

Commitment onder extern ingezette werknemers

Masterthesis Vraagstukken van Beleid en Organisatie

8 juli 2011

Door: Anne Vreeman

Stagebegeleidster UU: W.Schulz

Stagebegeleider Welten: C.Welten

Commitment onder extern ingezette werknemers:
Een onderzoek naar de vormen van commitment die extern ingezette werknemers vertonen en
de antecedenten die hier een verklaring voor bieden

Masterthesis Sociologie
30 ECTS-punten

8 juli 2011

A. Vreeman
Studentnummer: 3273504

Universiteit Utrecht
Faculteit Sociale Wetenschappen
Sociologie – Vraagstukken van Beleid & Organisatie

Begeleider stage:
C. Welten

Begeleider UU:
W. Schulz

Tweede lezer:
S. Sloot

Voorwoord

Al vanaf het begin van mijn studie sociologie ben ik geïnteresseerd in verhoudingen en relaties die mensen onderhouden, op zowel microniveau als macroniveau. Aan de start van mijn master Vraagstukken van Beleid en Organisatie was voor mij al snel duidelijk dat ik hier iets mee wilde doen.

Uiteindelijk heb ik bepaald dat ik graag onderzoek wilde doen naar het commitment onder extern ingezette werknemers, aangezien hier nog niet veel over bekend was en het me interessant leek om te bekijken hoe mensen in een ander soort dienstverband in verhouding staan tot hun bedrijf en waar dit door verklaard kon worden.

Ik heb de kans gekregen om dit te onderzoeken bij Welten, een bedrijf waar ik niet alleen heel veel heb mogen leren, maar waar ik het ook ontzettend naar mijn zin heb gehad. Bij deze wil ik dan ook van de gelegenheid gebruik maken om iedereen van Welten te bedanken voor de leuke gesprekken, koffie, inzichten en leerzame momenten.

In het bijzonder wil ik Cees Welten bedanken, die me vanaf mijn eerste ervaring met Welten een positief gevoel over het schrijven van mijn thesis heeft gegeven.

Vanuit sociologie wil ik graag Wiebke Schulz, mijn stagebegeleidster, bedanken voor het in de gaten houden van de lijn in mijn thesis en het behouden en scheppen van structuur. Ook wil ik graag mijn studiegenoot Jilles van der Maten bedanken, zonder wie de factoranalyse wellicht wat minder soepel was verlopen.

Op het persoonlijke vlak bedank ik natuurlijk mijn vader en mijn moeder, die mij altijd hebben aangespoord om me te ontwikkelen en er altijd voor me waren. Ook bedank ik mijn zusje Hilde voor de morele steun en gezellige gesprekken die we hebben gehad terwijl ik eigenlijk aan het werk moest. Tot slot bedank ik mijn goede vriendin Ellen Roza, die altijd beschikbaar was voor goede zorg, geloof in de goede afloop en hulp met de opmaak.

Summary

The purpose of this thesis was to explore the forms of commitment as shown among non-residential employees. In the thesis, the scales as developed by Allen and Meyer were used, where commitment is split up in affective commitment, continuance commitment and normative commitment. In order to make sure that the scales could also be used for the population of this article (non-residential employees) a factor analysis was constructed. Since the scales were found to be correlating, they could be used to determine which antecedents would be found of significant influence on the separate forms of commitment. Antecedents were hypothesized to be of influence for affective as well as continuance commitment. Normative commitment was measured for explorative reasons, this is why there were no antecedents dedicated to this type of commitment. Non-residential employees were found to have a lower degree of affective commitment, the same degree of continuance commitment and a higher level of normative commitment. The hypothesis formulated in order to find out which antecedents were of influence on the forms of commitment were partly supported.

Antecedents which influenced the affective commitment were found to be: job challenge, goal clarity, peer cohesion, organizational dependability, personal importance and feedback. Antecedents which did not influence affective commitment were: role clarity, management receptiveness, equity and participation.

Antecedents which influenced the continuance commitment were found to be: perceived alternatives and self-investment. Antecedents which did not influence continuance commitment were: skills and education.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Summary	4
1. Inleiding en probleemstelling	7
2. Onderzoeksvragen	9
2.1 Aanleiding.....	9
2.2 Uitvoering.....	9
2.3 Onderzoeksvragen.....	9
2.4 Doelstelling.....	10
3. Theoretisch kader	11
3.1 Commitment	11
3.1.1 Vormen van commitment.....	11
3.1.2 Commitment extern ingezette werknemers.....	12
3.2 Antecedenten voor vormen van commitment	14
3.3 Affectieve antecedenten.....	14
3.3.1 Karakteristieken die van invloed zijn op affectieve commitment	14
3.3.2 Bevindingen invloed ervaringen werknemer.....	15
3.3.3 Mate waarin de werknemer zich thuis voelt	17
3.3.4 Mate van competentie in je rol als werknemer	18
3.4 Continuance antecedenten	19
3.4.1 Karakteristieken die van invloed zijn op continuance commitment	20
3.4.2 Geplaatste investeringen.....	21
3.4.3 Aantal beschikbare alternatieven.....	21
4. Data en Variabelen	23
4.1 Context, sample en respons	23
4.2 Afhankelijke variabelen.....	24
4.3 Onafhankelijke variabelen	24
4.3.1 Affectief.....	24
4.3.2 Continuance	25
4.3.3 Normatief	25
4.4 Controlevariabelen.....	26
4.4.1 Leeftijd	26

4.4.2	Aantal jaren in dienst	26
4.4.3	Ervaring in de financiële sector.....	26
4.4.4	Businessunit.....	26
4.4.5	Sekse.....	26
6.1	Beschrijving variabelen	27
6.2	Factoranalyse componenten commitment.....	29
6.2.1	Consistentie schalen.....	32
6.3	Resultaten componenten van commitment.....	32
6.4	Invloed antecedenten affectieve commitment	34
6.4.1	Hypothese thuisgevoel.....	34
6.4.2	Hypothese competentie in je rol als werknemer.....	36
6.5	Invloed antecedenten continuance commitment.....	37
6.5.1	Hypothese antecedenten continuance commitment.....	37
7.	Conclusie en discussie	40
7.1	Conclusie.....	40
7.2	Discussie	43
8.	Aanbeveling.....	44
	Literatuurlijst	46
	Appendix	49
8.1	Tabel.....	49
8.2	Begeleidende mail enquête	51
8.3	Enquête commitment	52

1. Inleiding en probleemstelling

“Vier broers samen 100 jaar in dienst bij BAM Woningbouw

Weert, 7 mei 2008 - BAM Woningbouw Wilma Weert viert vrijdag 16 mei een bijzonder jubileum. De broers Cor (57), Arnold (54), Joop (50) en Theo van Dijk (43) zijn dan ieder 25 jaar in dienst als timmerman. De vier broers Van Dijk kwamen op 16 mei 1983 in dienst bij BAM Woningbouw Wilma Weert. Daarvoor werkten ze samen met hun vader bij een firma uit Deurne, die als onderaannemer veel voor bouwonderneming Wilma (tegenwoordig BAM Woningbouw) werkte. In 1983 maakten Cor, Arnold, Joop en Theo gezamenlijk de overstap naar BAM.”

Bron: www.BAM.nl

Bovenstaand artikel is een goed voorbeeld van hoe het er in Nederland in het Fordistische tijdperk aan toe ging. Veel werknemers kwamen op jonge leeftijd al in dienst bij hun werkgever en bleven daar vervolgens voor zeer lange tijd. De datum van het artikel is echter wat dit voorbeeld bijzonder maakt. Anno nu zijn er steeds minder mensen die op deze manier hun werkzame leven invullen.

De afgelopen decennia is er namelijk een steeds grotere focus gekomen op wisselende dienstverbanden voor werknemers. Tegenwoordig blijven mensen zichzelf steeds meer ontwikkelen, ook wisselen ze vaker van werkgever. Een consequentie van deze ontwikkeling is dat mensen zelf dienen te investeren in hun educatie. Een goed voorbeeld hiervan is het concept LifeLong Learning (LLL), waarmee wordt bedoeld dat in de huidige kenniseconomie mensen blijven leren om goed op de hoogte te blijven (Gudanesco en Cristea, 2009).

Eveneens wordt er door steeds meer bedrijven gebruik gemaakt van de inzet van flexibele arbeid (Atkinson, 1984). Bedrijven maken gebruik van flexibele arbeid om eventuele fluctuatie in de markt op te vangen. Van invloed op deze fluctuatie is globalisering; door globalisering wordt de markt oneindig groot en is er sprake van een steeds sneller veranderende markt. Om goed op deze veranderingen in te kunnen spelen is het belangrijk dat de expertise van een werknemer zo breed mogelijk wordt benut.

Mede hierdoor is de afgelopen decennia het aantal flexibele arbeidsrelaties toegenomen en deze trend zal waarschijnlijk in de toekomst doorgezet worden (Bakels, 2000). Zo blijkt volgens het CBS (Souren, 2009) dat er een trend te constateren is van een afnemend aantal vaste dienstverbanden en een groter wordende groep werknemers met een flexibel arbeidscontract. In 2008 waren er in Nederland 630.000 werkzaam met een flexibel arbeidscontract. Procentueel betekent dit dat ruim 9.6% van de werkzame bevolking een flexibel arbeidscontract heeft.

Hier blijkt ook vanuit werkgevers behoefte aan te zijn (Pollert, 1988). Werkgevers zijn op zoek naar meer flexibiliteit in het gebruik van werkkraft in de vorm van part-time, korte termijn, ‘flexibele’ contracten en andere niet-standaard werkvormen.

Deze verandering in dienstverband op de arbeidsmarkt heeft echter niet alleen gevolgen voor de werkgever. Werknemers komen in een hele andere verhouding te staan tot hun organisatie. Werknemers gaan van een 25-jarig jubileum naar steeds wisselende collega’s, uitdagingen enzovoort. Hoe kunnen deze werknemers nog optimaal functioneren?

Een begrip dat zeker belangrijk is bij het benutten van de expertise van een werknemer is commitment. Er is veel aandacht voor commitment omdat onder andere blijkt dat een werknemer met een hoog committentniveau belangrijke trekken vertoont zoals stabiliteit,

productiviteit, betere prestaties, het behalen van organisatiedoelen en een hogere bereidheid om bijvoorbeeld extra inzet te tonen (Larkey en Morrill, 1995; Paré et al., 2001). Dit zijn kwaliteiten die een werknemer in de snel veranderende markt goed kan gebruiken.

De meeste onderzoeken met betrekking tot commitment richten zich echter op mensen met een vast dienstverband, mensen die binnen één organisatie functioneren (bijv. Smeenk, Teelken, Eisinga en Doorewaard, 2008).

Zoals bovenstaand geconstateerd zijn er echter steeds meer mensen die op een andere manier in verhouding staan tot hun organisatie. De focus in dit onderzoek is daarom het commitment van werknemers die extern worden ingezet naar hun formele werkgever toe. Hiermee wordt de werkgever bedoeld bij wie de werknemer formeel in dienst is. In geval van bijvoorbeeld een werknemer van een opleiding- en detacheringbureau wordt het bureau als formele werkgever gezien, niet de werkgever 'on the job'.

Wanneer gesproken wordt over commitment wordt er vaak onderscheid gemaakt tussen verschillende vormen van commitment (Allen en Meyer, 1990). Werknemers kunnen affectieve, normatieve en calculatieve commitment vertonen. De inhoud van deze vormen van commitment wordt verderop in het stuk besproken.

In dit onderzoek wordt gekeken hoe het is gesteld met het commitment van deze werknemers. Hoe zit hun commitment in elkaar en waarop kan deze versterkt worden?

Maatschappelijk gezien is het nuttig om hier aandacht aan te besteden, aangezien deze groep mensen die een minder 'standaard' dienstverband hebben, een steeds groter deel van de beroepsbevolking uit gaan maken. Langzaam wordt 'iedereen een zakenman' (Miles en Snow, 1995). Hiermee wordt bedoeld dat mensen die actief zijn op de arbeidsmarkt steeds meer verantwoordelijk worden voor hun eigen succes. Er is sprake van een ander soort arbeidsrelatie, de potentiële werknemer wordt meer gezien als een individu die door een organisatie wordt ingehuurd om hen hun service aan te bieden (Miles en Snow 1996).

Bovendien is het wetenschappelijk gezien interessant om te bekijken hoe extern ingezette werknemers zich committed voelen aan hun werkgever, aangezien de omstandigheden voor deze mensen totaal anders zijn. Zo is er veel minder contact (en een grotere fysieke afstand) met de feitelijke werkgever, wat van invloed blijkt te zijn op de betrokkenheid van de werknemer (Torka et al. 2006).

Hier komt de volgende probleemstelling uit voort:

Welke vormen van commitment vertonen extern ingezette werknemers naar hun formele werkgever toe en in hoeverre kunnen deze vormen verklaard worden door bijvoorbeeld de manier waarop de werknemer zijn werk ervaart.

2. Onderzoeksvragen

2.1 Aanleiding

Zoals in de inleiding al gemeld wordt er in onderzoek met betrekking tot commitment vaak onderscheid gemaakt tussen verschillende vormen van commitment (Allen en Meyer, 1990). Werknemers kunnen affectieve, normatieve en continuance commitment vertonen. Verderop in het stuk wordt nog uitgebreid ingegaan op de precieze inhoud van deze vormen van commitment. Voor nu is genoeg om te zeggen dat mensen met een hoge affectieve commitment bij een organisatie blijven omdat ze dit willen. Mensen met een hoge normatieve commitment blijven bij een organisatie omdat ze vinden dat dit hoort. En mensen met een hoge continuance commitment blijven bij een organisatie omdat ze dit nodig vinden.

In de inleiding kwam echter ook naar voren dat mensen steeds vaker in een ander soort dienstverband werken (denk bijvoorbeeld aan uitzendkrachten, mensen die gedetacheerd worden, enzovoort.). Voor deze groep mensen is nog weinig bekend met betrekking tot wat voor soorten commitment zij vooral vertonen. Belangrijk om aan te merken is dat ZZP'ers niet tot de populatie van dit onderzoek behoren, aangezien er in dat geval sprake is van het inlenen van werk in plaats van het in dienst zijn bij de formele werkgever.

De verschillende vormen van commitment kunnen verklaard of voorspeld worden door verschillende ervaringen van de werknemer. Deze ervaringen zijn in dit onderzoek gedefinieerd als antecedenten (Allen en Meyer, 1990).

2.2 Uitvoering

Voor de uitvoering van dit onderzoek is de organisatie Welten benaderd. Welten is een detacheringbureau en opleidingsinstituut met de financiële sector als focus. Werknemers die in dienst zijn bij Welten krijgen de kans om zich binnen Welten te ontwikkelen, ze werken echter vooral buiten de deur, aangezien ze gedetacheerd worden naar bijvoorbeeld een bank. Er zou dus sprake kunnen zijn van een hoge commitment naar Welten toe, aangezien Welten werknemers de kans biedt om zich te ontwikkelen, er zou echter ook sprake kunnen zijn van een lagere mate van commitment, aangezien werknemers weinig contact hebben met Welten als werkgever. Deze tweeledigheid maakt Welten een interessante casus om het in de inleiding genoemde veranderende dienstverband te bekijken.

