specifiek voor de fysiotherapeuten en de stoelmasseurs gelden. Dit omdat het voor H&C nog te bepalen is in hoeverre maatregelen organisatiebreed of per divisie uitgevoerd kunnen worden.

De correlatieberekeningen zijn tevens per divisie uitgevoerd om te achterhalen wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen de divisies. Door deze analyses is de derde deelvraag te beantwoorden: *Welke overeenkomsten en verschillen zijn er in beïnvloedende factoren tussen de divisies?*

Wanneer per divisie gekeken wordt, wordt het aantal respondenten als vanzelfsprekend kleiner. Dit heeft gevolgen voor de significantie. Er zijn echter kritieke waarden van de rangcorrelatie van Spearman gesteld voor onderzoeken met een klein aantal respondenten ( $n < 30$ ) (Van Peet, 2001: 221). Op deze manier kan toch iets gezegd worden over de samenhang tussen de variabelen. Voor de divisie kantoor met een  $n=8$ , is de kritieke waarde  $r = 0$ , (bij een  $\alpha = 0,05$  en tweezijdige toetsen). Dit betekent dat er een correlatie van minstens 0,74 gevonden moet worden om te kunnen spreken van een samenhang tussen de variabelen. Voor de divisie fysiotherapie met een  $n=16$ , is de kritieke waarde  $r = 0,51$ . De kritieke waarde van  $r$  voor de divisie stoelmassage ( $n=24$ ) is 0,41.

Om de vierde deelvraag: *Hoe kan het organisatie commitment bij H&C verhoogd worden?* te kunnen beantwoorden zijn zowel de gegevens nodig van de factoren die correleren met organisatie commitment als van de gemiddelde scores op deze factoren. Om de sterktes en verbeterpunten voor H&C in kaart te brengen wordt er gekeken naar de gemiddelde scores op de variabelen. Deze gemiddelde scores liggen tussen 1 en 5

(1= heel ontevreden, 2= ontevreden, 3= neutraal, 4= tevreden, 5= heel tevreden). Een gemiddelde score van een 4 (afgerond) of hoger is wenselijk voor H&C en kan daarmee beschouwd worden als een sterk punt van H&C. Een gemiddelde score onder de 4 is een verbeterpunt voor H&C. Er wordt zowel organisatiebreed als per divisie gekeken naar de gemiddelde scores. Om vervolgens te weten te komen op welke manier H&C het organisatie commitment kan verhogen, wordt specifiek gekeken naar de factoren die correleren met organisatie commitment. Ook hier wordt zowel organisatiebreed als per divisie gekeken. Lage gemiddelde scores op factoren die correleren zijn interessant voor H&C. Immers, door aan deze factoren aandacht te besteden en deze te verbeteren, kan het organisatie commitment verhoogd worden.

Op basis van de bovenstaande analyses is de onderzoeksvraag: *Welke factoren beïnvloeden organisatie commitment van in-company professionals en zijn er verschillen tussen de divisies?* te beantwoorden.

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

## 5.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Twee belangrijke voorwaarden waar een onderzoek aan moet voldoen zijn betrouwbaarheid en validiteit. De betrouwbaarheid heeft te maken met de invloed van toevallige factoren op het resultaat. Hoe kleiner de invloed van toevallige factoren des te betrouwbaarder het meetinstrument is (Van Peet e.a., 2004: 34). Dit betekent dat bij herhaling van het onderzoek de resultaten bij gelijkblijvende omstandigheden hetzelfde blijven. De validiteit is de mate waarin een meetmethode meet wat het verondersteld wordt te meten (Van Peet e.a., 2004). Om aan de voorwaarde van betrouwbaarheid en validiteit te voldoen zijn een aantal acties ondernomen.

Met betrekking tot de betrouwbaarheid is het ten eerste belangrijk dat er sprake is van representativiteit. Aangezien de onderzoekspopulatie klein is (N = 63), is aan alle medewerkers van H&C gevraagd de vragenlijst in te vullen. Om een zo hoog mogelijke respons te behalen is een aantal maatregelen getroffen. Zo is aan de medewerkers via email uitgelegd wat er met de resultaten van het onderzoek gebeurt en wat hun belang is bij dit onderzoek. Medewerkers mochten de vragenlijst onder werktijd invullen. Medewerkers hebben ruim twee weken de tijd gekregen om de vragenlijst in te vullen. Er is een herinnering gestuurd voor het verstrijken van het inlevertermijn, om zo de respons te verhogen.

Ten tweede is voor de betrouwbaarheid van het onderzoek het onderzoeksmateriaal (onderzoekverloop, interviewverslagen, verslagen van bijeenkomsten en afspraken) gedocumenteerd. Op deze manier kan

worden teruggevallen op de oorspronkelijke informatie wat herhaling van het onderzoek in de toekomst vergemakkelijkt.

Daarnaast is het belangrijk dat de vragenlijst valide is. De vragenlijst is dan ook zoveel mogelijk uit reeds bestaande en gevalideerde meetinstrumenten samengesteld. Hierdoor is de kans dat de items voldoende samenhangen om van een betrouwbare schaal te spreken, vergroot. Het was echter niet mogelijk om enkel gebruik te maken van bestaande meetinstrumenten omdat er dan geen volledig antwoord op de onderzoeksvraag gegeven kan worden. De aanvullende items zijn opgesteld op basis van een combinatie van literatuur en de explorerende interviews met de teamleiders. De interviews hebben plaatsgevonden op de werklocatie van de teamleiders zonder het bijzijn van andere mensen. Er is gestreefd naar een vertrouwde omgeving waarin de teamleiders vrij konden spreken. Tijdens de interviews is geprobeerd om de teamleider zo veel mogelijk aan het woord te laten en zijn sturende vragen door de interviewer vermeden.

Voordat de vragenlijst is uitgezet zijn twee studenten en de teamleiders gevraagd een reflectie te geven op de vragenlijst. Het doel hiervan was om te controleren of de vragenlijst duidelijk is en of er sprake is van interpretatieverschillen.

Door middel van deze handelingen is geprobeerd om het onderzoek zo betrouwbaar en valide mogelijk uit te voeren.

## 6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Allereerst wordt besproken hoe gecommitteerd H&C medewerkers ten opzichte van de klant, professie en de organisatie in de praktijk nu werkelijk zijn. In de volgende paragraaf wordt gekeken hoe positief H&C'ers over hun werkervaringen zijn. Vervolgens is de vraag welke factoren het meest gerelateerd zijn aan het organisatie commitment. Dit wordt besproken in de laatste paragraaf.

### 6.1 Gemiddeld redelijke hoge mate van commitment

Voordat naar de mate van commitment gekeken wordt, is het noodzakelijk eerst naar de betrouwbaarheid van de schalen te kijken waarmee het organisatie commitment, professional commitment en klant commitment gemeten zijn.

#### 6.1.1 Commitment schalen zijn betrouwbaar

In tabel 3 is de betrouwbaarheid van de drie getoetste vormen van commitment weergegeven. Een Cronbach's alfa van 0,74 duidt op een redelijk betrouwbare schaal voor organisatie commitment. De schaal voor professional commitment is eveneens betrouwbaar met een Cronbach's alfa van 0,80. De Cronbach's alfa van de klant commitment schaal is aan de lage kant met 0,64, maar nog wel acceptabel.

*Tabel 3 Betrouwbaarheid commitment*

	Cronbach's alfa
Organisatie commitment	0,74
Professional commitment	0,80
Klant commitment	0,64

### 6.1.2 Alle drie de vormen van commitment zijn redelijk tot sterk aanwezig

De gemiddelde scores op van alle vormen van commitment liggen boven de 3, het midden van de schaal (tabel 4). Dit betekent dat alle drie de vormen van commitment in redelijk hoge mate aanwezig zijn bij H&C. Medewerkers zijn betrokken bij, identificeren zich met en zijn loyaal ten opzichte van H&C, hun professie en de klant organisatie. Het gemiddelde van organisatie commitment is 3,53 wat op een gemiddeld redelijk hoge mate van commitment ten opzichte van H&C duidt. Professional commitment is echter nog sterker aanwezig met een score van 4,04. Klant commitment is het minst sterk aanwezig met een score van 3,17. Deze verschillen zijn statistisch significant op een niveau van  $\alpha = 0,05$ . Opvallend is dat gemiddeld gezien medewerkers dus meer gecommitteerd zijn aan hun professie dan aan de organisatie H&C en het minst aan de klant organisatie.

Tabel 4: Beschrijvende statistieken van commitment

	N	Gemiddelde	Minimum	Maximum	Std. deviatie
Organisatie commitment	48	3,53	2	4	0,56
Professional commitment	47	4,04	2	5	0,67
Klant commitment	40	3,17	2	5	0,60

### 6.1.3 Geen verschil tussen de divisies in commitment ten opzichte van H&C

In tabel 5 zijn de resultaten per divisie weergegeven (voor meer gegevens zie bijlage 3.1). Hierbij valt op dat de kantoormedewerkers zich het sterkst met de organisatie committeren met een score van 3,75, gevolgd door de fysiotherapeuten (3,61) en vervolgens de stoelmasseurs (3,39). Statistisch gezien zijn de verschillen echter niet significant. Oftewel, de medewerkers van divisie stoelmassage, met meer dan de helft oproepcontracten, het minst aantal werkuren per week en het minst aantal dienstjaren, zijn dus niet minder gecommitteerd aan H&C dan de andere divisies. De kantoormedewerkers die het meest aanwezig zijn op kantoor, het meeste aantal uren per week werken en geen oproepcontract hebben, zijn niet meer gecommitteerd aan H&C. De hypothesen (4 en 5, zie p.44) dat de divisie kantoor het hoogst en stoelmassage het laagst scoort op organisatie commitment moeten dus verworpen worden.

### 6.1.4 Fysiotherapeuten en stoelmasseurs committeren zich het sterkst aan de professie

Verder valt op dat fysiotherapie het hoogste scoort op professional commitment (4,17), waarna stoelmassage (4,06) en vervolgens de divisie kantoor (3,75) volgt. Ook hier zijn de verschillen tussen de divisies echter niet significant. De divisies fysiotherapie en stoelmassage hebben een vrijwel gelijke score op

klant commitment. In andere woorden: de divisies verschillen niet in de mate waarin zij gecommitteerd zijn aan de organisatie, hun professie of de klant. Wel kan gesteld worden dat fysiotherapeuten en stoelmasseurs zich significant meer committeren aan hun professie dan aan H&C of aan de klant. De kantoormedewerkers committeren zich even sterkaan hun professie als aan H&C.

*Tabel 5: Gemiddelde score commitment per divisie*

Divisie	Organisatie commitment	Professional commitment	Klant commitment
Fysiotherapie	3,61	4,17	3,14
Stoelmassage	3,39	4,06	3,19
Kantoor	3,75	3,75	

## 6.2 Geen significante verschillen achtergrond variabelen

In deze paragraaf wordt gekeken naar de samenhang van de achtergrondvariabelen op organisatie commitment. Is er bijvoorbeeld een verschil tussen fulltime en parttime medewerkers?

In hoofdstuk 3 is ter sprake gekomen dat veel H&C'ers, met name de stoelmasseurs, parttime werken en naast hun werk bij H&C nog andere werkzaamheden hebben, zoals een dienstbetrekking bij een andere organisatie, (27%), een zelfstandig onderneming (23%) of een studie (17%). 23 % Werkt fulltime bij H&C en 10% valt onder de categorie overig.

Statistisch gezien blijken er echter geen verschillen te zijn tussen fulltime medewerkers en parttime medewerkers. Ook is gekeken of er verschillen zijn tussen de parttimers die naast hun werkzaamheden bij H&C bij een andere organisatie werken, zelfstandig ondernemer zijn of studeren, in de mate waarin ze zich committeren aan H&C. Ook hier zijn geen verschillen gevonden.

De andere achtergrondvariabelen; aantal werkuren per week, aantal dienstjaren, de contractvorm en het aantal verschillende werklocaties blijken ook niet samen te hangen met organisatie commitment.

### 6.3 Werkervaringen van H&C'ers

De beïnvloedende factoren: prestaties, waardering en groei, relaties op het werk, organisatieprocessen, beloning en personeelsactiviteiten zijn door middel van een aantal items gemeten. Voordat de samenhang tussen deze factoren met het organisatie commitment wordt besproken, wordt eerst naar de betrouwbaarheid van de schalen gekeken. Wanneer de Cronbach's alfa groter is dan 0,6 kunnen de items worden samengevoegd tot een betrouwbare schaal.

#### 6.3.1 Schalen van de beïnvloedende factoren zijn betrouwbaar

De betrouwbaarheidsanalyses zijn in tabel 6 weergegeven. Te zien is dat alle Cronbach's alfa's groter zijn dan 0,60 waardoor de schalen (de beïnvloedende factoren) als betrouwbaar bestempeld kunnen worden.

