

Universiteit Utrecht

*Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap*

## **Onderzoek naar de Antecedenten van Affective, Normative en Continuance Commitment in een Technische Organisatie**

*Marloes M.H. van den Heuvel*

23 april 2010

---

### **Abstract**

Met dit onderzoek wordt getracht de kennis met betrekking tot de antecedenten van commitment te vergroten. Het is namelijk belangrijk om de commitment te vergroten, omdat is gebleken dat medewerkers minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten wanneer zij een hoge mate van commitment ervaren. Commitment wordt hierbij geoperationaliseerd aan de hand van het drie componentenmodel van Allen & Meyer, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen affective, normative en continuance commitment. Verschillende demografische kenmerken, werkervaringen en rolgerelateerde karakteristieken worden getoetst op hun invloed op deze vormen van commitment. Uit dit onderzoek is gebleken dat de antecedenten leeftijd, baanuitdaging, rechtvaardigheid en conflicten een significante invloed uitoefenen op verschillende vormen van commitment.

*[Keywords: affective, normative, continuance, commitment, antecedenten]*

---

Marloes van den Heuvel

Studentnummer: 3276368

Leerkring Management van Human Resources: USG3190

Begeleiders: Mw. prof. dr. Mandy E.G. van der Velde

Dhr. dr. Wouter Vandenabeele

## **Introductie**

Al jaren wordt er onderzoek gedaan naar factoren die invloed hebben op de commitment van werknemers (Meyer & Allen, 1997; Matthieu & Zajac, 1990; Harrison & Hubbard, 1998). Hoe kan een organisatie werknemers binden aan de organisatie en welke factoren zorgen voor welke vorm van commitment? Deze vragen zijn voor organisaties erg belangrijk, omdat is gebleken dat bij een hogere mate van commitment de werknemers minder geneigd zijn de organisatie te verlaten (Steers, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky., 2002; Meyer & Allen, 1997). Door te achterhalen wat de antecedenten van commitment zijn wordt er meer kennis verworven over de relatie tussen deze twee concepten en kan de organisatie bepaalde antecedenten stimuleren waardoor men een hogere commitment bij de werknemers bevordert. De onderzoeken naar de antecedenten van commitment zijn daarom niet alleen theoretisch, maar ook praktisch erg relevant. Tot slot heeft dit onderzoek ook toegevoegde waarde voor de maatschappij, omdat men met behulp van de kennis die verworven wordt, bepaalde antecedenten kan beïnvloeden waardoor er voor de werknemers mogelijk een beter werkklimaat ontstaat.

Bij het technische bedrijf Wolter & Dros zijn veel werknemers meer dan tien jaar in dienst. Dit gegeven duidt op een hoge commitment bij de werknemers van het bedrijf. De directeur van het bedrijf vraagt zich af welke factoren van invloed zijn op deze commitment en van welke vorm van commitment er sprake is bij de medewerkers. Omdat niet alle antecedenten van commitment onderzocht kunnen worden in de korte tijd die beschikbaar is, zal er een selectie worden gemaakt van antecedenten die onderzocht worden.

De volgende vraag zal daarom centraal staan: *In hoeverre hebben demografische kenmerken, werkervaringen en rolgerelateerde karakteristieken invloed op de commitment van werknemers van een technische organisatie?*

Deze vraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende deelvragen; Wat is commitment? Wat zijn antecedenten? Wat is de invloed van demografische kenmerken op commitment? Wat is de invloed van werkervaringen op commitment? En wat is de invloed van rolgerelateerde karakteristieken op commitment?

## Theorie

In dit onderdeel zullen de concepten die relevant zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag worden gepresenteerd.

### *Definiëring commitment*

Omdat er veel onderzoek is gedaan naar het begrip commitment, bestaan er ook vele definities. Zo kan men een onderscheid maken tussen *attitudinal* en *behavioral* commitment, waarbij *attitudinal* commitment zich focust op het proces van de relaties met de organisatie en *behavioral* commitment zich focust op het proces waarbij medewerkers vergrendeld worden in de organisatie (Meyer & Allen, 1997). Dit is echter niet het onderscheid dat in de meeste onderzoeken wordt gemaakt. Over het algemeen wordt namelijk het drie componentenmodel van Meyer & Allen gehanteerd. Hierbij maakt men een onderscheid tussen *affective* commitment, *normative* commitment en *continuance* commitment. Deze verschillende vormen worden als volgt gedefinieerd:

- *Affective commitment*; de mate waarin de werknemer zich emotioneel gebonden voelt aan de organisatie.
- *Normative commitment*; de mate waarin men gebonden is aan de organisatie omdat men zich verplicht voelt
- *Continuance commitment*; de mate waarin men gebonden is aan de organisatie omdat men zich bewust is van de kosten waarmee men te maken krijgt als hij de organisatie verlaat (Meyer & Allen, 1997).

Deze definiëring wordt ook in dit onderzoek gehanteerd, omdat de verschillende vormen van commitment een verschillende invloed kunnen uitoefenen op het gedrag van medewerkers. (Meyer & Allen, 1997). Dit brengt met zich mee dat niet alle vormen van commitment even gewenst zijn voor een organisatie. Om een volledig beeld te kunnen krijgen van de commitment van medewerkers, is het daarom belangrijk een onderscheid te maken tussen deze drie vormen. Daarnaast wordt deze definiëring in de meerderheid van de onderzoeken naar commitment gehanteerd.

### *Definiëring antecedenten van commitment*

Antecedenten worden in dit onderzoek gedefinieerd als: factoren die betrokken zijn bij de ontwikkeling van commitment (Meyer & Allen, 1997). Deze definitie is gekozen omdat het

