

Universiteit Utrecht

‘Bindt, eer gij begint’

**Onderzoek naar commitment en vertrekintentie in
een professionele werkomgeving**

Student: Jaap Jan Westland
Studentnummer: 3066150
Docenten: Mw. prof. dr. E.G. van der Velde
Mw. dr. E.B. van Wijk
Cursus: Leerkring ‘Management van Human Resources’
Opleiding: Bestuur- en organisatiewetenschap
Datum: 17 april 2009

Voorwoord

Het wetenschappelijk artikel dat u straks gaat lezen is de afstudeerscriptie van de bacheloropleiding Bestuur- en Organiseringswetenschap aan de Universiteit Utrecht. Het afstudeertraject is gevolgd in de leerkring Management van Human Resources.

Het traject dat gevolgd is, vond ik zeer interessant, maar kende eveneens enkele onzekerheden. Vooral het vinden van een geschikte organisatie waar het onderzoek zou worden uitgevoerd bleek lastiger dan gedacht. Gelukkig bleef Mandy van der Velde mij op het hart drukken dat het zeker wel goed zou komen. Daar heeft ze gelijk in gehad. Het past dan ook om vanaf deze plek haar daarvoor te bedanken. Ook de overige leden van de subgroep wil ik bedanken voor hun opbouwende kritieken, en hun gedrevenheid. Dat werkte zeer aanstekelijk. Tevens wil ik het managementteam van Schuiteman Accountants en Adviseurs bedanken dat zij mij de toestemming hebben gegeven om het onderzoek bij hun organisatie uit te voeren. In het bijzonder wil ik Ton Tanghe bedanken dat hij het onderzoeksvoorstel heeft voorgelegd aan de overige mt-leden.

Uiteraard was dit onderzoek niet geslaagd zonder de begeleiding die ik van Menke Plate en Dorieke van Helden heb gekregen. Zij zorgden ervoor dat alle randvoorwaarden in orde waren, en hebben met enkele kritische tips bijgedragen aan de kwaliteit van het onderzoek. Daarvoor dank!

Tenslotte wens ik u allen veel leesplezier toe!

Jaap Jan Westland
Huizen, april 2009

Inhoudsopgave

<i>Hoofdstuk</i>	<i>Pagina</i>
1. Inleiding	3
1.1 Inleiding op de onderzoeksvraag	3
1.2 Doelstelling	4
1.3 Vraagstelling	4
1.4 Theoretische relevantie	4
1.5 Maatschappelijke relevantie	4
2. Theoretische benadering en hypotheseontwikkeling	5
2.1 Professionalisme	5
2.2 Organizational-professional conflict	6
2.3 Organisatie commitment	7
3. Methode	10
3.1 Organisatie en respondenten	10
3.2 Onderzoeksinstrumenten	10
3.3 Procedure	11
4. Resultaten	
4.1 Algemene resultaten	12
4.2 Toetsing van de hypothesen	13
5. Conclusie en discussie	14
5.1 Probleemstelling en hypothesen	14
5.2 Alternatieve verklaringen	14
5.3 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	15
5.4 Implicaties voor de theorie	15
5.5 Implicaties voor de praktijk	16
Literatuurlijst	17
Bijlagen	
Vragenlijst met begeleidend schrijven	Bijlage 1

1. Inleiding

1.1 Inleiding op de onderzoeksvraag

Dit onderzoek gaat over de bindingen die werknemers ervaren bij een organisatie die opereert in de accountancy- en adviessector. Hoewel de krapte op de arbeidsmarkt de laatste maanden afneemt, is de vraag naar hoogopgeleide arbeidskrachten in de zakelijke dienstverlening nog altijd groter dan het aanbod. Dit heeft tot gevolg dat organisaties die in deze sector opereren, minder snel de opengevallen arbeidsplaatsen kunnen invullen met nieuw geschikt personeel. De kosten die hieraan verbonden zijn, zijn logischerwijs zeer hoog. Bovendien wordt een hoge wisselsnelheid in het personeelsbestand vaak als negatief ervaren door de klant. Een nieuwe werknemer heeft tijd nodig om zich in te werken, en klanten in de accountancybranche zijn meer dan eens gehecht aan bepaalde werknemers. Het is voor zulke organisaties dan ook van essentieel belang om gekwalificeerde werknemers voor langere tijd aan zich te binden. Want wanneer werknemers gebonden zijn aan een organisatie, neemt hun intentie om te vertrekken af, zo stellen Meyer en Allen (1997).

Zodra duidelijk is welke oorzaken ten grondslag liggen aan de mate van commitment kunnen organisaties daarop inspelen, teneinde het organisatie commitment te doen toenemen. Er is dientengevolge veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen organisatie commitment en persoonseigenschappen zoals sekse, leeftijd of dienstjaren (zie bijvoorbeeld Van der Velde e.a., 2003). Veel arbeidskrachten in de zakelijke dienstverlening hebben echter de kenmerken van een professional. Over professionals is bekend dat zij over het algemeen niet minder binding ervaren met een organisatie dan non-professionals, maar minder vaak de intentie hebben om bij een organisatie te blijven (zie onder andere Schomaker, 1999; Shafer e.a., 2001). Dit terwijl organisaties erbij gebaat zijn professionals in dienst te hebben en te houden. De reden voor deze minder positieve effecten van commitment wordt vaak gezocht in het zogenaamde organizational-professional conflict (OPC). Professionals hebben de neiging om onafhankelijk te werk te gaan, terwijl er vanuit de organisatie geen ruimte is voor autonomie. Dit kan leiden tot een botsing. Waarden die in de professie van groot belang zijn, zoals onpartijdigheid of belangenloosheid, zouden eveneens kunnen conflicteren met organisatiebelangen. Wanneer er sprake is van dit OPC, zal de professional kiezen voor zijn professie en de intentie hebben om de organisatie te verlaten (Aranya en Ferris, 1984). Hieruit werd dientengevolge geconcludeerd dat professionals dan wel aan de organisatie, dan wel aan de professie gecommitteerd zijn. Later onderzoek heeft echter aangetoond dat er ook sprake kan zijn van multi-dimensionaliteit wat betreft commitment. Professionals kunnen zowel aan hun organisatie, als aan hun professie gecommitteerd zijn (Schomaker, 1999). Dit onderzoek zal zich echter meer richten op de mate van professionaliteit van individuele werknemers, dan op de mate waarin zij zich binding ervaren met de professie. Het kan immers voorkomen dat een werknemer veel binding voelt met zijn of haar professie, maar geenszins de normen en waarden uitdraagt die in de professie van belang zijn. De mate waarin iemand binding ervaart met de professie zegt dientengevolge niet automatisch iets over zijn of haar mate van professionaliteit.