2.3 Onderzoeksvragen

De probleemstelling, zoals in de inleiding naar voren gekomen, zal beantwoord worden met behulp van de volgende onderzoeksvragen:

- Wat voor soort commitment vertonen extern ingezette werknemers?
- Welke antecedenten bieden een verklaring voor de mate van affectieve commitment van een extern ingezette werknemer?
- Welke antecedenten bieden een verklaring voor de mate van continuance commitment van een extern ingezette werknemer?

Hierbij dienen de volgende deelvragen ter ondersteuning:

- In hoeverre kan de mate waarin een extern ingezette werknemer zich thuis voelt in de formele organisatie een verklaring bieden voor de mate van affectieve commitment onder extern ingezette werknemers?
- In hoeverre kan de mate waarin een extern ingezette medewerker zich competent voelt in zijn werkrol een verklaring bieden voor de mate van affectieve commitment?
- In hoeverre is het aantal investeringen en het ervaren gebrek aan alternatieven op de arbeidsmarkt een verklaring voor de mate van continuance commitment van extern ingezette werknemers?

2.4 Doelstelling

Het inzichtelijk maken van de verschillende vormen van commitment die extern ingezet werknemers vertoont en het toetsen van de achterliggende factoren hiervan. Hierdoor kan er in worden gespeeld op de mogelijke kansen die uit het onderzoek voortkomen. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat op bepaalde achterliggende factoren laag wordt gescoord, dan weet de organisatie dat deze factoren zwakkere punten zijn als het gaat om commitment. Desgewenst kan hier door de organisatie op in worden gespeeld.

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is het formuleren van een gedegen inzicht te geven in het commitment van extern ingezette werknemers.

3. Theoretisch kader

3.1 Commitment

In onderstaande sectie wordt besproken welke vormen van commitment een werknemer kan vertonen en welke ontwikkelingen commitment als concept heeft doorgemaakt. Eveneens wordt besproken hoe het gesteld is met het commitment van extern ingezette medewerkers, zoals dit tot nu toe is bevonden.

3.1.1 Vormen van commitment

In deze thesis wordt er veel aandacht besteed aan het thema commitment. Het begrip commitment komt in veel onderzoeken aan de orde, maar er worden verschillende definities gehanteerd. Het doel van deze thesis is niet om een nieuwe, uitputtende definitie te verkrijgen. Waar het hier om gaat is dat er een definitie gebruikt kan worden die relevant is voor de sector waarin werknemers extern worden ingezet.

Vanaf midden jaren '70 verschoof de focus in commitment-onderzoek van het gedrag van de werknemer naar de attitude van de werknemer (Mowday, Steers en Porter, 1979).

Wanneer uit wordt gegaan van het attitudeaspect van commitment kan commitment als volgt worden gedefinieerd: *'een psychologische staat die (a) de relatie van de werknemer met de organisatie karakteriseert en (b) implicaties heeft voor de beslissing om lid van een organisatie te blijven'* (Mowday et al. 1979).

Belangrijk om aan te geven is dat er een verschil is tussen werktevredenheid en commitment. Bij werktevredenheid gaat het namelijk om de specifieke taakomgeving waar een werknemer zijn of haar plicht doet. Commitment heeft een bredere richting, hier wordt ook gekeken naar de mate waarin iemand zich gehecht voelt aan een organisatie, onder andere met betrekking tot de doelen en waarden. Mowday, Steers en Porter (1979) geven aan dat commitment vaak wat stabiel is ten opzichte van medewerkertevredenheid, aangezien de omstandigheden (medewerkertevredenheid) wat vaker wisselen dan de interne waarden (commitment).

Bovenstaand is al aangegeven dat commitment van invloed kan zijn op verschillende prestatiebevorderende factoren (Larkey en Morrill, 1995; Paré et al., 2001).

Wat ook vaak terugkomt in de literatuur is het onderscheid van verschillende vormen van commitment. Meyer en Allen (1990) hebben het concept commitment opgedeeld in de volgende drie vormen: affectieve commitment, continuance commitment en normatieve commitment.

Onder affectieve commitment wordt volgens hen verstaan: *'de relatieve sterkte van de identificatie van het individu met en betrokkenheid in een bepaalde organisatie'* (Mowday, Steers en Porter, 1979). Het gaat hier om de mate waarin een individu zich thuis voelt in een organisatie, de mate waarin hij 'affectie voelt' voor de organisatie en zijn werkzaamheden.

Onder normatieve commitment wordt verstaan: een geïnternaliseerd moreel proces om je te gedragen volgens de doelen en interesses van de organisatie. Hiermee wordt gesuggereerd dat werknemers gedrag vertonen omdat ze zelf geloven dat dit het moreel juiste ding is om te doen (Wiener, 1982).

Onder continuance commitment wordt verstaan: *'een tendens om je in consistente lijnen van activiteit te gedragen'* (Becker, 1960). Deze tendens wordt veroorzaakt doordat de kosten die er gebaat zijn wanneer iemand uit een organisatie stapt worden erkend.

Nuttig aan het maken van een onderscheid tussen de verschillende vormen van commitment die een werknemer kan vertonen is dat de vorm van commitment iets zegt over de reden waarom iemand bij een organisatie werkt. Wanneer een organisatie zich hier bewust van is kan deze hier op in spelen. Blijken werknemers bijvoorbeeld een hoge mate van continuance commitment te vertonen en een lage mate van affectieve commitment, dan weet de organisatie dat hier op in kan worden gespeeld. Wanneer een organisatie het commitment bijvoorbeeld wil vergroten weet deze dat het in dit geval slim is om goed te kijken naar de antecedenten van affectieve commitment.

Duidelijk is dat er onderscheid gemaakt kan worden in verschillende redenen waarom mensen bij een organisatie betrokken zijn. Wanneer dit als uitgangspunt wordt genomen kan ook bekeken worden welke antecedenten achter deze motieven liggen. Mede hierom zal in onderstaande sectie besproken worden welke antecedenten een verklaring kunnen bieden voor de commitment die een werknemer heeft. Een voorbeeld hiervan uit eerder onderzoek is het onderzoek van Buck en Watson (2002). Zij onderzochten of een verschil in Human Resourcestrategie van invloed is op de mate van commitment van een werknemer. Uit dit onderzoek bleek dat individuele HRM-strategieën goede voorspellers waren voor zowel affectieve als normatieve committentniveaus.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat wanneer bekend is welke antecedenten achter de mate van commitment liggen de kans ontstaat om het commitment van de werknemer te sturen. Daarom is het nuttig om hier een goed inzicht in te krijgen voor de groep extern ingezette werknemers. Dit is nuttig omdat nog niet bekend is wat precies hun antecedenten als het gaat om commitment zijn.

3.1.2 Commitment extern ingezette werknemers

In dit onderzoek is de term extern ingezette medewerker al meerdere malen genoemd. Met extern ingezette medewerker wordt bedoeld een medewerker in een dienstverband waarin in een andere context wordt gewerkt dan bij de formele werkgever. Gallagher en MacLean Parks (2001) ondervonden dat bij een tijdelijke werkrelatie een situatie bestaat waar een werknemer verplichtingen naar meer dan één werkgever vervuld door middel van dezelfde actie. Werknemers die onder deze definitie vallen vormen de populatie voor dit onderzoek. Wanneer verderop in het onderzoek nog wordt gesproken over een werknemer wordt hier altijd een extern ingezette medewerker mee genoemd, tenzij anders gemeld.

Belangrijk om aan te geven met betrekking tot extern ingezette werknemers is dat ze te allen tijde te maken hebben met twee foci waarin organisatiecommitment vertoond wordt, de tijdelijke werkgever en de formele werkgever (Connelly en Gallagher, 2004; Gallagher en McLean Parks 2001). Er is dus sprake van een triangulaire relatie, aangezien de werknemer te maken heeft met zowel de formele werkgever als de tijdelijke werkgever. De formele werkgever functioneert in dit geval als intermediair (Gonos, 1997; Vosko, 1997). De werknemer is voor de formele werkgever dus zowel product als cliënt.

Bovenstaande kan duidelijk worden weergegeven in een figuur, waarin alle drie de partijen en hun relaties schematisch zijn weergegeven. De extern ingezette werknemer onderhoudt dus een relatie met zowel de formele werkgever als de tijdelijke werkgever. De formele werkgever heeft minder contactmomenten met de werknemer, hij is echter wel een stabiele factor, aangezien de andere relatie (die met een tijdelijke werkgever) steeds wisselt voor de extern ingezette werknemer.

Figuur 1: triangulaire relatie waar de extern ingezette werknemer zich in bevindt



Beide entiteiten waar de werknemer zich in beweegt (formele werkgever en de tijdelijke werkgever) worden als belangrijk gezien met betrekking tot commitment. In dit onderzoek wordt er echter gekeken naar het commitment van de extern ingezette werknemer met betrekking tot de formele werkgever. Dit is de organisatie waar de werknemer formeel gezien een contract heeft en in dienst is. In de figuur is deze relatie weergegeven met een rode pijl.

Hiermee wordt het belang van het commitment aan de tijdelijke werkgever niet ontkend, echter het gebruiken van de commitment tot de tijdelijke werkgever kan een vertekend beeld geven van het commitment van de werknemer. De formele werkgever blijft namelijk steeds hetzelfde, terwijl de tijdelijke werkgever wisselt. Wie op dat moment de tijdelijke werkgever is, hangt af van onder andere de beschikbaarheid van de opdrachten. Mocht het zo zijn dat er voor de werknemer precies geen passende opdracht beschikbaar is, kan dit van invloed zijn op de relatie tot de tijdelijke werkgever.

De verwachting dat tijdelijk werk een negatieve invloed heeft op de mate van commitment van werknemers naar hun formele werkgever toe zou te wijten zijn aan hun uitsluiting uit de collectieve organisatie (Reilly 1998; Sverke, Gallagher en Hellgren 2000) en de asymmetrische sociale uitruil. Dit zou leiden tot een mindere mate van commitment aan hun formele werkgever (De Witte en Naswall, 2003).

Een tegenargument hiervoor is dat het doen van werk waar men tijdelijk extern wordt ingezet een bewuste keuze kan zijn (CIETT, 2000). Er blijken steeds meer mensen te zijn die wensen hebben waar tijdelijk extern werk goed op aansluit. Hierbij valt te denken aan het ervaren van verschillende werkgevers, afwisseling in het werk, flexibiliteit qua tijd of het uitvoeren van korte termijnopdrachten (CIETT, 2000).

Kanttekening die hierbij gemaakt dient te worden dat in deze keuze uit wordt gegaan van een vast

dienstverband. De keuze van de werknemer hangt hierdoor niet af van de zekerheid die het werk te bieden heeft in de vorm van het contract. Er is echter wel sprake van een mindere zekerheid in de werkzaamheden die de werknemer gaat uitvoeren of de afstand van het huis van de werknemer tot de plaats waar hij op dat moment werkzaam is.

3.2 Antecedenten voor vormen van commitment

De verschillende componenten die commitment heeft kunnen volgens Allen en Meyer (1990) verklaard worden door verschillende antecedenten. Hiermee wordt bedoeld dat achter iedere component (affectief, continuance en normatief) een aantal kenmerken of factoren ligt waardoor deze tot stand komt. Zoals eerder al benoemd (Allen en Meyer, 1990) werd de normatieve component vooral om exploratieve redenen meegenomen in de analyse. Dat is in dit onderzoek eveneens het geval. De normatieve commitment wordt wel gemeten, maar zonder dat er hypothesen voor zijn opgesteld of theorie achter zit. Voor de affectieve component en de continuance component wordt onderstaand besproken wat de antecedenten zijn. Eveneens wordt de theorie en de hypothesen die zijn afgeleid besproken.

3.3 Affectieve antecedenten

In deze paragraaf zal besproken worden welke antecedenten een verklaring kunnen bieden voor de mate van affectieve commitment die een werknemer vertoont. Zoals bovenstaand al gemeld, wordt onder affectieve commitment verstaan:

‘De relatieve sterkte van de identificatie van het individu met en betrokkenheid in een bepaalde organisatie’ (Mowday, Steers en Porter, 1979). Het gaat hierbij om de mate waarin een individu zich thuis voelt bij een organisatie, de mate waarin hij ‘affectie voelt’ voor de organisatie en zijn werkzaamheden.

Onderstaand wordt de invloed van de antecedenten behandeld door eerst duidelijk te krijgen welke karakteristieken van invloed zijn op de mate van affectieve commitment die een werknemer vertoont. Vervolgens wordt bekeken wat de bevindingen hiervoor zijn uit eerder onderzoek. Aan de hand van deze bevindingen kunnen theorieën worden gebruikt die voor de van invloed bevonden antecedenten. Aan de hand van deze theorieën kunnen uiteindelijk hypothesen worden opgesteld.

3.3.1 Karakteristieken die van invloed zijn op affectieve commitment

Verskillende factoren zijn van invloed op de mate waarin iemand zich affectief committed voelt aan een organisatie. Mowday, Porter en Steers (1982) geven aan dat karakteristieken die van invloed zijn op de affectieve commitment uiteen vallen in vier categorieën:

- Persoonlijke karakteristieken
- Rolgerelateerde karakteristieken
- Structurele karakteristieken

- Werkervaring karakteristieken

Onderstaand worden deze karakteristieken verder uitgewerkt.

Als het gaat om persoonlijke karakteristieken (zoals bijvoorbeeld leeftijd, opleidingsniveau, sekse, etniciteit, enz) blijkt uit eerder onderzoek dat onder andere leeftijd en hoeveelheid jaren in dienst voorspellende factoren voor commitment te zijn. March en Simon (1958) stellen in hun theorie dat leeftijd en het aantal jaren dat iemand in dienst is de kansen van een werknemer beperkter worden. Mowday, Porter en Steers (1981) komen uiteindelijk tot de conclusie dat er verschillende persoonlijke factoren van invloed zijn op de mate van commitment. Het blijkt van belang om rekening te houden met de persoonlijke verschillen die er tussen werknemers zijn.

Qua rolgerelateerde karakteristieken gaat het om de variatie in taakomschrijvingen van een baan. Er worden door Mowday, Porter en Steers drie werkgerelateerde aspecten gesuggereerd die van invloed kunnen zijn op commitment. Deze aspecten zijn te benoemen als werkgebied/uitdagendheid van de baan, rolconflict en rolambigüiteit. Er wordt consistent bevonden dat de mate van uitdaging die een werknemer ervaart positief van invloed is op de mate van commitment die een werknemer ervaart. Met betrekking tot rolgerelateerde variabelen blijkt dat hoe duidelijker de rol van een werknemer is, hoe hoger zijn commitment.

Met structurele karakteristieken bedoelen Mowday, Porter en Steers de structuur van de organisatie. Morris en Steers (1980) ondervonden dat formalisering van een organisatie, functionele afhankelijkheid en decentralisatie positief van invloed waren op de mate van commitment van een werknemer. Eveneens bleek uit een studie van Rhodes en Steers (1978) dat een hogere mate van deelname in het nemen van beslissingen positief gerelateerd was aan de mate van commitment.

