

Onderzoek naar antecedenten van organizational commitment

Onderzoeksorganisatie: BMC

Inleverdatum: 23/04/2010

Naam: G.M. de Graaf

Studentnummer: 3174077

G.M.deGraaf@students.uu.nl

Begeleider: prof. Dr. Mandy van der Velde

Universiteit Utrecht;

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap



Universiteit Utrecht

Door de huidige maatschappelijke en economische ontwikkelingen is het voor organisaties belangrijk en misschien wel noodzakelijk om talentvolle medewerkers aan te trekken, te behouden en te binden. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat betrokkenheid (commitment) bij de organisatie zorgt voor voldoening en tevredenheid over het werk bij werknemers. Bovendien zorgt organizational commitment voor groter succes van de werkdelen en een grotere inzet van de werknemers. De vraag is hoe de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie vergroot kan worden. Daarom wordt in dit onderzoek getoetst wat de invloed is van de antecedenten op organizational commitment. Dit onderzoek is middels een enquête uitgevoerd onder alle managers van BMC. Persoonlijke kenmerken, werkervaringen en organisatiekenmerken blijken in dit onderzoek allemaal van invloed te zijn op de organizational commitment.

Inleiding

Relevantie

Voor veel organisaties is het door de huidige maatschappelijke en economische ontwikkelingen belangrijk en misschien wel noodzakelijk om talentvolle medewerkers aan te trekken, te behouden en te binden. De open arbeidsmarkt en de hevige wereldwijde concurrentie tussen organisaties zorgt voor turbulentie tussen werkgevers en werknemers (Van der Sluis, 2008). Uit verschillende onderzoeken is gebleken, dat betrokkenheid (commitment) bij de organisatie zorgt voor voldoening en tevredenheid over het werk bij werknemers. Bovendien zorgt organizational commitment voor groter succes van de werkdelen en een grotere inzet van de werknemers (Harris, Hirschfield, Field & Mossholder, 1993; Martin & Bennett, 1996; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Sutton & Harrison, 1993, in Fields, 2002). Hoe groter de organizational commitment, hoe groter de omzet per werknemer (Somers, 2008).

Ook voor BMC geldt, dat de betrokkenheid van de werknemers belangrijk is voor de organisatie. Uit de kwaliteitsaudit binnen BMC in maart 2009, kwam naar voren dat medewerkers onvoldoende betrokken zijn bij de kernwaarden en de strategie van BMC. Het doel van BMC is daarom, om middels het Persoonlijk Business Plan (PBP), de medewerkers meer te betrekken bij en te overtuigen van de kernwaarden en de strategie van de organisatie. Ten Have (2000) stelt, dat de managementstijl van positieve invloed is op de organizational commitment. De managers van BMC zijn dus van strategisch belang bij de invoering van het PBP. Zodra de managers zelf niet overtuigd zijn van de noodzaak van betrokkenheid bij de kernwaarden en de strategie van BMC, zullen zij dit ook niet kunnen overdragen aan hun medewerkers. Voordat het PBP succesvol kan worden ingevoerd, zijn daarom managementdagen georganiseerd in maart en april 2010 om de managers zelf bewust te maken van de kernwaarden en de strategie van BMC.

Dit onderzoek is bedoeld voor zowel de wetenschap als voor BMC. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is, dat de invloed van antecedenten van organizational commitment en de bijbehorende meetschalen worden getoetst. Door deze

toetsing wordt de betrouwbaarheid getest van de meetinstrumenten. Ook worden theorieën over organizational commitment getoetst binnen de organisatie. De praktische relevantie voor BMC is, dat wordt onderzocht in hoeverre de managers zelf betrokken zijn bij de kernwaarden en de strategie van de organisatie, zodat BMC na dit onderzoek kan gaan werken aan het vergroten van de betrokkenheid bij de strategie en de kernwaarden.

Doelstelling

De eerste doelstelling van dit onderzoek is verklarende veronderstellingen te doen over de invloed van antecedenten op de commitment van de managers bij de kernwaarden en de strategie. Deze invloed wordt getoetst door middel van hypothesen. De tweede doelstelling van dit onderzoek is praktijkverbetering; dit onderzoek geeft BMC inzicht in de organizational commitment van haar managers. De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan het streven van BMC om het maximale uit de organisatie en haar werknemers te (blijven) halen.

Probleemstelling

De objecten die in dit onderzoek worden bestudeerd, zijn alle 50 managers binnen BMC. Deze managers gaan het PBP bij hun medewerkers introduceren. Uiteindelijk zullen de medewerkers hier mee gaan werken.

Organizational commitment staat gelijk aan het Nederlandse begrip “betrokkenheid bij de kernwaarden en de strategie van de organisatie”. Om de internationale theorieën en termen, welke worden aangehaald in dit onderzoek, niet onjuist te vertalen, wordt de Engelse term organizational commitment in dit onderzoek gehanteerd.

De probleemstelling die in dit onderzoek centraal staat is:

“Wat is de invloed van antecedenten op organizational commitment van de managers binnen BMC? ”

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden is een aantal deelvragen opgesteld welke in dit onderzoek als leidraad dienen bij het beantwoorden van de probleemstelling.

- Wat is organizational commitment?
- Wat zijn antecedenten van organizational commitment?
- In hoeverre hebben persoonlijke kenmerken invloed op organizational commitment?
- In hoeverre hebben organisatiekenmerken invloed op organizational commitment?
- In hoeverre hebben werkervaringen invloed op organizational commitment?

Dit onderzoek is als volgt opgebouwd. Ten eerste zijn de doel- en probleemstelling beschreven. Vervolgens worden in het theoretisch kader de concepten beschreven die worden onderzocht. Hypothesen zullen worden opgesteld over de invloed van de antecedenten op organizational commitment. In de “Methode” worden de organisatie en respondenten, de meetinstrumenten en de procedure beschreven. Hier wordt ook uitgelegd hoe de hypothesen worden getoetst. Vervolgens worden de resultaten weergegeven.

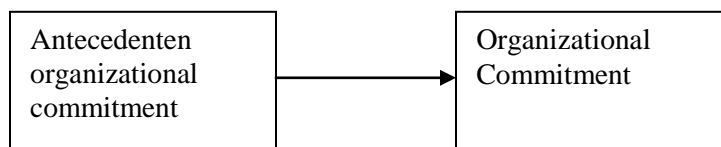
Het laatste gedeelte van dit onderzoek, “Discussie en Conclusie”, is breder opgezet dan het voorgaande deel “Resultaten”. Vanuit de beantwoording van de probleemstelling wordt in de “Discussie en Conclusie” uitgewaaierd naar de aan de probleemstelling ten grondslag liggende theorieën en eerdere onderzoeken. In dit laatste gedeelte worden de resultaten uit de toetsen geïnterpreteerd.