1.2 Doelstelling

Er is veel onderzoek gedaan naar de mate van organisatie commitment van professionals en non-professionals. Er is echter nog steeds geen duidelijke verklaring voor het feit dat professionals een grotere intentie om te vertrekken hebben. Dit onderzoek beoogt te achterhalen of er verschillen zijn tussen werknemers die een verschillende mate van professionaliteit hebben en werkzaam zijn bij dezelfde organisatie.

1.3 Vraagstelling

De doelstelling leidt tot de volgende vraagstelling: Wat is de relatie tussen de professionaliteit van werknemers en hun vertrekintentie?

Deelvragen om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen zijn:

- Wat wordt in de literatuur verstaan onder organisatie commitment?
- In hoeverre bestaat er een verband tussen organisatie commitment en vertrekintentie?
- In hoeverre bestaat er een verband tussen professionaliteit van een werknemer en commitment aan de organisatie?
- In hoeverre bestaat er een verband tussen het organizational-professional conflict en commitment aan de organisatie?
- Welke factoren beïnvloeden de vertrekintentie van werknemers het sterkst?

1.4 Theoretische relevantie

In theoretisch opzicht is dit onderzoek relevant omdat het de mate van professionaliteit koppelt aan vertrekintentie en organisatie commitment. Dit type onderzoek is eerder uitgevoerd, echter, daarbij werd niet de mate van professionaliteit maar de mate van binding aan de professie gekoppeld aan organisatie commitment. Door dit nuance verschil onderscheidt dit onderzoek zich van andere.

1.5 Maatschappelijke relevantie

In praktisch opzicht levert dit onderzoek inzichten op voor de organisatie waarbij dit onderzoek wordt uitgevoerd. De mate van binding aan de organisatie wordt gemeten, de professionaliteit van haar werknemers wordt gemeten, er wordt achterhaald in hoeverre er een conflict is tussen de waarden van de werknemers en de waarden van de organisatie, de vertrekintentie wordt gemeten en er wordt achterhaald welke factoren de werknemers belangrijk achten indien zij de organisatie verlaten. De organisatie kan dientengevolge haar beleid wellicht aanpassen op basis van de resultaten van dit onderzoek.

2. Theoretische benadering en hypotheseontwikkeling

2.1 Professionalisme

Uit veel wetenschappelijk onderzoek blijkt dat organisatie commitment een belangrijke oorzaak is voor het al dan niet voortzetten van het lidmaatschap van de organisatie en de inzet die werknemers hebben ten aanzien van hun organisatie. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat deze uitkomsten gemiddelden zijn van zeer grote en verscheidene populaties. Meer specifiek onderzoek, dat gericht is op professionals, toont aan dat deze doelgroep vaak minder organisatie commitment ervaart, of in ieder geval minder intentie heeft om lid van de organisatie te blijven (Meyer en Allen, 1997). Voordat hier verder op in wordt gegaan, zal eerst worden besproken wat nu precies de kenmerken van professionals zijn, en of accountants aan deze ‘voorwaarden’ voldoen.

Evenmin er een eenduidige begripsbepaling is van organisatie commitment, zo is er ook geen eenduidige definitie van het begrip professional. Er zijn echter wel veel kenmerken van professionals in de literatuur naar voren gekomen (Van der Krogt, 1981; Lee e.a., 2000). De professional beschikt over kennis en deskundigheid als gevolg van een lange specialistische opleiding. Deze kennis wordt in dienstverleningsrelatie aan cliënten aangeboden, waarbij het eigenbelang van de professional geen rol mag spelen. Belangeloosheid en onpartijdigheid zijn dan ook eigenschappen van de professional. Het beroep van de professional wordt gemonopoliseerd (soms wettelijk) beschermd door vestigingseisen, titelbescherming en dergelijke en is aan zware kwaliteits- en toelatingseisen gebonden. Een officieel orgaan handhaaft de normen en waarden van de professie. De professional verricht de werkzaamheden met een hoge graad van autonomie. Ook wat betreft de doelen en middelen in verband met de uitvoering van het werk wordt naar autonomie gestreefd.

Een accountant die actief is in de Nederlandse accountancybranche voldoet aan vrijwel alle bovengenoemde kenmerken. In Nederland is de titel van accountant beschermd en houden de Koninklijke Nederlandse Vereniging van Register Accountant (NIVRA) en de Nederlandse Orde van Accountant-Administratieconsulenten (NOvAA) toezicht op de normen en waarden van de professie. Bovendien werken accountants autonoom, en worden zij geacht deskundig, zorgvuldig en objectief hun werkzaamheden te verrichten. Derhalve kan geconcludeerd worden dat accountants aan de ‘voorwaarden’ voldoen en dientengevolge tot de professionals gerekend kunnen worden. Echter, niet alle accountants hebben dezelfde functie. Er zijn junior accountants, senior accountants, assistent accountants en dergelijke. Bovendien wijst onderzoek uit dat accountants niet allemaal evenveel belang hechten aan professionele waarden (Gendron e.a., 2006). De eenvoudige conclusie dat werknemers in de accountancysector tot professionals gerekend kunnen worden lijkt dus geen generaliseerbare validiteit te hebben. Veeleer zou er onderzocht moeten worden in hoeverre een individu professioneel opereert (Shafer e.a., 2001). Een instrument om deze individuele professionaliteit te meten is ontworpen door Hall (1968); Hall Professionalism Scale. Daarbij zijn vijf eigenschappen van professionals onderscheiden. ‘Professional community affiliation’ [1] houdt in dat de persoon betrokken is op de professionele gemeenschap. Dit kan zich uiten in het lezen van vaktijdschriften en het bezoeken van professionele conferenties. ‘Social obligation’ [2] refereert aan het dienen van de publieke taak. Professionals zouden het publiek belang altijd moeten prefereren boven het eigen belang. Waarden als objectiviteit en integriteit

spelen hierbij een rol. 'Belief in self-regulation' [3] staat voor het garanderen van diensten van hoge kwaliteit. Omdat de professional (lees accountant) een beschermde titel heeft, dient er toezicht te zijn vanuit de eigen professie. Hoe professioneler een individu is, hoe meer waarde hij of zij hecht aan deze zelfregulatie. 'Professional dedication' [4] staat voor de toewijding aan de professie, zelfs wanneer extrinsieke beloningen afwezig zouden zijn. 'Autonomy demands' [5] tenslotte, refereert aan de vraag in hoeverre de professional zelfstandig beslissingen betreffende zijn of haar werkzaamheden wil nemen.