Werkervaringkarakteristieken worden gezien als een grote socialiserende kracht voor een werknemer. Mowday, Porter en Steers ondervonden dat deze karakteristieken van grote invloed zijn op de mate van psychologische commitment aan de organisatie. Een variabele die consequent van invloed blijkt op de mate van commitment is in hoeverre een werknemer gevoel heeft dat hij op een organisatie kan rekenen (Buchaman, 1974; Hrebiniak, 1974; Steers, 1977a). Eveneens van invloed bleken de mate waarin iemand ervaarde dat hij als persoon belangrijk was voor de organisatie, de mate waarin de verwachtingen van een baan werden waargemaakt, in hoeverre collega's positief zijn over het bedrijf en de sociale commitment bij de organisatie.

3.3.2 Bevindingen invloed ervaringen werknemer

Uit onderzoek van Meyer en Allen (1987) blijkt dat vooral de werkervaringkarakteristieken van invloed zijn op de mate waarin iemand zich affectief committed voelt. Hierbij gaat het erom dat de ervaringen die de psychologische behoeften van werknemers vormen te benutten. Vooral van belang in deze bleken de behoeften om je comfortabel te voelen binnen organisatie en de behoefte om je als werknemer competent te voelen in je rol.

In eerder onderzoek is al vaak aandacht besteed aan de verschillende werkervaringkarakteristieken die van invloed kunnen zijn op de mate van affectieve commitment. In het

onderzoek van Meyer en Allen (1990) zijn de al eerder van invloed gebleken aspecten van werkervaring bij elkaar gezet in de vorm van items in hun enquête.

De mate waarin een werknemer positief is over de manier waarop hij zijn werk ervaart blijkt volgens Allen en Meyer (1987) dus vooral van invloed te zijn op de mate waarin een werknemer zich affectief betrokken voelt bij zijn formele werkgever. In dit onderzoek wordt er van uitgegaan dat vooral de werkervaringkarakteristieken een goed beeld kunnen geven van de affectieve commitment die een werknemer uiteindelijk zal vertonen naar zijn formele werkgever toe. Deze werkervaring valt uiteen in twee componenten die van invloed zijn op de affectieve commitment middels de werkervaring:

- In hoeverre voelt de werknemer zich thuis in de relatie met de organisatie?
- In hoeverre voelt een werknemer zich competent in zijn werkrol?/In hoeverre voelt iemand zich uitgedaagd binnen zijn baan? (Meyer en Allen, 1990).

Opvallend aan bovenstaande is dat hier wellicht een verschil in commitment kan zijn tussen werknemers met een normaal dienstverband en extern ingezette werknemers.

Van invloed hierbij is dat de rol van de formele werkgever in de triangulaire relatie waar extern ingezette werknemers zich in bevinden vooral als faciliterend gezien kan worden. Er is immers minder fysiek contact en de afstand tot de werknemer is groter. Uit onderzoek (Torka et al. 2006) is gebleken dat naarmate de fysieke afstand tot de werkgever groter wordt, dit een negatieve invloed heeft op het commitment als geheel.

Hier is uit af te leiden dat dit vooral consequenties heeft voor de mate van affectieve commitment van extern ingezette werknemers. De affectieve commitment komt immers deels voort uit de manier waarop de werknemer zijn werk ervaart. Deze component staat in het geval van de extern ingezette werknemer deels los van de formele werkgever, aangezien de werknemer elders zijn werk verricht. Een deel van de werkervaring van de extern ingezette werknemer bevindt zich dus 'buiten de deur'.

Verwacht wordt dat extern ingezette werknemers een lagere mate van affectieve commitment vertonen, doordat er sprake is van een lagere contactfrequentie, een grotere fysieke afstand tot de formele werkgever en het feit dat het werk deels elders ervaren wordt.

Uit bovenstaande kan de volgende hypothese worden afgeleid:

Hypothese 1: Extern ingezette werknemers zullen in vergelijking tot werknemers met een normaal dienstverband een lagere mate van affectieve commitment vertonen.

Onderstaand wordt besproken welke achtergrond bovenstaande twee componenten hebben en welke werkervaringkarakteristieken gelden als antecedenten voor deze twee componenten. Het is mogelijk dat een aspect dat ingedeeld is bij de ene component ook van invloed is op de andere component. Uit onderzoek van Allen en Meyer (1990) is deze indeling echter naar voren gekomen. Zij hebben de verschillende antecedenten ingedeeld per component van commitment. In dit onderzoek kan bekeken worden in hoeverre deze indeling sluitend is. Hiermee wordt

bedoeld dat in dit onderzoek wordt bekeken of de gebruikte antecedenten per component daadwerkelijk samenhangen met deze component.

3.3.3 Mate waarin de werknemer zich thuis voelt

Sociale identiteitstheorie

Wanneer uit wordt gegaan van het belang van identificatie met een groep kan de sociale identiteitstheorie worden gebruikt (Tajfel en Turner, 1986; Turner, 1987; Hogg, 2006). Deze theorie houdt in dat wanneer iemand zich identificeert met een groep (of organisatie), hij sneller de normen en waarden van deze groep zal internaliseren. Dit gebeurt doordat een persoon zichzelf categoriseert, zichzelf plaatst ten opzichte van andere sociale categorieën. Hieruit volgt dat wanneer een werknemer werkzaam is in een organisatie die waarden heeft die overeenkomen met de waarden van de werknemer, de kans groter wordt dat de werknemer zich identificeert met de organisatie. Hierdoor wordt de werknemer meer committed aan de organisatie (Ashforth en Mael, 1989). Eveneens zal het ertoe leiden dat de werknemer zal handelen volgens de waarden die de organisatie heeft (immers, zijn waarden zijn gelijk aan de waarden van de organisatie).

Wanneer een werknemer zichzelf in de sociale categorie plaatst (dus zijn bedrijf), zal hij zich eerder thuis voelen in de organisatie.

In het geval dat de medewerker dezelfde waarden heeft als het bedrijf zal hij als het goed is precies zo behandeld worden als hij zelf graag zou zien. Gevolg van dat iemand zich thuis voelt bij een organisatie is volgens Allen en Meyer dat de affectieve commitment hoger wordt.

Kanttekening die hierbij geplaatst dient te worden met betrekking tot de mate van commitment van een extern ingezette werknemer is dat wanneer een werknemer in isolatie van anderen in hetzelfde beroep werkt, hij zich minder snel kan identificeren met zijn groep. Dit zou de mate van commitment van extern ingezet personeel negatief kunnen beïnvloeden (Chattopadhyay en George, 2001; Johnson et al, 2006).

Wel is het zo dat de sociale categorie bepaald wordt door prototypische karakteristieken van de mensen die bij de groep horen te abstraheren (Turner, 1985). In het geval van extern ingezet personeel kan dit bijvoorbeeld een sterk onafhankelijkheidsgevoel zijn, wanneer iemand zich hiermee identificeert kan dit ervoor zorgen dat hij zich tot de groep onafhankelijke individuen voelt behoren.

Uit eerder onderzoek komt de verwachting naar voren dat het commitment van extern ingezette werknemers vooral affectief van aard is (Carsten, 1999). Bevonden werd dat agentschappen vaak veel tijd en moeite investeren in het creëren van een gevoel van gemeenschap en het gevoel aanwakkeren dat je ergens bij hoort. Middelen die hiervoor worden aangewend zijn onder andere sociale feesten en bijeenkomsten. Hier zouden extern ingezette tijdelijke werknemers hun collega's en leden van de staf kunnen ontmoeten. Dit zou hun commitment vooral affectief hoog maken, aangezien er minder sprake is van een afweging met betrekking tot het gevoel ergens 'vast' te zitten. Concreter zal hun commitment vooral affectief zijn vanwege hun sociale identificatie met de groep, aangezien men zich thuis voelt in de organisatie.

Bij het detacheringbureau waar de enquêtes voor dit onderzoek zijn uitgezet is al eerder onderzoek gedaan met betrekking tot commitment. Hieruit is gebleken dat de commitment van werknemers van dit bureau grotendeels bij het bureau zelf lag (Junggebur, 2003). Dit heeft hij onderzocht door mensen de volgende vraag te stellen:

Stel dat er op dezelfde dag een kerstborrel georganiseerd wordt door zowel je opdrachtgever als door je formele werkgever, waar ga je naartoe? Bij werknemers van het betreffende detacheringbureau kwam duidelijk naar voren dat het antwoord hierop de formele werkgever zou zijn. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat werknemers die extern in worden gezet zich vooral committed voelen aan hun formele werkgever. De vraagstelling die in het onderzoek gebruikt is zou er op kunnen duiden dat er sprake is van een hoge mate van sociale identificatie met de formele werkgever. Dit zou kunnen duiden op een hoge affectieve commitment onder extern ingezette werknemers. Kanttekening die hierbij dient te worden gemaakt is de belangen die er achter deze kerstborrel liggen. Zou deze werknemer puur naar de kerstborrel van Welten gaan om zijn Welten-collega's te zien? Of wellicht ook omdat Welten zijn formele werkgever is: deze werkgever bepaalt zijn opdrachten, boekt zijn salaris over, enzovoort.

Om deze component goed te kunnen beoordelen is het van belang om voor de behoefte om je thuis te voelen te kijken naar: de mate waarin je op een organisatie kunt rekenen, de ontvankelijkheid van het management, gelijkheid, cohesie onder collega's duidelijkheid van de rol en duidelijkheid van het doel (Meyer en Allen, 1990). Deze factoren kunnen volgens Meyer en Allen gezien worden als de antecedenten van de mate waarin iemand zich thuis voelt in een organisatie. Wanneer er laag gescoord wordt op deze antecedenten wordt vanuit de theorie gezien de kans dus groter dat een werknemer zich niet thuis voelt in de organisatie.

Uit bovenstaande komt de volgende deelhypothese voort:

Hypothese 1a: Naarmate een extern ingezette werknemer zich meer op zijn plaats voelt in zijn organisatie, des te groter zijn mate van affectieve commitment zal zijn.

3.3.4 Mate van competentie in je rol als werknemer

De tweede component die volgens Allen en Meyer van invloed is op de mate van affectieve commitment is de mate waarin iemand zich uitgedaagd voelt in zijn baan en de mate waarin iemand zich competent voelt in zijn werkrol. De antecedenten hiervan zijn voor de behoefte om je competent in je werkrol te voelen: de mate van uitdagendheid van de baan, moeilijkheid van je doel, belang van de persoon, feedback en participatie (Meyer en Allen, 1990). Deze antecedenten zijn indicatoren voor de mate van competentie in de werkrol van de werknemer.

Als het gaat over de mate waarin de rol van een werknemer past bij zijn kunnen komt de theorie van Alutto (1969) naar voren. Uit dit onderzoek bleek dat onder andere de spanning die iemand voelt als het gaat om zijn rol kan worden gezien als een onderdeel van de waarde die een organisatie voor een werknemer bezit. Hoe meer spanning iemand in zijn rol ervaart, hoe aantrekkelijker andere alternatieven buiten de organisatie worden, aldus Alutto.

Een onderdeel dat van invloed is op de mate van competentie in de werkrol is de feedback die werknemers krijgen (Jaworski en Kohli, 1991). Jaworski en Kohli constateren dat naarmate werknemers meer persoonlijke feedback ontvangen, zij minder ambiguïteit in hun werkrol ervaren. Dit zou van invloed zijn op hun commitment naar het bedrijf toe.

Onder de mate waarin iemand zich competent voelt in zijn rol valt ook de mate waarin een werknemer de mogelijkheid ziet om te participeren met betrekking tot beslissingen (Teas, 1980). Dit wordt verklaard doordat deze werknemers zelf invloed uit kunnen oefenen over de manier waarop hun rol in wordt gevuld.

Uit onderzoek van Van Breugel, Van Olffe en Olie (2005) bleek dat extern ingezette werknemers een redelijke mate van affectieve commitment vertoonden en in verhouding tot deze affectieve commitment een lagere continuance commitment. De verklaring die zij hiervoor hadden was dat extern ingezette werknemers hun formele werkgever belangrijker vinden omdat ze steeds op korte termijnprojecten worden ingezet. De werknemer kan in zijn werkzaamheden immers minder terugvallen op zijn collega's en vaste gedragingen, maar wel op zijn formele werkgever. Deze afhankelijkheid zou van invloed zijn op de mate van affectieve commitment. Dit is te plaatsen in wat de werknemer 'terug krijgt' van de formele werkgever. Als het gaat om bijvoorbeeld het verkrijgen van feedback zal hij vooral terugvallen op zijn formele werkgever, aangezien dit soort gesprekken vooral met de formele werkgever zullen plaatsvinden.

De mate waarin een extern ingezette werknemer zich competent voelt in zijn werkrol is hier een groot onderdeel van, aangezien voor deze medewerker de rol steeds opnieuw bepaald kan worden. De werknemer begint steeds op een nieuwe opdracht, waardoor communicatie over de inhoud van de rol extra belangrijk is.

Het is belangrijk dat een medewerker op de juiste wijze uitgedaagd en geprikkeld wordt. Wanneer dit niet gebeurt verschuift de horizon van de werknemer. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld lang op dezelfde opdracht actief blijft, heeft dit niet alleen tot gevolg dat de uitdaging van de opdracht vanuit de formele werkgever minder wordt. Consequentie is ook dat werknemers meer geprikkeld zullen worden vanuit de tijdelijke werkgever en hier misschien ook meer naartoe trekken.

Hypothese 1b: Naarmate een extern ingezette werknemer zich meer competent voelt in zijn rol, des te groter zal zijn mate van affectieve commitment zijn

3.4 Continuance antecedenten

In deze paragraaf zal besproken worden welke antecedenten een verklaring kunnen bieden voor de mate van continuance commitment die een werknemer vertoont. Zoals bovenstaand al vermeld, wordt onder continuance commitment verstaan: 'een tendens om je in consistente lijnen van activiteit te gedragen' (Becker, 1960). Deze tendens wordt veroorzaakt doordat de kosten die er gebaat zijn wanneer iemand uit een organisatie stapt worden erkend.

Onderstaand wordt de invloed van de antecedenten bepaald door eerst te bepalen welke karakteristieken van invloed zijn op de mate van continuance commitment die een werknemer

vertoont en wat de bevindingen hier tot nu toe voor zijn. Vervolgens wordt bekeken welke theorieën een verklaring kunnen bieden voor de mate van continuance commitment. Aan de hand van deze theorieën zullen hypothesen met betrekking tot continuance commitment worden opgesteld.

3.4.1 Karakteristieken die van invloed zijn op continuance commitment

Wanneer er gekeken wordt naar de drie vormen van commitment van Allen en Meyer komt volgens Gallagher en MacLean Parks (2001) vooral de continuance commitment naar voren onder extern ingezette werknemers. Dit wordt verwacht omdat de rol van de formele werkgever vooral het aanbieden van werk is. Concreet bedoelen ze hiermee dat extern ingezette werknemers een hogere mate van continuance commitment naar hun formele organisatie zullen vertonen dan mensen met een vaster dienstverband.

Continuance commitment, zoals geconstateerd door Allen en Meyer (1990), kan verklaard worden door antecedenten met betrekking tot organisatie-relevante investeringen die een werknemer in de organisatie doet.