Theorie

In dit deel worden de concepten beschreven, die van belang zijn om de probleemstelling te beantwoorden. Om onderstaande concepten meetbaar te maken, worden eerst de gehanteerde definities en de verbanden tussen de concepten beschreven. Vanuit een aantal relevante theorieën over (antecedenten van) organizational commitment, wordt aan het einde van dit theoretisch kader een opsomming gemaakt van de antecedenten, die door meerdere wetenschappers worden erkend. Bij het selecteren van de antecedenten is rekening gehouden met het aantal onderzoeken dat reeds is uitgevoerd met betrekking tot de antecedenten, zodat vergelijkingen gemaakt kunnen worden tussen eerdere resultaten en de resultaten in dit onderzoek. Bij het selecteren van de antecedenten is bovendien gelet op de betrouwbaarheid en de homogeniteit (uitgedrukt in Cronbach's Alfa) van de bestaande meetschalen die passen bij de antecedenten.

Deze antecedenten zijn, in overleg met BMC, samengevoegd tot een lijst van antecedenten die zullen worden getoetst middels hypothesen. Aan de hand van dit theoretisch kader zijn een aantal hypothesen opgesteld, die getoetst zullen worden om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Er worden bewust meerdere theorieën vanuit verschillende invalshoeken aangehaald, dit om de volledigheid van de theoretische onderbouwing van de antecedenten te vergroten. In het deel "Resultaten" en "Discussie en Conclusie" wordt ingezoomd op de exacte resultaten van voorgaande onderzoeken met betrekking tot de antecedenten.

Als eerste wordt de afhankelijke variabele beschreven, zodat duidelijk is wat wordt gemeten, vervolgens worden de onafhankelijke variabelen besproken.



Organizational commitment

Het concept organizational commitment is de afhankelijke variabele in dit onderzoek en sluit aan bij de vraag van BMC om te onderzoeken in hoeverre de managers betrokken zijn bij en overtuigd zijn van, de kernwaarden en de strategie van de organisatie. De organizational commitment van werknemers kan op veel verschillende manieren worden gedefinieerd. Echter, al deze definities lijken erg veel op elkaar.

Mowday, Porter en Steers (1982) omschrijven organizational commitment als een sterk vertrouwen en geloof in de doelen en waarden van de organisatie (in Fields, 2002).

O'Reilly en Chatman (1986) omschrijven organizational commitment als de psychologische band die werknemers aan de organisatie verbindt. Deze band kan twee verschillende vormen aannemen; Identification en internalization (O'Reilly&Chatman,1986, in Fields, 2002). Identification commitment betekent, dat een individuele werknemer de waarden en doelen accepteert en weet dat deze waarden en doelen zeer dicht bij de eigen waarden en doelen liggen. Internalization commitment bestaat, wanneer de waarden en doelen van de organisatie worden overgenomen en gedeeld worden door het individu (O'Reilly&Chatman, 1986, in Fields, 2002).

Meyer en Allen (1997) maken onderscheid in drie verschillende soorten dimensies binnen de term commitment, affective, normative en continuance commitment. Omdat in dit onderzoek de commitment bij de strategie en de waarden wordt onderzocht, is de theorie van Meyer en Allen over normative en affective commitment zeer relevant. De definitie van affective commitment is: "*Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so*" (Meyer & Allen, 1991). Affective commitment betekent, dat een werknemer zich verbonden voelt met de doelen en de waarden van de organisatie en de eigen rol in relatie tot deze waarden en doelen (Meyer & Allen,1997). Affective commitment representeert de "attitudinal" focus (Fields, 2002). Affective

commitment is het product van de psychologische binding en identificatie met de organisatie (Fields, 2002).

De definitie van normative commitment is volgens Meyer en Allen (1991): *“Normative commitment refers to an employee’s feelings of obligation to remain with the organization”*. Volgens Fields (2002) komt normative commitment voort, uit het “eigen maken” van de waarden en de missie van de organisatie. De waarden en de missie worden overgenomen door de werknemers.

Continuance commitment heeft betrekking op de “kosten” die het verlaten van de organisatie met zich mee brengt, deze vorm van commitment sluit niet aan bij de gehanteerde definitie van organizational commitment in dit onderzoek. Bovenstaande definities van affective en normative commitment sluiten wel aan bij de definitie van organizational commitment. Volgens Meyer & Allen (1991) staan affective en normative commitment dusdanig met elkaar in verband dat ze niet los kunnen worden gezien. Na het bestuderen van de theorie en na overleg met de organisatie BMC, kan geconcludeerd worden dat affective en normative commitment samen aansluiten bij de term organizational commitment en dus bij de betrokkenheid bij de strategie en de kernwaarden van een organisatie.

Antecedenten van organizational commitment:

De invloed van persoonlijke kenmerken, organisatiekenmerken en werkervaringen op organizational commitment

Antecedenten zijn factoren die de ontwikkeling van commitment stimuleren (Meyer & Allen, 1997). Meyer en Allen maken in hun artikel uit 1991 onderscheid tussen vijf verschillende categorieën antecedenten van normative en affective commitment; *“organizational structure characteristics, personal characteristics, work experiences, socialization experiences, organizational investments”*. In dit onderzoek wordt deze indeling aangehouden, echter dit onderzoek is gebaseerd op drie van de vijf categorieën, omdat het onderzoek anders te omvangrijk wordt. (In de inleiding van dit theoretisch kader is reeds een uitgebreidere uitleg gegeven over het selectieproces van de categorieën en de antecedenten).

Persoonlijke kenmerken, Organisatiekenmerken, Werkervaringen.

* Persoonlijke kenmerken

Ten eerste heeft het aantal dienstjaren een positieve invloed op organizational commitment volgens Harris et al., (1993). Meyer & Allen (1997, in Fields, 2002) stellen dat mensen bij een organisatie blijven, omdat ze beloond worden voor langdurig werknemerschap. De doelen van de organisatie en het individu gaan steeds meer op elkaar lijken. Indien de organizational commitment eenmaal is ontstaan, zullen werknemers op zoek gaan naar mechanismen om nog meer betrokken te zijn en te blijven bij de organisatie. Als een werknemer twintig jaar voor een organisatie heeft gewerkt, zal hij of zij sneller rechtvaardigen dat hij of zij gebonden is en blijft aan dezelfde organisatie (Mowday, Porter & Steers, 1982, in Fields, 2002).

Een tweede persoonlijk kenmerk is het opleidingsniveau. Het opleidingsniveau heeft een negatieve invloed op de organizational commitment. De redenering is dat mensen met een hoge opleiding meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt hebben en dus ook sneller geneigd zijn om bij een andere organisatie te gaan werken (Chughtai & Zafar, 2006).

Onderzoek heeft uitgewezen dat het derde persoonlijke kenmerk, leeftijd, positief correleert met organizational commitment (Steers, 1977; Mathieu & Zajac, 1990; Angle & Perry, 1981; Zafar, 2006, in Fields, 2002). Oudere mensen weten dat het lastig is om een nieuwe baan te vinden en zullen dus geneigd zijn bij een organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1997). Meyer & Allen constateren dat er een positief verband is tussen leeftijd en affective en normative commitment (Meyer & Allen, 2002). Wat waarschijnlijk weer in verband staat met het feit, dat de leeftijd van de werknemers in verband staat met een hoog aantal dienstjaren, wat weer een positieve invloed heeft op de organizational commitment.