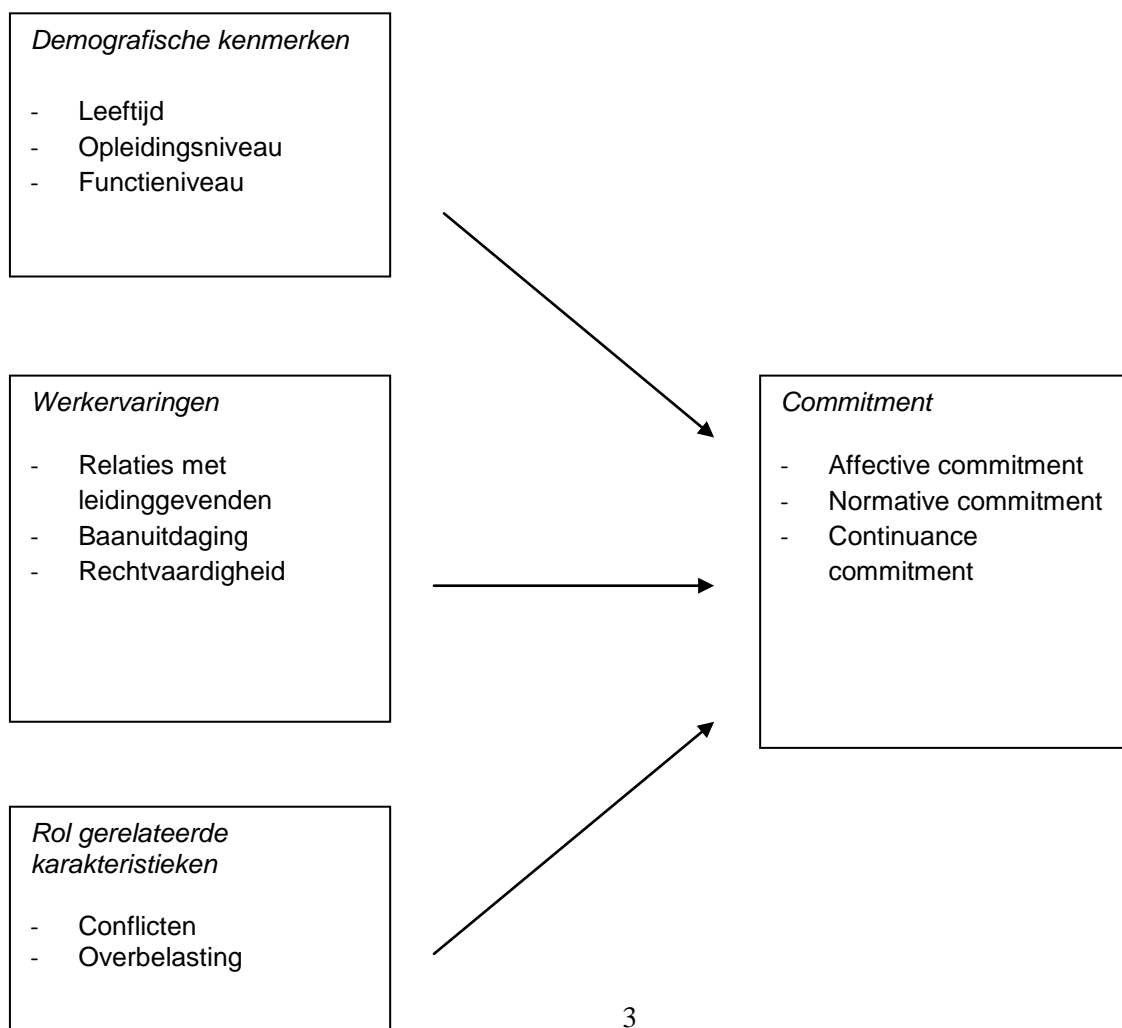
een korte duidelijke omschrijving geeft van het begrip. Daarnaast is deze definitie specifiek gericht op commitment, wat het centrale onderwerp van dit onderzoek is.

### Relaties tussen antecedenten en commitment

In dit onderzoek wordt de relatie tussen antecedenten en commitment onderzocht. Hierbij zijn de verschillende vormen van commitment de afhankelijke variabelen, en hebben de verschillende antecedenten invloed op de commitment. De antecedenten zijn de onafhankelijke variabelen, omdat de antecedenten de oorzaak zijn voor commitment.

Uit dit literatuuronderzoek is gebleken dat er erg veel antecedenten van commitment zijn. Deze antecedenten zijn te vinden in het schema in bijlage A op pagina 23. Omdat er binnen dit onderzoek niet voldoende tijd en middelen aanwezig zijn om alle antecedenten te onderzoeken, is in overleg met de organisatie een selectie gemaakt van de antecedenten. De grafische weergave van het onderzoeksmodel is te vinden in figuur A.

FIGUUR A *Onderzoeksmodel: De antecedenten van commitment*



### *Relatie tussen demografische factoren en commitment*

De eerste relatie die onderzocht wordt, is de relatie tussen demografische factoren en de commitment van werknemers. Hierbij wordt gekeken naar de leeftijd, het opleidingsniveau en het functieniveau.

Ten eerste wordt verwacht dat leeftijd positief gecorreleerd is aan affective, normative en continuance commitment. Naarmate men ouder wordt, heeft men namelijk minder andere baanmogelijkheden, wat leidt tot een hogere continuance commitment. Er wordt ook gesuggereerd dat men naar mate men ouder wordt, meer affective en normative committed raakt aan organisaties (Allen & Meyer, 1993; Beck & Wilson, 2000; Smeenck, Eisinga, Teelken & Doorwaard, 2006).

Ten tweede wordt verwacht dat opleidingsniveau negatief gecorreleerd is aan continuance en affective commitment. Er wordt namelijk verwacht dat werknemers met een hogere opleiding hogere verwachtingen van de organisatie hebben, meer alternatieve banen hebben en misschien meer committed zijn aan hun professie dan aan de organisatie waar ze werkzaam zijn (Mathieu & Zajac, 1990; Harrison & Hubbard, 1998). Dit zou leiden tot een lagere affective en continuance commitment.

Tot slot wordt er gekeken of het functieniveau van een werknemer invloed heeft op de commitment van deze werknemer. Ook hierbij geldt dat mensen in een hogere functie misschien meer committed kunnen zijn aan hun professie dan aan de organisatie waar ze werkzaam zijn (Mathieu & Zajac, 1990). Er wordt daarom verwacht dat men minder affective en continuance committed is aan de organisatie wanneer men een hogere functie bekleedt.

### *Relatie tussen werkervaringen en commitment*

De tweede relatie die onderzocht wordt, is de relatie tussen werkervaringen en commitment. Hierbij wordt gekeken naar de relaties met leidinggevenden, de mate waarin men zijn of haar baan uitdagend vindt en de mate van rechtvaardigheid in de organisatie.

Ten eerste wordt de relatie met leidinggevenden gedefinieerd als de mate van ondersteuning die men ondervindt van zijn supervisor (Fields, 2002). Uit onderzoek blijkt dat werknemers meer committed zijn wanneer de relaties met leidinggevenden goed zijn (Loke, 2001; Brewer & Lok, 1995). Hierbij wordt verwacht dat werknemers zich meer affective en normative committed zullen voelen wanneer zij zich ondersteund voelen door hun leidinggevende.

Ten tweede wordt de mate waarin men zijn baan uitdagend vindt onderzocht. Verwacht wordt dat baanuitdaging een positief effect heeft op affective en normative commitment, omdat men

zich meer betrokken zal voelen bij zijn taken wanneer deze taken uitdagend zijn. (Tsai & Huang, 2007; Meyer & Allen, 1991).

Tot slot wordt verwacht dat de mate waarin werknemers een rechtvaardige behandeling ervaren een positief effect heeft op de affective en normative commitment van werknemers. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen procedurele rechtvaardigheid, de rechtvaardigheid van de processen binnen de organisatie, en distributieve rechtvaardigheid, de rechtvaardigheid van de uitkomsten van een organisatie. Er wordt een positieve relatie verwacht tussen deze vormen van rechtvaardigheid en affective commitment, omdat verwacht wordt dat medewerkers hun baan meer als plezierig ervaren wanneer ze een rechtvaardige behandeling ondervinden. De relatie tussen rechtvaardigheid en normative commitment wordt verwacht, omdat rechtvaardigheid binnen een organisatie ervoor kan zorgen dat medewerkers zich verplicht voelen ten opzichte van de organisatie (Cohen-Carash & Spector, 2001; Konovsky & Cropanzano, 1991; Shamra, Borna & Stears, 2009)

#### *Relatie tussen rolgerelateerde karakteristieken en commitment*

Tot slot wordt de relatie tussen rolgerelateerde karakteristieken en commitment onderzocht. Hierbij wordt gekeken naar de relatie tussen werkgerelateerde conflicten en commitment en de mate van overbelasting en commitment.

Ten eerste wordt de relatie tussen werkgerelateerde conflicten en commitment onderzocht. Conflicten worden hierbij gedefinieerd als *'een proces dat begint wanneer een individu of een groep ervaart dat een ander individu of groep iets doet of (na)laat of zal gaan doen of (na)laten, dat negatieve gevolgen heeft voor de eigen belangen, opvattingen of normen en waarden'* (Dreu, 2005). Binnen dit onderzoek gaat het echter wel om conflicten die gerelateerd zijn aan het werk. Uit de literatuur blijkt dat werkgerelateerde conflicten een negatief effect hebben op de commitment van werknemers, omdat men zich bij meer conflicten minder emotioneel betrokken zou voelen bij een organisatie (King & Sethi, 1997; Yousef, 2002). Er wordt daarom verwacht dat conflicten ook binnen een technische organisatie een negatieve invloed hebben op de affective commitment van werknemers.