Wanneer bekend is in hoeverre een werknemer professioneel is, kunnen verbanden worden gelegd met het ervaren organisatie commitment. Zoals eerder vermeld, hebben professionals een vrij hoge vertrekintentie, ook wanneer er sprake is van een hoog organisatie commitment (Schomaker, 1999). Aranya en Ferris (1984) vermoeden dat dit te maken heeft met de professionele identiteit van de werknemer. De verwachting is dan ook dat er een positief verband bestaat tussen de hoogte van de professionaliteitsgraad en de intentie om de organisatie te verlaten. Dit heeft de volgende hypothese tot gevolg:

- *Hypothese 1*: Hoe hoger de professionaliteitsgraad van de werknemer, des te hoger de vertrekintentie.

2.2 Organizational-professional conflict

De relatie tussen organisatie en professional kan onder druk komen te staan indien doelen en waarden van de organisatie en doelen en waarden van de professional niet overeen komen. Het organizational-professional conflict (OPC) komt dus voort uit een botsing van waarden (Brierley en Cowton, 2000). Organisaties hebben over het algemeen tot doel om winst te maken, terwijl van de professional wordt verwacht dat hij of zij gecommitteerd is aan de publieke zaak. Eigenbelang en winst oogmerk zouden daarbij geen rol mogen spelen. Bovendien wordt de professional 'gestuurd' door de eigen beroepscode, terwijl hij of zij in een organisatie eveneens gestuurd wordt door richtlijnen van de organisatie. Wanneer deze richtlijnen niet overeenkomen, zal de professional een van beide richtlijnen moeten laten voorgaan ten koste van de andere. Vanuit de organisatie kan er druk op de professional worden uitgeoefend om bepaalde waarden, zoals autonomie, objectiviteit of integriteit, los te laten. Vanuit de professie wordt dit echter niet geaccepteerd (Hall, 1968; Shafer e.a. 2001). Bij het OPC draait het eigenlijk om de volgende vraag: hoe professioneel is de werknemer, en hoe professioneel is de organisatie? Het type organisatie speelt hierbij uiteraard een prominente rol. Uit onderzoek van Aranya en Ferris (1984) blijkt dat waarden van professionele organisaties nauwelijks conflicteren met waarden van de accountants die bij deze organisaties werkzaam zijn. Dit geldt echter niet voor overheidsorganisaties en industriële organisaties. De doelen en waarden van deze organisaties liggen verder bij de doelen en waarden van accountants vandaan. De accountants die werkzaam zijn bij deze organisaties ervaren dientengevolge een veel groter OPC. De kern van het probleem ligt in het loyaliteitsvraagstuk van de professional. Dient hij of zij trouw te blijven aan de organisatiewaarden en -doelen of aan die van de professie? Als de organisatie minder professioneel is dan de werknemer, is de kans op een groot OPC zeer hoog. De normen en waarden van organisatie en werknemer komen dan immers niet overeen. Indien een werknemer een hogere professionaliteitsgraad heeft, is het aannemelijk te verwachten dat

hierdoor eveneens een groter OPC ontstaat, dan bij werknemers met een lagere professionaliteitgraad. Immers, een werknemer met een hoge professionaliteitgraad hecht veel waarde aan professionele doelen en waarden, is toegewijd aan de professie, en zal niet snel andere belangen boven het professionele belang stellen (zie onder andere Hall, 1968). De verwachting is dat ook in professionele organisaties werknemers actief zijn die 'professioneler zijn dan de organisatie'. De hypothese luidt dan ook logischerwijs:

- *Hypothese 2:* Naarmate werknemers een hogere professionaliteitgraad hebben, ervaren zij een groter organizational-professional conflict.

Indien een OPC zich voordoet laten de gevolgen zich raden. De werknemer heeft meer last van stress, en heeft over het algemeen een lagere arbeidssatisfactie. Doordat er een conflict plaatsvindt tussen doelen van de organisatie en doelen van de professie zal de professional zich minder kunnen identificeren met de organisatie. De identificatie van doelen is echter een van de (belangrijkste) antecedenten van affectief commitment (Siegel en Sisaye, 1997). Als de organisatie de professionele verwachtingen van de werknemer niet kan faciliteren, zal dit zich uiten in een mindere emotionele hechting aan de organisatie. Als de organisatie echter wel als faciliterende instantie optreedt, die de professional instrumenten en mogelijkheden biedt om het vak volgens professionele waarden uit te oefenen, zal dit resulteren in een hogere affectieve binding (Aranya en Ferris, 1984). De verwachting is dan ook dat werknemers met een groter OPC zich minder emotioneel binden aan de organisatie, en een hogere vertrekintentie hebben. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

- *Hypothese 3:* Naarmate werknemers een groter organizational-professional conflict ervaren, neemt hun affectief commitment af.
- *Hypothese 4:* Naarmate werknemers een groter organizational-professional conflict ervaren, neemt hun vertrekintentie toe.

2.3 Organisatie commitment

In de afgelopen decennia is het thema organisatie commitment volop aan de orde geweest in velerlei wetenschappelijke studies. Een eenduidige begripsvorming heeft dit echter niet opgeleverd. In dit hoofdstuk zal een aantal theoretische perspectieven op organisatie commitment worden besproken.