* Organisatiekenmerken

Herremans (2005) maakt een duidelijk onderscheid tussen verschillende factoren die een stimulerende werking hebben op organizational commitment. Herremans (2005) onderscheidt persoonlijke bindende factoren en de organisatiekenmerken als bindingsfactor. Hij noemt een aantal organisatiekenmerken die de werknemers verbindt met de organisatie: missie/visie, werkgeversmerk, organisatiewaarden. Ook status draagt volgens Herremans bij aan organizational commitment. In theorie van Harris et al., (1993) over de antecedenten van organizational commitment, wordt gesteld dat het werkniveau en taak autonomie een positieve invloed hebben op organizational commitment. Autonomie betekent dat men ruimte heeft bij het vervullen van een taak (Herremans, 2005). Van der Sluis (2008) constateert in haar boek ook dat autonomie een positieve invloed heeft op organizational commitment. Uit onderzoeken met behulp van de verkorte Organizational Commitment Questionnaire blijkt tot slot dat autonomie een positieve invloed heeft op organizational commitment (Aryee, 1998; Huselid & Duy, 1991; Kirchmeyer, 1992; Wahn, 1998, in Fields, 2002).

* Werkervaringen

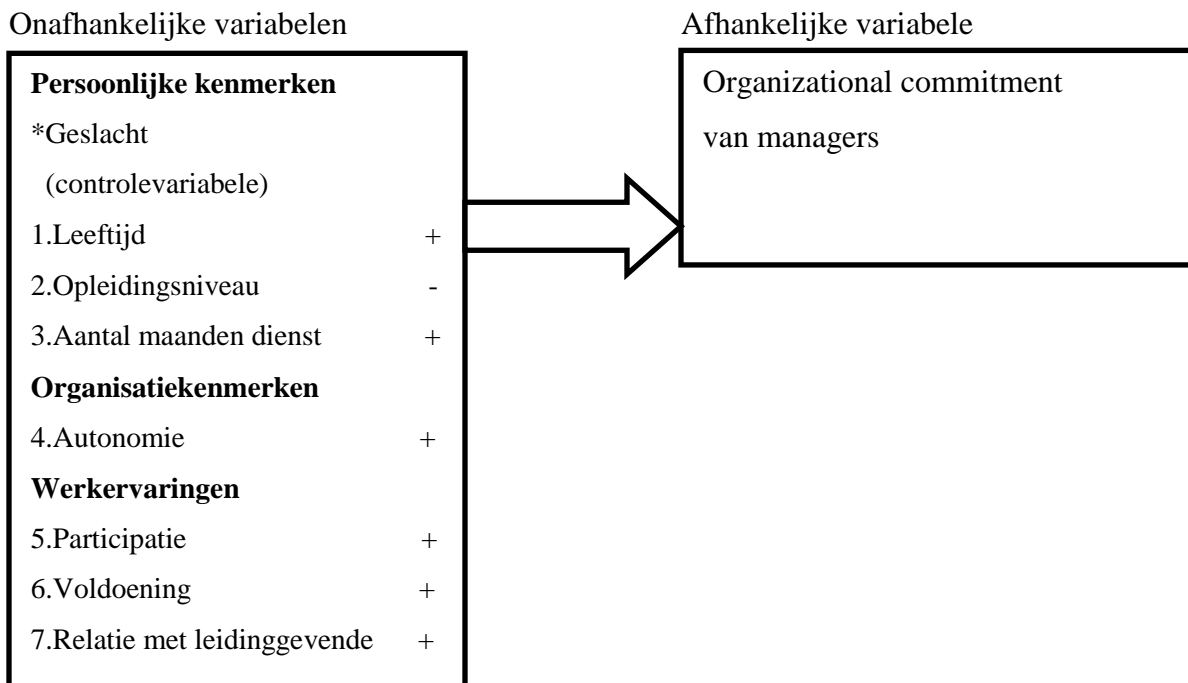
De twee werkervaringen die door meerdere theorieën genoemd worden in relatie tot organizational commitment zijn participatie en de relatie met de leidinggevende. Van der Sluis (2008) besteedt in haar leeropdracht uitgebreid aandacht aan de noodzaak van het persoonlijk binden van talentvolle medewerkers. Het kenmerk van een goede organisatie is, dat zij mensen aan zich weet te binden. Een zichtbare bijdrage leveren aan organisatieprestaties, door middel van participatie en een leidinggevende waarvan geleerd kan worden, zorgt voor organizational commitment (Van der Sluis, 2008). Ook voldoening (job satisfaction) draagt bij aan een hogere commitment van werknemers bij de organisatie (Meyer & Allen, 1991; Brett, 1995; Johnston & Snizek, 1991; Kacmar et al., 1999; Lee & Johnson, 1991; Mathieu, 1991, in Fields, 2002). Volgens onderzoeken waarin de organizational commitment werd gemeten door middel van de Psychological Attachment Instrument, heeft voldoening (job- satisfaction) ook een positief effect op organizational commitment (Harris et al., 1993).

In bovenstaande theorieën van verschillende wetenschappers en uitkomsten van onderzoeken met behulp van verscheidene meetinstrumenten, zijn verbanden tussen de antecedenten en organizational commitment beschreven. Om te meten in hoeverre er daadwerkelijk een relatie bestaat tussen antecedenten en de organizational commitment van de managers van BMC, worden de antecedenten getoetst middels hypothesen.

Hypothesen

Om de verwachte invloed overzichtelijk weer te geven, zijn de onafhankelijke en de afhankelijke variabele in dit onderzoeksmodel (figuur 1) uiteengezet. De onafhankelijke variabelen zullen allemaal door hypothesen worden getoetst.

Figuur 1. “Onderzoeksmodel en hypothesen”



+ = een positief verband op organizational commitment van managers

- = een negatief verband op organizational commitment van managers

Methoden

Dit deel bestaat uit drie onderdelen: de onderzoeksorganisatie en populatie, de meetinstrumenten, en tot slot de procedure. Deze onderdelen worden nauwkeurig beschreven, zo dat duidelijk wordt hoe het onderzoek precies is uitgevoerd. Bij de onderzoeksorganisatie en populatie wordt de organisatie BMC beschreven. Ook worden de populatie en de bijbehorende demografische gegevens beschreven en getoond (zie tabel 1 op pagina 11). Bij het deel meetinstrumenten wordt de dataverzameling beschreven, de meetniveaus, de betrouwbaarheid en validiteit inclusief de Cronbach's Alfa van de meetschalen. Bij het deel procedure wordt de datapreparatie en de data-analyse beschreven.

Organisatie en populatie

BMC is onderdeel van de BMC Groep. Binnen BMC zijn meer dan 1500 professionals werkzaam, zij zijn veelal afkomstig uit overheidsorganisaties, onderwijs en zorginstellingen. Bij BMC werken (senior) adviseurs, verander- en interim-managers, beleidsadviseurs, coaches en Young Professionals. BMC heeft overheids- en non-profitorganisaties als opdrachtgevers. BMC levert advies, verander- en interim-management, training en coaching, auditing en onderzoek op meerdere expertisegebieden: financiën en bedrijfsvoering, informatie en dienstverlening, maatschappelijke ontwikkeling, sport & cultuur, onderwijs, organisatie en HRM, sociale zekerheid, ruimte en wonen en zorg.

