

Zorgt Flexibel Werken voor Behoud van Werknemers?

Een onderzoek naar de invloed van flexibel werken op het commitment van werknemers tot de organisatie waarin zij werkzaam zijn en de mate van ontslagintentie.



Universiteit Utrecht

Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

Bachelor thesis: Management van Human Resources

Begeleider: Mw. Prof. Dr. Mandy van der Velde

Judith-Anne van Delft

3276163

November 2010 t/m April 2011

Nederland heeft anno 2011 te maken met krapte op een vergrijzende arbeidsmarkt, grote technologische ontwikkelingen en een verschuiving van banen naar functies. Om hier op in te kunnen spelen voeren steeds meer organisaties de flexibele werkvorm in. Tegelijkertijd wordt het behouden van talentvolle werknemers een steeds grotere uitdaging. Onduidelijk is echter welke invloed de flexibele werkvorm heeft op het organisatiecommitment van werknemers. De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt: “Hoe beïnvloedt flexibel werken het commitment van werknemers tot de organisatie, welke gevolgen heeft dit voor de ontslagintentie van werknemers en wat is de rol van het geslacht van de werknemer in de relatietypes?”. Hierbij is gekeken naar de directe effecten tussen de concepten, naar het effect van commitment als mediërend concept en naar het effect van geslacht als modererend concept op de relatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment. Dit onderzoek is uitgevoerd via social networks en via klantrelaties van adviesbureaus ProvenPartners en ProvenWorkspace. Uit dit onderzoek blijkt dat flexibel werken een positieve invloed heeft op het organisatiecommitment en via organisatiecommitment een negatieve invloed op ontslagintentie. De relatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment is voor mannen sterker bevonden dan voor vrouwen.

1. Inleiding

De vergrijzing in Nederland maakt vergeleken met de afgelopen vijf jaar een verdubbelde stijging door. Dit blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2010). De arbeidsmarkt verkraapt waardoor jonge talenten steeds schaarser worden, er zijn grote ontwikkelingen in de informatie technologie (Workplace of the Future, 1993, in Meyer & Allen, 1997), er vindt een verschuiving plaats van banen naar functies (Bridges, 1994, in Meyer & Allen, 1997) en Nederland heeft in de afgelopen jaren te kampen gehad met een crisis die gepaard ging met veel ontslagen. Des te belangrijker wordt het voor organisaties om haar beste werknemers te behouden als kern van de organisatie (Hausknecht, Rodda, & Howard, 2009; Meyer & Allen, 1997; Reiche, 2008.). De mate van het organisatiecommitment van de werknemer blijkt, meer dan andere variabelen, van grote invloed te zijn op de ontslagintentie van werknemers (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979).

Tezamen met deze ontwikkelingen veranderen veel organisaties de manier van werken om zich beter en sneller aan te kunnen passen aan de vernieuwde organisatieomgeving (Flexibelwerken.nl, 2011). Zo is flexibel werken, ook wel het nieuwe werken genoemd, een steeds vaker voorkomende werkvorm in organisaties (Flexibelwerken.nl, 2011). Een interessante vraag is welke invloed de invoering van flexibel werken heeft op het commitment van medewerkers, aangezien de vaste organisatiestructuren verdwijnen en werknemers minder direct contact hebben met de organisatie als geheel. Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de gevolgen van flexibel werken op het commitment van werknemers.

Waar in eerder onderzoek wel enige aandacht is besteed, is de rol van geslacht op de invloed van flexibel werken op commitment, op commitment, en op ontslagintentie (Scandura & Lankau, 1997). De rol van het geslacht van een werknemer is echter nog niet uitvoerig onderzocht. Kritiek op de onderzoeken die er zijn is dat er te weinig aandacht is geweest voor controlevariabelen wanneer gekeken werd naar de relatie tussen twee concepten (Lefkowitz, 1994 in Scandura & Lankau, 1997)). Daarom zal er in dit onderzoek uitvoeriger gekeken worden naar de rol van geslacht, waarbij getracht wordt de rol van andere variabelen uit te sluiten.

Dit artikel geeft een onderzoek weer naar de invloed van flexibel werken op het organisatiecommitment van werknemers, en de mate van ontslagintentie van werknemers. Daarnaast wordt er onderzocht of mannen en vrouwen verschil ondervinden in de relatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment.

1.1. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het achterhalen van de rol die de flexibele werkvorm kan spelen bij het behouden van getalenteerde werknemers. Er wordt gekeken naar de invloed van flexibel werken op zowel het organisatiecommitment als op de ontslagintentie van werknemers, direct dan wel indirect via organisatiecommitment als mediërende factor. Daarnaast wordt er ook onderzocht of geslacht van invloed is op de relatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment.

1.2. Vraagstelling

“Hoe beïnvloedt flexibel werken het commitment van werknemers tot de organisatie, welke gevolgen heeft dit voor de ontslagintentie van werknemers en wat is de rol van het geslacht van de werknemer in de relatie types?”

De opbouw van dit artikel is als volgt. In navolging van de hierboven beschreven vraagstelling worden de concepten *organisatie commitment*, *flexibel werken*, en *ontslagintentie* nader toegelicht in een theoretisch kader. Op basis hiervan zullen hypothesen opgesteld worden over de invloed van de antecedenten op organisatiecommitment en ontslagintentie. Vervolgens zal in de methode aandacht besteed worden aan de respondenten, de meetinstrumenten en de analysemethode. Daarna zullen de resultaten gepresenteerd worden. Tot slot zal er in de discussie en conclusie nader ingegaan worden op de interpretatie van de resultaten, waarbij de vraagstelling en eerdere onderzoeken meegenomen worden ten behoeve van deze interpretatie. Het artikel wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit deel van het artikel worden de centrale variabelen van dit onderzoek toegelicht, waarna de relaties tussen deze concepten beschreven zullen worden met de daaropvolgende hypothesen. Deze vormen samen het onderzoeksmodel.