Tot slot wordt verwacht dat overbelasting een negatieve invloed heeft op de continuance commitment van werknemers. Bij overbelasting is er namelijk sprake van een grotere belasting dan de normale inspanning en deze overbelasting zou ertoe leiden dat medewerkers meer open staan voor andere baanmogelijkheden (Yousef, 2002).

## Hypothesen

Uit de voorgaande relaties kunnen de volgende hypothesen afgeleid worden.

- H1a: Leeftijd is positief gecorreleerd aan affective commitment.
- H1b: Leeftijd is positief gecorreleerd aan normative commitment.
- H1c: Leeftijd is positief gecorreleerd aan continuance commitment.
- H2a: Opleidingsniveau heeft een negatieve invloed op de affective commitment van medewerkers.
- H2b: Opleidingsniveau heeft een negatieve invloed op de continuance commitment van medewerkers.
- H3a: Functieniveau heeft een negatieve invloed op de affective commitment van medewerkers.
- H3b: Functieniveau heeft een negatieve invloed op de continuance commitment van medewerkers.
- H4a: Ondersteuning door leidinggevenden heeft een positieve invloed op de affective commitment van medewerkers.
- H4b: Ondersteuning door leidinggevenden heeft een positieve invloed op de normative commitment van medewerkers.
- H5a: De mate van baanuitdaging heeft een positieve invloed op de affective commitment van werknemers bij een organisatie.
- H5b: De mate van baanuitdaging heeft een positieve invloed op de normative commitment van werknemers bij een organisatie.
- H6a: De ervaren procedurele rechtvaardigheid heeft een positieve invloed op de affective commitment van medewerkers bij een organisatie.
- H6b: De ervaren procedurele rechtvaardigheid heeft een positieve invloed op de normative commitment van medewerkers bij een organisatie.
- H6c: De ervaren distributieve rechtvaardigheid heeft een positieve invloed op de affective commitment van medewerkers bij een organisatie.
- H6d: De ervaren distributieve rechtvaardigheid heeft een positieve invloed op de normative commitment van medewerkers bij een organisatie.
- H7: Conflicten hebben een negatieve invloed op de affective commitment van werknemers bij een organisatie.

H8: Overbelasting heeft een negatieve invloed op de continuance commitment van werknemers bij een organisatie.

## Methodes

### *Onderzoekspopulatie*

De onderzoekspopulatie in dit onderzoek bestaat uit de 1200 werknemers van de organisatie Wolter & Dros, een technisch installatiebedrijf. Er is een enquête verstuurd naar alle werknemers van Wolter & Dros BV, waarvan 476 werknemers hebben gereageerd. Dit betekent dat er een respons van ongeveer 40% is. Van deze respondenten is 85% man en 15% vrouw. De respondenten zijn tussen de 18 en 65 jaar en hebben een dienstverband tussen de 0 en 46 jaar, met een gemiddelde van respectievelijk 39 en 10 jaar. Het grootste deel van de respondenten heeft een MBO of HBO-opleiding gevolgd, respectievelijk 59% en 32%, en de meeste respondenten werken op een MBO of HBO functieniveau, respectievelijk 52% en 43%. Van alle 18 vestigingen van Wolter & Dros hebben werknemers gereageerd, maar het grootste aantal reacties komt van vestiging Amersfoort. Binnen deze vestiging hebben namelijk 171 medewerkers de enquête ingevuld. Dit is dan ook de grootste vestiging van Wolter & Dros, waar ook het hoofdkantoor zit.

TABEL 1 *Socio-demografische kenmerken*

		<b>N</b>	<b>%</b>
Geslacht	Man	404	84.9
	Vrouw	70	14.7
	Missing	2	0.4
Opleidingsniveau	LTS/huishoudschool	29	6.1
	MBO	279	58.6
	HBO	150	31.5
	WO	17	3.6
	Missing	1	0.2
Functieniveau	LTS/huishoudschool	6	1.3
	MBO-niveau	249	52.3
	HBO-niveau	205	43.1
	WO-niveau	12	2.5
	Missing	4	0.8



### *Commitment*

Commitment is eerder in dit artikel als volgt gedefinieerd:

- ‘Affective commitment’; de mate waarin de werknemer zich emotioneel gebonden voelt aan de organisatie.
- ‘Continuance commitment’; de mate waarin men gebonden is aan de organisatie omdat men zich bewust is van de kosten waarmee men te maken krijgt als hij de organisatie verlaat.
- ‘Normative commitment’; de mate waarin men gebonden is aan de organisatie omdat men zich verplicht voelt (Meyer & Allen, 1997).

Om de commitment van werknemers te meten, wordt gebruik gemaakt van een meetinstrument van Benkhoff (Benkhoff, 1997). Dit gevalideerde meetinstrument bestaat uit zes items en is weergegeven in tabel 2A.

TABEL 2A *Cronbach's Alpha Commitment*

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Affective Commitment	n.v.t.
Ik ben bereid om meer moeite te doen dan men van mij verwacht om Wolter & Dros succesvol te maken.	
Normative Commitment	0.66
Ik ben trots wanneer ik anderen vertel dat ik voor Wolter & Dros werk. Mijn eigen waarden stemmen goed overeen met de waarden van Wolter & Dros.	
Continuance Commitment	0.64
In de huidige omstandigheden moet er niet veel gebeuren opdat ik Wolter & Dros verlaat	
Ik heb er niet veel aan om nog lang bij Wolter & Dros te blijven werken.	
Het was een vergissing om bij Wolter & Dros te komen werken.	

### *Antecedenten van commitment*

Antecedenten zijn eerder in dit artikel gedefinieerd als: factoren die betrokken zijn bij de ontwikkeling van commitment (Meyer & Allen, 1997). Om deze factoren meetbaar te maken, worden de antecedenten als volgt geoperationaliseerd.

Om te meten in hoeverre werknemers zich ondersteund voelen door hun leidinggevende, wordt een meetinstrument van Oldham & Cummings gebruikt. Het meetinstrument bestaat uit acht items en eerder onderzoek gaf een cronbach's alpha van 0.86 (Fields, 2002). De meetschaal is te vinden tabel 2B. Hierbij staat ook de cronbach's alpha vermeld die in dit onderzoek is gevonden.

TABEL 2B *Cronbach's Alpha Relaties met leidinggevenden*

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Mijn leidinggevende:	0.87
Helpt mij om werk-gerelateerde problemen op te lossen.	
Moedigt mij aan om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.	
Houdt me goed geïnformeerd over hoe werknemers denken en voelen over zaken.	
Stimuleert werknemers om deel te nemen in belangrijke beslissingen.	
Prijst goed werk	
Stimuleert zijn medewerkers om te spreken als ze het oneens zijn met een beslissing.	
Weigert zijn acties te verklaren.	
Beloont me voor goede prestaties.	