Wanneer er gesproken wordt over commitment komt direct de tweeledige betekenis van het begrip naar voren. Het kan verwijzen naar een vorm van toewijding aan bijvoorbeeld een organisatie, persoon of ideaal. Uit deze toewijding vloeien dan bepaalde gedragingen voort. Deze benadering van (organisatie) commitment staat in de literatuur bekend als attitudinal commitment. Het gaat daarbij voornamelijk om het effect dat toewijding heeft op het gedrag van een persoon. In het geval van organisatie commitment gaat het dan om de (positieve) effecten die commitment aan de organisatie als gevolg hebben. Een benadering die een andere invalshoek neemt, krijgt vorm in het behavioral commitment. De gedragingen van een persoon waardoor hij zich bindt aan de organisatie staan hierbij centraal. Het heeft betrekking op het proces van binding aan de organisatie, en niet zo zeer op wat deze binding tot gevolg heeft. Mowday e.a. (1982, pag. 26) leggen

het verschil tussen deze benaderingen op een duidelijke wijze uit: “Attitudinal commitment focuses on the process by which people come to think about their relationship with the organization. In many ways, it can be thought of as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the organization. Behavioral commitment, on the other hand, relates to the process by which individuals become locked into a certain organization, and how they deal with this problem.” De benaderingen zijn dientengevolge veeleer aanvullend dan tegenstrijdig. Gedragingen beïnvloeden attitudes en attitudes beïnvloeden gedragingen. In de literatuur is echter vooral aandacht besteed aan attitudinal commitment.

Attitudinal commitment, zo stellen Porter en anderen (1974) kan gekarakteriseerd worden door drie factoren: een sterk geloof in, en acceptatie van de organisatiedoelen en –waarden; de bereidheid om zich extra in te spannen voor de organisatie; en het sterke verlangen om deel van de organisatie uit te blijven maken. Om deze vorm van commitment te meten, ontwikkelden Porter en anderen een zogenaamde Organizational-Commitment-Questionnaire. Het probleem met deze wijze van meten is echter dat vooral de consequenties van commitment worden gemeten, in plaats van de mate van commitment (zie onder andere Siegel en Sisaye, 1997). De nadruk zou te veel liggen op de identificatie met de organisatiedoelen, waardoor een eendimensionaal concept van commitment ontstaat. In reactie op deze eenzijdige benadering van commitment hebben verschillende wetenschappers andere concepten van organisatie commitment ontwikkeld.

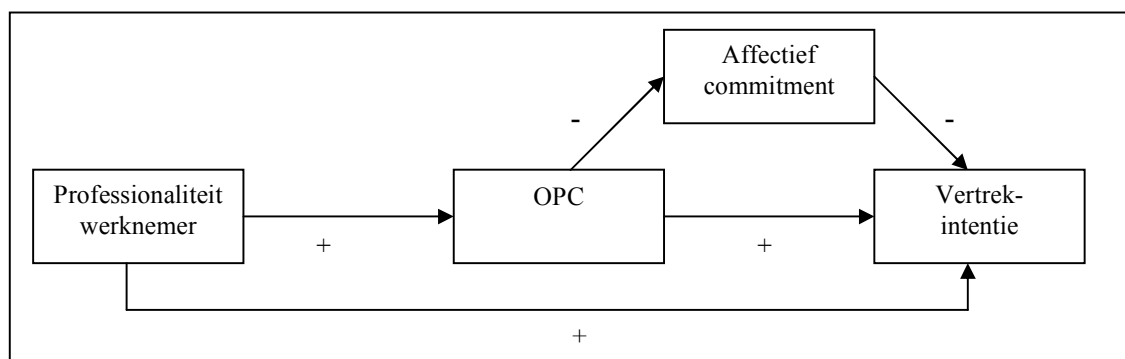
Meyer en Allen (1997) hebben een concept van organisatie commitment ontwikkeld dat multi-dimensionaal van aard is. Zij onderscheiden drie componenten van organisatie commitment, te weten: affectief, continuance en normatief commitment. Een werknemer die affectief commitment ervaart, heeft een emotionele band en identificeert zich met de organisatie. Er is sprake van affectieve betrokkenheid. De werknemer heeft een positieve attitude ten opzichte van de organisatie, en blijft dan ook uit vrije wil het lidmaatschap van de organisatie voortzetten. Personen die affectief commitment ervaren hebben grote intentie om te blijven, en zetten zich meer in voor de organisatie dan personen waarbij een andere component van commitment dominant is. Wanneer er sprake is van continuance commitment, maakt de werknemer een afweging tussen kosten en baten van het continueren van het lidmaatschap van de organisatie. De werknemer ziet de relatie met de organisatie als een zakelijke verhouding. Als uit deze calculatie blijkt dat het lidmaatschap van de organisatie de werknemer meer kost dan dat het oplevert, zal de werknemer op zoek gaan naar alternatieven. Daarbij wordt berekend wat de kosten zijn van het verlaten van de organisatie. In dit verband wordt daarom ook wel gesproken over calculatief commitment. Werknemers die voornamelijk deze component van commitment ervaren, hebben over het algemeen weinig intentie om actief te blijven bij de organisatie maar blijven de organisatie trouw omdat er simpelweg geen alternatieven zijn. De correlatie tussen de bereidheid om extra inspanningen te leveren en continuance commitment blijkt zelfs negatief te zijn. In het geval van normatief commitment blijft een werknemer gebonden aan een organisatie, omdat dat nu eenmaal zo hoort. Persoonlijke normen en waarden als loyaliteit en plichtsbesef staan aan de basis van deze component van commitment. Echter, ook identificatie met de organisatie wordt gezien als oorzaak van normatief commitment. Mede daarom wordt er getwijfeld aan het nut van de scheiding tussen normatief en affectief commitment (Meyer en Herscovitch, 2001). De intentie om te blijven en de bereidheid om extra inspanningen te leveren blijken een net

iets minder positieve correlatie te vertonen met normatief commitment dan met affectief commitment.

Uit de vele onderzoeken die gedaan zijn naar de consequenties van organisatie commitment blijkt dus wel dat een hoge mate van zowel affectief, continuance en normatief commitment, gelijk staat aan lage vertrekintenties (Meyer en Allen, 1997). Vooral werknemers die veel affectief commitment ervaren hebben weinig intentie om de organisatie te verlaten. Gesteld wordt dat affectief commitment een gevolg is van de identificatie van een werknemer met de organisatiedoelen (Siegel en Sisaye, 1997). De waarden en doelen van de organisatie worden door de werknemer geaccepteerd, geïntegreerd en geïnternaliseerd. Daarmee draagt de werknemer deze doelen uit, en ontstaat er een emotionele band tussen organisatie en werknemer.