2.1. Een flexibele werkvorm

Bij de flexibele werkvorm kunnen werknemers zelf kiezen wanneer ze op het werk verschijnen en weer naar huis gaan, zolang ze aan bepaalde randvoorwaarden voldoen (Golembiewski & Proehl, 1978; Scandura & Lankau, 1997). De werknemer ontvangt op deze manier een mate van controle over de eigen werktijden en werkplek, buiten de standaard werkdag om (Lambert, Marler, & Gueutal, 2008, in McNall, 2010). Kortom: de plaats, duur en het tijdstip van de werkzaamheden zijn tot op zekere hoogte vrij in te delen door de werknemer. Zo kan de werknemer een betere balans vinden tussen het arbeidersleven en privéleven (Lee & Kim, 2010). Als gevolg hiervan verbetert de houding van werknemers, de productiviteit van werknemers, de motivatie, en de moraal van werknemers (Kush & Stroh, 1994; Lee & Kim, 2010). De steeds meer opkomende 24-uurs economie draagt bij aan de ontwikkeling van meer flexibele werkvormen binnen organisaties (Albertsen, Rafnsdóttir, Grimsmo, Tómasson, & Kauppinen, 2008).

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van flexibel werken aangehouden: *flexibel werken is een werkvorm waarbij de werknemer flexibel is in de werktijden en de werkplek om de eigen werkzaamheden uit te voeren, buiten de standaard werktijden en werkplek om.*

2.2. Organisatiecommitment

Een veelgebruikte definitie voor organisatiecommitment komt van Mowday, Steers, en Porter (1979) die organisatiecommitment onderscheiden in (1) een sterk geloof in en acceptatie van de organisatiedoelen en –waarden; (2) de wil om zich in te zetten om deze doelen voor de organisatie te bereiken; en (3) een sterke wens om onderdeel te blijven van de organisatie.

Meyer en Allen (1997) hanteren een driedelige definitie van commitment. *Affectieve commitment* staat voor een emotionele gehechtheid aan de organisatie waarbij een groot gevoel

van betrokkenheid komt kijken. *Continuatie commitment* komt voort uit de kosten en baten analyse die een werknemer maakt over de gevolgen van een eventueel vertrek bij de organisatie. *Normatieve commitment* tot slot, heeft te maken met een gevoel van verplichting om bij de organisatie te blijven. Omdat er in eerder onderzoek weinig tot geen onderscheid is gemaakt tussen de verschillende soorten commitment, wordt dit ook in dit onderzoek niet gemaakt. Meyer en Allen (1997) geven aan dat veel van de onderzoekers die gebruik maakten van het meetinstrument van Mowday, Steers, en Porter (1979), dat in dit onderzoek ook gebruikt wordt, vooral affectieve commitment onderzochten. Binnen commitment zijn ook verschillende foci van commitment te onderscheiden (Meyer & Allen, 1997). Becker (1992) noemt vier focussen van commitment: de organisatie, top management, direct leidinggevende, en de werkgroep. In dit onderzoek wordt er geen specifiek onderscheid gemaakt tussen de verschillende foci van commitment.

De meest gebruikte algemene beschrijving van organisatiecommitment wordt ook in dit onderzoek toegepast (Meyer & Allen, 1997): *organisatiecommitment is de psychologische staat die de relatie tussen werknemer en organisatie karakteriseert en invloed heeft op de beslissing om deel te blijven van deze organisatie.*

2.3. Ontslagintentie

In een organisatie kan men het onderscheid maken tussen de werknemers die in de organisatie blijven en die de organisatie verlaten, waarbij het verlaten van de organisatie zowel vrijwillig als onvrijwillig kan zijn. Het gaat in dit onderzoek om vrijwillig ontslag: de beslissing om het werknemerschap te beëindigen ligt bij de werknemer (bv. Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998, in Dess & Shaw, 2001).

Ontslagintentie is een van de meest onderzochte variabelen in relatie tot commitment (Meyer & Allen, 1991). Hoewel het aantal werknemers met de intentie tot ontslag niet het zelfde zal zijn als het aantal werknemers dat daadwerkelijk ontslag neemt, stelt Mobley et.al. (1979) in een onderzoek naar het ontslag proces dat ontslagintentie de beste voorspeller is van het daadwerkelijk nemen van ontslag. Daarnaast zal de variabele ontslagintentie meer over het ontslagproces van werknemers kunnen vertellen dan alleen het daadwerkelijke ontslag van werknemers (Somers, 1995).

De definitie van ontslagintentie in dit onderzoek is: *de intentie van een werknemer om het lidmaatschap van een organisatie op te zeggen door te stoppen met zijn of haar baan*, en dus niet het daadwerkelijke nemen van ontslag.

2.4. Verschillen tussen mannen en vrouwen in de invloed van flexibel werken

Scandura en Lankau (1997) brengen naar voren dat in eerdere onderzoeken naar organisatie commitment de rol van geslacht ambigu is gebleven. Waar in sommige onderzoeken blijkt dat vrouwen meer dan mannen commitment voelen tot hun organisatie, is dat in andere onderzoeken juist andersom of wordt er geen verschil geconstateerd. Daarnaast suggereren Mathieu en Zajac (1990, in Scandura & Lankau, 1997) dat geslacht invloed zou kunnen hebben op zowel de perceptie van de werkomgeving als de mate van invloed van flexibel werken op het organisatiecommitment van werknemers. Veel onderzoek is hier echter niet naar gedaan. Daarom is het voor dit onderzoek interessant om de rol van geslacht mee te nemen wanneer er gekeken wordt naar de invloed van flexibel werken op organisatie commitment. Bij geslacht wordt er een onderscheid gemaakt tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers.