Om de mate van baanuitdaging te meten, wordt een meetinstrument van Spreitzer gehanteerd. Dit meetinstrument verdeelt baanuitdaging in vier dimensies, namelijk; Meaning (de betekenis van de baan voor de werknemer), Competence (de mate waarin men denkt genoeg competenties te hebben voor de baan), Self-determination (de mate van onafhankelijkheid) en Impact (de invloed die men kan uitoefenen binnen zijn werk) (Fields, 2002). Iedere dimensie bestaat uit drie items en eerdere onderzoeken gaven een cronbach's alpha van 0.76 tot 0.88. Het meetinstrument is te vinden in tabel 2C.

TABEL 2C *Cronbach's Alpha Baanuitdaging*

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Meaning (betekenis baan)	0.85
Het werk dat ik doe is heel belangrijk voor mij.	
Mijn werkzaamheden zijn persoonlijk betekenisvol voor mij.	
Het werk dat ik doe is betekenisvol voor mij.	
Competence (competenties)	0.79
Ik heb vertrouwen in mijn vermogen om mijn werk te doen.	
Ik ben zelfverzekerd over mijn capaciteiten om mijn werkactiviteiten uit te voeren.	
Ik beheers de vaardigheden die nodig zijn voor mijn werk.	
Self-Determination (mate van onafhankelijkheid)	0.81
Ik heb een behoorlijke onafhankelijkheid bij het bepalen hoe ik mijn werk doe.	
Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe.	
Ik heb aanzienlijke kansen voor onafhankelijkheid en vrijheid in de manier waarop ik mijn werk doe.	
Impact (mate van invloed van werknemer)	0.83
Mijn invloed op wat er gebeurt op mijn werkterrein is groot.	
Ik heb een grote controle over wat er gebeurt op mijn werkterrein.	
Ik heb aanzienlijke invloed op wat er gebeurt op mijn werkterrein.	

Rechtvaardigheid zal in dit onderzoek gemeten worden met behulp van een meetinstrument dat is ontworpen door Joy & Wit. In deze meetschaal wordt een onderscheid gemaakt tussen procedurele en distributieve rechtvaardigheid. Hierbij wordt respectievelijk het proces of de uitkomst rechtvaardig geacht. De meetschaal bestaat uit zes items en eerder onderzoek gaf een cronbach's alpha van 0.79 tot 0.86 (Fields, 2002). Echter: één van de stellingen binnen dit meetinstrument geeft een erg vage vertaling. De stelling luidt origineel als volgt: *'Most of my job assignments have been fair'* (Fields, 2002, p. 167). Omdat met de Nederlandse vertaling de stelling niet duidelijk zou zijn voor de respondent, is ervoor gekozen om deze stelling niet op te nemen in de enquête. De gehanteerde meetschaal is te vinden in tabel 2D. Zoals te zien is heeft het subconcept 'distributive justice' een redelijk lage cronbach's alpha. Dit meetinstrument wordt toch meegenomen in dit onderzoek, omdat een verklaring voor de lage cronbrach's alpha ligt in het feit dat het meetinstrument slechts uit twee vragen bestaat.

TABEL 2D Cronbach's Alpha Rechtvaardigheid

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Procedurele rechtvaardigheid	0.72
Ik heb een aanzienlijke stem bij het bepalen van mijn prestatie-evaluatie.	
Ik heb een aanzienlijke stem bij het bepalen van mijn werktaken.	
Ik heb een aanzienlijke stem bij het bepalen van mijn werkopdrachten.	
Distributieve rechtvaardigheid	0.62
De behandeling die ik over het algemeen heb ontvangen bij Wolter & Dros is eerlijk geweest.	
Ik heb eerlijke prestatie-evaluaties gekregen.	

De mate waarin men conflicten ervaart binnen de organisatie waar men werkzaam is, wordt gemeten met behulp van een meetinstrument dat is ontworpen door House, Schuler en Levanoni. Deze meetschaal bevat zeven items en haalde in eerdere onderzoeken een cronbach's alpha van 0.79 tot 0.86 (Fields, 2002). Het meetinstrument met bijbehorende cronbach's alpha is te vinden in tabel 2E.

TABEL 2E *Cronbach's Alpha Conflicten*

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Ik betrek mezelf vaak bij situaties waarin tegenstrijdige belangen zijn. Er is een onredelijke druk om beter te presteren. Ik ben vaak gevraagd om dingen tegen beter weten in te doen. Ik ontvang een opdracht zonder voldoende middelen en materialen om het uit te voeren. Ik moet een (veiligheids-)regel of beleid negeren om mijn werkzaamheden te verrichten. Ik ontvang onverenigbare verzoeken van twee of meer personen. Ik moet werkzaamheden verrichten die anders gedaan zouden moeten worden onder andere omstandigheden.	0.78

Om te meten in hoeverre men zich overbelast voelt in zijn werk, wordt een meetinstrument van Bacharach, Bamberger en Conley gehanteerd. Het meetinstrument bevat drie items en haalde in eerdere onderzoeken een cronbach's alpha van 0.60 tot 0.65 (Fields, 2002). Dit meetinstrument is te vinden in tabel 2F. In deze tabel is te zien dat ook voor dit meetinstrument de cronbach's alpha niet erg hoog is. Ook in dit geval kan de lage cronbach's alpha verklaard worden door het feit dat de meetschaal slechts uit drie vragen bestaat. De cronbach's alpha wordt overigens niet hoger wanneer er één item weggelaten zou worden.

Tabel 2F *Cronbach's Alpha Overbelasting*

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Ik heb geen tijd om mijn werk af te maken. Ik word opgehaast in het doen van mij werk. Ik heb veel vrije tijd ter beschikking.	0.63

Voor elk van deze meetinstrumenten geldt dat respondenten op een vijfpunts-Likertschaal kunnen aangeven in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen. Ze kunnen hierbij kiezen voor: helemaal oneens, oneens, eens noch oneens, eens en helemaal eens. Daarnaast zijn alle meetschalen vertaald uit het Engels. Er is gekozen voor deze meetschalen, omdat alle gehanteerde meetschalen gevalideerd zijn in eerdere onderzoeken. Daarnaast is de keuze van meetinstrumenten gebaseerd op het aantal items waaruit de meetschaal bestaat. Om de enquête niet langdradig te maken, zijn er namelijk meetinstrumenten gekozen met relatief weinig items. Tot slot is de keuze van de meetschalen gebaseerd op de formulering van de items. Om de enquête voor alle medewerkers begrijpelijk te houden moesten deze namelijk niet te ingewikkeld zijn.

### *Dataverzameling*

In dit onderzoek worden hypothesen getest. De data die hiervoor nodig is, is verzameld met behulp van internetenquêtes. Er is gekozen voor een internetenquête, omdat de anonimiteit van de respondent hierbij gehandhaafd wordt. Hierdoor zal men mogelijk minder geneigd zijn sociaal wenselijke antwoorden te geven. Ook kunnen er met behulp van een internetenquête in een korte tijd veel respondenten bereikt kunnen worden. Deze manier van enquêteverstrekking neemt wel het risico met zich mee dat enquêtes niet of niet volledig ingevuld worden. Door goede communicatie met de werknemers en door duidelijke vragen te stellen zal geprobeerd worden dit te voorkomen. Om er zeker van te zijn dat de vragen duidelijk zouden zijn voor de werknemers, is er een pretest gehouden. Deze pretest is ingevuld door één werknemer van Wolter & Dros, door de directeur van Wolter & Dros en door zes andere onafhankelijke personen. Met behulp van hun feedback werden de laatste aanpassingen aan de enquête gedaan.