Tabel 6 Betrouwbaarheid beïnvloedende factoren

	Cronbach's alfa
Prestaties, waardering en groei	0,80
Relaties op het werk	0,67
Organisatieprocessen	0,69
Beloning	0,75
Personeelsactiviteiten	0,85

#### 6.3.2 Gemiddelde tevredenheid: relaties op het werk scoort het hoogst

In tabel 7 zijn de gemiddelde scores op de factoren weergegeven. De schaal loopt van 1 tot 5. De gemiddelde scores liggen tussen 3,10 en 3,64, met een gemiddelde van 3,51. Dat betekent een score tussen *neutraal* en *tevreden*. Relaties op het werk en prestaties, waardering en groei hebben de hoogste gemiddelden, respectievelijk 3,64 en 3,61. Met afgerond een score van een 4, zijn H&C'ers dus over het algemeen tevreden over de relaties op het werk en over de prestaties, waardering en groei.

Organisatieprocessen en beloning scoren het laagst met respectievelijk 3,34 en 3,10. Een gemiddelde score van 3 betekent dat medewerkers neutraal tegenover de bepaalde factor staan. In andere woorden, medewerkers zijn dus niet ontevreden maar ook niet tevreden over de beloning en over de organisatieprocessen zoals de wijze waarop veranderingen worden ingevoerd en het nakomen van afspraken



van H&C. Overigens is een relatief lage score op beloning niet verrassend aangezien medewerkers over het algemeen niet geneigd zijn om zich hierover (zeer) positief te uiten ([www.tevredenheidsindex.nl](http://www.tevredenheidsindex.nl)).

Tabel 7: Beschrijvende statistieken van beïnvloedende factoren

	N	Gemiddelde	Minimum	Maximum	Std. deviatie
Prestaties, waardering en groei	46	3,61	1	5	0,67
Relaties op het werk	47	3,64	2	5	0,61
Organisatieprocessen	44	3,34	2	4	0,50
Beloning	47	3,10	2	5	0,75
Personeelsactiviteiten	39	3,51	3	5	0,44
Totaal		3,44			

In tabel 7 is bij minimum / maximum af te lezen dat er wel medewerkers zijn die heel tevreden of ontevreden zijn over de factoren. Om meer inzicht te verkrijgen in de aantallen medewerkers die heel tevreden of ontevreden zijn, moet naar de frequenties gekeken worden.

### 6.3.3 Frequenties: H&C'ers zijn gewoon tevreden...

In tabel 8 zijn de frequenties per factor weergegeven. De schaal loopt van *heel ontevreden* tot *heel tevreden*. Opvallend is dat *heel ontevreden* alleen voorkomt bij de schaal prestaties, waardering en groei. Eén medewerker (2,1%) is heel ontevreden over de prestaties, waardering en groei bij H&C. Daarnaast zijn er nog 3 medewerkers (6,2%) ontevreden over. 9 Medewerkers (18,8%) staan hier neutraal tegenover. Bijna 70% is echter tevreden over de prestaties, waardering en groei bij H&C (33 medewerkers), waarvan 2 medewerkers (4,2%) zelfs heel tevreden. Ook over de relaties op het werk en de personeelsactiviteiten is meer dan de helft van de medewerkers tevreden. 65% is tevreden over relaties op het werk (31 medewerkers), waarvan één medewerker heel tevreden is.

### 6.3.4 ...maar niet over alles

Hoewel ruim 50% van de medewerkers tevreden is over de personeelsactiviteiten (25 medewerkers), waarvan één medewerker heel tevreden is, is er een grote groep medewerkers (20 medewerkers = 41,7%) die neutraal staat ten opzichte van de personeelsactiviteiten. Deze groep is niet ontevreden, maar ook niet tevreden over de personeelsactiviteiten. Onderaan de vragenlijst, waar ruimte was gelaten voor opmerkingen, heeft een aantal medewerkers een opmerking geplaatst over de verschillende e-mails die worden verspreid om de medewerkers op de hoogte te stellen van ontwikkelingen binnen H&C en het

vakgebied. Het gaat hier om de: H&C courant, H&C update, H&C nieuwsflash, Breaking News en H&C Nieuwsbrief:

*"Ik raak in de war met wat wat ook alweer is..."*

*"Ik weet het verschil niet eens goed, lees het bijna nooit..."*

*"... de informatievoorziening per mail is te veel."*

Over de beloning en organisatieprocessen is slechts een minderheid tevreden, respectievelijk 19 (39,6%) en 20 medewerkers (41,7%). Beloning heeft het hoogste aantal medewerkers die aangeven ontevreden te zijn: 8 medewerkers (18,8%). 19 medewerkers (39,6%) staan neutraal tegenover de beloning. 2 medewerkers (4,2%) zijn ontevreden over de organisatieprocessen en 23 medewerkers (47,9%) zijn hier niet ontevreden over maar ook niet tevreden. Over de organisatieprocessen zijn ook enkele opmerkingen onderaan de vragenlijst geplaatst:

*..."mis soms de balans tussen rust en actie. Voor mijn gevoel is er steeds maar vernieuwing en verbetering en niet even stil staan"*

*" Nieuwe projecten gaan snel van start zonder dat ze bij het uitvoerende team daadwerkelijk goed klaar zijn"*

*"...het vele ad-hoc werk..."*

Tabel 8: Frequenties beïnvloedende factoren

	heel ontevreden	ontevreden	neutraal	tevreden	heel tevreden
Prestaties, waardering en groei	1 2,1%	3 6,2%	9 18,8	31 64,6%	2 4,2%
Relaties op het werk	0 -	3 6,2%	13 27,1%	30 62,5%	1 2,1%
Organisatieprocessen	0 -	2 4,2%	23 47,9%	20 41,7%	0 -
Beloning	0 -	9 18,8%	19 39,6%	17 35,4%	2 4,2%
Personeelsactiviteiten	0 -	0 -	20 41,7%	24 50,0%	1 2,1%

### 6.3.5 Gemiddelde tevredenheid per divisie: op kantoor het minst tevreden

In tabel 9 zijn de gemiddelde scores op de factoren: prestaties, waardering en groei, relaties op het werk, organisatieprocessen, beloning en personeelsactiviteiten per divisie weergegeven. Alle gemiddelde scores liggen tussen de 3,03 en 3,88. Alle divisies hebben de laagste gemiddelde score op beloning. Met een score van 3,03 zijn H&C medewerkers gemiddeld niet ontevreden maar ook niet tevreden over de beloning. De divisie fysiotherapie scoort gemiddeld het hoogst op prestaties, waardering en groei terwijl stoelmassage en kantoor gemiddeld het hoogst scoren op relaties op het werk.

De divisie fysiotherapie heeft gemiddeld de hoogste score op tevredenheid en de kantoormedewerkers de laagste (respectievelijk 3,55 en 3,27). De fysiotherapeuten zijn gemiddeld dus meer tevreden over de getoetste factoren dan de andere divisies en de kantoormedewerkers zijn het minst tevreden. De kantoormedewerkers zouden het minst tevreden kunnen zijn juist omdat zij het meest op het hoofdkantoor aanwezig zijn. Hierdoor zijn ze wellicht kritischer dan de fysiotherapeuten en stoelmasseurs.

Tabel 9: Beschrijvende statistieken beïnvloedende factoren per divisie

	Fysiotherapie		Stoelmassage		Kantoor	
	gemiddelde	N	gemiddelde	N	gemiddelde	N
Prestaties, waardering en groei	3,88	16	3,52	23	3,31	7
Relaties op het werk	3,85	16	3,56	23	3,45	8
Organisatieprocessen	3,37	16	3,39	21	3,18	8
Beloning	3,03	16	3,18	23	3,03	8
Personeelsactiviteiten	3,63	16	3,44	22	3,37	7
Totaal	3,55		3,42		3,27	

Zoals in 5.5 is beschreven, is een score van 4 of hoger: *tevreden of heel tevreden*, wenselijk voor H&C. Uit de bovenstaande gemiddelden is niet uit op te maken hoeveel medewerkers per divisie tevreden dan wel niet tevreden zijn over de factoren. Dit is wel mogelijk met behulp van een frequentietabel.

### 6.3.6 Frequenties per divisie: minder dan de helft van de stoelmasseurs tevreden over de personeelsactiviteiten

In tabel 10 zijn de absolute aantallen en percentages van de mate van tevredenheid weergegeven. Daarnaast is uit deze tabel op te maken of de resultaten voor de gehele organisatie (tabellen 7 en 8) eveneens gelden voor de divisies afzonderlijk. Ook is in de tabel van elke factor en per divisie weergegeven hoeveel

medewerkers tevreden zijn (tevreden en heel tevreden) en hoeveel mensen niet tevreden zijn (heel ontevreden, ontevreden en neutraal).

Uit eerder weergegeven resultaten (tabel 8) bleek dat bijna 70% tevreden is over de prestaties, waardering en groei. Uit tabel 10 blijkt dat dit percentage bereikt wordt door fysiotherapie waarbij meer dan 80% tevreden is en stoelmassage waar ruim 70% tevreden is. Bij kantoor is echter minder dan de helft tevreden over prestaties, waardering en groei.

Eerder is ook aangetoond (tabel 8) dat meer dan de helft van de medewerkers tevreden is over de relaties op het werk en de personeelsactiviteiten. In tabel 10 is te zien dat wanneer per divisie wordt gekeken, dit ook geldt voor de divisie fysiotherapie en kantoor, maar niet voor de divisie stoelmassage. Bij de divisie stoelmassage is wel een meerderheid tevreden over de relaties op het werk, maar er is geen meerderheid die tevreden is over de personeelsactiviteiten.

Voor de drie divisies samen geldt een minderheid van tevreden medewerkers over organisatieprocessen en beloning (tabel 8). In tabel 10 is te zien dat dit ook voor stoelmassage en kantoor divisie afzonderlijk geldt. Bij de divisie fysiotherapie is eveneens een minderheid tevreden over beloning en precies de helft (8 medewerkers = 50%) is tevreden over de organisatieprocessen.

Tabel 10: Frequenties beïnvloedende factoren per divisie

	Fysiotherapie		Stoelmassage		Kantoor	
	Heel ontevreden t/m neutraal	Tevreden t/m heel tevreden	Heel ontevreden t/m neutraal	Tevreden t/m heel tevreden	Heel ontevreden t/m neutraal	Tevreden t/m heel tevreden
Prestaties, waardering en groei	3 18,8%	13 81,2%	6 25,0%	17 70,8%	4 50,0%	3 37,5%
Relaties op het werk	3 18,8%	13 81,2%	9 37,5%	14 58,3%	4 50,0%	4 50,0%
Organisatieprocessen	8 50,0%	8 50,0%	11 45,9%	10 41,7%	6 75,0%	2 25,0%
Beloning	10 62,5%	6 37,5%	12 50,0%	11 45,9%	6 75,0%	2 25,0%
Personeelsactiviteiten	5 31,2%	11 68,8%	12 50,0%	10 41,7%	3 37,5%	4 50,0%

## 6.4 Positieve samenhang commitments

De samenhang tussen organisatie commitment en professional commitment enerzijds en organisatie commitment en klant commitment anderzijds is in tabel 11 weergegeven. De correlatie tussen organisatie commitment en professional commitment is 0,352 en te beschouwen als een middelmatige samenhang (Cohen 1988; in Van Peet e.a. 2001). De correlatie tussen organisatie commitment en klant commitment is eveneens te beschouwen als middelmatig (0,375). In andere woorden: de respondenten met een hoog organisatie commitment hebben ook een wat hogere score op professional commitment en klant commitment. Dit betekent dat het commitment van medewerkers aan de professie en of klant organisatie niet ten koste gaat van het commitment aan H&C. De hypothese (2): Er bestaat een positieve relatie tussen professional commitment en organisatie commitment, is hiermee bevestigd. De hypothese (3): Er bestaat een negatieve relatie tussen klant commitment en organisatie commitment, moet op basis van de bovenstaande resultaten worden verworpen. Er is geen negatief verband gevonden. Sterker nog, er is een middelmatig positief verband gevonden. Dat betekent dat medewerkers die zich committeren aan de klant organisatie zich ook committeren aan H&C.

Tabel 11 Correlatie organisatie, professional en klant commitment

	Correlatiecoëfficiënt (rho)	Sig. (2-zijdig)	N
Professional commitment	0,352*	0,015	47
Klant commitment	0,375*	0,020	40

\* Correlatie is significant bij alfa = 0,05 (2-zijdig)

## 6.5 Factoren om organisatie commitment te beïnvloeden

In de voorafgaande paragraaf bleek dat professional commitment en klant commitment positief samenhangen met organisatie commitment. In deze paragraaf wordt gekeken of dit ook het geval is voor de werkervaringen die het organisatie commitment kunnen beïnvloeden, te weten; prestaties, waardering en groei, relaties op het werk, organisatieprocessen, beloning en personeelsactiviteiten.