Hiermee wordt bedoeld dat de werknemer, wanneer hij werkzaam is binnen een organisatie, gemerkt dan wel ongemerkt, investeringen in deze organisatie plaatst. De ervaring van de zwaarte van deze investeren blijkt een verklaring te bieden voor de mate van continuance commitment die een werknemer vertoont.

Wanneer dit concreet wordt omgezet in antecedenten komen er verschillende antecedenten naar voren. Om de mate van continuance commitment van een werknemer vast te stellen kan volgens Allen en Meyer (1990) het beste worden gekeken naar de mate waarin de vaardigheden en formele educatie over te plaatsen zijn naar een andere baan, de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat ze geïnvesteerd hebben in de organisatie en in hoeverre hun pensioenfonds gereduceerd zou worden wanneer ze de organisatie zouden verlaten.

Bij het detacheringsbureau en opleidingsinstituut waar de enquêtes zijn afgenomen is er sprake van een grote mate van investeringen die werknemers plaatsen. Wanneer de werknemers in dienst komen, beginnen ze meteen met een opleiding. Wanneer het tempo waarin de opleidingen worden gevolgd wordt vergeleken met dezelfde sector waar mensen in een normaal dienstverband werken, wordt duidelijk dat er door extern ingezette werknemers sneller en meer wordt opgeleid. De focus die er binnen het bedrijf op het opleiden ligt, maakt dat er veel investeringen in de werknemer worden geplaatst. Het betekent echter ook dat de werknemer veel tijd en energie in het bedrijf stopt. De werknemer investeert hiermee ook in het bedrijf.

Uit bovenstaande wordt de verwachting afgeleid dat extern ingezette werknemers in vergelijking tot werknemers die intern werkzaam zijn in een organisatie een hogere mate van continuance commitment zullen vertonen.

Hier komt de volgende algemene hypothese uit voort:

Hypothese 2: extern ingezette werknemers zullen in vergelijking tot werknemers in een 'normaal dienstverband' een hogere mate van continuance commitment vertonen.

3.4.2 Geplaatste investeringen

Side bet-theorie

Een theorie die duidelijk van invloed is gebleken op de mate van continuance commitment is de side bet-theorie van Becker (1960). Becker legt commitment uit aan de hand van het aantal investeringen die een werknemer heeft gedaan. Met side-bet bedoelt Becker dat een werknemer iets waardevols in de organisatie heeft gestopt. Om hier iets aan te hebben zal de werknemer eerst iets voor zijn side-bet terug willen zien. Het plaatsen van een side-bet gaat in sommige gevallen ongemerkt. Wanneer een werknemer werkzaam is binnen een organisatie gaat hij (in eerste instantie misschien ongemerkt) dingen opbouwen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan scholing of een pensioenfonds. Hoe meer een werknemer investeert in een organisatie, hoe meer hij aan de organisatie gebonden wordt in de vorm van een investering die zijn uitwerking krijgt (Becker, 1960). Hiermee wordt bedoeld dat hoe meer side-bets een werknemer in een organisatie heeft geplaatst, des te groter zijn continuance commitment zal worden.

Een goed voorbeeld hiervan is de werknemer die aarzelt om een nieuwe baan aan te nemen door een aantal investeringen die hij in de organisatie heeft gedaan. Een gevolg hiervan kan zijn dat de werknemer bijvoorbeeld financieel verlies leidt qua pensioenfonds wanneer hij van baan wisselt, de senioriteit en connecties in zijn huidige baan verliest, het verlies in gemak waarmee hij zijn werk kan doen omdat hij al helemaal aan zijn nieuwe werk gewend is, enzovoort (Becker, 1960).

Extern ingezette werknemers kunnen een hoge mate van continuance commitment vertonen wanneer zij voor hun gevoel veel geïnvesteerd hebben in hun organisatie. Dit betekent in het geval van de organisatie waar de enquêtes zijn afgenomen (Welten) bijvoorbeeld het aantal diploma's dat een werknemer heeft behaald en in hoeverre deze diploma's ook elders te gebruiken zijn.

Uit bovenstaande is de volgende hypothese af te leiden:

Hypothese 2a: Naarmate een extern ingezette werknemer voor zijn gevoel meer in een organisatie heeft geïnvesteerd des te groter zal zijn continuance commitment zijn.

3.4.3 Aantal beschikbare alternatieven

Kans op een andere baan

Eveneens van invloed op de mate van continuance commitment is het aantal alternatieven dat de werknemer tot zijn beschikking heeft. Hierbij valt te denken aan een andere baan. Rusbult en Farrell (1983) constateerden in hun onderzoek dat het aantal alternatieven dat een werknemer heeft voor zijn huidige baan van invloed is op zijn commitment aan het bedrijf. Wanneer een werknemer de kans heeft om van baan te ruilen, zou volgens Rusbult en Farrell de kans groter zijn dat de werknemer vertrekt. Dit maakt dat de werknemer minder committed is aan de organisatie als het gaat om de continuance.

Een argumentatie die hier binnen de organisatie voor wordt gevonden is dat jonge werknemers Welten vaak als springplank gebruikten voor hun carrière. Het gaat hier om een rationele afweging om te kiezen voor de organisatie. De werknemer krijgt de kans om te investeren in zijn ontwikkeling, waardoor hij een beter toekomstperspectief krijgt. Het commitment van de werknemer kan in dit geval verklaard worden vanuit de continuance commitment-kant.

De werknemer maakt immer zelf de afweging dat het hem meer opbrengt dan dat het hem kost om bij de organisatie in dienst te treden.

Oudere werknemers stromen vaak in vanuit andere bedrijven, waar na een korte cursus de nieuwe werknemers kunnen worden gedetacheerd. Een gehoorde reden waarom deze mensen voor Welten kiezen is het verliezen van hun oude functie, door bijvoorbeeld de economische crisis. Voor deze mensen is de redenatie anders, Welten is hier een middel om weer aan het werk te komen en hun grotendeels al beschikbare kennis weer te benutten.

Hypothese 2b: Naarmate een extern ingezette werknemer minder alternatieven beschikbaar heeft, des te groter zal zijn continuance commitment zijn.

4. Data en Variabelen

In dit hoofdstuk zal eerst besproken worden waar en hoe het onderzoek is uitgevoerd. Eveneens wordt ingegaan op de verschillende variabelen die voor het onderzoek gebruikt zijn. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen afhankelijke variabelen, onafhankelijke variabelen en controlevariabelen. Uiteindelijk wordt in een tabel weergegeven welke variabelen er gebruikt zijn en wat de gemiddelde waarden voor deze variabelen zijn.

4.1 Context, sample en respons

De enquête die gebruikt is voor dit onderzoek is afgenomen bij Welten, een opleiding- en detacheringbureau dat werknemers inzet in de financiële sector. Bij het bedrijf zijn ruim 600 mensen werkzaam en de enquête is onder al deze werknemers uitgezet.

Door middel van een persoonlijke mail naar alle werknemers is de enquête verspreid. Eveneens is er na twee weken een herinneringsmail verstuurd. De enquête is uitgezet onder zowel mensen die intern werkzaam zijn bij de organisatie als mensen die extern worden ingezet. Voor de analyse van de resultaten zijn echter alleen de gegevens van de extern ingezette werknemers gebruikt, aangezien dit de mensen zijn die onder de doelgroep van het onderzoek vallen. De intern ingezette werknemers kunnen gelden als controlegroep, eveneens kan het voor de bekendheid van het onderzoek helpen om de enquête aan te bieden aan de intern ingezette medewerker.

De exacte verdeling binnen het bedrijf is 535 respondenten die extern werkzaam zijn en 75 respondenten die intern werkzaam zijn. Zoals bovenstaand al benoemd wordt in dit onderzoek bekeken wat de commitment van extern ingezette werknemers is. De feitelijke populatie bestaat dus uit 535 respondenten.

Voor de doelgroep zal ten eerste gekeken worden welke vormen van commitment de werknemers van Welten vertonen aan de hand van de vragenlijst. De vragenlijst is deels opgesteld met behulp van het artikel van Meyer en Allen. Eveneens zijn er vragen toegevoegd die een meerwaarde vormen voor het onderzoek, onder andere of de werknemer intern of extern werkt.

De enquête, zoals uiteindelijk gebruikt, is bijgevoegd bij het onderzoek. Dit maakt het mogelijk om te bekijken hoe de variabelen uiteindelijk omgezet zijn in items op de vragenlijst.

Door middel van factoranalyse zal gecontroleerd worden in hoeverre de verschillende vormen van commitment samenhangen, dus of iedere vorm van commitment ook daadwerkelijk te onderscheiden is als een losse variabele.

Met behulp van regressie-analyse zal vervolgens gekeken worden in hoeverre de aangegeven antecedenten een verklaring vormen voor de mate van commitment.

Duidelijk is dat de verschillende vormen van commitment elkaar niet uitsluiten.

4.2 Afhankelijke variabelen

De afhankelijke variabelen die in dit onderzoek worden gebruikt zijn de verschillende vormen van commitment, zoals ze door Allen en Meyer zijn vastgesteld:

- Affectieve commitment
- Normatieve commitment
- Continuance commitment

Voor alle vragen in de enquête met betrekking tot commitment geldt dat de items zijn neergezet als stelling, waar de respondent bij aan kan geven in hoeverre hij het eens is met de stelling. Alle vragen hebben een zevenpuntschaal, die loopt van helemaal mee eens naar helemaal niet mee eens. Bekend is dat bij een zevenpuntschaal meer kans is dat de resultaten naar het midden toe trekken, toch wordt hiervoor gekozen, aangezien dit de schaal is zoals Allen en Meyer hem hebben opgesteld.

De gebruikte stellingen zijn vanuit het Engels vertaald uit het artikel van Allen en Meyer, de vertaling en uiteindelijke vorm van de enquête is bijgevoegd bij het artikel.

Voor iedere vorm van commitment zijn 8 items gebruikt. Deze items zijn samengevoegd tot één variabele, waarin de uiteindelijke score gedeeld is door 8, om zo een gewogen variabele te creëren. Verderop in het onderzoek is in tabel 1 te zien wat de scores voor de uiteindelijk geconstrueerde variabelen zijn.

4.3 Onafhankelijke variabelen

In dit onderzoek wordt geanalyseerd welke antecedenten achter de verschillende vormen van commitment liggen. Onderstaand worden de gebruikte antecedenten besproken, gekoppeld aan de verwachte vorm van commitment.

4.3.1 Affectief

Voor het affectieve commitment bleken vooral werkervaringvariabelen een goede voorspeller te zijn. Met werkervaringvariabelen worden variabelen bedoeld die van invloed zijn op de manier waarop de werknemer zijn werk ervaart. Onderstaand zijn verschillende variabelen opgenomen, deze lijst komt voort uit het artikel van Allen en Meyer (1990).

Of dit daadwerkelijk een uitputtend overzicht van alle werkervaringvariabelen die van invloed zijn op de affectieve commitment van de werknemers is niet zeker. Het onderzoek van Allen en Meyer is echter zo algemeen geaccepteerd dat deze indeling is opgenomen als het best beschikbare overzicht.

Deze werkervaringvariabelen kunnen verdeeld worden in twee categorieën: thuisgevoel en rol competentie

- Thuisgevoel

Het affectieve commitment laat zich opdelen in de mate waarin iemand zich op zijn plek voelt binnen een organisatie en de mate waarin iemand zich competent voelt in zijn werkrol. De mate waarin iemand zich op zijn plek voelt in de organisatie is in dit onderzoek getest met behulp van de volgende antecedenten:

- Duidelijkheid rol
- Duidelijkheid doel
- Ontvankelijkheid van het management (voor suggesties van werknemers)

- Cohesie onder werknemers
- In hoeverre de werknemer op de organisatie kan rekenen
- In hoeverre werknemers gelijk behandeld worden

➤ Rol competentie

Een ander aspect van affectieve commitment is de mate waarin iemand zich competent voelt in zijn rol. Achter dit aspect van affectieve commitment liggen de volgende antecedenten:

- Uitdagendheid van het werk
- Moeilijkheidsgraad van het doel
- In hoeverre werknemers het gevoel hebben dat ze belangrijk zijn voor de organisatie
- Het ontvangen van feedback
- In hoeverre werknemers mogen participeren met betrekking tot beslissingen over hun eigen werk

4.3.2 Continuance

Zoals in het theoretisch kader besproken is voor de calculatieve commitment vooral het aantal investeringen in het bedrijf en het ervaren aantal alternatieven een verklaring. De antecedenten die hierachter liggen zijn:

- De mate waarin vaardigheden van de werknemer over te plaatsen zijn naar een andere baan
- De mate waarin formele educatie van de werknemer over te plaatsen is naar een andere baan
- De mate waarin werknemers het gevoel hebben dat ze geïnvesteerd hebben in de organisatie

4.3.3 Normatief

Achter de normatieve commitment is slechts één antecedent gevonden:

- Organizationele commitment norm

Tot slot dient voor de onafhankelijke variabelen te worden opgemerkt dat de verschillende antecedenten die per vorm van commitment zijn onderscheiden onderstaand in tabel 1 zijn samengevoegd tot één variabele met een gemiddelde waarde voor het aantal antecedenten dat er per vorm van commitment is. In de uiteindelijke analyse wordt de voorspellende waarde per antecedent meegenomen in plaats van als één variabele. Om alvast een overzicht te bieden van de antecedenten in het algemeen zijn de antecedenten onderstaand als groep neergezet. In de appendix is een volledig overzicht van de waardes per antecedent opgenomen.

4.4 Controlevariabelen

4.4.1 Leeftijd

In dit onderzoek is leeftijd als variabele bevraagd met behulp van verschillende categorieën waar een werknemer onder kan vallen. De eerste categorie is jonger dan 19, de daaropvolgende categorieën zijn ingesteld per vijf jaar. De laatste categorie is de categorie tussen de 69 en de 70.

In de literatuur komt geregeld naar voren dat er patronen vast te stellen zijn als het gaat om commitment van werknemers met betrekking tot leeftijd. Wanneer mensen net afgestudeerd zijn en bij een bedrijf gaan werken is de kans groot dat zij zich committed aan deze organisatie gaan voelen. Wanneer mensen echter op latere leeftijd instromen hebben zij al een arbeidsverleden en zullen zij wellicht wat anders reageren op het bedrijf.

Verwacht wordt dat leeftijd zeker een verklarende factor zal zijn als het gaat om commitment onder werknemers. Het doel van dit onderzoek is echter niet om alle mogelijke verklarende factoren op te nemen, vandaar dat leeftijd als controlevariabele wordt meegenomen in de analyse.

4.4.2 Aantal jaren in dienst

In de enquête is de variabele aantal jaren in dienst als open vraag ingezet. Respondenten konden zelf het aantal jaren invullen.

Over het aantal jaren dat iemand in dienst is zijn er verschillende bevindingen in de literatuur. Zo bleek uit onderzoek van Hrebiniak en Allutto (1972) dat hoe langer het dienstverband was, hoe hoger het commitment van de werknemers.

Een extra antecedent voor affectieve commitment die speciaal voor extern ingezette werknemers van toepassing blijkt te zijn is het aantal jaren dat de extern ingezette werknemers bij de formele werkgever in dienst is. (Veitch, W.D. en Cooper-Thomas, H. 2009) Hoe langer de werknemer in dienst is, des te hoger zijn affectieve commitment zal zijn.