De enquête is verzonden vanuit het hoofd Personeel en Organisatie van Wolter & Dros. In de eerste instantie was het de bedoeling dat er twee weken nadat de enquête online was gezet, een reminder verstuurd zou worden naar de respondenten. Deze reminder is uiteindelijk niet meer verzonden, omdat er al erg snel erg veel respondenten gereageerd hadden. Dit heeft tot gevolg gehad dat er na één dag al respondenten bijgekocht moesten worden, wat gefinancierd is door Wolter & Dros. Er zouden nogmaals respondenten bijgekocht moeten worden wanneer er een reminder verstuurd zou worden.

De verzamelde data zijn met behulp van het statistiekprogramma SPSS geanalyseerd. Hierbij is vooral de regressieanalyse gehanteerd, omdat met behulp van deze analyse onderzocht kan worden in hoeverre de geselecteerde antecedenten een invloed hebben op de verschillende vormen van commitment.

### **Resultaten**

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. In tabel 3 is de correlatietabel te vinden waarin de losse verbanden tussen de concepten die onderzocht zijn weergegeven worden. Tabel 4 toont de uiteindelijke regressieanalyse van affective, normative en continuance commitment.

Uit de correlatietabel is af te lezen dat de commitment van de werknemers bij Wolter & Dros over het algemeen vrij hoog is. De gemiddelde score op affective commitment is 4.19, op

normative commitment 3.89 en op continuance commitment 4.12. Dit brengt met zich mee dat de gemiddelde werknemer van Wolter & Dros meer dan 10 jaar werkzaam is bij het bedrijf en dat de gemiddelde leeftijd met ongeveer 39 jaar vrij hoog ligt. De correlatietabel laat erg veel significante resultaten zien. Opvallend is echter dat er geen significant verband wordt gevonden het opleidingsniveau en de verschillende vormen van commitment. De andere relaties tussen de antecedenten en commitment zijn in de correlatietabel allemaal significant.

De beschreven antecedenten kunnen echter ook overlap vertonen in hun verbanden, wat betekent dat een regressieanalyse nodig is om de unieke verbanden te achterhalen. Met behulp van de correlatietabel en verschillende regressieanalyses is achterhaald welke concepten zo sterk met elkaar correleren dat ze grotendeels hetzelfde meten. Uit deze analyses is gebleken dat de subconcepten van het meetinstrument voor baanuitdaging nogal sterk met elkaar correleren. Daarom is ervoor gekozen om alleen het subconcept 'mate van onafhankelijkheid' mee te nemen. Er is ten eerste gekozen voor dit subconcept, omdat 'mate van invloed' ook overlap vertoonde met andere concepten. Ten tweede kan de organisatie meer invloed uitoefenen op de waardering van 'mate van onafhankelijk' dan op de waardering van 'betekenis van het werk' en 'competenties'.

Omdat opleidingsniveau en functieniveau een ordinaal meetniveau hebben, konden deze variabelen niet direct meegenomen worden in de regressieanalyse. Om deze variabele toch mee te kunnen nemen, zijn beide concepten omgezet in drie dummy variabelen, waarbij het opleidings- en functieniveau LTS/huishoudschool de referentiecategorie is.

#### *Resultaten uit de regressieanalyses*

Leeftijd blijkt positief te correleren met alle vormen van commitment. ( $\beta = .11, .13$  en  $.13, p < .05$ ). Voor hypothese 1a, 1b en 1c wordt in dit onderzoek dus ondersteuning gevonden.

In dit onderzoek worden geen significante relaties gevonden tussen opleidingsniveau en affective en normative commitment. Uit de regressieanalyse blijkt dat er voor het opleidingsniveau wel een significante samenhang bestaat met continuance commitment. Uit de analyse blijkt namelijk dat medewerkers met een Universitaire opleiding minder continuance committed zijn dan mensen met een LTS of huishoudschool opleiding ( $\beta = -.17, p < .05$ ). Hypothese 2a wordt daarom verworpen, terwijl hypothese 2b in dit onderzoek bevestigd wordt.

In dit onderzoek heeft functieniveau een negatieve invloed op de verschillende vormen van commitment, maar deze relaties zijn niet significant. Hypothese 3a en 3b worden daarom beiden verworpen.

De relaties met leidinggevendens blijken een positieve invloed te hebben op de continuance commitment van werknemers. ( $\beta = .17$ ,  $p < .01$ ) Er wordt ook een positieve relatie gevonden tussen 'relaties met leidinggevendens' en affective en normative commitment, maar deze relatie blijkt niet significant te zijn. Hypothese 4a en 4b moeten dus verworpen worden.

De mate van baanuitdaging (mate van onafhankelijkheid) blijkt een positieve invloed te hebben op affective en normative commitment. ( $\beta = .23$  en  $.22$ ,  $p < .01$ ). Hypothese 5a en 5b zijn hiermee bevestigd.

De ervaren rechtvaardigheid van uitkomsten blijkt positief gecorreleerd te zijn met normative en continuance commitment. ( $\beta = .18$  en  $.22$ ,  $p < .01$ ) Er wordt echter geen significante relatie gevonden tussen distributieve rechtvaardigheid en affective commitment en tussen procedurele rechtvaardigheid en affective en normative commitment. Hypothese 6d wordt daarom bevestigd, terwijl hypothese 6a, 6b en 6c verworpen worden.

De laatste significante relaties die gevonden zijn, zijn de relaties tussen conflicten en affective en continuance commitment. Er blijkt een positieve relatie te bestaan tussen conflicten en affective commitment ( $\beta = .13$ ,  $p < .05$ ). De relatie tussen conflicten en continuance commitment is negatief ( $\beta = -.27$ ,  $p < .001$ ). Deze relaties zijn significant, maar komen niet overeen met de verwachtingen. Hypothese 7 wordt dus verworpen.

Er is geen significante relatie gevonden tussen de mate van overbelasting en de verschillende vormen van commitment. Hypothese 8 moet daarom verworpen worden. De relatie tussen overbelasting en affective commitment is echter wel bijna significant ( $\beta = -.11$ ,  $p = .057$ ).

TABEL 3 *Correlatietabel*

		Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Leeftijd	Pearson Correlation	38.66	10.02	1														
2. Opleidingsniveau	Spearman's Rho	2.33	0.64	-.21***	1													
3. Functieniveau	Spearman's Rho	2.47	.57	-.00	.58***	1												
4. Affective Commitment	Pearson Correlation	4.19	.66	.12*	.08	.14**	1											
5. Normative Commitment	Pearson Correlation	3.89	.60	.17**	.00	.09*	.45***	1										
6. Continuance Commitment	Pearson Correlation	4.12	.69	.17**	-.06	.02	.29***	.42***	1									
7. Betekenis baan	Pearson Correlation	3.92	.56	.20***	.03	.14**	.44***	.44***	.26***	1								
8. Competenties	Pearson Correlation	4.13	.45	.07	.12**	.15**	.25***	.20***	.08	.33***	1							
9. Mate van onafhankelijkheid	Pearson Correlation	3.78	.59	.18**	.12**	.24***	.33***	.37***	.24***	.50***	.43***	1						
10. Mate van invloed van werknemer	Pearson Correlation	3.61	.69	.23***	.03	.18***	.36***	.36***	.22***	.49***	.44***	.78***	1					
11. Procedurele Rechtvaardigheid	Pearson Correlation	3.55	.60	.08	.17***	.25***	.35***	.37***	.24***	.39***	.35***	.62***	.61***	1				
12. Distributieve Rechtvaardigheid	Pearson Correlation	3.66	.68	.03	.06	.08	.21***	.37***	.38***	.22***	.15***	.30***	.29***	.53***	1			
13. Ondersteuning Leidinggevendenden	Pearson Correlation	3.39	.62	.00	-.01	.06	.23***	.35***	.38***	.25***	.08	.29***	.31***	.42***	.49***	1		
14. Conflicten	Pearson Correlation	2.44	.55	-.09	-.05	-.04	-.09*	-.15***	-.43***	-.07	-.04	-.20***	-.16***	-.20***	-.34***	-.28***	1	
15. Overbelasting	Pearson Correlation	2.56	.54	-.03	.08	.06	-.14**	-.15**	-.24***	-.12**	-.16***	-.10*	-.16***	-.15**	-.19***	-.21***	.45***	1

Note: Opleidings- en Functieniveau: 1= LTS/huishoudschool, 2= MBO, 3= HBO, 4= WO. Leeftijd is gemeten in jaren. Alle andere schalen zijn gemeten op een 5-puntsschaal.