Dit onderzoek heeft betrekking op alle vijftig managers van BMC en indirect op alle medewerkers van BMC, omdat zij allemaal met het Persoonlijk Business Plan gaan werken. De onderzoekspopulatie bestaat uit alle managers van BMC. Deze managers zijn aanwezig op de managementdagen die worden georganiseerd door BMC, om de managers te informeren over het PBP. De organizational commitment van de managers is cruciaal bij de implementatie van het PBP. Zonder de betrokkenheid van de managers, zal het onmogelijk zijn om deze managers te gaan laten werken met het PBP, met als doel de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten.

Zodra dit onderzoek zal worden toegepast op de managers van andere organisaties, is er in feite sprake van een steekproef. De steekproef is in ieder geval representatief voor soortgelijke organisaties als BMC, met eenzelfde structuur en kernwaarden. De representativiteit van de steekproef moet gecontroleerd worden, wanneer de steekproef op andere organisaties wordt betrokken. Dit kan door het vergelijken van frequentietabellen met daarin onder andere demografische gegevens van BMC en andere organisaties.

De populatie van dit onderzoek bestaat uit mannelijke managers (42) en vrouwelijke managers (8) (zie tabel 1). In tabel staan de demografische gegevens van de onderzoekspopulatie.

Tabel 1. “Demografische gegevens”

Demografische gegevens	
Geslacht	
Man, n (%)	42 (84%)
Vrouw, n (%)	8 (16%)
Opleiding	
MBO, n (%)	1 (2%)
HBO, n (%)	27 (54%)
WO, n (%)	22 (44%)
Leeftijd	
Gemiddelde ± std.	46 ± 6.5
Min.-max.	31- 58
Maanden in dienst	
Gemiddelde ± std.	63 ± 45
Min.- max	3- 228

Std. = Standaard afwijking

Meetinstrumenten

**Dataverzameling*

Het gebruik maken van bestaande informatie krijgt de voorkeur in dit onderzoek vanwege de lage kosten en tijdbesparing. Om deze reden zijn veel artikelen en documenten gebruikt welke door BMC zijn toegereikt. Ook de antecedenten van organizational commitment en de bijbehorende meetschalen, zijn verzameld uit bestaande informatie. Deze meetschalen worden uit wetenschappelijke literatuur gehaald en zijn zeer bruikbaar, wat blijkt uit het grote aantal onderzoeken waarin zij zijn toegepast. Het bespaart tijd en het wetenschappelijke niveau van dit onderzoek wordt gewaarborgd. Er zijn een aantal verkennende interviews gehouden met mensen die een belangrijke rol spelen of hebben gespeeld bij het ontwerpen en het implementeren van het PBP, om de voorkennis te vergroten. Deze interviews hebben ongestructureerd plaatsgevonden, door deze methode zijn er onverwacht interessante antwoorden gegeven door de respondenten. Omdat deze interviews in een vroeg stadium van het onderzoek zijn gehouden, was dit de meest geschikte methode om zoveel mogelijk informatie te verzamelen ter voorbereiding van het onderzoek.

De keuze voor schriftelijk of mondeling enquêteren hing af van een aantal factoren. Met schriftelijke enquêtes kunnen in korte tijd veel managers worden bereikt. Alle managers binnen BMC worden ondervraagd aan het einde van de managementdagen, een schriftelijke enquête is dus gebruikelijk. Een voorwaarde is echter, dat de vragenlijst duidelijk en slechts voor één uitleg vatbaar moet zijn. Om alle managers te kunnen betrekken in dit onderzoek, is gekozen om sommige enquêtes telefonisch af te nemen. Twee managementdagen staan gepland op data die buiten de deadline vallen van dit onderzoek. Dit zou de kwaliteit en de representativiteit van het onderzoek anders te kort doen.

*Meetniveaus

Het variabele geslacht wordt gemeten op nominaal niveau. De variabelen “aantal dienstjaren” en “leeftijd”, worden gemeten op interval-rationiveau. Bij dit meetniveau kunnen meer statistische berekeningen worden gemaakt dan bij nominaal en ordinaal meetniveau. Het opleidingsniveau wordt gemeten op ordinaal niveau. De antecedenten van organizational commitment worden getoetst op semi-interval niveau, zodat er correlaties kunnen worden berekend en regressie analyses kunnen worden uitgevoerd. Door 5 punt Likert meetschalen te gebruiken, wordt geprobeerd de antwoordmogelijkheden uitputtend te laten zijn. Er is bewust niet gekozen voor een 7- punt meetschaal, omdat dan het risico bestaat dat de respondenten de uiterste extreme categorieën zullen mijden en een regressie naar het midden wordt veroorzaakt. Er wordt gewerkt op een schaal van links naar rechts, waar links “helemaal mee oneens” betekent en rechts “helemaal eens” betekent.

*Betrouwbaarheid en validiteit

Om de validiteit te waarborgen is gekozen voor bestaande meetschalen van organizational commitment, autonomie, participatie, voldoening en de relatie met de leidinggevende. Doordat de meetschalen al in veel onderzoeken zijn toegepast, is de instrumentele validiteit hoog. In dit onderzoek zijn meetschalen gekozen met hoge Cronbach's Alfa's, want hoe hoger de Alfa, des te hoger de mate waarin de items als geheel hetzelfde meten en dus betrouwbaar en homogeen zijn.

*Meetschalen

Per meetschaal wordt kort beschreven door wie het meetinstrument oorspronkelijk is ontworpen, welke Cronbach's Alfa bekend zijn uit voorgaande onderzoeken en hoeveel items de meetschaal heeft. In tabel 2 (pagina 15) staat een overzicht van de Cronbach's Alfa's van de meetschalen uit voorgaande onderzoeken en de Cronbach's Alfa uit dit onderzoek. In appendix A zijn de complete meetschalen weergegeven.

Organizational commitment:

Dit meetinstrument is ontwikkeld door O'Reilly en Chatman (1986). Het meetinstrument gebruikt acht items om organizational commitment te meten. Volgens de wetenschappers varieert de Cronbach's Alfa tussen de 0.86 en 0.91 (Harris et al., 1993). De Cronbach's Alfa in dit onderzoek is 0.65.

Autonomie:

Oorspronkelijk is dit meetinstrument, welke baanuitdaging meet, van Spreitzer (1995). Dit meetinstrument meet vier dimensies. Een daarvan dimensie daarvan is autonomie (vertaald uit het Engels). Het meetinstrument bestaat oorspronkelijk uit twaalf items, eerdere onderzoeken gaven een Cronbach's Alpha van 0,76 tot 0,88 (Fields, 2002). De Cronbach's Alfa in dit onderzoek is 0.70.

Participatie:

Om participatie te meten wordt een meetinstrument van Spreitzer (1995) gebruikt. Oorspronkelijk is dit een meetinstrument welke baanuitdaging meet. Dit meetinstrument meet vier dimensies. Een dimensie daarvan is participatie (vertaald uit het Engels). Het meetinstrument bestaat oorspronkelijk uit twaalf items en eerdere onderzoeken gaven een Cronbach's Alpha van 0,76 tot 0,88 (Fields, 2002). Ook deze meetschaal is vertaald uit het Engels. De Cronbach's Alfa in dit onderzoek is 0.72.