Er is dus sprake van een mogelijk verband tussen het aantal jaren dat een werknemer in dienst is en het commitment van deze werknemer. Evenals leeftijd wordt deze echter niet opgenomen in de analyse, wel als controlevariabele.

4.4.3 Ervaring in de financiële sector

In dit onderzoek is ervaring als variabele bevraagd met behulp van een vraag naar hoeveel jaar ervaring een medewerker heeft in de financiële sector. Het aantal jaren ervaring wordt vervolgens berekend door het aantal jaar dat een werknemer in dienst is in de financiële sector te verrekenen met het aantal jaar dat een werknemer in dienst is bij Welten.

Wanneer iemand al veel ervaring heeft binnen de financiële dienstverlening, kan er sprake zijn van een andere invalshoek heeft op Welten. De werknemer kijkt het bedrijf vanuit zijn eigen ervaring tot nu toe. Vandaar dat hiervoor gecontroleerd wordt binnen het onderzoek.

4.4.4 Businessunit

Aangezien er bij Welten sprake is van verschillende businessunits die op bepaalde gebieden onafhankelijk worden aangestuurd, wordt deze variabele als controlevariabele aangenomen.

4.4.5 Sekse

Ter controle wordt de variabele sekse opgenomen, aangezien in eerder onderzoek naar voren is gekomen dat er verschillen te constateren zijn tussen mannen en vrouwen als het gaat om commitment. Vrouwen krijgen de waarde 0 toegekend, mannen de waarde 1.

5. Analytische procedure

In de analyse van dit onderzoek wordt in eerste instantie bekeken of de gebruikte items met betrekking tot de verschillende componenten van commitment daadwerkelijk met elkaar samenhangen, zodat er uitspraken kunnen worden gedaan over de component al geheel.

Vervolgens worden de waardes op de verschillende componenten van commitment naast de waardes uit het onderzoek van Allen en Meyer (1990) gelegd. Dit onderzoek richtte zich op werknemers in een 'normaal' dienstverband. Op deze manier kan er een goede vergelijking worden gemaakt tussen de componenten van commitment voor extern ingezette werknemers en werknemers in een 'normaal' dienstverband.

Wanneer de geschiktheid van het instrument bepaald is, wordt er een regressie-analyse uitgevoerd om te bekijken in hoeverre de verschillende antecedenten een verklaring bieden voor de waardes die er op de componenten van commitment gescoord worden. Met behulp van drie modellen worden de opgestelde hypothesen getoetst.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk zal besproken worden wat de uiteindelijke resultaten van dit onderzoek zijn. Dit zal gebeuren door de hypothesen, zoals naar voren gekomen in de theorie, te toetsen door middel van onder andere regressieanalyse en factoranalyse.

In eerste instantie wordt er een algemene weergave gegeven van de variabelen en hun waardes die in het onderzoek gebruikt zijn. Ten tweede wordt gekeken in hoeverre de verschillende items die zijn opgesteld per component daadwerkelijk samenhangen, om op deze manier een goede controle te geven van het meetinstrument. Ten derde wordt bekeken in hoeverre de uitkomsten voor de componenten van commitment van extern ingezette werknemers verschillen met de waardes die werknemers in een 'normaal' dienstverband hierop vertonen. Tot slot zal met behulp van de opgestelde hypothesen bekeken worden in hoeverre de vastgestelde antecedenten een verklaring bieden voor de mate van commitment die er per component vertoond wordt. De verklarende factor van de hypothesen wordt bepaald met behulp van drie regressiemodellen.

6.1 Beschrijving variabelen

In onderstaande tabel zijn de variabelen die gebruikt zijn in het onderzoek schematisch weergegeven. Voor iedere variabele is weergegeven wat de minimale score (Min.), de maximale score (Max.), de standaarddeviatie (S.D.), het gemiddelde (Mean) en de populatie (N) is. De verschillende antecedenten zijn gegroepeerd in de component waar ze betrekking tot hebben. Een meer uitgebreide weergave van de losse antecedenten is in de appendix van het onderzoek te vinden.

Tabel 1: overzicht gebruikte variabelen en hun waardes

Soort variabele	Variabele	Min.	Max.	S.D.	Mean	N.
Afhankelijke zevenpuntschaal	Affectieve commitment	1.63	6.25	.84812	3.2717	208
	Normatieve commitment	1.75	6.88	.94384	4.4875	208
	Continuance commitment	2.13	6.25	.80265	4.3668	208
Onafhankelijke	Affectieve antecedenten	1.82	5.73	.71935	3.5725	208
	Normatieve antecedenten	1.5	6.75	.67750	3.3311	208
	Continuance antecedenten	2.13	6.25	.80265	4.3668	208
Controle	Leeftijdscategorie	1	11	2.120	4.55	208
	Aantal jaren in dienst	0	15	3.0656	3.471	208
	Aantal jaren ervaring fin. Sector	0	43	9.4076	8.6139	208
	Business-Unit	1	7	1.828	2.47	208
	Sekse	0	1	.418	.78	208
	Opleidingsniveau	1	8	1.3734	6.1779	208

1

¹ In vergelijking tot andere bedrijven heeft het bedrijf waar de enquête is afgenomen een hoger aantal mannen in dienst dan gebruikelijk. Na raadplegen van CBS-statline blijkt dat gemiddeld genomen ongeveer 54% van de werkzame bevolking man is, in dit onderzoek is dit echter 78%. Dit zou van invloed kunnen zijn op de resultaten. Wel wordt sekse als controlevariabele meegenomen in het onderzoek, dit zou eventuele verschillen in waardes op dat gebied op moeten vangen.

Eveneens afwijkend is het opleidingsniveau van de respondenten. Het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten ligt op HBO. In het onderzoek van Allen en Meyer, waar de resultaten mee vergeleken zullen worden, is verspreid onder werknemers in managementfuncties, leidinggevende functies en administratieve functies. Aangezien deze functies waarschijnlijk ook een hoger opleidingsniveau dan gemiddeld vergen, wordt verwacht dat het geen probleem is om deze groepen te vergelijken. Desondanks wordt er in de analyse gecontroleerd voor het opleidingsniveau, dit zou het probleem van het hogere opleidingsniveau moeten ondervangen.

6.2 Factoranalyse componenten commitment

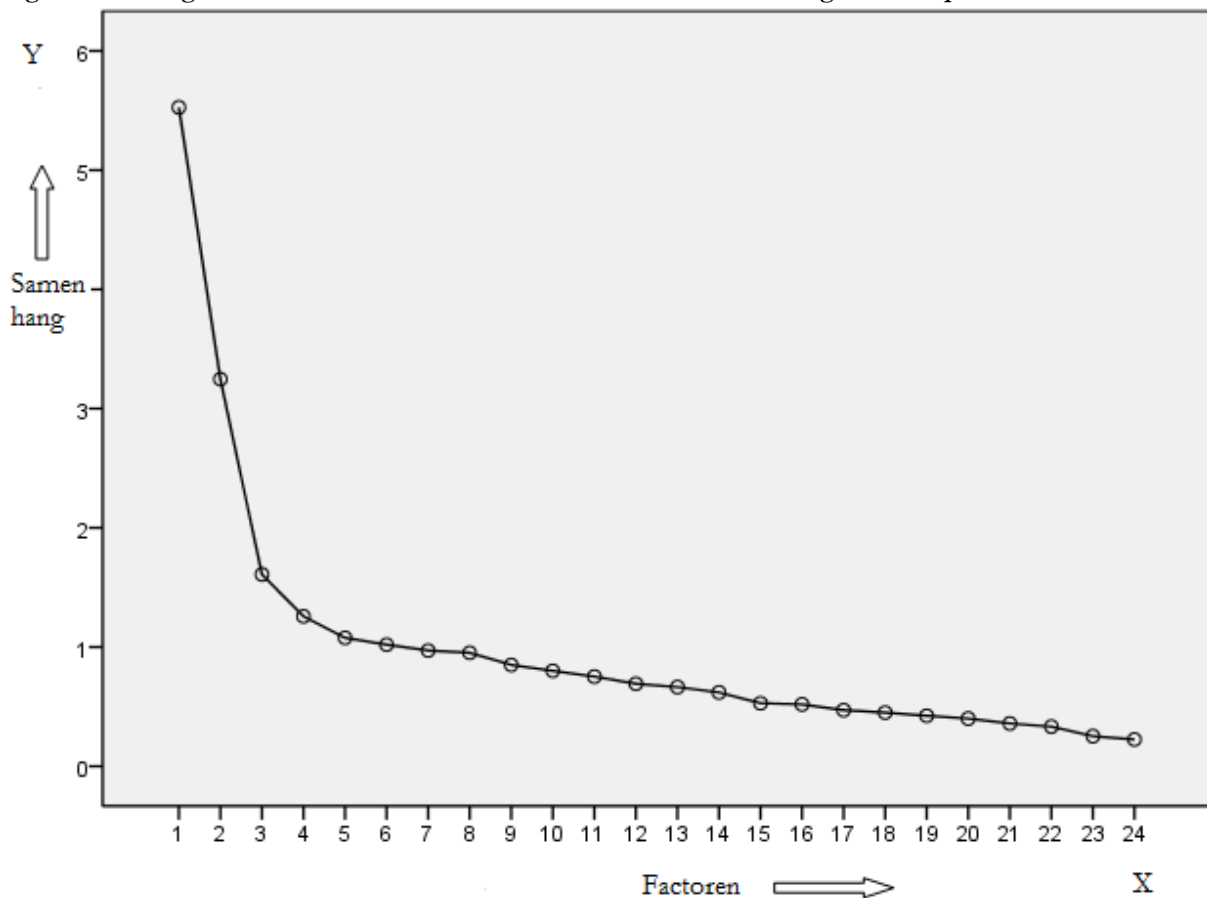
Om te bepalen of de gebruikte items uit de enquête van Allen en Meyer daadwerkelijk te gebruiken zijn als onafhankelijke schalen wordt onderstaand een factoranalyse uitgevoerd.

Bij een factoranalyse wordt er gebruik gemaakt van verschillende statistische toetsingen, welke kunnen meten of er sprake is van clusters van items of items waarbij sprake is van een intercorrelatie binnen een set items. Normaal gesproken zijn er binnen een set items verschillende clusters, of factors, te erkennen. Een factor wordt gedefinieerd wanneer er sprake is van een hogere correlatie tussen een set items dan met de rest van de items. De mate waarin de factors gecorreleerd zijn wordt weergegeven met een statistische indicatie, ook wel de factor loading genoemd. Hoe hoger de factor loading van een item, hoe meer dit item bijdraagt aan de betreffende factor.

Terugkomend op de dataset wordt verwacht dat er in dit geval sprake is van drie factors. De te onderkennen factors zijn als het goed is een weergave van de affectieve schaal, de continuance schaal en de normatieve schaal.

Om in eerste instantie te toetsen hoeveel factors er überhaupt te onderkennen zijn wordt er eerst een factoranalyse uitgevoerd zonder aan te geven wat het maximaal te onderscheiden factors is. Onderstaand is dit in figuur 1 weergegeven. Op de x-as zijn de te onderscheiden factoren opgenomen, op de y-as is verklarende de waarde die aan deze factor toegekend kan worden toegekend weergegeven.

Figuur 2: weergave te onderscheiden aantal factoren met betrekking tot componenten commitment



Bovenstaand is te zien dat er in deze set items 24 factors te onderkennen zijn. Om te bepalen welke factors daadwerkelijk te onderkennen zijn als onafhankelijke factor zijn er verschillende regels opgesteld. Ten eerste dient iedere factor een waarde te hebben die groter is dan één. Deze regel is opgesteld aangezien iedere factor op zijn minst evenveel als één variabele dient te verklaren. Door het stellen van deze regel vallen factor zeven tot en met factor 24 weg, aangezien deze factors allemaal een waarde lager dan één hebben.

De tweede regel die gebruikt kan worden is de zogenaamde ‘elbow-rule’. Met elbow-rule wordt bedoeld dat er in een grafiek bekeken kan worden wanneer er een knik in de lijn onderscheiden kan worden. Met andere woorden: wanneer er een grote daling in de waarde plaatsvindt. In bovenstaande figuur is te zien dat er tussen factor drie en vier een knik in de lijn zit.

Op grond van het toepassen van deze twee regels kan geconstateerd worden dat er binnen de set items drie factors te onderscheiden zijn. Onderstaand is in tabel 2 te zien wat de factorloadings per item zijn. De eerste factor is de affectieve schaal, de tweede factor de continuance schaal en de derde factor is de normatieve schaal. Voor zowel de eerste en de tweede factor (de affectieve en continuance schaal) is duidelijk dat de opgestelde items schaal volgens Allen en Meyer daadwerkelijk dusdanig correleren dat ze als schaal te gebruiken zijn. De derde factor (de normatieve schaal) correleert echter niet bij alle veronderstelde items. De hoogte van deze factor loadings is echter dusdanig laag, dat er voor is gekozen om deze drie items niet onder de affectieve schaal te plaatsen.

Tabel 2: factor-analyse componenten commitment

	Affectief	Continuance	Normatief
<i>Affectieve commitment-items</i>			
Ik zou graag de rest van mijn carrière bij dit bedrijf werkzaam zijn	.354	-.124	.310
Ik vind het leuk om het over mijn bedrijf te hebben met mensen van buiten de organisatie	.709	-.073	.055
Het voelt alsof de problemen van het bedrijf mijn eigen problemen zijn	.548	-.064	.084
Ik denk niet dat ik makkelijk net zo betrokken zou raken bij een ander bedrijf als ik nu bij dit bedrijf ben	.208	-.119	.154
Ik voel me ‘onderdeel van de familie’ bij het bedrijf	.777	.150	-.091
Ik voel me ‘emotioneel gehecht’ aan dit bedrijf	.611	.036	-.133
Dit bedrijf heeft als organisatie veel persoonlijke betekenis voor mij	.746	-.073	.002
Ik heb sterk het gevoel dat ik bij het bedrijf hoor	.764	-.59	-.200

Continuance commitment-items

Ik ben bang voor wat er zou gebeuren als ik stop met mijn baan zonder een volgende baan achter de hand te hebben	.049	.310	-.094
Het zou heel moeilijk voor mij zijn om mijn organisatie nu te verlaten, zelfs als ik dat zou willen	.295	.459	.062
Te veel in mijn leven zou verstoord raken als ik nu zou beslissen om mijn organisatie te verlaten	.138	.663	.120
Het zou me te veel kosten om mijn organisatie te verlaten	.386	.455	-.036
Op dit moment is bij mijn organisatie blijven een zaak van noodzaak als willen	-.162	.713	-.133
Ik heb het gevoel dat ik te weinig opties heb om te overwegen weg te gaan bij deze organisatie	-.333	.729	-.034
Één van de weinige serieuze consequenties van het verlaten van deze organisatie is de schaarsheid van het aantal beschikbare alternatieven	-.144	.530	-.091
Één van de belangrijkste redenen waarom ik doorga met werken bij dit bedrijf is dat voor stoppen een te grote opoffering nodig is	-.070	.487	.157

Normatieve commitment-items

Ik vind dat mensen tegenwoordig te vaak van organisatie naar organisatie verplaatsen	-.067	-.083	.693
Ik vind niet dat iemand altijd loyaal moet zijn richting zijn of haar organisatie	.211	-.041	.127
Jobhoppen vind ik onethisch	-.066	-.215	.613
Één van de belangrijkste redenen waarom ik blijf werken bij dit bedrijf is dat ik geloof dat loyaliteit belangrijk is, daarom voel ik een morele verplichting om te blijven	.148	.193	.406
Als ik een aanbod krijg voor een betere baan elders zou het voor mij niet goed voelen om dit bedrijf te verlaten	.353	.156	.296
Mij is geleerd dat het belangrijk is om loyaal te blijven aan één organisatie	.031	.077	.540
Het was beter toen mensen nog bij één organisatie bleven gedurende hun hele carrière	-.128	.153	.493
Ik denk dat het zijn van een 'company-man' nog van deze tijd is	.505	-.188	-.021

6.2.1 Consistentie schalen

Eveneens belangrijk om te bepalen is de consistentie van de schalen die zijn samengesteld. Voor de affectieve schaal is er sprake een Cronbachs Alpha van .790. Deze statistische toets kan gebruikt worden om te bepalen in hoeverre er sprake is van interne consistentie binnen een set variabelen. Wanneer er sprake is van een waarde hoger dan .7, kan de set als intern consistent worden bestempeld. Dat is bij deze set het geval. Hiermee kan gesteld worden dat er sprake is van een schaal die intern consistent is.