\* = Correlatie is significant op het 0.05 level (2-tailed)

\*\* = Correlatie is significant op het 0.01 level (2-tailed)

\*\*\* = Correlatie is significant op het 0.001 level (2-tailed)



TABEL 4 *Regressieanalyse van Affective, Normative en Continuance Commitment*

	<b>Affective Commitment</b>	<b>Normative Commitment</b>	<b>Continuance Commitment</b>
	Beta	Beta	Beta
Leeftijd	.11 *	.13 *	.13 *
Opleiding MBO	.09	-.01	-.09
Opleiding HBO	.11	-.05	-.07
Opleiding WO	.03	.08	-.17 *
Functie MBO	-.35	-.34	-.24
Functie HBO	-.22	-.26	-.18
Functie WO	-.10	-.15	.02
Self Determination	.23 **	.22 **	.13
Procedurale rechtvaardigheid	.04	.02	-.12
Distributieve rechtvaardigheid	.13	.18 **	.22 **
Supportive Supervision	.08	.21	.17 **
Conflicten	.13 *	.10	-.27 ***
Overbelasting	-.11	-.04	-.01
<i>F</i> -model	5.37 ***	7.57 ***	9.81 ***
<i>R</i> <sup>2</sup>	.20	.26	.31
Adjusted <i>R</i> <sup>2</sup>	.16	.23	.28

## **Conclusie/Discussie**

### *Conclusie*

Commitment wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van het drie componentenmodel van Allen & Meyer. Zij maken een onderscheid in affective commitment, normative commitment en continuance commitment. Hierbij is men gebonden aan de organisatie omdat zij zich emotioneel gebonden voelt aan de organisatie (affective), omdat men zich verplicht bij de organisatie te blijven (normative) of omdat men zich bewust is van de kosten waarmee men te maken krijgt als hij de organisatie verlaat (continuance). Antecedenten zijn de factoren die betrokken zijn bij de ontwikkeling van deze vormen van commitment. Naar aanleiding van de resultaten in dit onderzoek kan gezegd worden dat de onderzochte antecedenten de commitment van werknemers bij de technische organisatie in redelijke mate verklaren. De onderzochte antecedenten verklaren namelijk 16%, 23% en 28%

van respectievelijk de affective, normative en continuance commitment van de werknemers. In dit onderzoek vertoonden de antecedenten leeftijd, baanuitdaging, rechtvaardigheid en conflicten de grootste samenhang met de commitment van de medewerkers. Leeftijd bleek namelijk een positieve invloed te hebben op alle vormen van commitment, de mate van baanuitdaging bleek een positieve invloed te hebben op affective en normative commitment, distributieve rechtvaardigheid vertoonde een positieve relatie met normative commitment en conflicten bleken in dit onderzoek een positieve invloed te hebben op affective commitment, terwijl de invloed op continuance commitment negatief bleek te zijn. Dit laat zien dat zowel demografische kenmerken, werkervaringen en rolgerelateerde karakteristieken een belangrijke invloed hebben op de commitment van medewerkers. Er zijn echter meer antecedenten binnen deze categorieën die invloed uitoefenen op de commitment van medewerkers. Met behulp van meer onderzoeken over dit onderwerp kan getracht worden een groter deel van de commitment van medewerkers in een technische organisatie te verklaren.

### *Discussie*

De resultaten uit dit onderzoek komen niet op alle punten overeen met de bestaande literatuur en de opgestelde hypothesen.

Het positieve verband tussen leeftijd en de verschillende vormen van commitment werd wel bevestigd, wat betekent dat hypothese 1a, 1b en 1c in dit onderzoek bevestigd zijn.

Hypothese 2a moet naar aanleiding van de resultaten uit dit onderzoek echter verworpen worden. Er is namelijk geen significante relatie gevonden tussen opleidingsniveau en affective commitment. De relatie tussen opleidingsniveau en affective commitment werd verwacht, omdat de organisatie mogelijk niet zou kunnen voldoen aan de hoge verwachtingen van de medewerkers (Harrison & Hubbard, 1998). De hoger opgeleide medewerkers van Wolter & Dros hebben mogelijk niet dergelijke hoge verwachtingen, wat niet leidt tot een lagere affective commitment dan lager opgeleiden. Dit betekent dat de organisatie wel voldoet aan de verwachtingen van de hoger opgeleiden, wat ertoe leidt dat de relatie tussen opleidingsniveau en commitment in dit onderzoek niet gevonden wordt. Daarnaast is het ook mogelijk dat hoger opgeleiden wel hoge verwachtingen hebben van de organisatie, maar dat de organisatie ook voldoet aan deze verwachtingen. Er is echter wel een significante samenhang gevonden tussen opleidingsniveau en continuance commitment. De continuance commitment bleek namelijk lager te zijn bij mensen met een Universitaire opleiding dan bij

mensen die LTS/huishoudschool als hoogst genoten opleiding hadden. Voor hypothese 2b is in dit onderzoek dus ondersteuning gevonden.

Hypothese 3a en 3b moeten wel verworpen worden, omdat er binnen deze steekproef geen significante resultaten worden gevonden met betrekking tot functieniveau en commitment. De resultaten van dit onderzoek laten wel een negatieve samenhang zien tussen functieniveau en commitment. Het is dus wel mogelijk dat deze relatie bestaat, ware het zo dat de uitkomst in dit onderzoek niet significant is.

Het antecedent 'relaties met leidinggevenden' vertoont andere resultaten dan verwacht werd. Er werd namelijk verwacht dat werknemers meer affective en normative committed zouden zijn bij een organisatie wanneer zij zich ondersteund voelen door hun leidinggevende, maar in dit onderzoek vertoont de relatie met leidinggevenden alleen een significante relatie met continuance commitment. De relatie tussen dit concept en affective en normative commitment is in dit onderzoek wel positief, maar niet significant. Hypothese 4a en 4b moeten daarom beiden verworpen worden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers mogelijk niet direct in contact staan met hun leidinggevenden, waardoor de affective en normative commitment niet wordt beïnvloed door de relaties met de leidinggevende. Opvallend is echter dat er wel een significante relatie wordt gevonden tussen 'relaties met leidinggevenden' en continuance commitment. Het is onduidelijk waarom er wel een significant verband wordt gevonden tussen de relaties met leidinggevenden en continuance commitment, en niet tussen dit antecedent en affective en normative commitment. Mogelijk is dit het resultaat van tekortkomingen in dit onderzoek, die later in de discussie besproken zullen worden.

Hypothese 5a en 5b worden beide niet verworpen. In dit onderzoek wordt namelijk, zoals vooraf verwacht was, een positief verband gevonden tussen de mate van baanuitdaging en affective en normative commitment.