- *Hypothese 5:* Hoe hoger het affectief commitment van de werknemer, des te lager de vertrekintentie.

Als gesteld kan worden dat werknemers met een hoge professionaliteitsgraad eveneens een groot OPC hebben, en werknemers met een groot OPC minder affectief commitment ervaren, en een hogere vertrekintentie, ontstaat onderstaand model.



Figuur 1: Model van de verhoudingen tussen professionaliteitsgraad van de werknemer, organizational-professional conflict, affectief commitment en vertrekintentie.

3. Methode

3.1 Organisatie en respondenten

Het onderzoek is uitgevoerd bij Schuiteman Accountants & Adviseurs; een regionaal opererend bedrijf met vijf vestigingen en 117 medewerkers. Naast de reguliere accountantsdiensten wordt een pakket van financiële, fiscale, bedrijfseconomische en arbeidsrechtelijke diensten aangeboden. Ook is er internationaal advies mogelijk voor bedrijven die buiten Nederland zaken doen. Het bedrijf probeert zich te onderscheiden van andere door het persoonlijke contact dat de medewerkers hebben met hun klanten. Iedere relatie heeft een vaste adviseur als eerste aanspreekpunt. Zodoende creëert de medewerker een vaste groep van klanten om zich heen. *“In tegenstelling tot wat de trend bij andere kantoren lijkt te zijn, streeft Schuiteman er juist naar om de vestigingen relatief ‘klein’ te houden. De gekwalificeerde en betrokken medewerkers kennen hun klanten en andersom. Dat die formule aanslaat blijkt wel uit de langdurige relaties die het kantoor heeft, zowel met cliënten als met medewerkers.”* (website Schuiteman).

De vragenlijst is uitgezet bij alle werknemers die werkzaam zijn bij het accountancy- en adviesbureau. Dit leverde een respons op van 61 vragenlijsten, uitgedrukt in een percentage is dat ruim 52%. Van de respondenten is 47,5% vrouw en 52,5% man. Dit komt vrijwel overeen met de verdeling bij Schuiteman (46% vrouwelijke en 54% werknemers). De verdeling naar functie is als volgt: 59% heeft een functie in de accountancy, 5% in de fiscale dienstverlening, 8,3% bij de centrale administratie, 10% bij arbeidszaken, 8,3% bij het secretariaat en 8,3% heeft een overige functie. Deze verdeling komt redelijk overeen met de werkelijke verdeling bij het personeelsbestand van Schuiteman (52% accountancy, 8% fiscale dienstverlening, 11% centrale administratie, 8% arbeidszaken, 9% secretariaat en 12% overig. Op basis van deze gegevens kan gesteld worden dat de steekproef representatief is voor sekse en functie ten opzichte van de gehele populatie.

3.2 Onderzoeksinstrumenten

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst. Daarmee kan in een betrekkelijk korte periode veel informatie vergaard worden. Tevens is de bereikbaarheid van een enquête erg groot. Deze vragenlijst bestaat uit twee delen; het algemene deel en het werkgerelateerde deel. In het algemene deel is gevraagd naar persoonskenmerken; geslacht, leeftijd, opleiding, functie, duur van het dienstverband en duur van de functie (de vragen 1 tot en met 6). Er is, in samenspraak met de organisatie, voor gekozen alle variabelen vooraf te categoriseren teneinde het gevoel van anonimiteit bij de beoogde respondenten te versterken.

Het werkgerelateerde deel behelst vier thema's, te weten: vertrekintentie, organisatie commitment, organizational-professional conflict en professionaliteit van de werknemer. De antwoordmogelijkheden die respondenten hebben bestaan in het werkgerelateerde deel uit de vijfpunts Likert-schaal. De vertrekintentie-vragen, de vragen 7 en 8, zijn overgenomen uit de vragenlijst van Schomaker (1999). De antwoordmogelijkheden van vraag 8 zijn aangepast aan de vijfpunts Likert-schaal, teneinde eenvoudiger analyseerbare data te genereren. Het organisatie commitment is gemeten aan de hand van het drie-componentenmodel van Meyer en Allen (1997). De vragen die hierop betrekking hebben zijn vertaald in het Nederlands door Schomaker

(1999) en meermaals gebruikt in vragenlijsten (zie bijvoorbeeld Van Wijk, 2006). Deze vragen zijn overgenomen in de vragenlijst waarmee in dit onderzoek data wordt verzameld. Het gaat hierbij om de vragen 9 tot en met 14. De homogeniteit van deze vragen is gemeten met Cronbach's Alpha. De regel is dat een schaal betrouwbaar is bij een minimale alpha van .60. De alpha voor de schaal organisatie commitment is het hoogst als alle variabelen behouden blijven: .73. Het organizational-professional conflict is gemeten aan de hand van vragen die oorspronkelijk door Aranya en Ferris (1984) zijn opgesteld. Ook deze vragen (15 en 16) zijn overgenomen uit de vragenlijst die Schomaker (1999) gebruikte voor haar onderzoek. De alpha is .68. Vragen met betrekking tot de professionaliteit van de werknemer zijn afkomstig uit Halls Professionalism Scale (zie onder andere Hall, 1968; Shafer e.a. 2002). Niet alle vragen uit Halls Professionalism Scale zijn overgenomen. Alleen de vragen die bij eerder onderzoek voldoende homogeen bleken (Shafer e.a. 2002). Deze zijn door de onderzoeker vertaald in het Nederlands. Het gaat om de vragen 17 tot en met 22. De vragen 20, 21 en 22 bleken de homogeniteit negatief te beïnvloeden en zijn dientengevolge verwijderd. Zodoende is de alpha .72.