Eveneens nuttig aan de Cronbachs Alpha is dat er in de uitkomsten wordt weergegeven wat de score voor de Cronbachs Alpha zou zijn wanneer je het betreffende item zou verwijderen. Bij de affectieve schaal was er geen sprake van een item dat dusdanig vertekenend werkte dat het de moeite waard was om deze te verwijderen.

Bij de continuance schaal bleek er een interne consistentie van .756. zoals bovenstaand geconstateerd kan er hiermee gesproken worden van een intern consistente schaal. Ook in dit geval is er geen sprake van items die dusdanig vertekenende dat het item diende weg te worden genomen.

Hoewel de normatieve schaal vooral om exploratieve redenen is meegenomen, is wel getest in hoeverre de vastgestelde schaal een interne consistentie vertoonde. Dit leverde een Cronbachs Alpha op van .693, waarmee net niet voldaan wordt aan de richtlijn die is opgesteld. Het weglaten van het item of het zijn van een companyman nog van deze tijd zou zijn zou de Cronbachs Alpha verhogen naar precies .700. Aangezien hier echter sprake is van een dusdanig kleine afwijking van de norm en de exploratieve reden van het meenemen van de normatieve commitment is er voor gekozen om dit item in de schaal te laten.

6.3 Resultaten componenten van commitment

Om een goed beeld te krijgen van het verschil in commitment tussen extern ingezette werknemers en werknemers met een 'normaal' dienstverband dient er een goede vergelijking te worden gemaakt. Zoals al eerder gemeld is de enquête die gebruikt is voor dit onderzoek afgeleid uit de enquête van Allen en Meyer, zodat goed bekeken kan worden wat de verschillen tussen de twee soorten werknemers zijn.

In de enquête is gebruik gemaakt van acht items per vorm van commitment om het commitment van de respondent te toetsen. Wanneer deze variabelen worden samengevoegd per vorm van commitment (affectief, normatief en continuance) geeft dit een beeld van de mate van commitment per vorm.

In hun onderzoek geven Allen en Meyer de waardes per vorm van commitment schematisch weer. Onderstaand zijn deze waardes naast de waardes die uit de enquête van dit onderzoek zijn gekomen gelegd.

Tabel 3: verschil in commitment extern ingezette medewerkers en medewerkers 'normaal' dienstverband

Vorm commitment	Waarde commitment	Extern werknemers	ingezette werknemers	Werknemers 'normaal' dienstverband
Affectief	Mean		3.27	4.63
	S.D.		0.85	1.33
Normatief	Mean		4.49	3.77
	S.D.		0.94	1.13
Continuance	Mean		4.37	4.51
	S.D.		0.80	1.16
			N=208	N=256
			Dataset: Welten (2011)	Dataset Allen en Meyer (1990)

Uit bovenstaande tabel kan worden afgeleid dat extern ingezette werknemers in vergelijking tot medewerkers met een normaal dienstverband een lagere mate van affectieve commitment vertonen (3.27 ten opzichte van 4.63). Voor normatieve commitment blijken extern ingezette medewerkers juist een hogere score te hebben (4.49 ten opzichte van 3.77). Tot slot blijkt voor continuance commitment dat extern ingezette werknemers iets lager scoren ten opzichte van werknemers in een normaal dienstverband. Dit verschil is echter erg klein (4.37 ten opzichte van 4.51).

Het affectieve commitment is voor extern ingezette werknemers meer dan een punt lager dan voor werknemers in een normaal dienstverband. De hypothese *Extern ingezette werknemers zullen in vergelijking met werknemers in een normaal dienstverband een lagere mate van affectieve commitment vertonen* is hiermee bevestigd. Het lagere affectieve commitment zou verklaard kunnen worden door de in de literatuur al benoemde grotere fysieke afstand tot de formele werkgever. Hierdoor hebben werknemers minder contactmomenten, dit zou het minder grote affectieve commitment kunnen verklaren.

Het continuance commitment is ongeveer even hoog als bij werknemers met een normaal dienstverband. De hypothese *extern ingezette werknemers zullen in vergelijking met werknemers in een normaal dienstverband een hogere mate van continuance commitment vertonen* is hiermee niet bevestigd. Verwacht was dat extern ingezette werknemers een hogere mate van continuance commitment vertoonden, aangezien ze op een andere manier committed zouden kunnen zijn aan hun formele werkgever. Een andere vorm van commitment hoeft echter niet te betekenen dat dit de andere vorm van commitment per se verhoogt. In dit geval betekent het dat de affectieve commitment lager is, maar de continuance commitment ongeveer even hoog.

Extern ingezette werknemers vertonen een veel hogere normatieve commitment dan werknemers in een normaal dienstverband. Een verklaring voor de hogere mate van normatieve commitment die extern ingezette werknemers vertonen is dat deze werknemers op de verschillende opdrachten waar ze werkzaam zijn soms een aanbod krijgen om bij de betreffende opdrachtgever te blijven werken. Normatieve commitment zou een verklaring kunnen bieden waarom deze werknemers toch bij hun formele werkgever blijven in plaats van het aanbod aan te nemen.

Bovenstaande kan gezien worden als een descriptieve toets van de hypothesen met betrekking tot de verschillen in commitment tussen werknemers in een normaal dienstverband en werknemers die extern worden ingezet. Duidelijk is door dit descriptieve onderzoek geworden dat er wel degelijk sprake is van een verschil in commitment tussen de twee verschillende werkverbanden. Op dit moment kan echter niet met toetsing worden ondersteund in hoeverre hier sprake is van een significant verband, aangezien de data die door Allen en Meyer zijn gebruikt niet beschikbaar zijn.

6.4 Invloed antecedenten affectieve commitment

In deze paragraaf wordt besproken wat de verschillende antecedenten zijn die een verklaring kunnen bieden voor de mate van affectieve commitment die een werknemer heeft. De geformuleerde hypothesen bieden hier een houvast voor. Onderstaand wordt een overzicht van de resultaten gegeven, gestructureerd per hypothese.

6.4.1 Hypothese thuisgevoel

Onderstaand wordt door middel van regressieanalyse de volgende hypothese getoetst:

Hypothese 1a: Naarmate een extern ingezette werknemer zich meer op zijn plaats voelt in zijn organisatie, des te groter zijn mate van affectieve commitment zal zijn

De hypothese wordt getoetst door antecedenten waarvan verwacht wordt dat ze een verklaring bieden voor deze component van affectieve commitment in een model geplaatst. Eveneens worden de eerder besproken controlevariabelen opgenomen in het model. In onderstaande tabel zijn de resultaten van de analyse zichtbaar.

Tabel 4: regressiemodel thuisgevoel affectieve commitment

	B	SE
Constante	1.907***	.437
Antecedenten		
Ontvankelijkheid management	.049	.044
Rekenen op de organisatie	.438***	.042
Gelijkheid	.028	.039
Cohesie	.100**	.035
Duidelijkheid van de rol	.175***	.043
Duidelijkheid van het doel	-.081	.045
Controle-variabelen		
Opleiding	.091	.038
Sekse	.034	.125
Business-unit	.020	.042
Aantal jaren financiële sector	.062	.009
Aantal jaren in dienst	-0.67	-.021
Leeftijdscategorie	-.153	-.042
R²	.415***	
N		208

***= $p < 0.01$, **= $p < 0.05$, *= $p < 0.1$

Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat voor de 'thuisgevoel'-component van affectieve commitment de volgende antecedenten significant van invloed zijn: de mate waarin de werknemer het gevoel heeft dat hij kan rekenen op wat de organisatie hem beloofd ($p = .01$), de duidelijkheid van de rol van de werknemer ($p = .01$) en cohesie onder collega's ($p = .05$). Bij alle drie de gevallen is er sprake van een positief verband.

Concreet betekent dit in het geval voor de variabele of iemand het gevoel heeft dat hij op zijn organisatie kan rekenen dat wanneer iemand één punt omhoog gaat op de variabele rekenen op de organisatie, hij .438 punt omhoog gaat op zijn affectieve commitment. Of iemand het gevoel heeft dat hij kan rekenen op wat de organisatie zegt is hier de variabele die het sterkste significant van invloed is. Cohesie onder collega's is weliswaar significant, maar zorgt voor een stijging van

.100. De duidelijkheid van de rol zorgt bij een stijging van één punt voor een stijging van .170 op de affectieve schaal.

Opvallend in dit model is dat er bij de duidelijkheid van het doel sprake lijkt te zijn van een negatief verband. Dus hoe duidelijker het beeld dat de werknemer heeft van wat hij moet doen op een opdracht, hoe minder hoog de affectieve commitment van de werknemer wordt. Dit verband is echter niet significant.

6.4.2 Hypothese competentie in je rol als werknemer

Onderstaand wordt door middel van regressieanalyse de volgende hypothese getoetst:

Hypothese 1b: Naarmate een extern ingezette werknemer zich meer competent voelt in zijn rol, des te groter zal zijn mate van affectieve commitment zijn

Tabel 5: regressie-model competentie in de rol affectieve commitment

	B	SE
Constante	1.722***	.373
Antecedenten		
Uitdagingheid werk	.264***	.048
Moelijkheid van het doel	-.076	.040
Belang persoon	.360***	.047
Feedback	.133**	.035
Participatie	.031	.039
Controlevariabelen		
Opleiding	.079	.041
Sekse	.004	.135
Businessunit	.051	.045
Ervaring financiële dienstverlening	.033	.010
Aantal jaren in dienst	-.057	.022
Leeftijdscategorie	-.144	.044
R²	.327***	
N		208

***= $p < 0.01$, **= $p < 0.05$, *= $p < 0.1$

Uit de regressieanalyse blijkt dat de uitdagendheid van het werk ($p=.001$), het idee dat je als persoon iets bij kunt dragen aan de hogere doelen van de organisatie ($p=.001$) en de ervaren mate van feedback ($p=.05$) significant van invloed op de mate van affectieve commitment die een werknemer ervaart. In alle drie de gevallen is er sprake van een positief verband.

Het gevoel dat de werknemer iets bij kan dragen aan de grotere doelen van het bedrijf blijkt de sterkste invloed te hebben op de rolcompetentie-component van affectieve commitment. Wanneer iemand een punt stijgt op deze variabele gaat zijn affectieve schaal met .360 omhoog. De mate van uitdagendheid van het werk welke een werknemer ervaart blijkt per punt voor deze variabele te zorgen voor een stijging van .264 op de affectieve schaal te zorgen. De mate van feedback die een werknemer krijgt blijkt eveneens significant van invloed op de affectieve commitment. Wanneer iemand een punt stijgt op de variabele ervaren feedback, zorgt dit voor een stijging van .133 op de affectieve schaal.

De mate waarin het doel dat voor de werknemer is gesteld als moeilijk wordt ervaren lijkt een negatieve invloed te hebben op de mate van affectieve commitment, dit verband is echter niet significant.

Uiteindelijk blijken drie van de vijf verwachte antecedenten significant van invloed op de affectieve commitment van een werknemer. Hiermee wordt de hypothese *Naarmate een extern ingezette werknemer zich meer competent voelt in zijn rol, des te groter zal zijn mate van affectieve commitment zijn* ten dele bevestigd. Een afwijking van de verwachte antecedenten kan deels verklaard worden door het verschil in werksituatie van een extern ingezette werknemer en een 'normale' werknemer. Het gevoel om mee te mogen denken in het nemen van beslissingen met betrekking tot werkdruk en persoonlijke standaarden bleek bijvoorbeeld niet significant van invloed op de affectieve commitment. Werknemers die extern worden ingezet hebben echter hoe dan ook een hogere wisseling in werkdruk, aangezien de werkdruk afhangt van de opdracht die er voor de werknemer beschikbaar is. Wellicht dat hierdoor de mate waarin de werknemer invloed heeft op zijn werkdruk hierdoor niet significant van invloed is.

6.5 Invloed antecedenten continuance commitment

In onderstaande paragraaf zal bekeken worden welke antecedenten een verklaring bieden voor de mate van continuance commitment onder extern ingezette werknemers.

6.5.1 Hypothese antecedenten continuance commitment

Met betrekking tot de antecedenten van continuance commitment waren de vorige hypothesen opgesteld:

Hypothese 2a: Naarmate een extern ingezette werknemer voor zijn gevoel meer in een organisatie heeft geïnvesteerd des te groter zal zijn continuance commitment zijn.

Hypothese 2b: Naarmate een extern ingezette werknemer minder alternatieven beschikbaar heeft, des te groter zal zijn continuance commitment zijn.

Tabel 6: regressie-model antecedenten continuance commitment

	B	SE
Constante	3.681	.474
Antecedenten		
Nut vaardigheden en ervaringen	-.017	.062
Formele educatie	.063	.048
Geïnvesteerde tijd en moeite	.178***	.057
Ervaren alternatieven	-.351***	.044
Controlevariabelen		
Opleiding	.162**	.048
Sekse	.093	.161
Businessunit	-.054	.054
Ervaring financiële sector	-.165	.012
Aantal jaar in dienst	.169	.026
Leeftijdscategorie	.063	.053
R²	.175***	
N		208

***= p<0.01, **=p<0.05, *=<0.1

Van invloed op de mate van continuance commitment van werknemers zijn de geïnvesteerde tijd en moeite die een werknemer ervaart ($p=.001$) en het aantal ervaren alternatieven dat de werknemer denkt te hebben ($.001$). Het aantal ervaren alternatieven blijkt, zoals verwacht, een negatief effect te hebben op de mate van continuance commitment. De hoeveelheid geïnvesteerde tijd en moeite blijkt, eveneens zoals verwacht, een positieve invloed te hebben op de mate van continuance commitment.