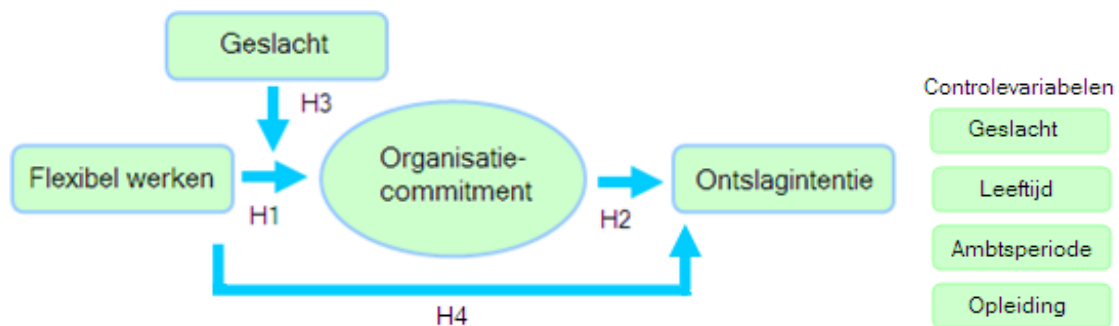
2.5. Controlevariabelen

Eerder onderzoek heeft wel eens de kritiek ontvangen dat er een gebrek was aan controle op andere variabelen wanneer er onderzoek gedaan werd naar de invloed van één variabele op commitment (Lefkowitz, 1994 in Scandura & Lankau, 1997). Naast geslacht zal er in dit onderzoek daarom ook aandacht besteed worden aan andere, demografische, variabelen en hun invloed op de relatie tussen de drie genoemde concepten. Op deze manier wordt getracht uit te sluiten dat de gevonden verbanden tussen de variabelen eigenlijk deels door andere variabelen veroorzaakt worden. De controlevariabelen in dit onderzoek zijn eveneens gebaseerd op eerder onderzoek (Morrow & McElroy, 1987, Glisson & Durick, 1988, Fry & Greenfeld, 1980, Luthans, McCaul, Harriette, & Dodd, 1985, Decotiis & Summers, 1987, in Becker, 1992; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Mobley et al., 1979; Neining, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010; Scandura & Lankau, 1997). Ten eerste worden leeftijd, ambtsperiode en opleidingsniveau meegenomen in het onderzoek. Verder wordt er gevraagd naar de burgerlijke staat van de werknemer, het aantal kinderen, het aantal kinderen

onder de 18, het aantal thuiswonende kinderen en de financiële situatie van de werknemer. Deze laatste variabelen zullen gebruikt worden om extra informatie in te winnen over de respondenten en mogelijke verklaringen te kunnen geven over de gevonden resultaten.

2.6. Onderzoeksmodel en hypothesen

Op basis van eerdere onderzoeken en theorieën is het mogelijk om iets te zeggen over de relaties tussen de te onderzoeken variabelen. Ten eerste wordt hieronder het onderzoeksmodel gepresenteerd, waarna de relaties (H1, H2, H3, H4) tussen de te onderzoeken variabelen toegelicht worden en hypothesen opgesteld worden.



Figuur 1. Onderzoeksmodel: Hypothesen

2.2.1. Flexibel werken leidt tot organisatiecommitment

Tot op heden is er weinig onderzoek gedaan naar de eventuele samenhang tussen flexibel werken en organisatiecommitment. Scandura en Lankau (1997) noemen in hun onderzoek vier mogelijke verklaringen voor de verhoging van organisatiecommitment als gevolg van flexibel werken. (1) de werknemer heeft de perceptie dat de organisatie bijdraagt aan de balans tussen werk en privé; (2) de werknemer heeft het idee een grotere controle over het eigen leven te hebben; (3) wanneer de werknemer de eigen organisatie vergelijkt met andere organisaties die geen flexibel werken systeem toepassen vergroot dat de loyaliteit naar eigen werkgever; (4) de beeldvorming over de werkgever verbetert, wat invloed heeft op het organisatiecommitment. Scandura en Lankau (1997) tonen een significant hogere commitment aan bij werknemers met de perceptie flexibel te kunnen werken ($M = 60.33$), dan bij

werknemers die deze perceptie niet hebben ($M = 5.58$). Aan de andere kant zijn er wetenschappers die een negatieve relatie tussen flexibel werken en commitment vermoeden, omdat face-to-face communicatie vereist is om een goede relatie tussen werknemer en organisatie op te bouwen (Nardi & Whittaker, 2002).

De verwachting is dat (H1) flexibel werken een positieve invloed heeft op de mate van organisatiecommitment.

2.2.2. Organisatiecommitment leidt tot ontslagintentie

Organisatiecommitment is een van de hoofdredenen voor werknemers om te blijven (Hausknecht et.al., 2009; Mobley et.al., 1979), en dus is het een belangrijke voorspeller van ontslagintentie. De meeste onderzoekers hebben een significante samenhang gevonden tussen commitment en de ontslagintentie van werknemers (Blau & Boal, 1989, Meyer, Allen, & Smith, 1993, Tett & Meyer, 1993, in Meyer & Allen, 1997). Zo verzamelde Reichers (1985) elf onderzoeken met deze uitkomst en concludeerde de significante samenhang ook zelf, en vonden ook Mowday et.al. (1979) een significante samenhang tussen de twee variabelen. Meyer en Allen (1991) menen eveneens dat commitment redenen met zich mee brengt om bij de organisatie waarin de werknemer werkzaam is te blijven.

De verwachting is dat (H2) organisatiecommitment een negatieve invloed heeft op ontslagintentie.