Voldoening:

Deze meetschaal is ook vertaald vanuit het Engels. Deze meetschaal is ontworpen door Brayfield en Rothe (1951). Een zes items metende schaal meet de overall- job satisfaction (Agho, 1993, Aryee, Field & Luk, 1999). De Cronbach's Alfa varieert tussen 0.83 en 0.90 (Agho, 1993, Agho, 1992, Aryee, 1999, Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998, in Fields, 2002). De Cronbach's Alfa in dit onderzoek is 0.65.

Relatie met leidinggevende:

Dit meetinstrument welke vertaald is uit het Engels, bestaat uit acht items. Eerder onderzoek gaf een Cronbach's Alfa van 0,86 voor dit instrument dat "supportive supervision" meet van Oldham, Cummings, 1996, in Fields, 2002). De Cronbach's Alfa in dit onderzoek is 0.87.

Tabel 2. "Cronbach's alfa meetschalen"

<i>Meetschaal</i>	<i>Cronbach's alfa eerder onderzoek</i>	<i>Cronbach's alfa</i>	<i>N</i>	<i>Cronbach's alfa if item deleted</i>
Organizational commitment	0.86- 0.91	0.65	8	X
Autonomie	0.76- 0.88	0.70	4	X
Participatie	0.76 - 0.88	0.59	3 → 2	0.72
Voldoening	0.83- 0.90	0.65	6	X
Relatie met leidinggevende	0.86	0.87	8	X

X= geen item is verwijderd

Procedure

* Datapreparatie

Voor het invoeren van de gegevens in het programma SPSS versie 17.0, is een overzicht gemaakt van alle variabelen en de bijbehorende waarden, welke zijn samengevoegd in een codeerschema. In dit onderzoek zijn verschillende vragen gecombineerd per dimensie. Om hypothesen te toetsen zijn nieuwe totaalscores gemaakt. Om dit te kunnen doen zijn de schalen eerst gehercodeerd, zodat zij allemaal in dezelfde richting meten. Of het geoorloofd is deze afzonderlijke scores zomaar op te tellen tot een totaalscore, wordt de betrouwbaarheid en de homogeniteit gecontroleerd. Ook zijn de totale uitkomsten per dimensie per respondent omgeschaald tot een schaal van 0 tot 100, zodat de leesbaarheid van bijvoorbeeld de scattergram wordt verhoogd, zo wordt het eenvoudiger om de

uitkomsten te interpreteren. Na het invoeren van de gegevens zijn de data verkend. Hier kwamen geen opvallende (invoer-) fouten uit.

* Data analyse

Nadat alle data correct zijn ingevoerd en zijn geprepareerd voor de analyse, zijn de berekeningen gemaakt. Om de correlaties te berekenen en de regressie analyses uit te voeren, is eerst met behulp van scatterplots gecontroleerd of er een lineair verband bestaat tussen de variabelen. Dit is bij alle variabelen het geval. Door het berekenen van de correlaties is gecontroleerd of er geen sprake is van multicorrelineariteit. Als maximum correlatie is $r < .5$ als niveau gehanteerd. De correlaties zijn eenzijdig getoetst, omdat er vooraf gerichte hypothesen zijn opgesteld.

De variabelen die zijn gemeten op interval- rationiveau zijn berekend door een Pearson productmoment- correlatie. De variabele “opleiding” is door middel van een Spearman rangcorrelatie berekend. Bij de meervoudige regressieanalyse is gebruik gemaakt van de standaard methode en niet van de stapsgewijze methode, dit omdat de p-waarde $> .05$. Hierdoor kan SPSS geen stapsgewijze methode gebruiken bij de regressie analyse, omdat alleen significantie uitkomsten ($p < .05$) kunnen worden verwerkt bij de stapsgewijze methode. Bij de standaard methode zijn alle onafhankelijke variabelen in het model meegenomen. Bij alle onafhankelijke variabelen zijn door enkelvoudige regressies de determinatiecoëfficiënten berekend. Dit om te controleren hoe hoog de verklaarde variantie is van de onafhankelijke variabele in de afhankelijke variabele (De Vocht, 2009). Ook is de significantie getoetst van alle afzonderlijke enkelvoudige regressie analyses om te onderzoeken of de enkelvoudige analyses mogelijk wel significant zouden zijn.

Resultaten

De resultaten uit de correlatietabel worden weergegeven in tabel 3 (pagina 18). In deze tabel 3 wordt de toetsing van de hypothesen besproken, of de uitkomsten significant zijn en of de hypothese wordt ondersteund of verworpen. De resultaten worden geïllustreerd door middel van tabellen. Bij de discussie en conclusie wordt uitgebreider ingegaan op de resultaten en deze zullen worden geïnterpreteerd. In tabel 4 (pagina 19) staan de correlaties van het onderzoek. De volgorde van de correlatietabel is als volgt: eerst worden de persoonlijke kenmerken besproken, vervolgens de afhankelijke variabele organizational commitment en tot slot de onafhankelijke variabelen.

Correlaties

De uitkomst van de gehele correlatietabel (zie tabel 4 op pagina 19) is, dat er geen onafhankelijke variabelen zijn die onderling te sterk correleren, voor alle geldt dat de correlatiecoëfficiënt $r < .5$. Er is dus geen sprake van multicollineariteit.

Regressie

Uit de ANOVA toets blijkt dat het regressiemodel niet significant is, $p = .27$.

Omdat binnen BMC de gehele populatie is onderzocht, is binnen BMC geen sprake van een steekproef. Het regressiemodel is dus direct op BMC van toepassing. Dit regressiemodel kan echter niet direct toegepast worden op andere organisaties dan BMC, omdat de resultaten mogelijk op toeval kunnen berusten.

De resultaten uit de regressie analyse:

De multiple R, ofwel de correlatiecoëfficiënt van het hele model is $.45$.

De determinatiecoëfficiënt, R square is $.21 \rightarrow 21\%$ verklaarde variantie, de individuele variantie ligt per antecedent een stuk lager, dit blijkt uit de enkelvoudige regressie analyses. Het startgetal en de partiële regressiecoëfficiënten zijn weergegeven in tabel 5 op pagina 20.