### 6.5.1 Samenhang organisatie commitment: sterkste samenhang met personeelsactiviteiten

De correlaties tussen organisatie commitment en de beïnvloedende factoren zijn in de onderstaande tabel (tabel 12) weergegeven. Personeelsactiviteiten correleert het sterkst met organisatie commitment met een correlatie van 0,484. Des te meer medewerkers tevreden zijn over de personeelsactiviteiten, des te meer zij zich dus committeren aan H&C. Prestaties, waardering en groei volgt met een correlatie van 0,395. Deze correlaties zijn te bestempelen als een middelmatig effect. Dit betekent dat de samenhang niet groot is, maar wel dusdanig dat de samenhang niet klein te noemen is. Het middelmatig effect van organisatieprocessen is net niet significant. De samenhang is slechts voor 94,6% betrouwbaar en voldoet dus niet aan de betrouwbaarheidsdrempel die in de methode is vastgesteld. De correlaties van de factoren relaties op het werk en beloning zijn beide klein en bovendien niet significant. Kortom, wil H&C het organisatie commitment beïnvloeden dan zijn de factoren personeelsactiviteiten en prestaties, waardering en groei interessant.

Tabel 12 Correlatie organisatie commitment en beïnvloedende factoren

	Correlatiecoëfficiënt (rho)	Sig. (2-zijdig)	N
Prestaties, waardering en groei	0,395*	0,007	46
Relaties op het werk	0,196	0,187	47
Organisatieprocessen	0,292	0,054	44
Beloning	0,142	0,342	47
Personeelsactiviteiten	0,484*	0,002	39

\* Correlatie is significant bij alfa = 0,05 (2-zijdig)

De hypothese (1): *Er bestaat een positieve relatie tussen positieve werkervaringen en organisatie commitment*, kan niet worden aangenomen. Voor de factoren: personeelsactiviteiten en prestaties, waardering en groei is wel een positieve samenhang met organisatie commitment gevonden. Voor de factoren; relaties op het werk, organisatieprocessen en beloning is de samenhang met organisatie commitment klein en bovendien niet significant.

#### 6.5.2 Samenhang per divisie verschilt

In tabel 13 zijn de resultaten van de correlaties per divisie weergegeven. De correlaties zijn significant bij alfa = 0,05 en wanneer de kritieke waarde van  $r$  is bereikt. Zoals in de methode uiteengezet, geldt voor divisies kantoor een kritieke waarde van  $r = 0,74$ , voor divisie fysiotherapie  $r = 0,51$  en voor divisie stoelmassage  $r = 0,41$  (bij een alfa = 0,05 en tweezijdige toetsen). Dit betekent dat bij een correlatie van 0,74 respectievelijk 0,51 of hoger sprake is van een samenhang. Er zijn echter geen dusdanige correlaties voor de divisies gevonden (zie voor alle gegevens bijlage 3.1). Om uitspraken te kunnen doen over de correlaties is dus een significantie (alfa = 0,05) van belang.

In paragraaf 6.2 is besproken dat organisatie commitment zowel met professional commitment als met klant commitment samenhangt. Voor de divisie fysiotherapie en stoelmassage is deze samenhang ook gevonden, maar deze is niet significant (zie bijlage 3.1). Ook de positieve samenhang tussen professional commitment en organisatie commitment bij de divisie kantoor is niet significant.

Voor de divisies gezamenlijk is een samenhang gevonden tussen organisatie commitment en de factoren personeelsactiviteiten en prestaties, waardering en groei. Voor de divisie fysiotherapie zijn ook deze samenhangen gevonden. Deze correlaties zijn zelfs groot te noemen met een correlatiecoëfficiënt van 0,640 voor prestaties, waardering en groei en 0,518 met personeelsactiviteiten (zie bijlage 3.1). Daarnaast valt op dat ook organisatieprocessen significant samenhangen met het organisatie commitment van fysiotherapeuten met een correlatiecoëfficiënt van 0,612. Het organisatie commitment van fysiotherapeuten wordt dus beïnvloed door de tevredenheid over personeelsactiviteiten, prestaties, waardering en groei en organisatieprocessen.

Bij de divisie stoelmassage is de samenhang tussen organisatie commitment en personeelsactiviteiten het sterkst met een correlatiecoëfficiënt van 0,564 . Deze samenhang is sterker dan bij de divisie fysiotherapie. De correlaties tussen de andere factoren zijn niet significant (zie bijlage 3.1).

Voor divisie kantoor zijn geen significante correlaties gevonden. Dit betekent dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden over de manier waarop het organisatie commitment van specifiek kantoormedewerkers beïnvloed kan worden (zie bijlage 3.1).

Tabel 13 Correlaties per divisie (correlatie-coëfficiënt: rho)

	Fysiotherapie	Stoelmassage	Kantoor
Professional commitment	0,282	0,389	0,470
Klant commitment	0,425	0,380	n.v.t.
Prestaties, waardering en groei	0,640*	0,337	-0,303
Relaties op het werk	0,456	0,119	-0,037
Organisatieprocessen	0,612*	0,185	0,075
Beloning	0,355	0,069	0,137
Personeelsactiviteiten	0,518*	0,564*	0,000

\* Correlatie is significant bij alfa = 0,05 (2-zijdig)

Samenvattend kan gesteld worden dat er bij fysiotherapie sprake is van een samenhang tussen organisatie commitment en de factoren: prestaties, waardering en groei, organisatieprocessen en personeelsactiviteiten. Het organisatie commitment van stoelmasseurs wordt met name beïnvloed door de tevredenheid over de personeelsactiviteiten. Voor de divisie kantoor zijn geen correlaties van betekenis gevonden. De hypothese



(6): *Er zijn verschillen tussen de divisies in de relatie tussen werkervaringen en organisatie commitment is hierbij aangenomen. Terwijl de tevredenheid over personeelsactiviteiten zowel het organisatie commitment van fysiotherapeuten als stoelmasseurs beïnvloedt, is dit niet bewezen voor de kantoormedewerkers. Bovendien wordt het organisatie commitment van fysiotherapeuten ook bepaald door de tevredenheid over prestaties, waardering en groei en organisatieprocessen.*

## 6.6 Concrete maatregelen

Om specifieker te kunnen zeggen wat H&C kan verbeteren om de tevredenheid over prestaties, waardering en groei en personeelsactiviteiten te verhogen, is het niet voldoende om op schaalniveau te kijken. Hiervoor is het nuttig om naar de gemiddelde tevredenheid met de items van de betreffende schalen te kijken. In deze paragraaf wordt allereerst organisatiebreed gekeken naar concrete maatregelen die H&C kan nemen. Vervolgens wordt er ingegaan op de maatregelen die specifiek voor de divisies fysiotherapie en stoelmassage genomen kunnen worden. Voor de fysiotherapeuten wordt er gekeken naar de items van prestaties, waardering en groei, organisatieprocessen en personeelsactiviteiten en voor de stoelmasseurs naar de personeelsactiviteiten.

Het is voor H&C nuttig om zowel inzicht te hebben in de maatregelen die voor de gehele organisatie een bijdrage kunnen leveren aan het organisatie commitment als in de maatregelen die specifiek voor de fysiotherapeuten en de stoelmasseurs gelden. Dit omdat het voor H&C nog te bepalen is in hoeverre er maatregelen organisatiebreed of per divisie uitgevoerd kunnen worden.

In bijlage 3.2 zijn deze items gesorteerd van laag naar hoog weergegeven. De items met afgerond een gemiddelde tevredenheid van lager dan 4 zijn de maatregelen waarmee H&C concreet aan de slag kan om het organisatie commitment te verhogen. Deze items zijn in tabel 14 weergegeven. Er is tevens gekeken naar de belangrijkheidscore van de items. Deze score zegt iets over de mate waarin medewerkers belang hechten aan een bepaald item. In tabel 14 zijn de items met een belangrijkheidscore van een 4 of hoger grijs gemarkeerd.

Medewerkers zijn gemiddeld niet voldoende tevreden over de huidige carrièremogelijkheden binnen H&C en vinden dit wel belangrijk. Daarnaast zijn er een aantal personeelsactiviteiten waar medewerkers gemiddeld niet voldoende tevreden over zijn. Medewerkers hechten belang aan de informatie op H&C intranet, het werkoverleg en het coachingsgesprek. De kwartaalthema's en de acties buiten het primaire werkproces worden minder belangrijk gevonden.

Tabel 14 Items met een gemiddelde tevredenheid < 4

Organisatie commitment beïnvloedende factoren	Item(s) met gem. tevredenheid < 4
Prestaties, waardering en groei	De huidige carrièremogelijkheden binnen H&C
Personeelsactiviteiten	Het werken met kwartaalthema's
	De hoeveelheid aan acties buiten het primaire werkproces
	De informatie op H&C intranet
	Het werkoverleg
	Het coachingsgesprek

#### 6.6.1 Concrete maatregelen fysiotherapie en stoelmassage

In bijlage 3.3 is voor de fysiotherapeuten de gemiddelde tevredenheid over de items van de betreffende schalen gesorteerd van laag naar hoog weergegeven. Ook hier geldt dat de items waar fysiotherapeuten niet voldoende tevreden over zijn (score < 4) verbeterpunten zijn voor H&C. Voor prestaties, waardering en groei zijn er geen items waar medewerkers onvoldoende tevreden over zijn. Dit geldt wel voor organisatieprocessen en personeelsactiviteiten. Deze zijn in tabel 15 opgesomd. De items die medewerkers belangrijk vinden (score ≥ 4) zijn grijs gemarkeerd.

Medewerkers vinden deze organisatieprocessen, behalve de kwartaalthema's, belangrijk tot zeer belangrijk (zie bijlage 3.3).

Tabel 15 Items met een gemiddelde tevredenheid < 4, fysiotherapie

Organisatie commitment beïnvloedende factoren	Item(s) met gem. tevredenheid < 4
Organisatieprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>De wijze waarop veranderingen en vernieuwingen worden ingevoerd</li> <li>De mate waarin je bij belangrijke beslissingen wordt betrokken</li> <li>Het nakomen van afspraken van H&amp;C</li> <li>De manier waarop conflicten worden opgelost binnen H&amp;C</li> <li>De duidelijkheid over bij wie je voor wat terecht kunt</li> </ul>
Personeelsactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>De hoeveelheid aan acties buiten het primaire werkproces</li> <li>Het werken met kwartaalthema's</li> <li>De informatie op H&amp;C intranet</li> </ul>

Een overzicht van de gemiddelde scores van de stoelmasseurs over de items van personeelsactiviteiten is te vinden in bijlage 3.4. In tabel 16 staan de items waar de stoelmasseurs niet voldoende tevreden over zijn (score < 4) en de items die medewerkers belangrijk vinden (score ≥ 4) zijn grijs gemarkeerd. Wil H&C het organisatie commitment van de stoelmasseurs verhogen dan zijn de verbeterpunten: de kwartaalthema's, de hoeveelheid aan acties buiten het primaire werkproces, het werkoverleg, het coachingsgesprek en de verschillende manieren van informatieverstrekking. Waarbij medewerkers belang hechten aan het werkoverleg, coachingsgesprek, de Q-meetings en de Q-update.

Tabel 16 Items met een gemiddelde tevredenheid < 4, stoelmassage

Organisatie commitment beïnvloedende factoren	Item(s) met gem. tevredenheid < 4
Personeelsactiviteiten	Het werken met kwartaalthema's
	De hoeveelheid aan acties buiten het primaire werkproces
	Het werkoverleg
	Het coachingsgesprek
	H&C Nieuwsflash
	De Q-Meetings
	H&C Update
	H&C Nieuwsbrief
	Breaking news
	De Q-update
	H&C Courant

H&C kan ervoor kiezen om zich primair te richten op de items waar medewerkers onvoldoende tevreden over zijn én belangrijk vinden. Wanneer medewerkers aangeven een HR activiteit niet belangrijk te vinden, kan dit echter ook juist een aandachtspunt zijn voor H&C om medewerkers duidelijk te maken wat H&C met de activiteit wil bereiken. Een voorbeeld hiervan is de kwartaalthema's. Deze organiseert H&C om medewerkers te inspireren en de onderlinge betrokkenheid te vergoten. Medewerkers geven aan dit niet echt belangrijk te vinden. Juist om deze reden is het voor H&C belangrijk om aandacht te besteden aan de uitvoering van de kwartaalthema's en de communicatie over het doel ervan naar de medewerkers toe.

## 6.7 Tot slot

In dit hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Om conclusies te trekken is het noodzakelijk om deze resultaten aan de wetenschappelijke theorie te koppelen. Dit wordt in het volgende hoofdstuk gedaan. Hier wordt tevens een antwoord op de deelvragen en de onderzoeksvraag gegeven.

## 7. Conclusie

Met behulp van wetenschappelijke literatuur is gezocht naar factoren die het organisatie commitment van H&C medewerkers beïnvloeden. Uit de in het vorige hoofdstuk beschreven resultaten kunnen een aantal conclusies worden getrokken. In dit hoofdstuk worden deze conclusies gepresenteerd in het licht van de beschreven theorie. Dit leidt tot de beantwoording van de deelvragen en uiteindelijk tot de beantwoording van de onderzoeksvraag.