2.2.3. Geslacht beïnvloedt de relatie tussen flexibel werken en commitment

Zoals eerder aangegeven in dit artikel zou geslacht invloed kunnen hebben op de perceptie van de werkomgeving en de mate van invloed van flexibel werken op het organisatiecommitment van werknemers (Mathieu & Zajac, 1990, in Scandura & Lankau, 1997). Scandura en Lankau (1997) deden onderzoek naar de relatie tussen geslacht, gezinsverantwoordelijkheden en flexibel werken in verhouding tot commitment. Zij kwamen in hun onderzoek tot de conclusie dat vrouwen een groter effect ondervinden van flexibel werken dan mannen, omdat zij meer gezinsverantwoordelijkheden zouden hebben en door flexibel werken een betere balans kunnen maken tussen gezin en werk. Daarom wordt geslacht in dit onderzoek als modererende variabele op de relatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment verondersteld.

De verwachting is dat (H3) vrouwen een grotere positieve samenhang tussen flexibel werken en organisatiecommitment laten zien dan mannen.

2.2.4. Ontslagintentie wordt via organisatiecommitment door flexibel werken bepaald

In eerder onderzoek is geen aandacht geweest voor de relatie tussen flexibel werken en ontslagintentie en in dit onderzoek wordt ook geen sterk direct verband tussen deze twee variabelen verwacht. In het onderzoeksmodel komt deze relatie echter wel naar voren omdat organisatiecommitment in het model als mediërende variabele wordt weergegeven. Hierbij wordt verondersteld dat de relatie tussen flexibel werken en ontslagintentie voornamelijk wordt bepaald door de mediërende rol van organisatiecommitment en dat deze relatie zonder de aanwezigheid van organisatiecommitment beduidend zwakker zal zijn.

De verwachting is dat (H4) de samenhang tussen flexibel werken en ontslagintentie via organisatiecommitment sterker is dan het directe effect van flexibel werken op ontslagintentie.

2.2.4. Controlevariabelen

Neininger et.al. (2010) vonden geen extra invloed van leeftijd, opleidingsniveau, en de ambtsperiode op het commitment en ontslagintentie van werknemers. Andere onderzoeken doen echter vermoeden dat er een negatieve samenhang bestaat tussen leeftijd en ontslagintentie, en de ambtsperiode en ontslagintentie (Mobley et.al., 1979) De negatieve relatie tussen leeftijd of ambtsperiode en ontslagintentie is volgens Mobley et.al. (1979) in overeenstemming met de uitkomsten van Porter en Steers. Wel wijzen zij erop dat de variatie niet bijster groot is, en waarschijnlijk samenhangt met andere variabelen. Reichers (1986) komt in haar onderzoek echter tot een tegengestelde conclusie.

Er zal geen hypothese geformuleerd worden met betrekking tot de extra variabelen, maar deze zullen wel meegenomen worden in het onderzoek als controlevariabelen. Zo wordt een poging gedaan om te voorkomen dat er voorbarige conclusies worden gedaan over de invloed van geslacht op de drie kernvariabelen.

3. Methode

In dit deel zal de methode van onderzoek beschreven worden. Eerst zullen de onderzoeksprocedure en respondenten beschreven worden. Daarna zal er aandacht besteed worden aan de operationalisering van de variabelen en de daarbij behorende meetinstrumenten. Tot slot wordt de analyse methode van dit onderzoek toegelicht.

3.1 De onderzoeksprocedure en respondenten

Om dit onderzoek uit te voeren is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode, met name omdat er gezocht wordt naar relaties tussen concepten die in eerder onderzoek eveneens zijn uitgevoerd met kwantitatief gegenereerde data. Daarnaast is een online enquête kostendrukkend en kunnen in korte tijd veel respondenten geworven worden. Tot slot zal de respondent in een online enquête makkelijker vertrouwelijke informatie vrijgeven dan in een mondeling interview (Baarda & De Goede, 2006). Door eerder gedane onderzoeksmethodes naar deze concepten na te leven wordt de betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid van dit specifieke onderzoek verhoogd. De data waarop dit onderzoek is gebaseerd komt voort uit een online enquête die drie weken online gestaan heeft.

Het onderzoek is uitgevoerd onder 278 werknemers binnen verschillende organisaties. Dit aantal bleef over na het verwijderen van één respondent die zelf aangaf niet op alle vragen eerlijke antwoorden gegeven te hebben. Onder de participerende organisaties zitten onder andere ministeries, provincies, waterschappen, gemeenten, verzekeringmaatschappijen, energiemaatschappijen, banken, telecombedrijven, organisaties uit de zorg, en onderwijsorganisaties. 9% van de 278 respondenten zijn aangeschreven als klantrelaties van het adviesbureau Proven, dat deze relaties beschikbaar stelde voor het onderzoek. Proven is een adviesbureau op het gebied van Het Nieuwe Werken. 69% van de respondenten zijn geworven via social networks als LinkedIn, Twitter, en verscheidene blogposts. Deze werving is zowel via de onderzoeker als via Proven verlopen. 22% van de respondenten is via de eigen organisatie bekend geworden met het onderzoek, waarbij het niet precies duidelijk is of de initiatiefnemer vanuit de organisatie kennis van het onderzoek heeft genomen via Proven of via social networks.

Het merendeel van de respondenten is van het mannelijke geslacht: 64% van de 278 werknemers is man. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 40, met een standaardafwijking van 9.9 jaar. De jongste respondent is 22, de oudste 63 jaar. 88% van de respondenten zijn hoger opgeleid: 140 mensen hebben een HBO of VWO diploma, en 104 mensen hebben een wetenschappelijke opleiding afgerond. De overige 12% bestaat uit 31 mensen met MBO of HAVO als hoogst afgeronde opleiding en 3 mensen met LBO of MAVO, LTS, VMBO als hoogst afgeronde opleiding.

De meeste respondenten (75%) zijn volgens hun arbeidscontract fulltime in dienst. Ook is de meerderheid (84%) volgens het arbeidscontract voor onbepaalde tijd in dienst. De gemiddelde arbeidsduur van de respondenten is 8 jaar en 5 maanden (standaardafwijking van 8.7 jaar en 3.4 maanden).