Tabel 3 “Uitkomsten van de Pearson en Spearman toetsen”

<i>Hypothesen</i>	r / r^2	<i>p- waarde</i>	<i>significant</i> <i>/ N.S.</i>	<i>ondersteund/</i> <i>verworpen</i>
1. Leeftijd Organizational commitment + →	-.17 / .03	.12	N.S.	Niet bevestigd
2. Opleiding Organizational commitment - →	-.06 / .00	.34	N.S.	Niet bevestigd
3. Maanden dienst Organizational commitment + →	.12 / .01	.20	N.S.	Niet bevestigd
4. Autonomie Organizational commitment + →	.20/ .04	.09*	significant	Ondersteund
5. Participatie Organizational commitment + →	0.20/ 0.04	.08*	significant	Ondersteund
6. Voldoening Organizational commitment + →	.21/ .04	.07*	significant	Ondersteund
7. Relatie met leidinggevende Organizational commitment + →	.22/ .05	.06*	significant	Ondersteund

+ = *een positief verband met organizational commitment*

- = *een negatief verband met organizational commitment*

* = *significant bij een significantieniveau van .1*

Tabel 4. “Correlatie matrix van variabelen in de analyse”

Variabele	Gemiddelde	STD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Geslacht			1.00								
2. Leeftijd	45.54	6.50	-.19*	1.00							
3. Maanden dienst	63.08	45.27	-.00	.03	1.00						
4. Opleiding	6.42	0.54	-.15	-.29**	-.00	1.00					
5. Org. Commitment	3.81	0.40	-.09	-.17	.12	-.06	1.00				
6. Relatie leidingg.	3.57	0.64	.12	-.04	-.13	-.14	.22*	1.00			
7. Voldoening	4.14	0.35	-.07	.17	-.10	-.19*	.21*	.39***	1.00		
8. Autonomie	3.78	0.57	.00	-.01	-.10	.11	.20*	.29**	.24	1.00	
9. Participatie	3.86	0.52	-.09	-.01	.00	.09	.20*	.28**	-.01	.37***	1.00

* = significant bij een significantieniveau van .1

** = significant bij een significantieniveau van .05

*** = significant bij een significantieniveau .01

N= 50

STD= standaarddeviatie

Org. = organizational

Tabel 5. “Regressie analyse van de variabelen”

Variabelen	Ongestand. co		Gestand.co.
	B	St. Error	Bèta
Constante	29.31	10.36	
Geslacht	-1.28	1.28	-.15
Leeftijd	-.21	.08	-.25
Maanden in dienst	.01	.01	.18
Opleiding	-1.1	.91	-.18
Autonomie	.18	.23	.13
Participatie	.27	.51	.09
Voldoening	.28	.25	.18
Relatie leidinggevende	.08	.11	.13

R: .45

R square: .21

Adjusted R square: .05

Ongestand. co = ongestandaardiseerde coëfficiënten

Gestand. co = gestandaardiseerde coëfficiënten

p = .27

F= 1.30

Discussie en Conclusie

Conclusie

De probleemstelling die in dit onderzoek centraal staat is:

“Wat is de invloed van antecedenten op organizational commitment van de managers binnen BMC? ”

De hypothesen die vooraf aan het onderzoek zijn geformuleerd, voorspelden dat de leeftijd, het opleidingsniveau, het aantal dienstjaren, de mate van autonomie, de mate van participatie, de mate van voldoening en de relatie met de leidinggevende allemaal van positieve invloed zijn op de organizational commitment van de managers. Alleen het opleidingsniveau zou een negatieve invloed moeten hebben op de organizational commitment. Vier hypothesen worden door dit onderzoek ondersteund, drie hypothesen zijn niet bevestigd vanwege onvoldoende significantie van de Spearman en de Pearson toets (zie tabel 4, pagina 19). In tabel 3,4,5 zijn alle resultaten van de toetsen weergegeven.

Alle antecedenten en bijbehorende hypothesen zullen in dit deel één voor één besproken worden.

Hypothese 1

Uit dit onderzoek kan geconstateerd worden, dat hoe hoger de leeftijd van de managers, hoe lager de commitment bij de kernwaarden en de strategie. De hypothese (hoe hoger de leeftijd, hoe hoger de organizational commitment) wordt dus door dit onderzoek niet ondersteund, er lijkt sprake van een zwak negatief verband ($r = - .17$; ns). Uit het onderzoek van Meyer en Allen (2002) blijkt dat er een zwak positief verband is tussen leeftijd en affective en normative commitment. Het verband tussen leeftijd en affective commitment is .15, het verband tussen leeftijd en normative commitment is .12 . Een verklaring voor het verschil tussen Meyer en Allen (2002) en dit onderzoek zou kunnen zijn, dat dit onderzoek in Europa is uitgevoerd in tegenstelling tot het onderzoek van Meyer en Allen dat is uitgevoerd in de Verenigde Staten. Mogelijk heerst hier een ander arbeidsethos, waarbij er factoren mee spelen die zorgen voor een grotere organizational

commitment op hogere leeftijd. Tot slot kent de variabele leeftijd een sterke bèta-coëfficiënt. De bèta-coëfficiënt is $-.25$. Het relatieve belang van de onafhankelijke variabele leeftijd op de afhankelijke variabele organizational commitment is het grootst van alle onafhankelijke variabelen. Omdat de jonge werknemers meestal net een intensief traineeship hebben voltooid, zou het kunnen zijn dat deze jonge werknemers meer betrokken zijn bij de kernwaarden en de strategie van BMC.

Hypothese 2

Uit de correlatietabel lijkt dat er sprake is van een negatief verband tussen het opleidingsniveau en de commitment. Binnen BMC heeft 2% een MBO opleiding, 54% een HBO opleiding en 44% een WO opleiding, bijna alle managers zijn dus hoog opgeleid. Daarom kan binnen BMC niets gezegd worden over laagopgeleide managers. Volgens de literatuur zou er een negatieve relatie bestaan tussen het opleidingsniveau en de organizational commitment, omdat mensen met een hoge opleiding meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt hebben en dus makkelijk over kunnen stappen naar een andere organisatie. Er lijkt binnen BMC ook een zwak negatief verband te zijn, want ($r = -.06$; ns) De bèta-coëfficiënt is $.18$. Het opleidingsniveau heeft net zoveel invloed op organizational commitment als dienstjaren en voldoening.

Hypothese 3

Uit wetenschappelijke onderzoeken van Harris et al., (1993, in Fields, 2002) is gebleken dat het aantal dienstjaren een positieve invloed heeft op de organizational commitment. Uit het onderzoek van Meyer en Allen (2002) kwam als resultaat een correlatie van 0.16 tussen dienstjaren en affective commitment. Zodra de organizational commitment eenmaal is ontstaan zullen de werknemers sneller geneigd zijn om mechanismen te ontwikkelen zodat zij nog meer betrokken raken bij de organisatie (Fields, 2002). De correlatietabel ($r = .12$; ns) ondersteunt de positieve r uit Meyer en Allen (2002). De bèta-coëfficiënt is $.18$, het relatieve belang van het aantal dienstjaren op organizational commitment is dus net zo hoog als voldoening en opleiding.

Hypothese 4

Uit dit onderzoek blijkt dat er een positief verband bestaat tussen de autonomie en de organizational commitment van de managers. De variatie tussen de managers op het gebied van autonomie is groot. Hierdoor zijn alle scores van autonomie ruim vertegenwoordigd binnen de onderzochte populatie. In het theoretisch kader is al beschreven, dat door veel wetenschappers is geconcludeerd dat de mate van autonomie een positieve invloed heeft op de organizational commitment. De hypothese wordt ondersteund door dit onderzoek, het verband is matig sterk te noemen want ($r = .2$; $p < 0.1$). De bèta-coëfficiënt is $.13$. De relatieve invloed van autonomie is net zo hoog als de invloed van de relatie met de leidinggevende op organizational commitment.