### 7.1 H&C'ers meest gecommiteerd aan professie

H&C'ers zijn gemiddeld gezien betrokken bij, identificeren zich met en zijn loyaal ten opzichte van H&C, hun professie en de klant organisatie. Alle drie de vormen van commitment zijn dus in redelijk hoge mate aanwezig bij H&C. Er is het meeste sprake van professional commitment, gevolgd door organisatie commitment en vervolgens klant commitment. Hiermee is de deelvraag: *In hoeverre is er sprake van commitment bij de medewerkers van H&C?* beantwoord.

Dat H&C'ers zich het sterkst committeren aan hun professie is niet verwonderlijk aangezien de medewerkers van H&C te typeren zijn als in-company professionals. De divisies fysiotherapie en stoelmassage zijn verantwoordelijk voor de hogere score op professional commitment dan op organisatie commitment. De divisie kantoor is namelijk even sterk gecommiteerd aan de professie als aan H&C. Een verklaring hiervoor is dat de fysiotherapeuten en stoelmasseurs *traditionele* professionals zijn zoals in paragraaf 3.2 is uiteengezet. Omdat de kantoormedewerkers niet aan alle kenmerken van een traditionele professional voldoen, kan het zijn dat zij hun werkzaamheden (professie) en het lidmaatschap van de organisatie niet los van elkaar zien. Zij zijn wellicht niet te beschouwen als professionals. Dit is een mogelijke verklaring voor de gelijke score van professional commitment en organisatie commitment.

Hoewel blijkt dat H&C'ers zich sterker committeren aan de professie dan aan de organisatie H&C, is er geen sprake van dat professional commitment negatieve gevolgen heeft voor het organisatie commitment. H&C'ers die zich sterk committeren aan de professie doen dat ook aan de organisatie. Op basis van de

conclusies van Wallace (1995) was dit ook de verwachting, omdat de professionele doelen en belangen overeenkomen met de doelen en belangen van H&C.

## 7.2 Klant commitment gaat niet ten koste van organisatie commitment

Vanwege het feit dat H&C medewerkers meer aanwezig zijn op de locatie van de klant dan op het kantoor van H&C, was de verwachting dat medewerkers zich committeren aan de klant. Uit de resultaten blijkt inderdaad dat dit het geval is: fysiotherapeuten en stoelmasseurs committeren zich aan de klant. Maar medewerkers committeren zich niet meer aan de klant dan aan de organisatie. Uit de resultaten blijkt ook dat het klant commitment van medewerkers niet negatief samenhangt met hun commitment ten opzichte van de organisatie. In andere woorden, medewerkers die zich committeren aan de klant organisatie waar zij hun werkzaamheden uitvoeren, committeren zich niet minder aan H&C. Sterker nog, er is een positieve relatie gevonden, H&C'ers met een sterk commitment ten opzichte van de klant hebben dat ook ten opzichte van H&C. Dit is een opvallende conclusie die niet valt te verklaren op basis van de literatuur. Coyle-Shapiro en Morrow geven alleen aan dat werkgevers zich geen zorgen hoeven te maken over het klant commitment van hun medewerkers, als ze zich op het organisatie commitment richten dan komt het klant commitment vanzelf, aldus Coyle-Shapiro en Morrow (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006), er bestaat dus geen negatieve relatie. Ook uit dit onderzoek blijkt er geen negatieve relatie te zijn tussen klant commitment en organisatie commitment: uit de resultaten blijkt dat H&C zich geen zorgen hoeft te maken dat het klant commitment gaat ten koste van het organisatie commitment.

### 7.3 Personeelsactiviteiten komen organisatie commitment ten goede

Tevredenheid over personeelsactiviteiten en prestaties, waardering en groei hangen positief samen met het organisatie commitment. Op basis van de literatuur was dit ook de verwachting. De verwachting was echter ook dat beloning en relaties op het werk zouden samenhangen met organisatie commitment (Arnold & Mackenzie Davey, 1999; Aryee e.a., 2001; Meyer e.a, 2002). Deze samenhang is niet aangetoond. Wil H&C het organisatie commitment van medewerkers verhogen dan is het zinvol om aandacht te besteden aan personeelsactiviteiten en prestaties, waardering en groei zodat de tevredenheid hierover groeit en daarmee het commitment ten aanzien van de organisatie toeneemt.

Voor de divisie fysiotherapie afzonderlijk geldt ook een positieve samenhang van prestaties, waardering en groei en personeelsactiviteiten met het organisatie commitment. Daarnaast is een positieve samenhang met organisatieprocessen gevonden. Bij stoelmassage hangt alleen tevredenheid over de personeelsactiviteiten samen met het organisatie commitment. Specifiek voor de divisie kantoor zijn geen factoren gevonden die samenhangen met het organisatie commitment.

Het antwoord op de deelvraag: *Welke factoren dragen het meeste bij aan organisatie commitment bij H&C?* is nu ook gegeven: klant commitment, professional commitment, prestaties, waardering en groei, en personeelsactiviteiten hangen samen met het commitment ten aanzien van H&C. De tevredenheid over de personeelsactiviteiten hangt het meest samen met het commitment ten opzichte van H&C. Deze samenhang is organisatiebreed het grootst en ook aangetoond voor de divisies fysiotherapie en stoelmassage. De factor prestaties, waardering en groei hangt vervolgens het meest samen met organisatie commitment.

De belangrijkste overeenkomst tussen de divisies is de positieve samenhang van personeelsactiviteiten met organisatie commitment bij zowel fysiotherapie als stoelmassage. Het belangrijkste verschil tussen de divisies is dat het organisatie commitment van de fysiotherapeuten ook door de ervaringen over prestaties, waardering en groei en organisatieprocessen wordt beïnvloed. Dit geldt niet voor stoelmassage en kantoor. Hiermee is de deelvraag: *Welke overeenkomsten en verschillen zijn er in beïnvloedende factoren tussen de divisies?* beantwoord.

## 7.4 H&C doet het best goed

Organisatiebreed gezien zijn de medewerkers het meest positief over de relaties op het werk. Met een score van afgerond een 4 zijn H&C'ers gemiddeld *tevreden* over de relaties op het werk. Dit is opvallend aangezien medewerkers op diverse locaties werkzaam zijn en nauwelijks op het hoofdkantoor van H&C aanwezig zijn. Dit is dus niet zodanig beperkend dat er ontevredenheid ontstaat over de mate waarin men een beroep kan doen op collega's en leidinggevende of de support die medewerkers van hen krijgen. Prestaties, waardering en groei scoren niet veel lager dan relaties op het werk. Enkel over de huidige carrièremogelijkheden zijn niet alle medewerkers even tevreden. Dit kan liggen aan de daadwerkelijke mogelijkheden of aan de beperkte bekendheid van de mogelijkheden bij de medewerkers. Hoewel dit een verbeterpunt is voor H&C, heeft het besteden aan aandacht aan prestaties, waardering en groei geen prioriteit, aangezien medewerkers hier over het algemeen tevreden over zijn. Zoals één van de medewerkers stelt:

*"... er kunnen nog grote sprongen voorwaarts gemaakt worden. In vergelijking met andere werkgevers die ik ken doet H&C het echter heel goed"*

### 7.4.1 Niemand ontevreden over personeelsactiviteiten

Tevredenheid over de personeelsactiviteiten, zo hebben we gezien, hangt positief samen met het organisatie commitment van H&C'ers. Hoe tevreden zijn H&C'ers over deze activiteiten? Niemand is (heel) ontevreden, maar bijna de helft van de medewerkers staat *neutraal* tegenover de personeelsactiviteiten (44%). Deze grote groep medewerkers is dus niet ontevreden maar ook niet tevreden. Door aandacht te besteden aan de personeelsactiviteiten kan H&C het organisatie commitment positief beïnvloeden. Naar voren is gekomen dat medewerkers onvoldoende tevreden zijn over de informatie op H&C intranet, het werkoverleg en het coachingsgesprek, maar dit wel belangrijk vinden. Daarnaast geven medewerkers aan niet tevreden te zijn over het werken met kwartaalthema's en de hoeveelheid acties buiten het primaire werkproces. De kwartaalthema's worden door de medewerkers niet al belangrijk gezien. Het is voor H&C dus niet alleen van belang om te werken aan de tevredenheid over de kwartaalthema's, maar ook aan het duidelijk overbrengen van het doel ervan. Verbetering is tevens mogelijk in de duidelijkheid en hoeveelheid van de verschillende e-mails die worden verspreid om de medewerkers op de hoogte te stellen van ontwikkelingen binnen H&C en het vakgebied. Zoals één van de medewerkers dit stelt:

*"... naar mijn mening kan dit minder en krachtiger."*



## 7.5 Verbeteringen per divisie

### 7.5.1 Vooral bij stoelmassage ruimte voor verbetering

Een groot deel van de medewerkers dat niet (voldoende) tevreden is over de personeelsactiviteiten, zijn stoelmasseurs (12 medewerkers). Met name bestaat er ontevredenheid over het werken met kwartaalthema's, de hoeveelheid acties buiten het primaire werkproces, het coachingsgesprek en over de verschillende vormen van informatieverspreiding. Medewerkers geven aan het werkoverleg en het coachingsgesprek belangrijk te vinden. Wanneer H&C het organisatie commitment wil verhogen is het daarom effectief om binnen de divisie stoelmassage te kijken hoe de tevredenheid over de genoemde factoren verhoogd kan worden.

### 7.5.2 Diverse mogelijkheden om organisatie commitment van fysiotherapeuten te beïnvloeden

Voor de fysiotherapeuten is de samenhang tussen de positieve ervaringen over prestaties, waardering en groei, organisatieprocessen en personeelsactiviteiten met organisatie commitment aangetoond. Hoewel over het algemeen fysiotherapie de meest tevreden divisie is, zijn er op alle bovengenoemde factoren ook medewerkers die niet tevreden zijn. Met name bij de organisatieprocessen en personeelsactiviteiten zijn een aantal aspecten naar voren gekomen. Om het commitment van fysiotherapeuten ten opzichte van H&C positief te beïnvloeden zijn er dus diverse mogelijkheden; het werken aan positieve ervaringen van medewerkers betreft organisatieprocessen en personeelsactiviteiten.

De organisatieprocessen waar de fysiotherapeuten niet voldoende tevreden over zijn, zijn; de wijze waarop veranderingen en vernieuwingen worden ingevoerd, de mate waarin je bij belangrijke beslissingen wordt betrokken, het nakomen van afspraken van H&C, de manier waarop conflicten worden opgelost binnen H&C en over de duidelijkheid over bij wie je voor wat terecht kunt. Medewerkers geven aan deze organisatieprocessen belangrijk tot zeer belangrijk te vinden.

De ontevredenheid over de personeelsactiviteiten komt voort uit de ontevredenheid over de hoeveelheid acties buiten het primaire werkproces, het werken met kwartaalthema's en de informatie op H&C intranet.

### 7.5.3 Organisatie commitment van kantoormedewerkers lijkt moeilijk te beïnvloeden

Op basis van de correlatieanalyses zijn geen conclusies te trekken over op welke manier het organisatie commitment bij de divisie kantoor te beïnvloeden is. De oorzaak hiervan kan zijn dat het aantal kantoormedewerkers klein is voor statistische analyses. Een andere oorzaak kan zijn dat de divisie kantoor

uit een divers gezelschap bestaat. Kantoormedewerkers verschillen in opleiding, opleidingsniveau en functie-inhoud.

De kantoormedewerkers zijn over het algemeen minder tevreden dan de fysiotherapeuten en de stoelmasseurs. Het minst tevreden zijn zij over de beloning, organisatieprocessen en prestatie, waardering en groei. Hoewel dit verbeterpunten zijn voor H&C, blijkt uit dit onderzoek niet dat hierdoor het organisatie commitment beïnvloed kan worden.

De deelvraag: *Hoe kan het organisatie commitment bij H&C verhoogd worden?* is in de voorafgaande paragrafen beantwoord. Samengevat: personeelsactiviteiten en prestaties, waardering en groei hangen positief samen met het commitment van medewerkers ten opzichte van H&C. Meer positieve werkervaringen betreffend personeelsactiviteiten, met name voor de stoelmasseurs, verhogen het organisatie commitment. Daarnaast is de tevredenheid over organisatieprocessen van belang, met name bij de divisie fysiotherapie. Een overzicht van de conclusies en aanbevelingen wordt in de onderstaande figuur weergegeven (figuur 11). De conclusies en aanbevelingen die voor de gehele organisatie H&C gelden zijn eerst weergegeven. Daaronder staan de conclusies per divisie en eventuele aanbevelingen die enkel voor de betreffende divisie gelden.