Voor hypothese 6d wordt ook ondersteuning gevonden in dit onderzoek. Er wordt namelijk, zoals verwacht, een positieve relatie gevonden tussen distributieve rechtvaardigheid met normative commitment. Hypothese 6a, 6b en 6c moeten echter wel verworpen worden. Er is namelijk geen significante relatie gevonden tussen procedurele rechtvaardigheid en affective en normative commitment. Het is mogelijk dat deze relatie niet gevonden wordt, omdat de procedures met betrekking tot keuzes niet zichtbaar zijn voor de medewerkers binnen de organisatie. Dit zou betekenen dat het voor de medewerkers onduidelijk is of er sprake is van procedurele rechtvaardigheid. Ook de relatie tussen distributieve rechtvaardigheid en affective commitment is niet gevonden in dit onderzoek. Het is onduidelijk waarom deze relatie niet

gevonden is. Mogelijk is dit de oorzaak van één van de tekortkomingen van dit onderzoek die later besproken zullen worden. Distributieve rechtvaardigheid blijkt in dit onderzoek wel positief te correleren met continuance commitment. Een mogelijke verklaring hiervoor is, dat werknemers het gevoel hebben dat ze meer geïnvesteerd hebben in een organisatie wanneer men rechtvaardige uitkomsten ervaart (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Ook de resultaten met betrekking tot hypothese 7 wijken erg af van de resultaten die eerdere onderzoeken gegeven hebben. Eerdere onderzoeken toonden namelijk aan dat conflicten een negatieve invloed zouden hebben op de mate waarin medewerkers affective committed zijn bij een organisatie. In dit onderzoek werd echter een positieve relatie gevonden tussen conflicten en affective commitment. Hypothese 7 moet daarom verworpen worden. Een mogelijke verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat conflicten binnen een organisatie ook uitgesproken worden. Na een uitgesproken conflict kan de affective commitment van een medewerker juist weer verhoogd worden. Een andere mogelijke verklaring voor deze gevonden relatie is dat de affective commitment bij de werknemers van Wolter & Dros over het algemeen erg hoog is. De mogelijke conflicten binnen de organisatie verlagen de commitment niet, omdat ze door andere antecedenten een hoge mate van affective commitment ervaren. Er werd echter wel een negatieve relatie gevonden tussen conflicten en continuance commitment. Dit kan verklaard worden door het feit dat medewerkers die meer conflicten ervaren, minder tevreden zijn met hun baan en daarom de organisatie zouden willen verlaten wanneer er goede alternatieve baanmogelijkheden zouden zijn (Yousef, 2002). Dit zou dus kunnen betekenen dat medewerkers binnen Wolter & Dros zich aan de ene kant betrokken voelen bij de organisatie omdat conflicten uitgesproken worden, maar dat ze aan de andere kant deze conflicten ook als vervelend ervaren waardoor ze minder tevreden met hun baan zouden zijn.

Ook hypothese 8 moet verworpen worden. Er is namelijk geen significante relatie gevonden tussen overbelasting en continuance commitment. De relatie die gevonden wordt is wel negatief, wat betekent dat binnen dit onderzoek overbelasting een negatieve invloed heeft op de continuance commitment van medewerkers. Deze relatie is echter niet significant. Een studie van Jones, Chonko, Rangarajan & Roberts laat overigens zien dat overbelasting gemengde effecten heeft op organizational commitment, wat mogelijk verklaart dat er geen significante relatie gevonden wordt in dit onderzoek (Jones et al., 2007).

### *Tekortkomingen van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek*

Dit onderzoek heeft verschillende tekortkomingen, die mogelijk de resultaten van het onderzoek beïnvloeden.

Ten eerste is dit onderzoek slechts op één tijdstip en binnen één organisatie uitgevoerd. Respondenten hadden in de enquête de mogelijkheid om opmerkingen te maken en hierbij werd door verschillende respondenten ook opgemerkt dat het onderzoek slechts een momentopname is. Er wordt daarom aangeraden hetzelfde onderzoek nogmaals in dezelfde organisatie uit te voeren, om te onderzoeken of de gevonden verbanden ook standhouden. Daarnaast is dit onderzoek slechts binnen één organisatie uitgevoerd, wat betekent dat het moeilijk is de gevonden resultaten te generaliseren. Wanneer ditzelfde onderzoek ook binnen andere organisaties uitgevoerd gaat worden zullen de resultaten van het onderzoek betrouwbaarder zijn.

Ten tweede zijn er binnen dit onderzoek erg weinig vrouwen ondervraagd en is er geen onderscheid gemaakt tussen fulltime en parttime medewerkers. Dit geeft mogelijk vertekende resultaten, omdat mannen over het algemeen minder committed zouden zijn dan vrouwen en omdat er verwacht wordt dat medewerkers die fulltime bij een organisatie werken meer commitment zullen voelen voor de organisatie dan medewerkers die slechts parttime werken. Er wordt dus aangeraden om het onderscheid tussen parttime en fulltime en geslacht wel te maken in een vervolgonderzoek.

Ten derde is er in dit onderzoek een selectie gemaakt van de antecedenten van commitment. Zoals uit het literatuuronderzoek is gebleken, bestaan er nog veel meer antecedenten dan in dit onderzoek getoetst zijn. Er wordt daarom aangeraden om te onderzoeken of andere antecedenten de verschillende vormen van commitment bij een technische organisatie in een grotere mate kunnen verklaren.

Ten vierde is er binnen dit onderzoek, zoals eerder vermeld, geen herinneringsmail verstuurd naar de respondenten. Deze keuze is gemaakt om technische redenen, maar heeft wel belangrijke consequenties. Doordat er geen herinnering is verstuurd naar de respondenten, hebben vooral respondenten gereageerd die dit zelf echt wilden. Mensen die in de eerste instantie niet van plan waren te reageren zijn niet gemotiveerd dit alsnog te doen, wat het gevaar met zich meebrengt dat vooral mensen gereageerd hebben die een uitgesproken mening hebben over het onderwerp.

Tot slot zou het erg interessant zijn om na te gaan of er binnen een technische organisatie andere antecedenten belangrijk zijn dan in een andere organisatie. Er wordt dan ook aangeraden ditzelfde onderzoek uit te voeren binnen een organisatie uit een andere branche, waarna er getest kan worden of er binnen een andere branche andere antecedenten van belang zijn.

#### *Aanbevelingen voor de praktijk*

Met behulp van dit onderzoek heeft de organisatie Wolter & Dros meer inzicht gekregen in de mate van commitment en de factoren die deze commitment beïnvloeden. Aan de hand van de resultaten in dit onderzoek wordt de organisatie Wolter & Dros aanbevolen om vooral aandacht te besteden aan de baanuitdaging voor medewerkers. De organisatie heeft namelijk aangegeven dat zij vooral de affective en normative commitment bij medewerkers willen verhogen. In dit onderzoek is gebleken dat baanuitdaging een significante invloed uit kan oefenen op de affective en normative commitment van medewerkers. Zoals eerder vermeld is, bleek uit de resultaten in dit onderzoek dat ook conflicten een positieve invloed kunnen hebben op de affective commitment van medewerkers. Conflicten tasten echter wel de continuance commitment aan, wat betekent dat dit geen goede manier is om de commitment te verhogen. Omdat de organisatie minder makkelijk invloed uit kan oefenen op de leeftijd van de medewerkers, is baanuitdaging het instrument waarmee zij op een goede manier de affective en normative commitment kan verhogen.