3.3 Procedure

De vragenlijsten zijn op 19 maart 2009 als bijlage per email verzonden naar alle medewerkers van Schuiteman. De medewerkers konden de vragenlijsten openen, invullen, opslaan en per email retourneren. Omdat er vrij veel onduidelijkheid ontstond omtrent de anonimiteit van de vragenlijst is dezelfde dag een extra email verzonden waarin werd uitgelegd dat er vertrouwelijk en integer zou worden omgegaan met de gegevens van de respondenten. Op 15 april 2009 is vervolgens aan degenen die nog niet gereageerd hadden op de eerste email, een herinneringsmail gestuurd.

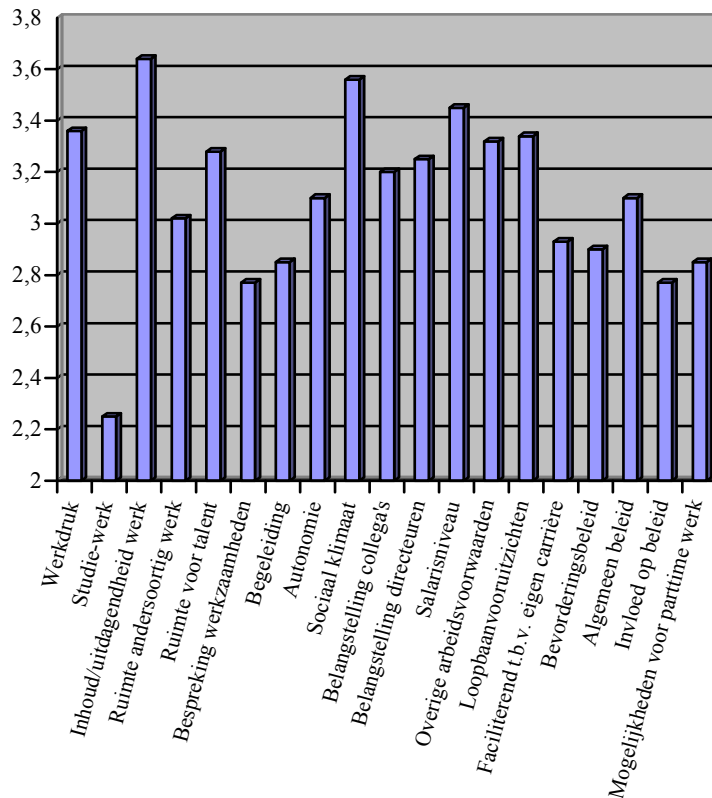
De gegevens zijn verwerkt met het dataverwerkingsprogramma SPSS, wat staat voor 'Statistical Products and Service Solutions'. De hypothesen zijn getoetst met Spearman's rangcorrelatie.

4. Resultaten

4.1 Algemene resultaten

Over het algemeen kan gezegd worden dat de respondenten een lage vertrekintentie hebben; 2.13. Ruim 70% denkt er zelden of nooit aan om de organisatie te verlaten. Slechts 6% denkt (zeer) vaak aan een vertrek bij Schuiteman. Wat betreft het organisatie commitment scoren de respondenten hoog. De gemiddelde score is 3.95. Ruim 60% van de respondenten heeft een gemiddelde score tussen de 4 en de 5, wat uiterst hoog is bij een schaal van 1 tot 5. Veel respondenten ervaren het organizational-professional conflict nauwelijks of niet. De gemiddelde score is 2.20. Een meerderheid van 59% heeft een gemiddelde score van 2 of lager. Wat betreft de professionaliteit van de werknemers scoren de respondenten relatief hoog. De gemiddelde score komt uit op 3.70. Ruim 88% van de respondenten heeft een gemiddelde score van meer dan 3, en is daarmee enigszins tot zeer professioneel te noemen.

De drie belangrijkste factoren aangaande het al dan niet vertrekken bij de organisatie zijn: de inhoud / uitdagendheid van het werk (3.67), het sociale klimaat van de organisatie (3.56), en het salarisniveau (3.45). De respondenten geven aan dat de factoren ‘combinatie studie / werk’ (2.25), ‘mogelijkheden om invloed uit te oefenen op het beleid’ (2.77) en ‘voor- en nabespreking van de werkzaamheden’ (2.77) het minst van invloed zijn op de keuze al dan niet te vertrekken bij Schuiteman (zie ook figuur 2).



Figuur 2: Stafdiagram van de factoren die een belangrijke rol zouden spelen indien men de organisatie zou verlaten.

4.2 Toetsing van de hypothesen

Hypothese 1: De vertrekintentie van werknemers neemt af, naarmate het affectief commitment toeneemt.

De hypothese is met Spearman's rangcorrelatie getoetst. Er bestaat een licht negatief verband tussen het commitment van de respondenten en hun vertrekintentie ($r = -.21$; $p = .05$; $n = 61$; eenzijdig getoetst). De hypothese wordt dan ook bevestigd.

Hypothese 2: Werknemers met een hogere professionaliteitsgraad hebben een hogere vertrekintentie.

De hypothese is met Spearman's rangcorrelatie getoetst. Er bestaat geen significant verband tussen de professionaliteit van de respondent en de intentie om te vertrekken ($r = -.12$; $p = .19$; $n = 61$; eenzijdig getoetst). Hypothese 2 wordt diensgevolge verworpen.

Hypothese 3: Naarmate werknemers een hogere professionaliteitsgraad hebben, ervaren zij een groter organizational-professional conflict.

De hypothese is met Spearman's rangcorrelatie getoetst. Er bestaat geen significant verband tussen de professionaliteit van de werknemer en het ervaren OPC ($r = -.06$; $p = .33$; $n = 61$; eenzijdig getoetst). Hypothese 3 wordt diensgevolge verworpen.

Hypothese 4: Naarmate werknemers een groter organizational-professional conflict ervaren, neemt hun vertrekintentie toe.

Deze hypothese is met Spearman's rangcorrelatie getoetst. Er blijkt een licht positief verband te bestaan tussen het ervaren OPC van de respondenten en hun vertrekintentie ($r = .21$; $p = .05$; $n = 61$; eenzijdig getoetst). Hypothese 4 wordt dan ook bevestigd.

Hypothese 5: Naarmate werknemers een groter organizational-professional conflict ervaren, neemt hun affectief commitment af.