*Figuur 11: Overzicht conclusies en aanbevelingen*

Conclusies	Aanbevelingen
<p>H&amp;C</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• H&amp;C'ers zijn betrokken bij, identificeren zich met en zijn loyaal ten opzichte van H&amp;C, hun professie en de klant</li> <li>• Personeelsactiviteiten en prestaties, waardering en groei hangen positief samen met het organisatie commitment</li> <li>• Bijna de helft is niet ontevreden maar ook niet tevreden over de personeelsactiviteiten</li> </ul>	<p>Kijk kritisch naar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het functioneren van en de bekendheid over het doel van de kwartaalthema's</li> <li>• de informatie op H&amp;C intranet</li> <li>• de hoeveelheid acties buiten het primaire werkproces</li> <li>• het werkoverleg</li> <li>• de uitvoering van het coachingsgesprek</li> <li>• (de bekendheid over) de carrièremogelijkheden</li> </ul>
<p>Fysiotherapie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysiotherapeuten committeren zich het meest aan hun professie</li> <li>• Tevredenheid over prestaties, waardering en groei, organisatieprocessen en personeelsactiviteiten hangen positief samen met het organisatie commitment van fysiotherapeuten</li> <li>• Het meest tevreden over de prestaties, waardering en groei en relaties op het werk</li> <li>• Het minst tevreden over de beloning en de organisatieprocessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers voldoende betrekken bij het doorvoeren van veranderingen en vernieuwingen</li> <li>• Zorgvuldig omgaan met (het oplossen van) conflicten</li> <li>• Nakomen van afspraken</li> <li>• Duidelijkheid scheppen over bij wie je voor wat terecht kunt</li> </ul>
<p>Stoelmassage</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stoelmasseurs committeren zich het meest aan hun professie</li> <li>• Tevredenheid over de personeelsactiviteiten hangt positief samen met het commitment van stoelmasseurs</li> <li>• Stoelmasseurs zijn het meest tevreden over de prestaties, waardering en groei en relaties op het werk</li> </ul>	<p>Kijk kritisch naar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de duidelijkheid van de verschillende informatie die via email verspreid wordt.</li> </ul>

---

Figuur 11 (vervolg): Overzicht conclusies en aanbevelingen

---

Conclusies	Aanbevelingen
Stoelmassage (vervolg)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minder tevreden zijn de stoelmasseurs over de beloning, organisatieprocessen en personeelsactiviteiten</li></ul>
Kantoor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kantoormedewerkers committeren zich evenveel aan hun professie als aan H&amp;C</li><li>• Kantoormedewerkers zijn over alle factoren gemiddeld niet voldoende tevreden</li></ul>

---

## 7.6 Onderzoeksvraag

Op basis van de bovenstaande conclusies is de onderzoeksvraag: *Welke factoren beïnvloeden organisatie commitment van in-company professionals en zijn er verschillen tussen de divisies?* te beantwoorden. De twee factoren personeelsactiviteiten en prestaties, waardering en groei beïnvloeden het organisatie commitment van in-company professionals. Daarnaast beïnvloeden ook organisatieprocessen het organisatie commitment bij de divisie fysiotherapie.

## 8. Discussie

Ieder onderzoek kent haar beperkingen. Bij de resultaten die in deze scriptie zijn besproken kunnen dan ook kritische kanttekeningen worden gemaakt, die leiden tot enkele aanbevelingen.

Commitment is een veel onderzocht onderwerp in de organisatiewetenschap. Het gaat dan meestal om organisatie commitment, maar ook veel onderzoek is gedaan naar het professional commitment. Naar het klant commitment van medewerkers en de relatie met organisatie commitment is nauwelijks onderzoek gedaan. De werkvorm, waarbij medewerkers voor een lange termijn werkzaamheden verrichten op locatie van de klant komt echter steeds vaker voor waardoor dit wel een interessant onderzoeksgebied is. In dit onderzoek is bij een organisatie met deze werkvorm gekeken naar de commitments van medewerkers. Het doel van dit onderzoek was inzicht krijgen in welke factoren, waaronder klant commitment, het organisatie commitment van in-company professionals bij H&C beïnvloeden.

Om dit doel te bereiken is gekozen voor de schriftelijke vragenlijst als meetinstrument. Voor statistische analyses is een onderzoekspopulatie van 63 medewerkers klein. De bereikte hoge respons was noodzakelijk om generaliserende uitspraken te kunnen doen over de gehele onderzoekspopulatie. Wanneer de divisies afzonderlijk van elkaar geanalyseerd worden is er sprake van een wel zeer kleine onderzoeksgroep. Hoe kleiner de onderzoeksgroep hoe kleiner de kans op een significant verband. Dit was met name het geval bij de divisie kantoor. Om meer te weten te komen over deze specifieke divisie is het aan te bevelen om de medewerkers te interviewen.

Een andere kanttekening die ik hier wil plaatsen is dat medewerkers die de vragenlijst ingevuld hebben waarschijnlijk meer betrokken zijn bij H&C dan medewerkers die de vragenlijst niet ingevuld hebben. Hierdoor is de score op betrokkenheid waarschijnlijk hoger dan wanneer alle medewerkers de vragenlijst ingevuld zouden hebben. Om ook de minder betrokken medewerkers te bereiken, is ervoor gekozen om iedereen uit te betalen voor het invullen van de vragenlijst. Toch zijn er vijftien medewerkers die de vragenlijst niet geretourneerd hebben, wat invloed op de betrokkenheidscore gehad kan hebben.

De generaliseerbaarheid van het onderzoek is beperkt. De resultaten van het onderzoek zeggen alleen iets over H&C en zijn niet generaliseerbaar naar andere organisaties die in-company dienstverlening aanbieden. Zo is de opvallende conclusie dat klant commitment positief samenhangt met organisatie commitment alleen voor H&C geldend. In-company professionals voelen zich even sterk betrokken bij de klant als bij de werkgever en het commitment ten opzichte van de klant gaat niet ten koste van het organisatie commitment. Er zou meer onderzoek gedaan moeten worden naar klant commitment en de gevolgen daarvan op organisatie commitment om algemene gefundeerde en generaliseerbare uitspraken te kunnen doen. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op andere organisaties binnen de in-company dienstverlening of andere organisaties waarbij medewerkers veel met eenzelfde klant te maken hebben.

Niet alleen bij de keuze van het meetinstrument, maar ook bij inhoud van de vragenlijst en de analyse ervan zijn kanttekeningen te plaatsen. Ten eerste zijn niet alle mogelijke werkervaringen als onderzoeksvariabelen in dit onderzoek opgenomen. Dit was om praktische redenen niet mogelijk, maar zou wel voor een preciezere meting van de beïnvloedende factoren van commitment kunnen zorgen. Een nadeel is dat hierdoor de vragenlijst lang wordt, wat gevolgen heeft voor de respons en kwaliteit van het invullen. Verder onderzoek naar de samenhang tussen organisatie commitment en andere werkervaringen zou een goede aanvulling op dit onderzoek zijn.

Bovendien is er voor de selectie en operationalisatie van de onderzoeksvariabelen gebruik gemaakt van resultaten van onderzoeken naar professionals. Hiervoor is gekozen omdat de H&C medewerkers als professionals getypeerd worden. Het is echter de vraag of alle H&C medewerkers getypeerd kunnen worden als professionals. Bij de fysiotherapeuten is er geen twijfel over mogelijk, maar de kantoormedewerkers voldoen niet aan alle vereiste kenmerken van een professional. Hierdoor kan het zijn dat niet de belangrijkste factoren die van invloed zijn op het organisatie commitment van kantoormedewerkers zijn meegenomen in het onderzoek. Bovendien zijn de gebruikte onderzoeken niet gericht op de Nederlandse samenleving. Ook dit kan betekenen dat er bepaalde onderzoeksvariabelen niet in het onderzoek zijn opgenomen. Met behulp van de interviews met de teamleiders is geprobeerd om de belangrijkste werkervaringen voor H&C'ers te selecteren. De keus om de teamleiders te interviewen is een volgend discussiepunt. Het is de vraag of de teamleiders een representatief beeld kunnen geven. Mogelijk is dat de teamleden niet alles aan de teamleider mededelen. De teamleiders hebben echter wel met alle teamleden contact waardoor zij een beter overzicht hebben van de werkervaringen dan een medewerker die op locatie werkt.

Ook de persoonlijkheid van medewerkers is niet in dit onderzoek opgenomen. De persoonlijkheid kan wel een belangrijke rol spelen bij sommige verkregen resultaten, bijvoorbeeld dat klant commitment en professional commitment positief samenhangen met organisatie commitment. Oftewel, medewerkers die zich committeren aan de professie en of klant committeren zich ook aan de organisatie. Het is denkbaar dat er mensen zijn die zich überhaupt sneller committeren dan andere mensen, ongeacht of het gaat om de organisatie, professie, klant of collega's. Verder onderzoek is noodzakelijk om uit te wijzen of dit inderdaad het geval is.

Tenslotte is de conclusie dat het organisatie commitment van H&C redelijk hoog is een discussiepunt. De vraag is of het verhogen van het organisatie commitment dan nog wel aan de orde is. Het is lastig om vast te stellen of de score op organisatie commitment daadwerkelijk hoog is voor H&C aangezien er geen representatief vergelijkingsmateriaal is. Het is daarom zinvol om dit commitment onderzoek (twee)jaarlijks te herhalen zodat de hoogte van het organisatie commitment te vergelijken is met voorgaande jaren.

Afgezien daarvan is het altijd mogelijk het organisatie commitment van medewerkers te versterken. Het is omwille van de tijd en kosten wel belangrijk dat er specifiek gekeken wordt naar maatregelen die daadwerkelijk bijdragen aan een verhoging van het organisatie commitment. Het is daarbij tevens zinvol om te kijken in hoeverre er maatregelen organisatiebreed of per divisie uitgevoerd kunnen worden. De overweging moet gemaakt worden of het efficiënt is om per divisie maatregelen in te voeren in plaats van organisatiebreed. Daarnaast kan extra aandacht voor een bepaalde divisie een nadelige effect hebben op medewerkers uit andere divisies, die zich hierdoor benadeel kunnen voelen. Bovendien is weliswaar niet bij alle divisies dezelfde samenhang aangetoond, maar er is nergens een negatieve samenhang aangetoond, dus het organisatiebreed doorvoeren van maatregelen heeft geen negatieve gevolgen.

## 8.1 Tot slot

In dit onderzoek zijn de factoren die met het organisatie commitment van medewerkers bij H&C samenhangen besproken. Uit het onderzoek zijn interessante resultaten voortgekomen die nieuwe inzichten hebben gegeven voor zowel de wetenschap als praktijk.





# Literatuurlijst

- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Aranya, N. & Ferris, K.R. (1984). A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict. *The Accountant Review*, 1, 1-15.
- Arnold, J. & Mackenzie Davey, K. (1999). Graduates' work experiences as predictors of organisational commitment, intention to leave and turnover. *Applied psychology: an international review*, 48, 211-238.
- Aryee, S., Thomas, W. & Kheng min, M. (2001). Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accountants in different employment settings in Singapore. *The Journal of Social Psychology*, 131, 545- 556.
- Beardwell, J. & Claydon T. (2007). *Human resource Management. A contemporary approach*. Prentice Hall/ Pearson Education Limited, Harlow.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A crosssequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114–136.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
- Chang, J.Y. & Choi, J.N. (2007). The Dynamic Relation Between Organizational and Professional Commitment of Highly Educated Research and Development (R&D) Professionals. *The Journal of Social Psychology*, 147(3), 299–315.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. & Morrow, P.C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416–431.
- Eaton, S. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, (42)3, 145-67.
- Evers, A., Frese, M. & Cooper, C.L. (2000). Revisions and further developments of the Occupational Stress Indicator: LISREL results from four Dutch studies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 221-240.
- Freidson, E. (1986). *Professional Powers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gilder, D. de, Heuvel, H. van den & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, 95-106.
- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176- 190.

- Homans, G.C. (2003). The Hawthorne experiments (1941). In M. J. Handel (editor). *The sociology of organizations*. London: Sage Publications, 85-96.
- Kalleberg, A.L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341–365.
- Kerr, S. & Glinow, M.A. van (1977). Issues in the study of “Professionals” in Organizations: The Case of Scientists and Engineers. *Organizational Behavior and Human Performance* 18, 329-345.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365–385.
- Lepak, D.P., Takeuchi, R. & Snell, S.A. (2003). Employment flexibility and firm performance: examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681–703.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- McElroy, J.C., Morrow, P.C. & Laczniak, R.N. (2001). External organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11, 237–256.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N. J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 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, 20–52.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14(2), 224–247.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Coutinho Bussum
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003). Publieke identiteit, eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12, 1.
- Paul, A. K. & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 1.

- Peet, A.A.J. van, Witenboer, G.L.H. van den & Hox, J.J. (2001). *Toegepaste statistiek: Inductieve technieken*. Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59(5), 603–609.
- Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schomaker, P.A. (1999). *Wie Bindt, Die Wint*. Nijmegen: Stichting UOBN.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 22(1), 46–56.
- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 151–177.
- Wallace, J. E. (1993). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333–349.
- Wasti, S.A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.
- Wilensky, H.L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70, 137-158.
- Wimmer, R.D., & Dominick, J.R. (2002). *Mass media research: An introduction*. Belmont: Thomson Learning.