Over de burgerlijke staat van de respondenten is het volgende bekend: 13% van de respondenten is vrijgezel, 8% zit in een relatie maar woont niet samen, 26% zit in een relatie en woont wel samen, 2% heeft een geregistreerd partnerschap/is getrouwd maar woont niet samen en 51% heeft een geregistreerd partnerschap/is getrouwd en woont wel samen. Men heeft gemiddeld 1.29 kind (Sd. 1.27), waarvan .83 kind onder de 18 jaar (Sd. 1.08) en/of .97 kind thuiswonend (Sd. 1.08). Tot slot is over de financiële situatie van de respondenten bekend dat 61% zelf kostwinner is in het eigen huishouden, 33% deze rol deelt met iemand anders en bij 6% is iemand anders in het eigen huishouden de kostwinner.

3.2. Operationalisering van de variabelen en de meetinstrumenten

De websurvey die gebruikt wordt voor dit onderzoek is gebaseerd op de drie hoofdvariabelen, die allen gemeten worden op een Likert zeven punt schaal. Deze schaal is gekozen op basis van eerder gedane onderzoeken naar deze variabelen. In dit deel zullen eerst de drie hoofdvariabelen *flexibel werken*, *organisatiecommitment*, en *ontslagintentie* geoperationaliseerd worden in de te gebruiken meetinstrumenten. De volledige gebruikte meetinstrumenten zijn terug te vinden in de Bijlagen. Daarna zullen de demografische variabelen en controle variabelen kort toegelicht worden.

De variabele geslacht wordt gemeten op nominaal niveau. De overige variabelen in het onderzoeksmodel – flexibel werken, organisatiecommitment en ontslagintentie – worden op

semi-interval niveau gemeten. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen wordt er zo veel mogelijk gekozen voor reeds bestaande meetinstrumenten.

3.2.1. Flexibel werken in tijd en plaats

Tot vandaag heeft flexibel werken als variabele weinig aandacht gekregen in wetenschappelijk onderzoek. Om toch tot een zo betrouwbaar mogelijk meetinstrument te komen zijn de items in dit meetinstrument gebaseerd op eerder gedaan kwalitatief onderzoek naar flexibel werken en items uit *Het Nieuwe Werken Kompas*, een vragenlijst over Het Nieuwe Werken dat Proven al enige jaren gebruikt om een beeld te krijgen van de mate van Het Nieuwe Werken in organisaties. Het meetinstrument flexibel werken bestaat uit acht items die meten in welke mate de werknemer de perceptie heeft flexibel te kunnen werken. Voorbeelden van deze items zijn “*Mensen en informatie zijn op de juiste tijd en plaats beschikbaar wanneer ik ze nodig heb*”, “*Mijn werkomgeving bestaat uit meer dan mijn kantoor, ik werk ook op andere plekken*”, en “*Deze organisatie biedt mij de ondersteuning en mogelijkheden om de juiste balans tussen mijn werk- en privéleven te vinden*”.

De Cronbach's Alpha in dit onderzoek is .76. Na het verwijderen van één item, te weten “*Deze organisatie heeft relatief weinig regels en proceduurs*”, verhoogt de Cronbach's Alpha tot .78. Daarom wordt besloten om dit item uit het meetinstrument te verwijderen.

3.2.2. De mate van betrokkenheid tot de organisatie

Organisatiecommitment wordt gemeten met het hiervoor meest gebruikte meetinstrument: de *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) van Mowday, Porter, & Steers, 1979 (Becker, 1992; Zaccaro & Dobbins, 1989; verkegen via Fields, 2002). In navolging van Reichers (1985) zijn in eerder onderzoek twee items uit dit meetinstrument verwijderd, omdat deze een te grote overlap zouden kennen met ontslagintentie. Deze items worden ook in dit onderzoek uit dit meetinstrument verwijderd, om ze vervolgens mee te nemen in het meetinstrument van ontslagintentie. Deze twee items zijn: “*Het levert niet veel op om voor onbepaalde tijd bij deze organisatie te blijven*” en “*Er zou erg weinig verandering in mijn huidige omstandigheden nodig zijn om mij ertoe aan te zetten deze organisatie te verlaten*”.

Voorbeelden van items die wel meegenomen worden in dit meetinstrument zijn “*Ik ben er trots op om anderen te vertellen dat ik deel uitmaak van deze organisatie*”, “*Ik vind dat mijn normen en waarden en de normen en waarden van de organisatie zeer vergelijkbaar zijn*” en “*Deze organisatie inspireert mij in zeer grote mate het beste uit mijzelf te halen in termen van arbeidsprestaties*”. Het meetinstrument voor organisatiecommitment bestaat in dit onderzoek uit dertien items. Deze items zijn door middel van *backtranslation* vertaald naar het Nederlands.

De Cronbach's Alpha in eerder onderzoek varieerde van .81 tot .93 (Fields, 2002). In dit onderzoek is de Cronbach's alpha .89.

3.2.3. Het weg willen bij de organisatie

Naar aanleiding van de kritiek van Reichers (1985) op enkele items van de OCQ van Mowday, Porter, & Steers (1979) worden twee items van deze vragenlijst opgenomen in het meetinstrument van ontslagintentie (Becker, 1992). Deze worden aangevuld met de ontslagitems uit de *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979, in Becker, 1992), waarbij een extra item is toegevoegd om het item “*Het is waarschijnlijk dat ik in het komende jaar actief op zoek ga naar een nieuwe baan*” meer nuance te geven. Een ander voorbeeld is “*Ik denk regelmatig na over ontslag nemen*”. Ook deze items zijn door middel van *backtranslation* vertaald naar het Nederlands.