De hypothese is met Spearman's rangcorrelatie getoetst. Er bestaat geen significant verband tussen de professionaliteit van de werknemer en het ervaren OPC ($r = -.03$; $p = .42$; $n = 61$; eenzijdig getoetst). Hypothese 5 wordt diensgevolge verworpen.

5. Conclusie en discussie

5.1 Probleemstelling en hypothesen

De centrale vraag in dit onderzoek was: Wat is de relatie tussen de professionaliteit van werknemers en hun vertrekintentie? Het doel was om te achterhalen in hoeverre de professionaliteit van een werknemer invloed heeft op zijn of haar vertrekintentie. Daarbij werd niet alleen de professionaliteit van de werknemers en hun intentie om te vertrekken gemeten, maar ook het organisatie commitment en het organizational-professional-conflict. In de hypothesen werden verbanden gesteld tussen de verschillende gemeten variabelen, die vanuit de literatuur aannemelijk waren. Uiteindelijk zijn de hypothesen 1 en 4 bevestigd, hypothese 2, 3 en 5 zijn verworpen.

Het feit dat hypothese 1 is bevestigd houdt in dat er een verband bestaat tussen (affectief) organisatie commitment en de vertrekintentie van een werknemer. Hoe meer commitment de werknemer ervaart ten opzichte van de organisatie, hoe lager zijn of haar intentie is om de organisatie te verlaten. Hoewel uit de data-analyse niet blijkt dat het een sterk verband is, is het wel significant. Dit betekent dat er wellicht andere factoren zijn voor de hoogte van het commitment en de vertrekintentie. Dit blijkt ook uit het feit dat hypothese 4 is bevestigd. Er bestaat eveneens een verband tussen het OPC van een werknemer en de intentie om te vertrekken. Ook dit verband is niet heel sterk, maar wel significant.

5.2 Alternatieve verklaringen

Het feit dat hypothese 2, 3 en 5 zijn verworpen is opvallend. Vanuit de literatuur is bekend dat professionals over het algemeen een vrij hoge intentie om te vertrekken hebben, ook terwijl hun organisatie commitment eveneens hoog is. Dit blijkt echter niet het geval te zijn bij de werknemers van Schuiteman. Het verband tussen professionaliteit en vertrekintentie is, hoewel niet significant, juist licht negatief. Dat houdt in dat hoe minder professioneel een werknemer is, hoe hoger zijn of haar vertrekintentie is en vice versa. Dit strookt niet met de bestaande literatuur, maar zou verklaard kunnen worden uit het feit dat de organisatie wellicht zeer professioneel is. Ook het verwerpen van hypothese 3 zou hieruit kunnen worden verklaard. Gesteld werd immers, op basis van de literatuur, dat naarmate werknemers professioneler ingesteld zijn, hun OPC zou toenemen. Dit blijkt echter geenszins het geval te zijn. Ook de lage gemiddelde OPC-score draagt bij aan het beeld dat de organisatie voldoet aan de professionele verwachtingen van haar werknemers. Er vindt nauwelijks een botsing plaats tussen de waarden van de werknemers en de waarden van de organisatie (slechts 3 respondenten scoorden bij het gemiddeld ervaren OPC hoger dan een 3).

Het verwerpen van hypothese 5 is vanuit dit licht echter onverklaarbaar. Er zijn nauwelijks respondenten zijn die een hoog OPC ervaren, en eveneens nauwelijks respondenten een laag organisatie commitment hebben, maar een correlatie is niet vindbaar. Klaarblijkelijk zijn andere factoren belangrijker bij de totstandkoming van zowel het OPC als het organisatie commitment. Daarbij kan gedacht worden aan satisfactiefactoren als salaris, sociaal klimaat en dergelijke. In dit onderzoek is het satisfactieniveau van de werknemers echter niet gemeten. Daardoor kunnen hier verder geen uitspraken over worden gedaan.

5.3 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Bij de verwerking van de vragenlijsten werd als snel duidelijk dat de items die de variabele professionaliteit maten weinig homogeniteit vertoonden. Om een voldoende hoge Cronbach's Alpha te bereiken moesten diensgevolge enkele items worden verwijderd. Vooral vraag 21 'Ik zou in de accountancy willen blijven werken, zelfs als het minder loon zou opleveren' vertoonde weinig samenhang met de overige items. Sommige respondenten gaven aan hun mening over deze stelling niet te geven omdat ze deze persoonlijke gegevens niet wilden delen. Reden voor de lage samenhang met de andere items kan wellicht dus liggen in het feit dat men het antwoord op de stelling te persoonlijk vond. Hier kan in toekomstig onderzoek wellicht rekening mee worden gehouden.

Het redelijk kleine aantal respondenten leverde problemen op met de significantie van de gevonden correlaties, en kan gezien worden als een tekortkoming van dit onderzoek. Indien meer respondenten bij het onderzoek betrokken zouden zijn, zou met meer zekerheid vastgesteld kunnen worden of verbanden op toeval berusten of niet. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is dan ook om een grotere populatie als doelgroep te nemen, door bijvoorbeeld werknemers van meerdere organisaties te benaderen. In verband met de beperkte tijd was daarvoor geen ruimte in dit onderzoek.

Een derde aanbeveling voor verder onderzoek is om ook de satisfactiebeleving van werknemers te meten. Dat is in dit onderzoek achterwege gebleven, maar kan een informatieve aanvulling zijn. Er kunnen dan verbanden worden gezocht tussen de satisfactiebeleving en de factoren om de organisatie al dan niet te verlaten. Ook zouden verbanden achterhaald kunnen worden tussen organisatie commitment en satisfactiebeleving. Dit zouden mogelijke alternatieve verklaringen zijn voor het feit dat hypothese 5 in dit onderzoek is verworpen. Het meten van de satisfactie was in dit onderzoek, mede vanwege tijdgebrek, echter onmogelijk.