### **Websites**

- [www.boaborea.nl](http://www.boaborea.nl), geraadpleegd op 6 april 2009
- [www.hchealthpromotion.nl](http://www.hchealthpromotion.nl), geraadpleegd op 6 april 2009
- [www.kngf.nl](http://www.kngf.nl), geraadpleegd op 24 april 2008
- [www.tevredenheidsindex.nl](http://www.tevredenheidsindex.nl), geraadpleegd op 9 juni 2009



# Bijlage 1: Begeleidende brief bij vragenlijst

Beste collega,

H&C blijft groeien in het aantal opdrachten én medewerkers. Om onze toekomstige doelen gezamenlijk te realiseren vinden wij het belangrijk om inzicht te hebben in de betrokkenheid en tevredenheid van alle medewerkers. Daarom willen we jullie vragen om mee te werken aan dit onderzoek.

Het onderzoek bestaat uit een schriftelijke vragenlijst waarin je kunt aangeven hoe tevreden je bent over verschillende aspecten van het werken bij H&C. Aan het einde is er ruimte voor opmerkingen.

Het onderzoek wordt uitgevoerd en verwerkt door Mijke Vreeburg. Jullie kennen Mijke als collega die de uren verwerkt. Daarnaast is ze student Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht . Dit onderzoek is tevens een onderdeel van haar afstudeerproject.

Vanzelfsprekend worden je gegevens vertrouwelijk behandeld. Individuele gegevens zijn niet in te zien door teamleiders of directie. In de rapportage zijn de resultaten niet te herleiden op individueel niveau. De resultaten van het onderzoek en daaruit voortvloeiende acties en verbeterpunten zullen medio 2008 naar jullie worden gecommuniceerd.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10-15 min. Na het invullen van alle vragen kun je de vragenlijst in de bijgevoegde envelop stoppen, dichtplakken en zonder postzegel, graag vóór vrijdag 30 mei, opsturen naar H&C.

Mocht je vragen hebben, dan kun je contact opnemen met Mijke via : [mijke@hhealthpromotion.nl](mailto:mijke@hhealthpromotion.nl) of 020 4123006.

Bij voorbaat wil ik je bedanken voor je deelname aan het onderzoek!

Met vriendelijke groet,  
Sander de Casparis



## Bijlage 2: Vragenlijst

### **Betrokkenheid bij de inhoud van het werk**

- Ik voel me sterk verbonden met het beroep dat ik nu uitoefen
- Ik ben er trots op te kunnen vertellen dat ik dit werk doe
- Ik ben blij dat ik voor dit werk heb gekozen en niet voor een ander beroep
- Dit werk daagt mij uit het beste uit mijzelf te halen

### **Betrokkenheid bij de klant**

- Ik ervaar problemen van de klant-organisatie niet als mijn eigen problemen
- Ik ben emotioneel gehecht aan de klant-organisatie
- De klant-organisatie betekent veel voor mij
- Ik voel me niet thuis bij de klant-organisatie
- Ik voel me 'een deel van een familie' bij de klant-organisatie
- Ik vind het leuk om over de klant-organisatie te praten met mensen buiten mijn werk

### **Betrokkenheid bij H&C**

- Ik ervaar problemen van H&C niet als mijn eigen problemen
- Ik voel me niet thuis bij H&C
- Ik voel me 'een deel van een familie' bij H&C
- Ik vind het leuk om over H&C te praten met mensen buiten de organisatie
- Ik zie mezelf over vijf jaar ook nog bij H&C werken als het aan mij ligt
- Ik denk niet dat ik me aan een andere organisatie net zo makkelijk zou kunnen hechten als aan H&C

**Prestaties/waardering/groei**

- Het gevoel dat je inspanningen worden gewaardeerd
- De huidige carrièremogelijkheden binnen H&C
- De mate waarin je jezelf kunt ontwikkelen binnen H&C
- De hoeveelheid flexibiliteit die je hebt in je werk
- De duidelijkheid over verwachtingen die H&C van mij heeft
- Feedback over mijn prestaties
- Externe opleidingen en trainingen
- Interne opleidingen en trainingen

**Relaties op het werk**

- De mate waarin je een beroep kunt doen op je collega's
- De waardering die je krijgt van collega's
- De betrokkenheid van H&C bij haar medewerkers
- De support die je krijgt van je leidinggevende
- Het aantal contactmomenten met leidinggevende
- Het aantal contactmomenten met collega's

**Organisatieprocessen**

- De wijze waarop veranderingen en vernieuwingen worden ingevoerd
- De wijze waarop informatie wordt verspreid binnen H&C
- De duidelijkheid over bij wie je voor wat terecht kunt
- De manier waarop conflicten worden opgelost binnen H&C
- De mate waarin je bij belangrijke beslissingen wordt betrokken
- Het nakomen van afspraken van H&C
- De wijze waarop met mijn persoonlijke gegevens wordt omgegaan



## **Beloning**

Je huidige salaris

Het vooruitzicht op salarisverhoging

De beloning die je krijgt voor je inspanningen

De secundaire arbeidsvoorwaarden (bv. bonus, leefstijlanalyse of vakantiegeld)

Je huidige contractvorm (onbepaalde tijd, bepaalde tijd, oproepcontract)

## **Personeelsactiviteiten**

Het beoordelings- en functioneringsgesprek

Het coachingsgesprek

Het werkoverleg

De Q-Meetings

De Q-update

De informatievoorziening per mail

De informatie op H&C intranet

H&C Courant

H&C Update

H&C Nieuwsflash

Breaking news

H&C Nieuwsbrief

Het werken met kwartaalthema's

Het werken met de kernwaarden: professioneel, betrokken, inspirerend

De activiteiten: (feestjes / uitjes / wintersport / dam tot dam loop)

De hoeveelheid aan acties buiten het primaire werkproces

Werken bij H&C in het algemeen

## Algemeen

Op hoeveel verschillende locaties ben je gemiddeld per maand aan het werk?

Hoeveel uur werk je gemiddeld per week bij H&C?

Als je in deeltijd voor H&C werkt:

Wat voor werkzaamheden verricht je naast je werk bij H&C?

dienstbetrekking bij een andere organisatie

zelfstandig ondernemer

student

overig

Hoeveel jaar werk je bij H&C?

Wat voor soort contract heb je bij H&C?

contract voor onbepaalde tijd

contract voor bepaalde tijd

oproepcontract

Van welk team maakt je deel uit:

bedrijfsfitness

fysiotherapie

stoelmassage

kantoor

Wat is je geboortjaar?

Je bent een:

vrouw

man

# Bijlage 3: Resultaten

## Bijlage 3.1 Resultaten per divisie

Tabel 5: Beschrijvende statistieken commitment per divisie

Divisie		Organisatie commitment	Professional commitment	Klant commitment
Fysiotherapie	Gemiddelde	3,61	4,17	3,14
	Std. deviatie	0,54	0,55	0,69
	Minimum	3	3	2
	Maximum	4	5	5
Stoelmassage	Gemiddelde	3,39	4,06	3,19
	Std. deviatie	0,58	0,69	0,55
	Minimum	2	3	2
	Maximum	4	5	4
Kantoor	Gemiddelde	3,75	3,75	
	Std. Deviatie	0,45	0,82	
	Minimum	3	2	
	Maximum	4	5	

Tabel 13: Correlaties per divisie

	Fysiotherapie			Stoelmassage			Kantoor		
	Correlatie-coëfficiënt (rho)	Sig. (2-zijdig)	N	Correlatie-coëfficiënt (rho)	Sig. (2-zijdig)	N	Correlatie-coëfficiënt (rho)	Sig. (2-zijdig)	N
Professional commitment	0,282	0,308	15	0,389	0,060	24	0,470	0,240	8
Klant commitment	0,425	0,101	16	0,380	0,067	24	nvt	nvt	nvt
Prestaties, waardering en groei	0,640*	0,008	16	0,337	0,116	23	-0,303	0,509	7
Relaties op het werk	0,456	0,076	16	0,119	0,587	23	-0,037	0,931	8
Organisatieprocessen	0,612*	0,012	16	0,185	0,436	21	0,075	0,861	8
Beloning	0,355	0,177	16	0,069	0,753	23	0,137	0,747	8
Personeelsactiviteiten	0,518*	0,040	16	0,564*	0,018	22	0,000	1,000	7

\* Correlatie is significant bij alfa = 0,05 (2-zijdig)

### Bijlage 3.2 Tevredenheid / belangrijkheid samenhangende factoren

Gemiddelde tevredenheid (gesorteerd van laag naar hoog) en gemiddelde belangrijkheid. De lichtgrijs gemarkeerde items hebben een tevredenheidsscore kleiner dan afgerond een 4. De donkergrijs gemarkeerde items hebben een tevredenheidsscore kleiner dan afgerond een 4 én een belangrijkheidscore van afgerond een 4 of groter.

	Tevredenheid			Belangrijkheid		
	N	Gemiddelde	Std. Deviatie	N	Gemiddelde	Std. Deviatie
<b>Prestaties, waardering en groei</b>						
De huidige carrièremogelijkheden binnen H&C	47	3,38	,898	46	4,02	0,882
Het gevoel dat je inspanningen worden gewaardeerd	47	3,51	1,019	46	4,52	0,547
Feedback over mijn prestaties	47	3,57	0,972	46	4,26	0,575
De duidelijkheid over verwachtingen die H&C van mij heeft	47	3,62	0,898	46	4,11	0,605
Interne opleidingen en trainingen	46	3,67	0,818	45	4,11	0,745
De mate waarin je jezelf kunt ontwikkelen binnen H&C	47	3,68	0,935	46	4,33	0,732
De hoeveelheid flexibiliteit die je hebt in je werk	47	3,74	1,010	46	4,37	0,679
Externe opleidingen en trainingen	21	3,86	0,964	21	4,14	0,727
<b>Personeelsactiviteiten</b>						
Het werken met kwartaalthema's	47	2,91	0,855	46	2,96	0,942
De hoeveelheid aan acties buiten het primaire werkproces	47	3,11	0,699	46	3,37	0,711
De informatie op H&C intranet	48	3,33	0,930	48	3,65	0,668
Het werkoverleg	46	3,39	0,745	46	3,85	0,729
Het coachingsgesprek	43	3,40	0,929	44	4,05	0,075
H&C Nieuwsflash	46	3,50	0,587	45	3,36	0,773
De Q-Meetings	47	3,51	0,655	47	3,53	0,830
De Q-update	45	3,51	0,661	45	3,56	0,841
H&C Update	46	3,52	0,623	43	3,47	0,735
H&C Courant	45	3,53	0,625	43	3,26	0,693
Het beoordelings- en functioneringsgesprek	46	3,54	1,005	46	4,39	0,537
H&C Nieuwsbrief	46	3,59	0,652	43	3,44	0,765
Breaking news	46	3,63	0,711	44	3,30	0,765
De informatievoorziening per mail	48	3,65	0,838	48	3,67	0,781
Het werken met de kernwaarden: professioneel, betrokken, inspirerend	47	3,66	0,788	47	3,72	0,926
De activiteiten: (feestjes / uitjes / wintersport / dam tot dam loop)	46	4,02	0,906	47	3,87	0,741

### Bijlage 3.3 Tevredenheid / belangrijkheid samenhangende factoren fysiotherapie

Gemiddelde tevredenheid (gesorteerd van laag naar hoog) en gemiddelde belangrijkheid. De lichtgrijs gemarkeerde items hebben een tevredenheidsscore kleiner dan afgerond een 4. De donkergrijs gemarkeerde items hebben een tevredenheidsscore kleiner dan afgerond een 4 én een belangrijkheidscore van afgerond een 4 of groter.