In het onderzoek van Becker (1992) was de Cronbach's alpha van dit meetinstrument .81. In dit onderzoek is de Cronbach's alpha .87. Na het verwijderen van het item “*het levert niet veel op om voor onbepaalde tijd bij deze organisatie te blijven*” verhoogt de Cronbach's alpha in dit onderzoek tot 0.89. Daarom wordt besloten om dit item uit het meetinstrument te verwijderen.

3.2.4. De demografische en controle variabelen

De demografische variabelen in dit onderzoek zijn geslacht, leeftijd in jaren, ambtsperiode in jaren en maanden, opleidingsniveau, burgerlijke staat, aantal kinderen, aantal thuiswonende kinderen, aantal kinderen onder de achttien jaar, en de financiële situatie (Morrow & McElroy, 1987; Glisson & Durick, 1988; Fry & Greenfeld, 1980; Luthans et.al., 1985; Decotiis & Summers, 1987, in Becker, 1992; Griffeth et.al., 2000; Mobley et.al., 1979;

Neininger et.al., 2010; Scandura & Lankau, 1997). Geslacht, leeftijd, ambtsperiode en opleiding zullen als controlevariabelen gebruikt worden. Ambtsperiode staat hierbij voor het aantal jaar dat een werknemer in dienst is bij de huidige organisatie. Opleidingsniveau wordt bepaald aan de hand van de hoogst afgeronde opleiding.

Hierbij wordt het opleidingsniveau getest op de hoogst afgeronde opleiding, waarbij de keuze is tussen lager onderwijs; LBO of MAVO, LTS, VMBO; MBO of HAVO; HBO of VWO; WO. De burgerlijke staat van de respondent is te onderscheiden in single; relatie, niet samenwonend; relatie, wel samenwonend; geregistreerd partnerschap/getrouwd, niet samenwonend; geregistreerd partnerschap/getrouwd, wel samenwonend. Bij het aantal kinderen onder de achttien jaar is er gekozen voor de grens van achttien omdat kinderen onder de achttien nog onder de ouderlijke verantwoordelijkheid vallen.

De demografische en controle variabelen zullen tijdens het verwerken van de data getest worden op samenhang met de hoofd variabelen, om eventuele invloedsfactoren buiten het directe onderzoek om uit te sluiten.

3.3. Methode van analyse

De verzamelde data wordt met behulp van SPSS versie 17.0 geanalyseerd. Om de toetsing van de hypothesen mogelijk te maken worden alle items zo gehercodeerd dat zij in dezelfde richting meten. Vervolgens wordt per dimensie de homogeniteit van alle items gemeten zodat de verschillende items per variabele kunnen worden samengevoegd tot één totaalscore om de hypothesen te kunnen toetsen.

Om de hypothesen te toetsen wordt gebruik gemaakt van een correlatie- en regressieanalyse. In eerste instantie zal er een correlatieanalyse uitgevoerd worden op alle verzamelde data om een globaal inzicht te krijgen op de data, hoofd variabelen en controle variabelen. Correlaties in dit onderzoek worden eenzijdig getoetst omdat de hypothesen gericht zijn opgesteld. Om te onderzoeken wat de invloed van onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele is wanneer er niet te veel overlap is met invloed van andere variabelen worden er meerdere regressieanalyses uitgevoerd om de gestelde hypothesen te testen.

In het onderzoeksmodel is er sprake van een mediërende variabele, namelijk organisatiecommitment. Door middel van een scatterplot wordt gecontroleerd of er een lineair verband bestaat tussen de variabelen. Er wordt onderzocht of er een significante correlatie is

tussen de onafhankelijke variabele *flexibel werken* en de afhankelijke variabele *ontslagintentie*, de onafhankelijke variabele *flexibel werken* en de mediërende variabele *organisatiecommitment*, en tussen de mediërende variabele *organisatiecommitment* en *ontslagintentie*. Dit gebeurt door middel van een Pearson correlatie. Wanneer de correlatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele zwakker is dan de overige twee correlaties, wordt een stapsgewijze regressieanalyse uitgevoerd om te onderzoeken of dit effect nog steeds significant is wanneer de invloed van organisatiecommitment uitgesloten wordt. Wanneer de significantie verdwijnt op het moment dat organisatiecommitment in de regressieanalyse wordt meegenomen is er sprake van een geheel mediërend effect. Blijft de significantie van flexibel werken aanwezig, is er sprake van een gedeeltelijk mediërend effect.

Daarnaast is de variabele *geslacht* in het onderzoeksmodel verondersteld als een modererende variabele. Om dit te onderzoeken wordt onderzocht of de correlatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment voor vrouwen of mannen hoger uitvalt. De Pearson correlatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment wordt hierbij twee keer getest. In eerste instantie worden alleen vrouwelijke respondenten meegenomen worden in de analyse, in tweede instantie worden alleen mannelijke respondenten meegenomen worden in de analyse. Ook wordt er een aparte regressieanalyse uitgevoerd voor beide geslachten.

De controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleiding en ambtsperiode worden op alle drie de variabelen getest. Voor geslacht gebeurt dat met een onafhankelijke T-test, voor leeftijd en voor ambtsperiode met een Pearson correlatie- en regressieanalyse en voor opleiding met een Spearman correlatie.

4. Resultaten

In dit deel wordt achtereenvolgens besproken welke verbanden gevonden zijn op basis van de verwerkte data. Aan de hand van de correlatiematrix (Tabel 3, pagina 19) worden de hypothesen besproken. Interpretatie van de resultaten vindt plaats in de Discussie.