5.4 Implicaties voor de theorie

Het feit dat de hypothesen 1 en 4 in dit onderzoek zijn bevestigd komt overeen met de theorie. Vanuit eerder onderzoek is immers bekend dat een lage vertrekintentie een antecedent van hoog affectief organisatie commitment is. Ook de positieve relatie tussen het ervaren OPC en de vertrekintentie sluit aan bij de bestaande literatuur. Dit geldt echter niet voor de hypothesen 2, 3 en 5. Het verworpen van de hypothesen 2 en 3 kan daarentegen verklaard worden uit het feit dat de organisatie wellicht zeer professioneel is. Deze organisatieprofessionaliteit zou direct het OPC kunnen beïnvloeden, wat aansluit bij de bestaande theorie. Hoe professioneler de organisatie is, des te lager is het OPC. De bewering die in dit onderzoek werd aangenomen, dat in elke organisatie werknemers actief zijn die professioneler zijn dan de organisatie, kan diensgevolge niet worden bevestigd met de resultaten van dit onderzoek. Het sluit echter wel aan bij de heersende leer. Eerder onderzoek (bijvoorbeeld Schomaker, 1999) heeft aangetoond dat professionals zowel aan de professie als aan de organisatie gebonden kunnen zijn. Wanneer commitment aan de professie in casu vertaald wordt naar de professionaliteitsgraad van de werknemer, geldt deze bewering ook voor dit onderzoek. Daar moet wel aan toegevoegd worden dat in eerder onderzoek professionals, hoewel geëncmitteerd aan de organisatie, toch een grote vertrekintentie hadden. Dat geldt voor

dit onderzoek niet. Reden hiervoor is het weinig ervaren OPC, wat erop kan wijzen dat de organisatie ideale omstandigheden creëert voor haar werknemers.

5.5 Implicaties voor de praktijk

Zoals eerder is geconcludeerd hebben de werknemers van Schuiteman een zeer hoog commitment aan de organisatie. In combinatie met de lage vertrekintentie kan gesteld worden dat Schuiteman beschikt over een personeelsbestand dat emotionele binding met de organisatie ervaart en om die reden niet wil vertrekken. De werknemers voelen zich over het algemeen deel van de organisatie, vinden het leuk om met anderen over Schuiteman te praten en zijn begaan met het wel en wee van de organisatie. Het sociale klimaat van de organisatie werd als een van de belangrijkste redenen genoemd om al dan niet te vertrekken. Tevens hecht men een groot belang aan de inhoud en uitdagendheid van de werkzaamheden en aan het salarisniveau. Het is dientengevolge belangrijk dat deze uitdagendheid geboden kan worden, en het sociale klimaat en het salarisniveau gehandhaafd blijft.

Het lijkt erop dat het bestuur van Schuiteman hiervan doordrongen is. In de promotiefilmpjes die op website staan komt het belang van onderling contact met collega's en de verscheidenheid en uitdagendheid van het werk duidelijk naar voren. Er wordt gesteld dat dit resulteert in langdurige werkrelaties, wat dit onderzoek bevestigt. Op de wervingssite wordt verder de nadruk gelegd op de loopbaanvooruitzichten en de faciliterende rol die de organisatie heeft ten behoeve van de carrières van haar werknemers. Het belang aan deze factoren wordt door de werknemers echter niet toegekend. De werknemers hechten juist zeer weinig belang aan de faciliterende rol van de organisatie.

Wat verder opvalt in de resultaten van dit onderzoek, is de relatief hoge professionaliteitsgraad van de werknemers en de lage organizational-professional conflict. Hieruit is geconcludeerd dat de professionele normen en waarden van de organisatie aansluiten op die van de werknemers. Het is dan ook zaak om de nadruk te blijven leggen op de eigen identiteit van Schuiteman; de manier waarop er met elkaar wordt omgegaan, de uitdagendheid van de werkzaamheden, de professionele werkomgeving en de non-hiërarchische structuur. Uit het promotiemateriaal moet dus duidelijk worden wat Schuiteman onderscheidt van haar concurrenten. Dat is op dit moment al het geval, maar er moet in ogenschouw worden genomen welke consequenties bepaalde uitspraken hebben. Wanneer er teveel de nadruk wordt gelegd op de faciliterende rol van de organisatie kan dit werknemers aantrekken die uit zijn op hun eigen ontwikkeling, en wanneer zij een organisatie tegenkomen die deze persoonlijke ontwikkeling beter faciliteert, zonder moeite vertrekken bij Schuiteman. Uiteraard is dit geen wenselijke situatie. Het is dan ook van belang om altijd de identiteit van Schuiteman te benadrukken; een vakkundige en betrokken organisatie.

Literatuurlijst

- Aranya, N., Ferris, K.R. (1984), A reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict, *The Accounting Review*, 1, 1-15
- Brierley, J.A., Cowton, C.J. (2000), Putting Meta-Analysis to Work: Accountants' Organizational-Professional Conflict, *Journal of Business Ethics*, 4, 343-353
- Gendron, Y., Suddaby, R., Lam, H. (2006), An examination of the ethical commitment of professional accountants to auditor independence, *Journal of Business Ethics*, 2, 169-193
- Hall, R. (1968), Professionalization and bureaucratization, *American Sociological Review*, 33, 92-104
- Krogt, Th.P.W.M. van der (1981), *Professionalisering en collectieve macht. Een conceptueel kader*, Den Haag: VUGA
- Lee, K., Carswell, J.J., Meyer, N.J. (2000), A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables, *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11, 299-326
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982), *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press
- 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, 603-609
- Schomaker, P.A. (1999), *Wie bindt, die wint*, Nijmegen: Stichting UOBN
- Schuiteman (2009), Organisatie, Schuiteman Accountants en Adviseurs (<http://www.schuiteman.com>, geraadpleegd op 2 februari 2009)
- Shafer, W.E. (2002), Ethical pressure, Organization-Professional Conflict, and related work outcomes among management accountants, *Journal of Business Ethics*, 38, 261-273
- Shafer, W.E., Park, L.J., Liao, W.M. (2002), Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes. A study of certified management accountants, *Accounting, Auditing and Accountability*, 15, 46-68

Siegel, P.H., Sisaye, S. (1997), An analysis of the difference between organization identification and professional commitment, *Leadership and Organization Development Journal*, 2-3, 149-165

Velde, E.G. van der, Bossink, C.J.H., Jansen, P.G.W. (2003), Gender differences in the influence of professional tenure on work attitudes, *Sex Roles*, 3, 153-162

Wijk, E.B. van (2006), *Ruim Baan voor Creatief Talent. Bindingen van creatieve professionals in communicatie-adviesbureaus*, Amsterdam: Pure&Simple