Hiermee is hypothese 2a, *Naarmate een extern ingezette werknemer voor zijn gevoel meer in een organisatie heeft geïnvesteerd des te groter zal zijn continuance commitment zijn*, ten dele bevestigd. De geïnvesteerde tijd en moeite die een werknemer naar zijn ervaring in het bedrijf heeft gestoken blijkt significant van invloed. Wanneer een werknemer een punt op deze variabele stijgt, stijgt hij .178 op zijn continuance schaal. De andere voorspelde antecedenten met betrekking tot het aantal investeringen (formele educatie en het nut van de vaardigheden en kennis voor een andere organisatie) blijken niet significant van invloed te zijn op de mate van continuance commitment.

Hypothese 2b, *Naarmate een extern ingezette werknemer minder alternatieven beschikbaar heeft, des te groter zal zijn continuance commitment zijn*, wordt bevestigd. Het aantal alternatieven dat een werknemer ervaart is namelijk significant van invloed op het continuance commitment. Wanneer een werknemer een punt stijgt op de variabele aantal ervaren alternatieven houdt dit in dat hij .351 daalt op zijn continuance commitment. Van tevoren was al verwacht dat dit een negatief verband zou zijn.

Kanttekening die in het algemeen voor de antecedenten van continuance commitment dient te worden gemaakt is dat twee antecedenten niet mee konden worden genomen in het onderzoek. De antecedent die de impact van herplaatsing meet kan niet worden gebruikt, aangezien werknemers überhaupt elke paar maanden van locatie en werkplek wisselen. Dit kan in dit onderzoek dus niet worden gebruikt als een antecedent. De tweede antecedent is de vraag in hoeverre de waarde van het pensioen van de werknemer vermindert wanneer deze over zou stappen naar een andere werkgever. In Nederland is het namelijk zo dat een werknemer zijn opgebouwde pensioen bij een nieuwe baan mee kan nemen, dit is dus geen overweging die een werknemer hoeft te maken.

7. Conclusie en discussie

7.1 Conclusie

In deze thesis is onderzocht wat de invloed is van het extern inzetten van werknemers op het commitment naar hun formele werkgever toe. De te onderscheiden vormen van commitment zijn affectieve commitment, normatieve commitment en continuance commitment. Eveneens is onderzocht welke antecedenten hier een verklaring voor kunnen bieden. Er is al veel onderzoek gedaan naar commitment, maar het meeste onderzoek richt zich op mensen in een normaal dienstverband. Het aandeel mensen dat extern wordt ingezet wordt echter steeds groter. Vandaar dat er in dit onderzoek aandacht wordt besteed aan deze groep werknemers.

Om dit vraagstuk te kunnen behandelen zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- In hoeverre kan de mate waarin een extern ingezette werknemer zich thuis voelt in de formele organisatie een verklaring bieden voor de mate van affectieve commitment onder extern ingezette werknemers?
- In hoeverre kan de mate waarin een extern ingezette medewerker zich competent voelt in zijn werkrol een verklaring bieden voor de mate van affectieve commitment?
- In hoeverre is het aantal investeringen en het ervaren gebrek aan alternatieven op de arbeidsmarkt een verklaring voor de mate van continuance commitment van extern ingezette werknemers?

Om deze vragen te toetsen is er een enquête uitgezet bij Welten, een detacheringsbureau en opleidingsinstituut met de financiële dienstverlening als focus. Bij Welten zijn 535 werknemers gedetacheerd, 208 van hen hebben een ingevulde enquête ingestuurd.

De drie vormen van commitment zijn gemeten door voor iedere vorm een schaal op te stellen. Iedere schaal bestaat uit acht vragen, welke beantwoordt kunnen worden in de vorm van een zevenpuntschaal. Iedere antecedent is getoetst met behulp van Allen en Meyer. De vorm van deze vragen is ontleend aan het onderzoek van Allen en Meyer (1990).

Om de resultaten te analyseren is eerst nagegaan in hoeverre de schalen zoals opgesteld door Allen en Meyer daadwerkelijk meten waar ze voor gemaakt zijn. Dit is gedaan door een factoranalyse uit te voeren. Hierbij is gekeken naar de factor-loadings van de verschillende schalen. De factoranalyse toonde aan dat de schalen consistent zijn, hiermee zijn ze geschikt bevonden voor het analyseren van het commitment onder extern ingezette werknemers. Vervolgens zijn er meerdere regressieanalyses uitgevoerd, waarmee de hypothesen met betrekking tot de antecedenten konden worden getoetst.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de hypothesen die in dit onderzoek getoetst zijn en de uitkomsten die zijn gevonden. Deze tabel biedt een overzicht van de bevestiging dan wel weerlegging van de hypothesen.

Tabel 7: overzicht getoetste hypothesen en hun uitkomsten

Hypothese	Bevinding
H1: lagere affectieve commitment	Bevestigd: extern ingezette werknemers vertonen een lagere mate van affectieve commitment
H1a: gevoel thuis te horen in je bedrijf van invloed op het affectieve commitment	Ten dele bevestigd: mate waarin je kunt rekenen op je organisatie, cohesie en duidelijkheid van je rol blijken van invloed, gelijkheid, ontvankelijkheid management en duidelijkheid van de rol echter niet.
H1b: competentie in de werkkrol van invloed op het affectieve commitment	Ten dele bevestigd: uitdagendheid van het werk, belang dat er aan het persoon wordt gehecht en de mate van feedback blijken van invloed, moeilijkheid van het doel en participatie niet
H2: hogere continuance commitment	Niet bevestigd: extern ingezette werknemers vertonen ongeveer dezelfde mate van continuance commitment
H2a: meer investering in het bedrijf leidt tot hogere continuance commitment	Ten dele bevestigd: geïnvesteerde tijd en moeite blijken van invloed, de formele educatie en het nut van de vaardigheden en ervaringen voor een ander bedrijf niet
H2b: minder alternatieven leidt tot hogere continuance commitment	Bevestigd: hoe minder alternatieven de werknemer ervaart, hoe hoger de continuance commitment

Met het toetsen van de hypothesen konden de theorieën waar de hypothesen uit voortkwamen eveneens worden getoetst.

Uit eerder onderzoek bleek dat extern ingezette werknemers vaak een lagere mate van affectieve commitment vertoonden. Een verklaring die (Torka et al. 2007) hiervoor werd gegeven was de grotere fysieke afstand tot de formele werkgever. Verdere verklaringen zijn nog uit te bouwen, maar de verwachting vanuit de theorie dat extern ingezette werknemers een lagere mate van commitment zouden vertonen is in dit onderzoek bevestigd. Extern ingezette werknemers scoren namelijk ruim een punt lager op de affectieve commitmentschaal, zoals opgesteld door Allen en Meyer.

Eerdere onderzoeken wezen uit dat extern ingezette werknemers hoger scoorden op continuance commitment. Uit dit onderzoek bleek echter dat er weinig verschil zit tussen de waarde die werknemers in een normaal dienstverband op continuance commitment vertonen en de waarde die extern ingezette werknemers vertonen. Deze verwachting is dus niet bevestigd. Hieruit valt te concluderen dat het al dan niet extern werkzaam zijn van een werknemer geen invloed hoeft te hebben op de continuance commitment die een werknemer vertoont.

De verschillen in deze waardes konden echter enkel descriptief getoetst worden, aangezien van het onderzoek van Allen en Meyer alleen de waardes beschikbaar waren, niet de data.

De sociale identiteitstheorie, waarin naar voren komt dat het vooral belangrijk is dat een werknemer zich kan identificeren met de waarden van het bedrijf, was gekoppeld aan de vraag of een werknemer zich thuis voelt bij een organisatie. De sociale identiteitstheorie bleek een redelijk goede voorspeller, aangezien de hypothese gedeeltelijk bevestigd is.

De antecedenten die gekoppeld waren aan de mate waarin de werknemer zich uitgedaagd voelde in zijn rol bleken deels van invloed op de mate van affectieve commitment. De theorie die stelt dat de mate van feedback die een werknemer ervaart van invloed is op de affectieve commitment werd bevestigd.

Uit toetsing van het continuance commitment van extern ingezette werknemers kwam naar voren dat extern ingezette werknemers bijna dezelfde mate van continuance commitment vertoonden.

Verder bleek de theorie van Rosbult en Farrell (1983), welke stelde dat het aantal alternatieven dat een werknemer ervaarde een negatieve invloed zou hebben op het continuance commitment, bevestigd te worden. Het aantal ervaren alternatieven was significant van invloed op de mate van continuance commitment.

De side bet-theorie van Becker (1960) werd in het onderzoek deels bevestigd. Weliswaar was de hoeveelheid geïnvesteerde tijd en moeite significant van invloed, de formele educatie en het nut dat de vaardigheden van de werknemer elders zouden hebben echter niet.

In dit onderzoek kon worden vastgesteld welke vormen van commitment extern ingezette werknemers vertonen en welke antecedenten een verklaring kunnen bieden voor de waardes die op deze vormen vertoond worden. Dit onderzoek kan helpen bij het aansturen van de verschillende persoonlijkheden en achtergronden van werknemers die extern worden ingezet.

7.2 Discussie

In dit onderzoek werd een vergelijking gemaakt tussen de populatie uit het onderzoek van Allen en Meyer en de populatie van dit onderzoek. Hiermee is nog niet gezegd dat er sprake is van een vergelijkbare dataset. De populatie van Allen en Meyer heeft een kleine oververtegenwoordiging van vrouwen (57%), terwijl er bij deze dataset juist sprake is van een oververtegenwoordiging van mannen (79%). Eveneens kan er verschil zitten in het functiegebied. In de dataset van Allen en Meyer waren de respondenten werkzaam in supervisor-functies in onder andere een universiteit. In dit onderzoek zijn de respondenten werkzaam binnen de financiële sector, veelal op operationele functies. Beide verschillen zouden van invloed kunnen zijn op de mate van commitment die werknemers vertonen.

Ook belangrijk om op te merken is dat de populatie van dit onderzoek niet geheel representatief is voor de beroepsbevolking. De populatie van dit onderzoek bestaat uit HBO-opgeleide werknemers. Bovendien bestaat 70% van het data-bestand uit mannen. Hoewel voor beide variabelen gecontroleerd is, zou het toch nuttig zijn om bij volgend onderzoek gebruik te maken van een meer representatieve populatie, dit zou de generaliseerbaarheid van het onderzoek ten goede komen.

Eveneens kan er sprake zijn van een selectie-effect. Er wordt onderzoek gedaan naar commitment onder werknemers, waarvoor alle werknemers een persoonlijke mail hebben gekregen met de vraag de enquête in te vullen. Er is kans dat werknemers met een hogere mate van commitment de enquête eerder in zullen vullen.

Normatieve commitment is in dit onderzoek vooral om exploratieve redenen meegenomen als meetinstrument. Extern ingezette werknemers bleken echter een hogere mate van normatieve commitment te vertonen ten opzichte van mensen met een 'normaal' dienstverband. In toekomstig onderzoek zou het dus nuttig zijn om de normatieve commitment als schaal serieus te onderzoeken, om te bekijken waar dit verschil vandaan komt. Wellicht kan in volgend onderzoek eveneens gekeken worden naar de antecedenten die achter de normatieve commitment liggen.

Zoals bovenstaand al is gemeld is er in dit onderzoek een descriptieve toetsing geweest van de verschillen in de vormen van commitment die extern ingezette werknemers vertonen ten opzichte van werknemers met een normaal dienstverband. In volgend onderzoek kunnen deze bevindingen met behulp van twee complete data-sets wellicht uitgebreider worden getoetst.

8. Aanbevelingen

Uit dit onderzoek is duidelijk gebleken welke antecedenten significant van invloed zijn op de mate van de verschillende componenten van commitment.

Eveneens is gebleken dat extern ingezette werknemers lager scoren op affectieve commitment. Of het wenselijk is om hier verandering in te brengen is de vraag. De mensen die bij Welten werkzaam zijn kenmerken zich door onafhankelijkheid, professionaliteit en menselijkheid. Dat is wat Welten naar mijn mening bijzonder maakt. Werknemers weten zich te redden en zijn te herkennen aan hun proactieve houding. Wanneer dit is wat zij uitdragen hoeft het niet per se nodig zijn dat zij een hoge mate van affectieve commitment naar Welten toe vertonen. Zij zijn immers werkzaam op verschillende opdrachten, waar zij zich zelfstandig redden. Het vergroten van de affectieve commitment naar Welten toe zou er niet per se voor hoeven te zorgen dat het betere werknemers worden.

Wat bij Welten wel naar voren komt is dat werknemers uiteindelijk vaak uitstromen, vanwege bijvoorbeeld een nieuwe levensfase, waar het gedetacheerde leven wat minder goed in past.

Naarmate de mate van affectieve commitment hoger is, wordt dit meegenomen in de overweging om al dan niet te blijven. Als het doel is om werknemers langer in dienst te houden zou het verhogen van het affectieve commitment wel kunnen worden gestimuleerd.

Factoren die van invloed zijn op het affectieve commitment zijn, zoals naar voren kwam in de regressieanalyse: mate waarin je kunt rekenen op de organisatie, cohesie onder collega's en de duidelijkheid van je rol. Eveneens van invloed bleken het ontvangen van feedback, uitdagendheid van het werk en het belang dat er aan het persoon wordt gehecht.

Wanneer dit wordt omgezet in een aanbeveling wil ik graag een voorbeeld naar voren halen: bij de businessunit Personal Banking wordt er gebruik gemaakt van een zogenaamde coach. Deze coach begeleidt werknemers die net uit het traineeschip komen gedurende een half jaar. Gedurende dit half jaar komt hij bij de werknemers op bezoek op hun opdracht, waar dingen worden besproken als moeilijkheden waar de werknemer tegenaan loopt en de manier waarop de werknemer zich wil ontwikkelen. De kracht van dit concept is dat de rol van de coach los van die van de manager staat, dit geeft de mogelijkheid om op een open manier met elkaar te communiceren. Hierdoor kan zowel de mate van feedback worden vergroot, evenals de duidelijkheid van je rol worden bepaald. Deze aandacht is naar verwachting eveneens van invloed op het belang dat er aan jou als persoon wordt gehecht.

Om de cohesie onder collega's verder te vergroten organiseert Welten onder andere al zogenaamde terugkomdagen, deze zijn opgedeeld per businessunit. Wat mij een idee lijkt is om een grotere focus te leggen op het groepsgevoel dat er wordt opgeroepen tijdens het traineeship: tijdens het traineeship komt naar voren dat het belangrijk is om elkaar te helpen en te ondersteunen in je ontwikkeling. Het in stand houden van dit groepsgevoel, door bijvoorbeeld een halfjaarlijkse bijeenkomst voor de 'oude traineegroep' te organiseren herinnert weer sterk aan het gevoel dat we bij Welten elkaar helpen en bij Welten horen. Als het goed is onderhouden de

trainees al contact, maar wanneer de bijeenkomst vanuit Welten wordt georganiseerd wordt dit gevoel opgeroepen vanuit Welten zelf, in plaats van vanuit de trainee.

De uitdagendheid van het werk bleek eveneens van invloed op het affectieve commitment. Het lastige aan het nog meer vergroten van deze uitdaging is het feit dat het ontwikkelpad van een Weltenaar nog wel eens kan schommelen, aangezien de uitdaging afhankelijk is van de beschikbare opdracht.