Hypothese 5

Uit dit onderzoek is gebleken dat participatie een positieve invloed heeft op de organizational commitment van de managers. In dit onderzoek bestaan de respondenten uit managers binnen BMC. Het verband is matig sterk te noemen want ($r = .20$; $p < 0.1$). De hypothese wordt ondersteund, er is een significant positief verband. De bèta-coëfficiënt is $.09$. De relatieve invloed van participatie op organizational commitment is dus lager dan de andere onafhankelijke variabelen.

Hypothese 6

Veel onderzoeken bewijzen dat voldoening sterk bijdraagt aan de organizational commitment. Voldoening draagt bij aan een hogere organizational commitment van werknemers bij de organisatie (Meyer & Allen, 1991; Brett, 1995; Johnston & Snizek, 1991; Kacmar et al., 1999; Lee & Johnson, 1991; Mathieu, 1991, in Fields, 2002). Volgens onderzoeken, waarin de organizational commitment werd gemeten door middel van de Psychological Attachment Instrument, heeft voldoening een positief effect op organizational commitment (Harris et al., 1993). Binnen BMC bestaat ook een relatie tussen de voldoening en de organizational commitment van de managers. Hoe meer voldoening de managers halen uit hun werk, hoe meer zij betrokken zijn bij BMC. De hypothese wordt in dit onderzoek ondersteund, er is een positief verband, ($r = .21$; $p < 0.1$). Het verband kan matig sterk worden genoemd. In vergelijking tot andere

onderzoeken is dit verband iets lager dan voorgaande resultaten, uit het onderzoek met Morrison (1994) in Meyer en Allen (1996) komt een correlatie van .32 . Uit het onderzoek van Hackett (1994, in Meyer en Allen, 1996) komt ook een correlatie van .21 . Doordat voldoening beïnvloed wordt door meerdere factoren en sterk organisatiegebonden is, kunnen deze kleine verschillen worden verklaard. De bèta-coëfficiënt van voldoening is .18 . Het relatieve belang van voldoening op organizational commitment is dus net zo hoog als opleiding en het aantal dienstjaren.

Hypothese 7

De relatie met de leidinggevende heeft een positieve invloed op de organizational commitment van de managers. Volgens Van der Sluis (2008) zorgt een leidinggevende, waarvan geleerd kan worden, voor een hogere betrokkenheid. Uit het onderzoek van Withey (1988) in Meyer en Allen (1991) blijkt dat de relatie tussen de leidinggevende en de werknemer zeer sterk correleert met organizational commitment. Ook dit hangt weer samen met de participatie, de waardering en de voldoening van de managers. Binnen BMC bestaat ook een positief verband tussen de relatie met de leidinggevende en de organizational commitment, er is een verband van ($r = .22; p < 0.1$) . De hypothese wordt ondersteund, echter is het verband matig sterk. De bèta-coëfficiënt is .13, de relatie met de leidinggevende heeft dus net zo veel invloed op organizational commitment als autonomie.

Controlevariabele geslacht

Tot slot kan over de controlevariabele geslacht gezegd worden, dat er een matig zwak verband is tussen geslacht en de organizational commitment van de managers, ($r = -.15; p < 0.1$) . Er zijn geen grote verbanden tussen de variabele geslacht en de overige onafhankelijke variabelen. Ook uit het onderzoek van Vandenabeele (2009) blijkt dat er een minimaal verband is tussen geslacht en normative en affective commitment, .01 en – .01 .

De totale correlatie coëfficiënt van het hele model is .45, de verklaarde variantie van de organizational commitment door alle antecedenten in het totaal, is dus matig hoog te noemen.

De persoonlijke kenmerken, de organisatie kenmerken en de werkervaringen zijn allemaal van invloed op de organizational commitment van de managers bij de strategie en de kernwaarden. Geconcludeerd kan worden, dat er drie niet- significante resultaten en vier significante resultaten zijn voortgekomen uit de analyses. Tussen alle antecedenten en de organizational commitment is een positief of negatief verband gevonden. Bij opleiding, dienstjaren en leeftijd is dit verband echter niet significant. Bij geen enkele hypothese is een heel sterk verband geconstateerd, waarschijnlijk omdat er nog te veel andere factoren en niet onderzochte antecedenten van invloed zijn op de organizational commitment. Tot slot heeft de onafhankelijke variabele leeftijd de grootste invloed op de afhankelijke variabele organizational commitment.

Discussiepunten betreffende het onderzoek

Een positief aspect is dat alle managers van BMC hebben mee gewerkt aan dit onderzoek. De praktische relevantie voor BMC is dus zeer hoog. Dit onderzoek heeft een aantal tekortkomingen en discussiepunten. Een eerste discussiepunt is, dat het aantal respondenten hoogstwaarschijnlijk de oorzaak is van het niet significant zijnde regressiemodel. Uit de ANOVA toets kwam $p = .27$. Daardoor zijn de resultaten uit de regressie analyses niet direct toepasbaar op andere organisaties, de kans op toevallige resultaten is te groot. De resultaten uit de regressie analyse zijn in het deel “Resultaten” wel opgenomen, voor BMC (waar de hele populatie is onderzocht) is de regressie analyse waardevol.

Het tweede discussiepunt is dat de bestaande meetschalen zijn vertaald uit het Engels. Soms leverde dit onduidelijkheden op in de uitleg van de meetschalen. Echter, dit is opgelost door enkele personen de vertaalde meetschalen weer terug te laten vertalen naar het Engels, op deze manier is er toch een correcte vertaling tot stand gekomen. Een

positief aspect is dat de Cronbach's Alfa's van de meetschalen in dit onderzoek hoog zijn, de betrouwbaarheid van de meetschalen is dus hoog.

Een derde discussiepunt is, dat de helft van de enquêtes telefonisch is afgenomen, omdat een aantal managementdagen pas na de deadline (23 april) zouden plaatsvinden. Om toch een volledig onderzoek te schrijven over de gehele populatie, zijn de overige managers gebeld, zodat het aantal respondenten uitkwam op 50. Halverwege de onderzoeksperiode is dit pas besloten. Uit de reacties van sommige managers tijdens de telefonische enquêtes bleek wel, dat zij niet bang zijn voor de consequenties van eventuele negatieve antwoorden en dat zij het belangrijker vinden om oprecht te antwoorden.

Een vierde discussiepunt is dat niet alle enquêtes anoniem zijn ingevuld, omdat de enquêtes ter plekke zijn ingevuld aan het einde van de managementdagen. Het zou kunnen zijn dat de managers sociaal wenselijke antwoorden hebben ingevuld. De managers zijn in de enquête zelf niet gevraagd naar hun naam. Bovendien is duidelijk gemaakt dat de gegevens vertrouwelijk zouden worden behandeld, waardoor waarschijnlijk geen sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven. Ook tijdens de telefonische enquêtes is aan de respondenten verteld, dat vertrouwelijk wordt omgegaan met de gegevens.