4.1. Uitkomsten op de hypothesen

Met hypothese 1, *flexibel werken heeft een positieve invloed op de mate van organisatiecommitment*, wordt getoetst of de mate waarin werknemers de perceptie hebben flexibel te kunnen werken een positieve invloed heeft op het organisatiecommitment van deze werknemers. Er is een positieve en significante samenhang ($r = .52$; $p < 0.01$; $N = 278$) gevonden tussen flexibel werken en organisatiecommitment. Dat houdt in dat hoe meer de werknemer de perceptie heeft flexibel te kunnen werken, hoe hoger het organisatiecommitment van deze werknemer is. 27% van organisatiecommitment wordt verklaard door de variabele flexibel werken ($B = .53^{***}$) (zie Tabel 1, pagina 18). Hypothese 1 wordt daarom aangenomen.

Hypothese 2, *organisatiecommitment heeft een negatieve invloed op ontslagintentie*, toetst of de mate van organisatiecommitment een negatieve invloed heeft op de mate van ontslagintentie. Er is een negatieve significante samenhang ($r = -.71$; $p < 0.01$; $n = 278$) af te lezen tussen organisatiecommitment en ontslagintentie. Dat betekent dat hoe hoger het organisatiecommitment van de werknemer is, deze minder geneigd is om de organisatie te verlaten. 50% van ontslagintentie wordt verklaard door de variabele organisatiecommitment ($B = -.68^{***}$) (zie Tabel 2, pagina 18). Hypothese 2 wordt daarom aangenomen.

Met hypothese 3, *vrouwen laten een grotere positieve samenhang tussen flexibel werken en organisatiecommitment zien dan mannen*, wordt het modererende effect van *geslacht* getoetst. Om dit te kunnen doen worden deze verbanden voor vrouwen en mannen apart van elkaar getoetst. Vrouwen ondervinden een positieve samenhang tussen flexibel werken en organisatiecommitment met een correlatie van .47 ($p < 0.01$; $n = 101$). 21% van organisatiecommitment wordt bij vrouwen verklaard door flexibel werken ($B = .47^{***}$).

Mannen ondervinden een positieve samenhang tussen flexibel werken en organisatiecommitment met een correlatie van .56 ($p < 0.01$; $n = 177$). Bij de mannen wordt 31% van organisatiecommitment verklaard door de variabele flexibel werken ($B = .56^{***}$). Het verschil tussen de twee gevonden correlaties is echter niet significant ($.97$; $p > 0.1$).

Dit betekent dat mannen een significant sterkere invloed van flexibel werken op organisatiecommitment laten zien dan vrouwen, maar het verschil tussen man en vrouw zelf niet significant is. Omdat deze uitkomst in tegengestelde richting is van de verwachting en het moderatie effect niet significant blijkt, wordt hypothese 3 verworpen.

Hypothese 4, *de samenhang tussen flexibel werken en ontslagintentie via organisatiecommitment is sterker dan het directe effect van flexibel werken op ontslagintentie*, toetst ten slotte het mediërende effect van organisatiecommitment tussen de onafhankelijke variabele flexibelwerken en de afhankelijke variabele ontslagintentie. Hierbij wordt een vergelijking gemaakt tussen de correlaties van de verschillende verbanden. Er is een negatieve samenhang ($r = -.41$; $p < 0.01$; $n = 278$) gevonden tussen flexibel werken en ontslagintentie. Dit betekent dat de hoe hoger de perceptie op de mate van een flexibele werkomgeving is, men minder geneigd is om de organisatie te verlaten. Echter, wanneer met de regressieanalyse gekeken wordt naar de verklaringskracht van flexibel werken op ontslagintentie valt de significantie van flexibel werken weg zodra organisatiecommitment toegevoegd wordt in het regressiemodel ($B = -.06$) (zie Tabel 1 en Tabel 2, pagina 18). Dit betekent dat ontslagintentie volledig gemedieerd wordt door de variabele organisatiecommitment. Hypothese 4 wordt daarom aangenomen.

4.2. Uitkomsten op de controlevariabelen

Uit de T-test komt naar voren dat mannen en vrouwen geen grote verschillen ondervinden in de scores op flexibel werken ($M = 5$, $Sd = 1$), organisatiecommitment ($M = 5$, $Sd = 1$) en ontslagintentie ($M = 3$, $Sd = 2$). Dit verschil is niet significant bevonden. Flexibel werken: $t = -.99$; $df = 276$; $p > 0.05$. Organisationscommitment: $t = -.18$; $df = 276$; $p > 0.05$. Ontslagintentie: $t = -.85$; $df = 276$; $p > 0.05$. Deze resultaten betekenen dat de mate van flexibel werken, organisatiecommitment, en ontslagintentie niet extra beïnvloed zijn door het geslacht van de respondent.

Uit de correlatiematrix (Tabel 3) valt op te maken dat leeftijd enkel een significante samenhang heeft met ontslagintentie ($r = -.14$; $p < 0.05$; $n = 278$). De verklarende kracht van deze variabele is echter niet significant zodra de kernvariabelen toegevoegd worden aan de regressieanalyse ($B = -.08$) (zie Tabel 2).

Ook voor de ambtsperiode (in jaren) geldt dat er enkel een significante samenhang te vinden is met de variabele ontslagintentie ($r = -.11^*$; $p < 0.05$; $n = 278$). De verklarende kracht van deze variabele is echter niet significant zodra de kernvariabelen toegevoegd worden aan de regressieanalyse ($B = .04$) (zie tabel 2).

In Tabel 3 is af te lezen dat opleidingsniveau geen enkele significante samenhang vertoont met de drie hoofdvariabelen flexibel werken, organisatiecommitment en ontslagintentie. Regressieanalyses op elk van de controlevariabelen bevestigd de bovenstaande correlaties.