Voor het continuance commitment bleek dat de geïnvesteerde tijd en moeite in het bedrijf van invloed waren, evenals de formele educatie. Nu is het zo dat Welten al ontzettend veel aandacht besteedt aan het investeren in werknemers en het laten investeren van werknemers. Uit de analyse is gebleken dat dit van significante invloed is op de mate van continuance commitment. Naar mijn mening is dit een sterk punt van Welten, aangezien het aangeeft dat investeren in werknemers er ook daadwerkelijk voor zorgt dat ze zich meer committed voelen.

Literatuurlijst

- Allen, N.J., en Meyer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858
- Alutto, J.A., Hrebiniak, L.G. en Alonso, R.C. On Operationalizing the Concept of Commitment. *Social Forces*. 51:4 448-454
- Arrowsmith, J (2006). Temporary agency work in an enlarge European Union
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16/8: 28-31
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42
- Brooks, I. en Swales, S. (2002). Analysis of the relationship between nurse influences over flexible working and commitment to nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 38:2 117-126
- CIETT (2000) Orchestrating the evolution of Private Employment Agencies Towards a Stronger Society: Four Million Jobs for Europe. *International Confederation of Temporary Work Business* Brussels: CIETT
- Connely, C.A., en D.G. Gallagher. (2006) Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management* 30(6): 959-83
- De Witte, H., en Naswell, K. (2003). Objective vs. Subjective job insecurity: consequences of temporary work for job satisfaction and organisational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy* 24 (2): 149-88
- Doorewaard, H. , Smeenk, S., Teelken, C. en Eisinga, R. (2009). Managerialism, Organizational Commitment and Quality of Job Performance among European University Employees. *Research in higher education* 50/6: 589-607
- Felfe, J. Schmoonk, R. Schyns, B. en Six, B. (2007) Does the form of employment make a difference? –Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers.
- Gallagher, D.G., en McLean Parks, J. (2001) I Pledge my troth... contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review* 11; 181-208
- Gudanesco, N en Cristea, A. (2009). Education and Life Long Learning argument for the development of knowledge based on economy and society *Lex et scientica- International Journal* 16/1 :434-441
- Hrebiniak, L.G. en Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 17:4 555-573
- Larkey, L. en Morrill, M.C. (1995). Organizational commitment as a Symbolic Process. *Western Journal of Communication* 59

- Miles, R.E., en Snow, C.C. (1995). The new network firm: a spherical structure built on a human investment philosophy: *Organizational dynamics*, 23/4:
- Miller, O.J. (1996). Employee turnover in the public sector. New York: Garland
- Mowday, R.T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 8:4 387-401
- Mowday, R.T., Steers, R.M. en Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 43-77
- Paré, G., Tremblach, M. en Lalonde, P. (2001) The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of its Personnel. 1-42
- Reichers, A.E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of management review*, 10:3 465-476
- Seruya, F.M. en Hinojoa, J. (2010) Professional and Organizational Commitment in Paediatric Occupational Therapists: the Influence of Practice Setting *Occupational Therapy International Journal* 17 125/134
- Souren, M. (2009) CBS-berichten: Meer flexwerkers, maar niet op alle fronten. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 24 (4): 460-464
- Steers, R, M. en Rhodes, S, R. (1978). Mayor influences on employee attendance: A process model. *Journal of applied psychology* 63, 391-407
- Stevens, J.M., Beyer, J.M. en Trice, H.M. (1978) Personal, Role, and organizational predictors of managerial commitment. *The Academy of Management Journal*. 21:3 380-396
- Tabbodi, M.L. (2009) Effects of leadership behaviour on the faculty commitment of humanities departments in the University of Mysore, India: regarding factors of age group, educational qualifications and gender. *Educational Studies* 35:1 21-26
- Torka, N., Van Riemsdijk, M. en Looise, J.C. (2006). Werkgeversbetrokkenheid: een werknemersperspectief, 'geaccepteerd' door Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken
- Van Breugel, G., Van Olffen, W. en Olie, R. (2005) Temporary Liaisons: the commitment of 'temps' towards their agencies. *Journal of Management Studies* 41: 539-566
- Veitch, R.W.D. en Cooper-Thomas, H.D. (2009) Tit for that? Predictors of temporary agency workers' commitments. *Asia Pacific Journal of human resources* 47(3) 317-337
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428

Boek:

Scott, J. (2000). Rational Choice theory. In: Understanding Contemporary Society: Theories of the present. Sage Publications

Mowday, R. Porter, L. en Steers, R. (1982) Employee-Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Academic press* New York

Appendix

8.1 Tabel

Tabel 8: Totaal aantal gebruikte variabelen inclusief complete lijst antecedenten

Soort variabele	Variabele	Min.	Max.	S.D.	Mean	N
Afhankelijke	Affectieve schaal	1.63	6.25	.84812	3.2717	210
	Normatieve schaal	1.75	6.88	.94384	4.4875	210
	Continuance schaal	2.13	6.25	.80265	4.3668	210
Onafhankelijke						
Affectief	Uitdaging werk	1	7	1.37	3.07	210
	Duidelijkheid rol	1	7	1.282	3.05	210
	Duidelijkheid doel	1	7	1.160	5.37	210
	Moelijkheid doel	1	7	1.553	3.47	210
	Ontvankelijkheid management	1	7	1.197	3.44	210
	Cohesie op de werkvloer	1	7	1.431	3.40	210
	Rekenen op de organisatie	1	7	1.404	3.04	210
	Gelijkheid	1	7	1.351	4.65	210
	Belang persoon	1	6	1.277	3.37	210
	Feedback	1	7	1.546	3.39	210
	Participatie	1	7	1.455	3.50	210
Continuance	Vaardigheden	1	7	1.062	2.35	210

	Formele educatie	1	7	1.289	5.21	210
	Zelfinvestering	1	6	1.160	2.57	210
	Ervaren alternatieven	1	7	1.463	3.21	210
Normatief	Org. Comm. Norm	1	7	1.126	2.86	210
Controle	Leeftijdscategorie	1	11	2.120	4.55	210
	Aantal jaren in dienst	0	15	3.0656	3.471	210
	Aantal jaren ervaring fin. Sector	0	43	9.4076	8.6139	210
	Business-Unit	1	7	1.828	2.47	210
	Sekse	0	1	.418	.78	210
	Opleidingsniveau	1	8	1.3734	6.1779	208

8.2 Begeleidende mail enquête

Mag ik mij even voorstellen: mijn naam is Anne Vreeman en ik ben op dit moment bezig met het schrijven van mijn afstudeerscriptie bij Welten.

Ik hoop dit jaar aan de Universiteit Utrecht af te studeren in mijn studierichting sociologie. Bij Welten word ik begeleid door Cees. We hebben voor het thema Binden en Boeien gekozen, zoals jullie weten een belangrijk thema binnen Welten. Specifiek ga ik kijken naar het commitment van de medewerkers van Welten.

De resultaten van dit onderzoek geven een beter beeld van wat jullie belangrijk vinden waardoor Welten nog beter invulling kan geven aan dit thema.

Ik waardeer het erg als je mee wilt werken aan het onderzoek door de digitale enquête in te vullen. Hiermee help je zowel mij persoonlijk als ook Welten.

Het invullen van de enquête kost hooguit tien minuten en is compleet anoniem.

Zouden jullie dit vóór 14 mei willen doen?

Klik [hier](#) om de enquête te openen.

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,

Anne Vreeman

Ps.: ik ben mij ervan bewust dat jullie net het medewerkerstevredenheidonderzoek hebben gehad en ik kan me voorstellen dat het wat veel is qua enquêtes op het moment. Toch hoop ik dat jullie me willen helpen!

8.3 Enquête commitment

Affectieve schaal

(Allen en Meyer)

Ik zou graag de rest van mijn carrière binnen mijn organisatie werkzaam zijn

Helemaal mee eens o o o o o o o Helemaal niet mee eens

Ik vind het leuk om het over mijn organisatie te hebben met mensen van buiten de organisatie

Helemaal mee eens o o o o o o o Helemaal niet mee eens

Het voelt alsof de problemen van de organisatie mijn eigen problemen zijn

Helemaal mee eens o o o o o o o Helemaal niet mee eens

Ik denk dat ik makkelijk zo betrokken zou raken bij een andere organisatie als ik nu betrokken ben bij mijn organisatie (R)

Helemaal mee eens o o o o o o o Helemaal niet mee eens

Ik voel me niet als ‘onderdeel van de familie’ bij mijn organisatie (R)

Helemaal mee eens o o o o o o o Helemaal niet mee eens

Ik voel me niet ‘emotioneel gehecht’ aan deze organisatie (R)

Helemaal mee eens o o o o o o o Helemaal niet mee eens

Deze organisatie heeft veel persoonlijke betekenis voor mij

Helemaal mee eens o o o o o o o Helemaal niet mee eens

Ik heb niet sterk het gevoel dat ik bij Welten hoor (R)

Helemaal mee eens o o o o o o o Helemaal niet mee eens

Continuance schaal

(Allen en Meyer)

Ik ben niet bang voor wat er misschien zou gebeuren als ik zou stoppen met mijn baan zonder een volgende baan achter de hand te hebben (R)

Helemaal mee eens o o o o o o Helemaal niet mee eens

Het zou heel moeilijk voor mij zijn om mijn organisatie nu te verlaten, zelfs als ik dat zou willen

Helemaal mee eens o o o o o o Helemaal niet mee eens

Te veel in mijn leven zou verstoord worden als ik nu zou beslissen om mijn organisatie te verlaten

Helemaal mee eens o o o o o o Helemaal niet mee eens

Het zou me niet te veel kosten om mijn organisatie nu te verlaten (R)

Helemaal mee eens o o o o o o Helemaal niet mee eens

Op dit moment is bij mijn organisatie blijven een zaak van zowel noodzaak als van willen

Helemaal mee eens o o o o o o Helemaal niet mee eens

Ik heb het gevoel dat ik te weinig opties heb om te overwegen weg te gaan bij deze organisatie

Helemaal mee eens o o o o o o Helemaal niet mee eens

Één van de weinige serieuze consequenties van het verlaten van deze organisatie is de schaarsheid van het aantal beschikbare alternatieven

Helemaal mee eens o o o o o o Helemaal niet mee eens

Één van de grootste redenen waarom ik doorga met werken voor deze organisatie is dat voor stoppen een grote persoonlijke opoffering nodig is –een andere organisatie zou misschien niet matchen met de totale aantal voordelen dat ik hier heb

Helemaal mee eens o o o o o o Helemaal niet mee eens

Normatieve schaal

(Allen en Meyer)

Ik vind dat mensen tegenwoordig te vaak van organisatie naar organisatie verplaatsen

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

Ik vind niet dat iemand altijd loyaal moet zijn aan zijn of haar organisatie (R)

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

Van de ene naar de organisatie springen vind ik totaal niet onethisch

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

Één van de grootste redenen waarom ik blijf werken voor deze organisatie is dat ik geloof dat loyaliteit belangrijk is, daarom voel ik een morele verplichting om te blijven

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

Als ik een ander aanbod krijg voor een betere baan elders zou het voor mij niet goed voelen om de organisatie te verlaten

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

Mij is geleerd dat het belangrijk is om loyaal te blijven aan één organisatie

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

Het was beter toen mensen nog bij één organisatie bleven gedurende hun carrière (R)

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

Ik denk niet dat het zijn van een 'Welten-man' of 'Welten-vrouw' nog logisch is

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

Antecedenten**Affectief:**

(Uitdaging baan) Over het algemeen is het werk dat ik krijg van mijn organisatie uitdagend en spannend

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Duidelijkheid rol) Deze organisatie maakt altijd duidelijk wat van mij verwacht wordt

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Duidelijkheid doel) In mijn organisatie merk ik dat ik vaak aan een opdracht werk zonder dat ik goed begrijp wat ik hoor te doen (R)

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Moeilijkheid doel) Wat binnen mijn baan van mij gevraagd wordt is niet zeer uitdagend (R)

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Ontvankelijkheid management) De mensen in het top-management van mijn organisatie letten op ideeën die door andere werknemers worden aangereikt

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Cohesie onder collega's) Tussen de mensen in mijn organisatie zijn weinig sterke relaties (R)

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Organisationele afhankelijkheid) Ik heb het gevoel dat ik kan vertrouwen op wat een organisatie aan mij belooft

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Gelijkheid) Er zijn mensen in deze organisatie die meer krijgen dan ze verdienen en anderen die veel minder krijgen dan ze verdienen (R)

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Belang van een persoon) In deze organisatie wordt je aangemoedigd om te voelen dat het werk dat je doet belangrijke bijdragen levert aan de grotere doelen van de organisatie

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Feedback) Ik krijg zelden feedback over hoe ik mijn werk doe (R)

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Participatie) In mijn organisatie mag ik meedenken in het nemen van beslissingen met betrekking tot mijn werkdruk en mijn persoonlijke standaarden

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

Continuance:

(Vaardigheden) In welke mate denk je dat de vaardigheden en ervaringen die je hebt opgedaan in je huidige organisatie nuttig zouden zijn in een andere organisatie? Hiermee wordt bedoeld: hoeveel van deze vaardigheden zou je mee kunnen nemen van de ene organisatie naar de andere?

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Educatie) Mijn formele educatie zou niet heel nuttig zijn als ik bij welke organisatie behalve deze of een bijna dezelfde organisatie zou werken (R)

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Zelf-investering) Ik heb veel tijd en moeite geïnvesteerd in deze organisatie (Het leren van hoe het werk enz.)

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Pensioen) Als je je huidige organisatie nu zou verlaten, zou je dan één van de pensioenfondsen die je hebt ontvangen verliezen die je anders wel had gekregen als je bij de organisatie was gebleven?

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

(Alternatieven) Als ik deze organisatie zou verlaten, zou ik weinig moeite hebben om een vergelijkbare of betere baan elders te vinden

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

Normatief:

(Organisationele commitment norm) Werknemers in deze organisatie worden verwacht een groot gevoel van persoonlijke commitment bij de organisatie te hebben

Helemaal mee eens Helemaal niet mee eens

Extra

Wat is uw leeftijd?

..

Hoe lang ben je al werkzaam bij deze organisatie?

... Jaar

Hoe lang ben je al werkzaam binnen de financiële sector?

.. Jaar

Wat is uw sekse?

Man Vrouw

Ik ben woonachtig in:

Groningen

Friesland

Drenthe

Overijssel

Flevoland

Gelderland

Utrecht

Noord-Holland

Zuid-Holland

Zeeland

- o Noord-Brabant
- o Limburg
- o Elders buiten Nederland

Ik werk bij de volgende businessunit

- o Business banking
- o Holding
- o Interim Management
- o Opleiding- & Organisatie-ontwikkeling
- o Pensioen professionals
- o Personal banking
- o Verzekeringen

Wat is uw opleidingsniveau?

- o WO
- o Post-HBO
- o HBO
- o MBO
- o LBO
- o VWO
- o HAVO
- o VMBO/MAVO
- o Anders, namelijk..

Laatste vraag, open gesteld om extra informatie te krijgen:

Wat maakt jou betrokken bij Welten?