	Tevredenheid			Belangrijkheid		
	N	Gemiddelde	Std. Deviatie	N	Gemiddelde	Std. Deviatie
<b>Prestaties, waardering en groei</b>						
Het gevoel dat je inspanningen worden gewaardeerd	16	3,50	1,033	15	4,73	0,458
De duidelijkheid over verwachtingen die H&C van mij heeft	16	3,81	0,834	15	4,07	0,884
De huidige carrièremogelijkheden binnen H&C	16	3,81	0,911	15	4,27	1,033
De hoeveelheid flexibiliteit die je hebt in je werk	16	3,88	0,957	15	4,67	0,617
De mate waarin je jezelf kunt ontwikkelen binnen H&C	16	4,00	0,894	15	4,53	0,743
Externe opleidingen en trainingen	9	4,00	1,225	9	4,56	0,726
Interne opleidingen en trainingen	16	4,00	0,816	15	4,2	0,941
Feedback over mijn prestaties	16	4,12	0,885	15	4,6	0,632
<b>Organisatieprocessen</b>						
De wijze waarop veranderingen en vernieuwingen worden ingevoerd	16	3,06	1,124	16	4,44	0,512
De mate waarin je bij belangrijke beslissingen wordt betrokken	16	3,12	0,885	16	4,06	0,680
Het nakomen van afspraken van H&C	16	3,19	0,981	16	4,69	0,602
De manier waarop conflicten worden opgelost binnen H&C	16	3,31	0,602	16	4,38	0,719
De duidelijkheid over bij wie je voor wat terecht kunt	16	3,44	0,814	16	4,12	0,719
De wijze waarop informatie wordt verspreid binnen H&C	16	3,50	0,730	16	4,12	0,806
De wijze waarop met mijn persoonlijke gegevens wordt omgegaan	16	4,00	0,730	16	4,31	0,793

	Tevredenheid			Belangrijkheid		
	N	Gemiddelde	Std. Deviatie	N	Gemiddelde	Std. Deviatie
<b>Personeelsactiviteiten</b>						
De hoeveelheid aan acties buiten het primaire werkproces	16	3,12	1,025	15	3,73	0,704
Het werken met kwartaalthema's	16	3,12	1,025	16	2,88	1,025
De informatie op H&C intranet	16	3,31	0,873	16	3,69	0,602
H&C Courant	16	3,56	0,629	14	3,36	0,745
Het werkoverleg	16	3,56	0,814	16	4,06	0,772
Het werken met de kernwaarden: professioneel, betrokken, inspirerend	16	3,63	0,957	16	3,50	1,095
Het beoordelings- en functioneringsgesprek	16	3,69	1,138	16	4,69	0,479
De Q-Meetings	16	3,69	0,793	16	3,69	1,014
Breaking news	16	3,69	0,700	15	3,40	0,737
De informatievoorziening per mail	16	3,75	0,856	16	4,00	8,160
Het coachingsgesprek	16	3,75	1,065	16	4,38	0,806
H&C Update	16	3,75	0,577	14	3,79	0,579
H&C Nieuwsflash	16	3,75	0,577	15	3,47	0,743
De Q-update	16	3,81	0,750	16	3,81	1,109
H&C Nieuwsbrief	16	3,81	0,544	15	3,67	0,724
De activiteiten: (feestjes / uitjes / wintersport / dam tot dam loop)	16	4,31	1,078	16	4,12	0,719

### Bijlage 3.4 Tevredenheid / belangrijkheid samenhangende factor stoelmassage

Gemiddelde tevredenheid (gesorteerd van laag naar hoog) en gemiddelde belangrijkheid. De lichtgrijs gemarkeerde items hebben een tevredenheidsscore kleiner dan afgerond een 4. De donkergrijs gemarkeerde items hebben een tevredenheidsscore kleiner dan afgerond een 4 én een belangrijkheidscore van afgerond een 4 of groter.

	Tevredenheid			Belangrijkheid		
	N	Gemiddelde	Std. Deviatie	N	Gemiddelde	Std. Deviatie
<b>Personeelsactiviteiten</b>						
Het werken met kwartaalthema's	23	2,91	,596	22	2,86	0,889
De hoeveelheid aan acties buiten het primaire werkproces	23	3,13	,458	23	3,17	0,491
Het werkoverleg	22	3,23	,685	22	3,68	0,716
Het coachingsgesprek	20	3,25	,851	21	3,86	0,655
H&C Nieuwsflash	23	3,39	,499	23	3,30	0,822
De Q-Meetings	23	3,39	,583	23	3,61	0,783
H&C Update	23	3,43	,590	22	3,32	0,839
H&C Nieuwsbrief	23	3,43	,590	21	3,29	0,784
Breaking news	23	3,43	,590	22	3,23	0,813
De Q-update	22	3,45	,510	22	3,50	0,673
H&C Courant	22	3,45	,596	22	3,23	0,685
Het beoordelings- en functioneringsgesprek	22	3,50	,913	22	4,18	0,501
De informatie op H&C intranet	24	3,54	,779	24	3,71	0,751
Het werken met de kernwaarden: professioneel, betrokken, inspirerend	23	3,57	,590	23	3,74	0,810
De activiteiten: (feestjes / uitjes / wintersport / dam tot dam loop)	22	3,64	,658	23	3,65	0,714
De informatievoorziening per mail	24	3,67	,868	24	3,45	0,779



# Bijlage 4: Publieke dimensie van H&C

## H&C

### Een private organisatie met publieke identiteit?

#### *De publieke dimensie van H&C*

'Waar ga je werken als je afgestudeerd bent?' Deze vraag krijg ik als masterstudent regelmatig gesteld. Als je dan vertelt dat er diverse mogelijkheden zijn, wordt er doorgevraagd met: 'heb je een voorkeur voor het bedrijfsleven of de publieke sector?'

Met het bedrijfsleven wordt meestal de private sector bedoeld, waar productie draaien en omzet maken de belangrijkste bedrijfsdoeleinden zijn. Met de publieke sector wordt meestal gedoeld op overheidsorganisaties. Formeel onderscheiden publieke organisaties zich van private organisaties doordat zij de maatschappij voorziet van collectieve goederen waarvoor de markt geen goed coördinatiemechanisme is. Publieke organisaties vervullen functies waartoe het individu niet in staat is en zij waarborgen de sociale rechtvaardigheid. Door ontwikkelingen binnen de private sector waarin het maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds meer betekenis krijgt en de ontwikkelingen binnen de publieke sector waarbij managementinzichten als doelgerichtheid en efficiëntie een rol gaan spelen, is de vraag of dit publieke – private onderscheid nog wel zo scherp te stellen is. Private organisaties zijn ook ingebed in de maatschappij en hebben ook, of ze het nu willen of niet, te maken met maatschappelijke issues.

Dit paper gaat in op de publieke dimensie van een op het eerste gezicht pure private organisatie: H&C Health Promotion. Is H&C in een bepaald opzicht als publiek te beschouwen? Is de organisatie zich bewust van de positie binnen de maatschappij en is dit te zien in beleid en de uitvoering daarvan? Op deze vragen wordt ingegaan. Allereerst wordt het *publieke* van H&C Health Promotion besproken. Er wordt gekeken of H&C naast haar private ook een publieke identiteit heeft. Vervolgens wordt er ingegaan op *social legitimacy* en in hoeverre dit een doelstelling van het HR-beleid van H&C is. Tenslotte wordt aangegeven wat de publieke dimensie van H&C inhoudt.

### ***Gedeeltelijke publieke identiteit***

Er bestaan verschillende ideeën over wanneer een organisatie tot de publieke sector behoort. Volgens Rainey is er een onderscheid tussen publieke en private organisaties te maken op basis van de formele kenmerken; eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap (Rainey, 2003:68). Volgens hem zijn alleen overheidsorganisaties te bestempelen als publieke organisaties. Noordegraaf en Teeuw hebben een iets ruimere definitie van publieke organisaties, waar naast overheidsorganisaties volgens hen ook semi-overheids- en verstatelijkte organisaties en instellingen toebehoren (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Op basis van dit formele onderscheid is H&C op geen enkele wijze als publiek te beschouwen. Is het werkelijke onderscheid tussen publieke en private organisaties wel zo scherp als dit formele onderscheid doet vermoeden?

Leisink heeft een andere opvatting over het onderscheid tussen publieke en private organisaties. Hij geeft aan dat ook private organisaties zich in het publieke domein kunnen bevinden en daarom in zekere mate ook als publiek beschouwd kunnen worden. Volgens hem bepaalt de mate waarin organisaties te maken hebben en de manier waarop ze omgaan met maatschappelijke issues en belangen de mate waarin een organisatie zich in het publieke domein bevindt (Leisink, 2008 college 1, sheet 3). Dit betekent dat er geen strikt onderscheid bestaat tussen privaat en publiek maar dat organisatie in meer of mindere mate publiek kunnen zijn. Dit sluit aan bij Noordegraaf en Teeuw die stellen dat het formele onderscheid tussen publieke en private organisaties kan worden aangevuld met het 'levende' onderscheid tussen publieke en private identiteit (Noordegraaf & Teeuw 2003). De identiteit van een organisatie wordt bepaald door bepaalde opvattingen die er zijn over; de idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde (Gawthrop, 1984 in: Noordegraaf & Teeuw 2003). Het verschil tussen publieke en private opvattingen over deze vier dimensies wordt onderstaand toegelicht en er wordt gekeken naar de opvattingen die H&C heeft.

De private opvatting van doelgerichtheid is *ateleologisch* en de publieke opvatting is *teleologisch*. Een teleologisch opvatting houdt een gerichtheid op het verwezenlijken van een hoger doel in. Een ateleologische opvatting van doelgerichtheid is de afwezigheid van een hoger doel. H&C heeft een hoger doel dat richtinggevend is voor de organisatie: *de vitaliteit en het levensgeluk van werknemers binnen organisaties in Nederland vergroten en daarmee deze organisaties optimaal laten presteren* ([www.hchealthpromotion.nl](http://www.hchealthpromotion.nl)). Dit hoger doel wijst erop dat H&C een publieke opvatting heeft over de idee van doelgerichtheid. Hierbij moet wel vermeld worden dat H&C met bepaalde middelen streeft naar dit hoger doel. Zijn zullen bij de oriëntatie op dit hoger doel zich beperken tot doelstellingen die te realiseren zijn met de expertise die H&C bezit: gezondheidsgerelateerde diensten.

De opvattingen van oorzakelijkheid kunnen *atomistisch* of *holistisch* zijn. Atomistisch is de private opvatting waarbij alleen wordt gekeken naar de directe effecten van het handelen. De relatie tussen oorzaak en gevolg en doelen en middelen is eenduidig. De publieke holistische opvatting gaat uit van de werkelijkheid als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden. H&C heeft in deze opvatting geen pure private identiteit. Bij het streven naar vitale werknemers en daaraan gekoppeld minder verzuim wordt niet alleen gekeken naar de fysieke werkomgeving en de gezondheidsklachten van medewerkers, maar wordt ook gekeken naar de levensstijl van medewerkers. Er wordt dus naar het totaal plaatje gekeken. Hoewel H&C dus op een holistisch manier naar de gezondheidsgerelateerde zaken kijkt, is er geen sprake van een totale holistische opvatting. Zij zijn namelijk in staat van elke dienst die zij leveren cijfermatig aan te tonen wat het de organisatie oplevert ([www.hchealthpromotion.nl](http://www.hchealthpromotion.nl)). Het aantoonbaar effect van handelen, een atomistische opvatting, is een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering.

De opvatting van tijd kan *statisch* of *dynamisch* zijn. Bij een statisch opvatting, wat een private identiteit initieert, spelen het verleden en toekomst geen rol bij overwegingen. Bij de dynamische, publieke opvatting spelen de belangen van de toekomstige generaties een rol. Deze organisaties houden zich bezig met het beïnvloeden van de publieke opinie en zorgen voor de nodige aanpassingen om nieuwe (wetenschappelijke) ontwikkelingen aan te kunnen. H&C heeft in bepaalde mate een dynamische opvatting van tijd al het gaat om het duidelijk maken aan werkgevers en werknemers dat gezondheid belangrijk is voor de prestatie van de organisatie. Zij werkt samen met verzekeraars en brancheorganisatie van reïntegratiebedrijven om organisaties hiervan te overtuigen en op nieuwe inzichten te ontwikkelen. Aan de andere kant is de statische opvatting sterk aanwezig aangezien ze op elk moment in de tijd proberen het beter te doen dan de concurrenten.

De private opvatting van orde is *verticaal*. Er is sprake van een bevelsrelatie waarbij gezag aan een functie is gekoppeld. Een horizontale opvatting van orde behoort tot organisaties met een publieke identiteit. Hier spelen wederzijdse afhankelijkheden een rol en is kennis macht. In principe heeft H&C een private opvatting van orde, er worden afspraken met de klant gemaakt over de te leveren diensten. In deze relatie is er geen sprake van wederzijdse afhankelijkheden of betrokken partijen waar rekening gehouden mee moet worden maar van een zakelijke transactie. H&C is echter wel afhankelijk van de brancheorganisatie van reïntegratiebedrijven om het keurmerk te behouden. De brancheorganisatie, welke geen winstoogmerk heeft, heeft als doel de kwaliteit van de door de leden aangeboden dienstverlening te waarborgen en te verbeteren ([www.borea.nl](http://www.borea.nl)). Met deze partij moet bij de bedrijfsvoering dus wel degelijk rekening gehouden

worden. Daarnaast is H&C zich ook bewust van de afhankelijkheid van haar medewerkers. Dat was de reden waarom H&C mij het onderzoek naar het commitment van medewerkers ten opzichte van H&C heeft laten uitvoeren. Wanneer medewerkers zich committeren aan de organisatie neemt de bereidheid van toe om een bijdrage te leveren aan de organisatie (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al, 2002 ). Op basis van de resultaten van het onderzoek kan H&C maatregelen nemen die het commitment van medewerkers positief beïnvloed. Uit het bovenstaande blijkt dat H&C in geen van de dimensies een pure private identiteit is toe te kennen. Op basis van het formele onderscheid en het levende onderscheid van identiteit zijn er vier organisatorische posities mogelijk; een publieke organisatie met een publieke identiteit: bestuurlijke positie, een publieke organisatie met een private identiteit: bedrijfsmatige positie, een private organisatie met een publieke identiteit: maatschappelijke positie en een private organisatie, private identiteit: bedrijfspositie (Noordegraaf & Teeuw, 2003). H&C is op basis van de formele kenmerken een private organisatie. Haar voornaamste doel is immers winst maken met het leveren van diensten. Echter, bij alle vier de dimensies van de identiteitsbepaling blijkt dat H&C ook publieke opvattingen heeft. H&C heeft dus in zekere mate wel degelijk een maatschappelijke positie: een combinatie van een private onderneming met een (gedeeltelijke) publieke identiteit.