Een vijfde discussiepunt is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek voor andere organisaties. De generaliseerbaarheid is niet groot, omdat de respondentengroep een specifieke en relatief kleine groep is. Een grotere groep respondenten (bijvoorbeeld 5000 in plaats van 50) zou de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie vergroten. Wel zou dit onderzoek kunnen dienen als leidraad voor vervolg onderzoeken, maar dan in vergelijkbare organisaties als BMC, met eenzelfde structuur en vergelijkbare kernwaarden. Voor BMC is dit onderzoek zeer bruikbaar, omdat alle managers zijn ondervraagd. BMC heeft nu de beschikking over een nauwkeurige indicatie van de relatie tussen de antecedenten en de organizational commitment van de managers.

Tot slot het zesde discussiepunt. Wegens tijd- en ruimte gebrek is een beperkt aantal antecedenten onderzocht. Bij het selecteren van de antecedenten is gelet op het aantal wetenschappelijke onderzoeken, welke al is uitgevoerd omtrent de antecedenten. De antecedenten waarbij bestaande en betrouwbare meetschalen zijn gevonden, zijn in eerste instantie bij dit onderzoek betrokken. Deze antecedenten zijn vervolgens besproken met de organisatie. De antecedentenlijst is in overleg met BMC tot stand gekomen. Bovendien zijn deze antecedenten interessant om te onderzoeken bij de managers. Autonomie, voldoening en participatie zouden waarschijnlijk kenmerkende uitkomsten geven voor de managers en hun managementfunctie omdat managers binnen BMC bekend staan om hun grote autonomie en voldoening. Uit de meervoudige regressie lijkt bovendien een determinatiecoëfficiënt (R square) van 21% te komen. Dit betekent dat ruim 20% van de variantie van organizational commitment zou worden verklaard door de onafhankelijke variabelen. Dit houdt in dat grofweg 80% niet verklaard wordt door de onderzochte antecedenten.

Aanbevelingen

De eerste aanbeveling voor vervolg onderzoek is, dat er een grootschaliger onderzoek moet worden gedaan, onder een groter aantal respondenten. Hierdoor worden de resultaten toepasbaar voor andere organisaties. Bovendien zou geprobeerd moeten worden om nagenoeg alle mogelijke antecedenten van organizational commitment te onderzoeken zodat de determinatiecoëfficiënt, R square, zal stijgen. Het feit dat in dit onderzoek de hele populatie is onderzocht, vergroot de praktische relevantie voor de organisatie BMC.

In een vervolg onderzoek moet worden nagestreefd, dat alle respondenten op dezelfde wijze worden geënquêteerd, zodat de anonimiteit van alle respondenten wordt gewaarborgd. In een vervolgonderzoek zou gecontroleerd moeten worden of er verschillen zijn te ontdekken in de resultaten van de schriftelijke en de telefonische enquêtes. In een mogelijk vervolgonderzoek moet geprobeerd worden, weer de gehele populatie te onderzoeken om de praktische en wetenschappelijke relevantie zo groot mogelijk te laten zijn. De opgestelde hypothesen in dit onderzoek kunnen dan nogmaals

worden getoetst bij een grotere populatie, zodat het onderzoek kan worden toegepast op andere organisaties.

Voor BMC zal dit onderzoek worden aangevuld met praktische aanbevelingen over hoe BMC de invoering van het Persoonlijk Business Plan, met behulp van betrokken managers, succesvol kan invoeren. Op deze manier kan BMC door de grote betrokkenheid van de managers en uiteindelijk van alle werknemers, het maximale (blijven) halen uit de organisatie en haar werknemers.

Totaal aantal woorden:
7864

Referenties

- Chughtai, A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Applied H.R.M. Research*, 11, 39-64
- Fields, D.L. (2002) *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. SAGE publications: London, New Dehli: Thousand Oaks
- Ten Have, S. (2000). *Binding en motivatie*, Amsterdam: Nieuwezijds
- Herremans, R. (2005). *HR Management: Uw werknemer wordt klant*, Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1991). A three- component conceptualization of Organizational commitment, *Human Recourse Management Review*, 1:1, 61-89
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of vocational behavior*, 49, 252–276
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace*, London, New Dehli: Sage Publications
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (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, 224- 247.

- Somers, M., J. (2008). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal, *Journal of vocational behavior*, 74, 75- 81

- Van der Sluis, E., C., L. (2008). *Talent management in strategisch perspectief*, Breukelen: Nyenrode Business Universiteit

- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465

- Vandenaabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance : more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*. 75, 11-34

Appendix A. Meetinstrumenten

Commitment

1. De waarden en strategie van BMC zijn heel belangrijk voor mij

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

2. Ik praat tegen mijn vrienden over BMC als een geweldige organisatie

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

3. Zodra de waarden van BMC anders zouden zijn, zou ik niet op deze manier betrokken zijn bij de organisatie

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

4. Sinds ik werk voor BMC, zijn mijn persoonlijke waarden en de waarden van BMC meer op elkaar gaan lijken

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

5. De reden waarom ik deze organisatie verkies boven een andere, is vanwege de waarden en doelen van BMC

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

6. Mijn betrokkenheid bij BMC is voornamelijk gebaseerd op de gelijke waarden van mij en BMC

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

7. Ik ben trots dat ik aan anderen kan vertellen dat ik bij BMC hoor

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

8. Ik voel een soort “eigendom” voor BMC, meer dan dat ik een werknemer ben

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

Autonomie

9. Binnen mijn management functie heb ik voldoende autonomie om te bepalen hoe ik het PBP ga gebruiken

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

10. Ik heb veel autonomie bij het bepalen hoe ik mijn werk doe

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

11. Ik kan volledig zelf beslissen over hoe ik te werk ga in mijn managementfunctie

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

12. Ik heb grote vrijheid in hoe ik mijn opdrachten uitvoer
Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

Participatie

13. Mijn impact op wat er precies gebeurt binnen mijn team is groot
Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

14. Ik controleer wat er gebeurt binnen mijn team
Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

15. Ik heb speel een grote rol bij wat er binnen mijn team gebeurt
Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

Voldoening

16. Ik ben vaak verveeld op mijn werk (R)
mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

17. Ik ben echt heel tevreden met mijn huidige baan
mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

18. Ik ben voor deze tijd wel tevreden met mijn baan
mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

19. De meeste dagen ben ik enthousiast over mijn werk
mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

20. Ik hou meer van mijn baan dan dat de gemiddelde werknemer dat doet
mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

21. Ik vermaak me goed op mijn werk
mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

Relatie met leidinggevende

22. Mijn leidinggevende helpt mij bij het oplossen werk gerelateerde problemen
Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

23. Mijn leidinggevende moedigt mij aan om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen
Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

24. Mijn leidinggevende houdt me op de hoogte over hoe werknemers denken en voelen over zaken
Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

25. Mijn leidinggevende betreft werknemers bij belangrijke beslissingen

Helemaal mee oneens- mee oneens - neutraal - mee eens - helemaal mee eens

26. Mijn leidinggevende stimuleert mij om goed werk te verrichten

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

27. Mijn leidinggevende stimuleert zijn medewerkers om te als ze het oneens zijn met een beslissing.

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

28. Mijn leidinggevende weigert zijn acties te verklaren. (R)

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

39. Mijn leidinggevende beloont mij voor goede prestaties

Helemaal mee oneens- mee oneens- neutraal- mee eens- helemaal mee eens