Ook voor andere organisaties geldt dat de affective en normative commitment van de medewerkers mogelijk verhoogd zou kunnen worden door de banen uitdagender te maken. Daarnaast is het ook voor andere organisaties interessant om te weten dat conflicten een positieve invloed uit kunnen oefenen op affective commitment.

#### *Aanbevelingen voor de theorie*

Ondanks de tekortkomingen van dit onderzoek levert dit onderzoek zeker een bijdrage aan de wetenschap. Met behulp van dit onderzoek is immers weer meer informatie gevonden over de relatie tussen verschillende antecedenten en commitment. Daarnaast zijn er ook een aantal relaties gevonden die nog niet goed uitgelicht worden in de bestaande literatuur. Zo blijkt er in dit onderzoek een positieve relatie te bestaan tussen conflicten en affective commitment. Het is dus erg interessant voor de wetenschap om te achterhalen of dit werkelijk een verband is dat vaker wordt gevonden.

## Referenties

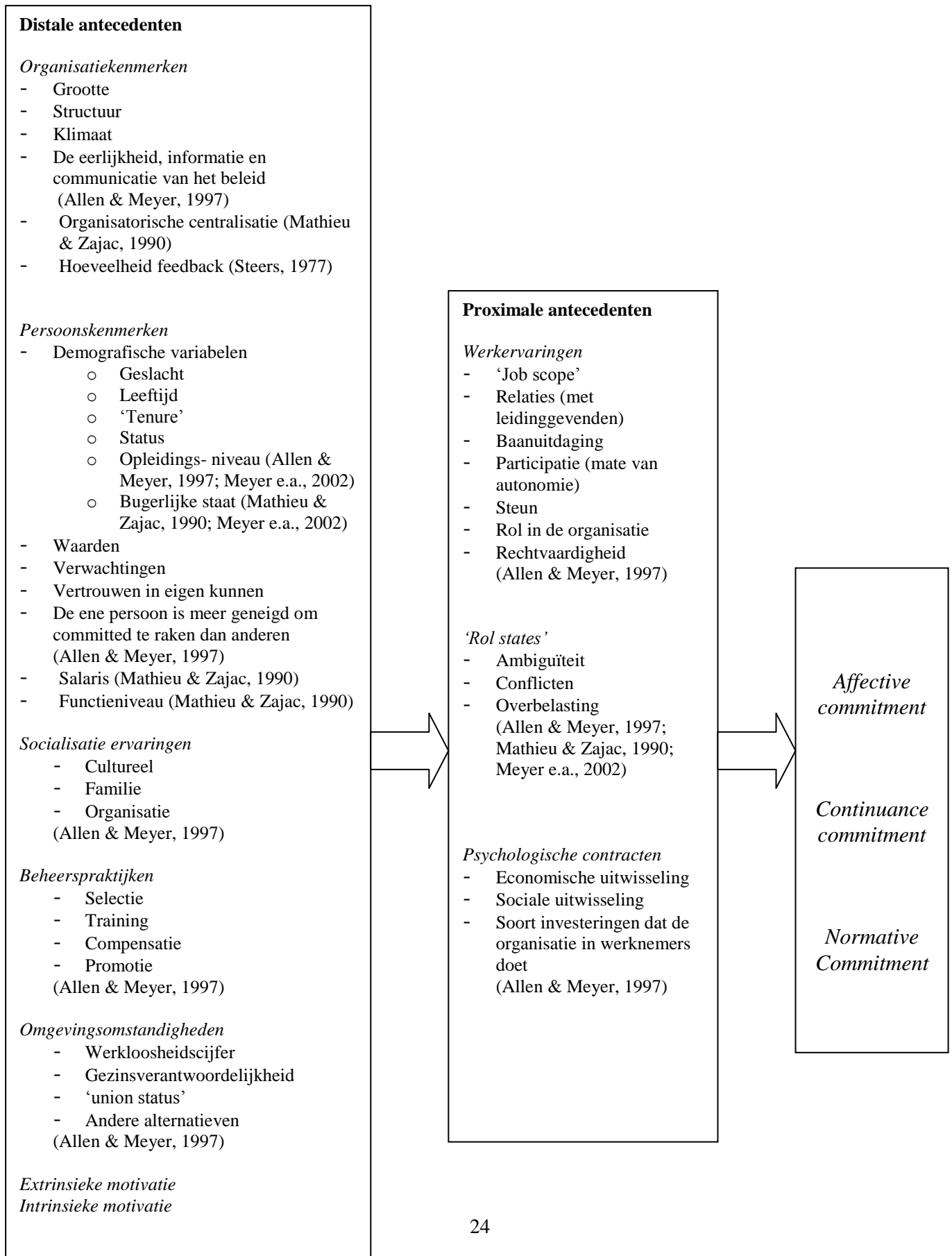
- Allen, N.J. & J.P. Meyer (1993) Organizational Commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research* 26, 49-61.
- Beck, K. & C. Wilson (2000) Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.
- Benkhoff, B. (1997) Disentangling organizational commitment. *Personnel Review*, 26, 114-131.
- Brewer, A.M. & P. Lok (1995) Managerial Strategy and nursing commitment in Australian Hospitals. *Journal of Advanced Nursing* 21, 789-799.
- Cohen-Carash, Y. & P.E. Spector (2001) The role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 86, 278-321.
- Dreu, C.K.W de (2005) *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Fields, D.L. (2002) *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks, London, New Dehli: SAGE publications.
- Harrison, J.K. & R. Hubbard (1998). Antecedents to Organizational Commitment Among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico. *The Journal of Psychology*, 138(5), 609-623.
- Jones, E., L. Chonko, D. Rangarajan & J. Roberts (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of business research*, 60, 633-671.
- King, R.C., & v. Sethi (1997). The moderating effects of organizational commitment on burnout in information systems professionals. *European Journal of Information Systems*, 6, 86-96.
- Konovsky, M.A. & R. Cropanzano (1991) Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-708.
- Loke, J.C.F. (2001) Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.

- Mathieu, J.E. & D.M. Zajac (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *The American Psychological Association*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch & L. Topolnytsky (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20-52.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1991) A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 538-552.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1997). *Commitment in the workplace; theory, research and application*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Shamra, D., S. Borna & J.M.Stearns (2009). An investigation of the Effects of Corporate Ethical Values on Employee Commitment and Performance: Examining the moderating Role of Perceived Fairness. *Journal of Business Ethics*, 89, 251-260.
- Smeenk, S.G.A., R.N. Eisinga, J.C. Teelken & J.A.C.M. Doorewaard (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 2035-2054.
- Steers, R.M. (1997). Antecedents and outcomes of Organizational commitment. Johnson Graduate School of Management: Cornell University. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56
- Tsai, M. & C. Huang (2008) The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, And the Three Components of Organizational Commitment: A study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565-581.
- Yousef, D.A. (2002) Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance, and Normative Commitment: A Path Analytical Approach. *International Journal of Stress Management*, 9(2), 99-112.



## Bijlagen

### Bijlage A: Grafische weergave antecedenten literatuuronderzoek



*Bijlage B: English abstract*

With this research the knowledge concerning the antecedents of commitment is being increased. It is important to increase the commitment, because it is found that employees are less likely to leave the organization when they perceive a high level of commitment. Commitment is hereby operationalized using the three component model of Allen & Meyer, where a distinction is made between affective, normative and continuance commitment. Several demographic characteristics, work experiences and role-related characteristics are tested on their influence on the three forms of commitment. This study showed that the antecedents age, job challenge, justice and conflict exert a significant influence on several forms of commitment.

*(Aantal woorden: 7674)*