De identiteit wordt bepaald door de opvattingen die binnen een organisatie aanwezig zijn. Deze opvattingen worden gevormd door interactie binnen en buiten de organisatie. Binnen de organisatie spelen de medewerkers en hun opvattingen een rol bij de identiteit. Opvattingen van medewerkers ontstaat op basis van hun achtergronden zoals opleiding, familie, sociale netwerken en vrijetijdsbesteding. Hierdoor is de organisatie op een bepaalde manier ingebed in de maatschappij. Daarnaast is er een meer functionele inbedding door de interacties die de organisatie aangaat om producten en of diensten te leveren (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Een private onderneming met een publieke identiteit is dus ingebed in de maatschappij en heeft dus een maatschappelijke positie. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de maatschappelijke positie van H&C en op welke manier deze terug te zien is in HR beleid.

### ***Maatschappelijke verantwoord ondernemen als HR-doelstelling***

Een maatschappelijke positie betekent dat een organisatie in zekere mate rekening moet houden met de maatschappij waarin zij opereert. Zij is in meer of mindere mate afhankelijk van haar omgeving, zoals van het milieu. Maar ook sociaal gezien is een organisatie afhankelijk van betrokken partijen zoals consumenten, medewerkers, omwonenden etc. De manier waarop organisaties omgaan met deze *afhankelijkheid* of *het rekening moeten houden met* benoemen Boxall en Purcell de *social legitimacy* van een organisatie. Zij zien *social legitimacy, sociale of maatschappelijk legitimiteit*, als kritische HR doelstelling dat kan worden ingezet om de doelen van de organisatie te bereiken en de bestaanszekerheid of levensvatbaarheid te vergroten

(Boxall & Purcell, 2003: 7). In andere woorden, organisaties met een winstoogmerk zijn naast hun *profit* ook genoodzaakt naar de *people* en de *planet* te kijken. Dit is de *triple bottom line*: financieel, milieu en sociaal (Elkington, 1997 in: Boxall & Purcell, 2003: 12). Bij veel organisaties wordt dit uitgewerkt in het MVO-beleid: *maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Ondernemingen zoals Shell, Ahold of H&M zijn door wetgeving, maar zeker ook door maatschappelijke druk genoodzaakt zich te verantwoorden over milieumaatregelen en arbeidsomstandigheden van hun werknemers. Ook aan andere maatschappelijke issues zoals de vergrijzing of voldoende stageplaatsen kunnen organisaties aandacht besteden. In maatschappelijke jaarverslagen wordt vaak ook aandacht besteed aan de gezondheid en ziektepreventie van medewerkers. Het bedrijf zorgt voor een goede werkplek of biedt sportfaciliteiten op kosten van de zaak aan. Sommige bedrijven huren een gespecialiseerd bedrijf in om deze zaken te faciliteren en de mogelijkheden om het ziekteverzuim in te perken te onderzoeken. H&C is zo'n bedrijf gespecialiseerd in het leveren van gezondheidsgerelateerde diensten dat zich richt op *gezond leven* (leefstijl), *gezond werken* (diensten op de werkvloer) en *gezond herstellen* (preventie en herstel van klachten).

H&C komt bij sommige organisaties dus voor als onderdeel van het maatschappelijk beleid. Hoe zit het met het eigen maatschappelijk beleid van H&C? Is er naast de financiële kant ook aandacht voor maatschappelijke issues en belangen? Over maatschappelijke issues als vergrijzing en het milieu is niets bekend. H&C stelt in haar HR beleid wel expliciet aan de orde dat ze de belangen van stakeholders willen dienen: namelijk van de brancheorganisatie en van de medewerkers. De belangen van de brancheorganisatie houden in dat de diensten die geleverd worden van bepaalde kwaliteit zijn. H&C moet dan ook voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen die jaarlijks worden getoetst en waar ze een keurmerk voor krijgt. H&C richt zich daarnaast op het welzijn van de medewerkers. Onderstaand wordt er besproken op wat voor manier H&C omgaat met het besef dat de opvattingen van medewerkers voor een maatschappelijk inbedding van de organisatie zorgen. Vervolgens wordt besproken of hetgeen ze anderen adviseren ook zelf praktiseren.

#### *Medewerkers als visitekaartje*

In de vorige paragraaf is aan de orde gekomen dat een publieke identiteit en daarmee de maatschappelijke positie onder andere bepaald wordt door de medewerkers. De medewerkers zijn maatschappelijk ingebed wat bijdraagt aan de identiteit van de organisatie. Bij H&C zijn de medewerkers een belangrijk visitekaartje aangezien medewerkers op locatie van de klant hun werkzaamheden uitvoeren en nauwelijks op het hoofdkantoor aanwezig zijn. H&C is zich hier bewust van en houdt hier dan ook rekening mee bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Naast de formele eisen voor een bepaalde functie worden kandidaten ook beoordeeld op de kernwaarden van H&C: professioneel, betrokken en inspirerend. Als medewerkers

eenmaal in dienst zijn, blijven deze kernwaarden een rol spelen in de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, in de kwartaalthema's<sup>2</sup> en bij de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Maar H&C wil ook een goede werkgever zijn door bijvoorbeeld goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en kortingen op de sportschool te bieden.

Om de tevredenheid onder de medewerkers te toetsen is er een tweejaarlijks terugkerend medewerkerstevredenheidsonderzoek als doelstelling in het HR beleid geformuleerd. Afgelopen jaar is dit onderzoek voor het eerst gehouden. In dit onderzoek is niet alleen naar de tevredenheid van medewerkers gekeken maar ook naar het commitment van medewerkers. Dit onderzoek vormt de basis van mijn scriptie. Commitment bestaat uit de betrokkenheid bij, de loyaliteit ten opzichte van en de identificatie met de organisatie. Het onderzoek heeft als doel om meer inzicht te krijgen in het commitment van medewerkers en het is de bedoeling om op basis van de resultaten aanbevelingen te kunnen doen om de tevredenheid en commitment van medewerkers te vergroten.

#### *Practice what you preach*

De gezondheid en ziekteverzuim van werknemers is een maatschappelijk issue. Ziekteverzuim kost de maatschappij geld. H&C is er daarnaast van overtuigd dat vitale medewerkers bijdragen aan optimale prestaties van organisaties en adviseert werkgevers dan ook om hier aandacht aan te besteden. Op verschillende manier proberen ze hun eigen medewerkers ook vitaal te houden. In het HR-beleid van H&C is bijvoorbeeld opgenomen dat de werkplek van medewerkers voldoet aan bepaalde standaarden. Er wordt korting gegeven op fitness en medewerkers kunnen een leefstijlanalyse laten uitvoeren. Daarnaast wordt bewegen gestimuleerd door activiteiten zoals een hardloopteam die traint voor de dam tot dam loop. Een gezonde leefstijl wordt gestimuleerd door voldoende pauzes, frisse lucht en een gezonde lunch.

Opvallend is dat de leefstijlanalyse van medewerkers vrijwillig is en dat de stoelmassage niet is opgenomen in het beleid. De leefstijlanalyse kan inzicht geven in de leefstijl van medewerkers en of zij iets kunnen veranderen om vitaal te worden of te blijven. Stoelmassage is een onderdeel van de diensten die geleverd worden, maar er is niet vastgelegd dat H&C medewerkers gemasseerd worden. Incidenteel gebeurt dit overigens wel bij het praktijk examen van nieuwe medewerkers.

---

<sup>2</sup> Elke kwartaal is er een bepaald thema dat centraal staat waar taken aan zijn verbonden. Dit om het onderlinge contact tussen medewerkers te vergroten.

Opvallend is ook dat er geen cijfers bekend zijn van ziekteverzuim bij de eigen organisatie. Er is dan ook geen beleid dat zich richt op het beperken van ziekteverzuim. Zoals hierboven beschreven wordt er wel voor een gezonde werkplek gezorgd en een gezonde leefstijl gestimuleerd, maar zonder doelstelling.

Het belang van maatschappelijke legitimiteit is in het beleid van H&C terug te vinden in de manier waarop zij met hun medewerkers omgaan. Naast de kernwaarden die een leidraad moeten zijn voor de identificatie met H&C is er ook aandacht voor de vitaliteit van de medewerkers. In verschillende facetten van het HR beleid: werving en selectie, opleidingsmogelijkheden, functioneringsgesprekken en gezondheid is het bewustzijn van maatschappelijke inbedding en het belang van maatschappelijk legitimiteit terug te zien.

### ***Publieke dimensie is onontbeerlijk***

Iedere organisatie is op de één of andere manier ingebed in de maatschappij en manifesteert zich dus ook in het publieke domein. Dat betekent nog niet dat er ook altijd sprake is van een publieke organisatie of een publieke identiteit. Het is de manier waarop een organisatie met maatschappelijke issues en belangen in het publieke domein omgaat. Dit kan op een private manier, waarbij de belangen om winst te maken het grootst zijn of op een publieke manier waarbij andere opvattingen zoals het maatschappelijk belang een rol spelen. In deze benadering is er dus geen sprake van een strikt onderscheid tussen privaat en publiek, maar kan een organisatie een meer of minder publieke identiteit hebben.

Hét maatschappelijk issue waar H&C mee verbonden is, is de gezondheid van werknemers en het beperken van ziekteverzuim. Hierdoor bevindt ze zich in het publieke domein. De manier waarop H&C met dit issue omgaat bestaat uit een mengeling van publieke en private opvattingen. Het is soms niet eenvoudig om aan te geven of en hoe *publiek* bepaalde opvattingen van een organisatie nu echt zijn. H&C heeft als hoger doel de vitaliteit van de werkende bevolking te verhogen, zeggen ze. Is dit echt een hoger doel? Of past dit doel mooi in de bedrijfsstrategie om met gezondheidsgerelateerde diensten geld te verdienen? Een ander voorbeeld: H&C kijkt op een holistische manier naar gezondheidsgerelateerde zaken. Wordt dit gedaan omdat er uitgegaan wordt van de werkelijkheid als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden of omdat er in de verschillende facetten geld te verdienen valt? Het op een bepaalde manier handelen van een organisatie om haar legitimiteit te vergoten is dus niet een nobel of in een hoger, maatschappelijk belang, maar onderdeel van de bedrijfsstrategie. Het werkt in het voordeel van H&C wanneer een stoelmasseur de klant verkondigt dat de massages inderdaad bijdragen aan de vitaliteit van medewerkers. Het werkt echter in het nadeel van H&C als dezelfde stoelmasseur zegt zelf nooit gemasseerd te worden.

Het onderzoek dat ik gedaan heb richtte zich enerzijds op de tevredenheid van medewerkers om zo beter aan de wensen van hen te kunnen voldoen. Anderzijds richtte het zich op het commitment van medewerkers ten opzichte van H&C. Het onderzoek is gehouden om meer inzicht te krijgen in de tevredenheid en commitment van medewerkers. Dit doet H&C omdat ze zich bewust is afhankelijk te zijn van haar medewerkers en dat een bepaalde mate van tevredenheid dus belangrijk is voor het succes van de organisatie. Of commitment ook in het belang is van medewerkers is de vraag, maar de tevredenheid over de werkomstandigheden is ook in het belang van de medewerkers. De erkenning van H&C afhankelijk te zijn van haar medewerkers, dit opnemen in HR beleid en er ook daadwerkelijk iets mee doen, getuigt naar mijn inziens van een zekere mate van een publieke identiteit van H&C. Aangezien de medewerkers een belangrijk visitekaartje voor H&C zijn, is het wel belangrijk om in de gaten te houden of hetgeen ze aan andere organisaties adviseren ook zelf praktiseren.

H&C is een private onderneming op basis van de formele eigenschappen, maar met een gedeeltelijke publieke identiteit. Bovendien staan alle diensten die H&C levert in het kader van het maatschappelijke issue: gezondheid van werknemers en het beperken van ziekteverzuim. Dit samen is de publieke dimensie van H&C. Deze publieke dimensie is echter noodzakelijk voor de bestaanszekerheid en levensvatbaarheid van H&C. De gezondheid van werknemers en het beperken van ziekteverzuim zal H&C als maatschappelijk issue in leven proberen te houden en de belangen van haar medewerkers zijn ook de belangen van H&C aangezien ze in bepaalde mate afhankelijk is van deze medewerkers.

Op de vraag die mij geregeld gesteld wordt: *'Heb je een voorkeur voor het bedrijfsleven of de publieke sector?'* zal ik antwoorden dat mijn voorkeur uitgaat naar een organisatie die een bijdrage levert aan de maatschappij, maar dat dit niet per definitie inhoudt dat ik bij de overheid ga werken.