Tabel 1. Regressieanalyse commitment

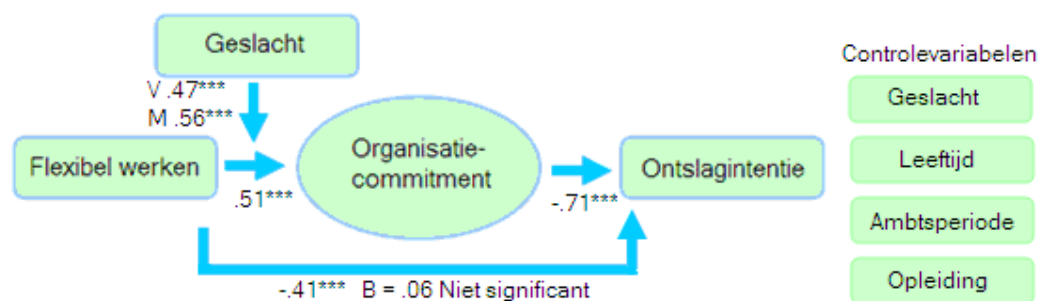
Variabele	Standardized coefficients B
1. Geslacht	-.02
2. Leeftijd	.00
3. Opleiding	-.05
4. Ambtsperiode (jaar)	-.01
5. Flexibel werken	.53***

Tabel 2. Regressieanalyse Ontslagintentie

Variabele	Standardized coefficients B	
	<i>Excl. commitment</i>	<i>Incl. commitment</i>
1. Geslacht	.06	.05
2. Leeftijd	-.09	-.08
3. Opleiding	.07	.04
4. Ambtsperiode (jaar)	-.01	-.01
5. Flexibel werken	-.42***	-.06
6. Organistiecommitment		-.68***

* $p < .1$
 ** $p < .05$
 *** $p < .01$
 Adjusted $R^2 = .27$
 Sig. = .000

* $p < .1$
 ** $p < .05$
 *** $p < .01$
 Adjusted $R^2 = .51$
 Sig. = .000



Figuur 2. Onderzoeksmodel: Resultaten

Tabel 3. De Correlatiematrix (N = 278)

	M	Sd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Geslacht	.36	.48	1.00															
2 Leeftijd	40.07	9.88	-.12*	1.00														
3 Opleiding	4.24	.69	.08	-.15**	1.00													
4 Jaren in dienst	8.32	8.74	-.07	.66***	-.26***	1.00												
5 Maanden in dienst	4.54	3.40	.03	-.08	.05	-.08	1.00											
6 Parttime/Fulltime	.74	.44	-.33***	-.03	-.04	-.01	-.07	1.00										
7 Onbep./Bep. tijd	.17	.37	.13*	-.29***	.11*	-.32***	.06	-.07	1.00									
8. Burgerlijke staat	3.69	1.47	-.17**	.37***	-.13*	.24***	.01	-.06	-.26***	1.00								
9. Aantal kinderen	1.29	1.27	-.19**	.50***	-.11*	.30***	-.09	-.05	-.21***	.50***	1.00							
10. A.k. onder de 18	.83	1.10	-.14*	.12*	-.05	.02	-.05	-.02	-.16**	.35***	.67***	1.00						
11. A.k. thuiswonend	.97	1.10	-.14*	.22***	-.08	.12*	-.11*	-.08	-.16**	.45***	.77***	0.82***	1.00					
12. Financiële onafh.	.73	.45	.26***	-.04	.08	-.05	-.01	-.08	.01	-.04	-.14**	-.16**	-.16**	1.00				
13. Kostwinner	1.44	.60	.36***	-.08	-.05	-.07	-.06	-.35***	.04	.23***	.01	-.01	.01	.07	1.00			
14. Ontslagintentie	3.11	1.66	.05	-.14**	.06	-.11*	.08	-.04	.05	-.18**	-.09	.01	-.09	-.07	.06	1.00		
15. Org.commitment	4.68	.98	.01	.05	.00	.03	-.03	.05	-.03	-.19**	.08	.03	.09	.05	.03	-.71***	1.00	
16 Flexibel werken	4.88	1.10	.06	.07	.09	.04	-.08	-.08	-.02	.11*	.07	.07	.10	.11*	.06	-.41***	.52***	1.00

* = significant bij een significantniveau van .1

** = significant bij een significantniveau van .05

***= significant bij een significantniveau .01

Onbep./Bep. tijd = Onbepaalde/Bepaalde tijd in dienst

A.k. = Aantal kinderen

Onafh. = Onafhankelijkheid

Org. = Organisatie

5. Discussie: interpretatie van resultaten, conclusie en beperkingen

De hypothesen worden in dit deel uitgebreider besproken waarbij de resultaten geïnterpreteerd worden en er een koppeling plaatsvindt naar de uitkomsten van eerdere onderzoeken. Op deze manier wordt er gezocht naar mogelijke verklaringen van deze uitkomsten. Vervolgens zullen de beperkingen van dit onderzoek beschreven worden en wordt er een aanbeveling gedaan voor toekomstig onderzoek naar de invloed van flexibel werken op organisatiecommitment.

De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt als volgt: *Hoe beïnvloedt flexibel werken het commitment van werknemers tot de organisatie, welke gevolgen heeft dit voor de ontslagintentie van werknemers en wat is de rol van het geslacht van de werknemer in deze samenhang?*

De hypothesen die werden opgesteld aan de hand van het theoretisch kader voorspelden dat flexibel werken een positieve invloed zou uitoefenen op het commitment van werknemers, dat organisatiecommitment een negatieve invloed zou hebben op de ontslagintentie, dat vrouwen een grotere invloed van flexibel werken op organisatiecommitment zouden ondervinden dan mannen en tot slot dat organisatiecommitment als een mediërende variabele tussen flexibel werken en ontslagintentie instaat. Drie van deze hypothesen zijn aangenomen, één van de hypothesen moest na aanleiding van dit onderzoek verworpen worden vanwege een uitkomst die tegenstrijdig was met de verwachting.

Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat flexibel werken inderdaad een positieve invloed heeft op de mate van organisatiecommitment (*HI*). Dit komt overeen met de bevindingen van Scandura en Lankau (1997) in eigen onderzoek naar de samenhang tussen de perceptie van flexibel werken en de mate van organisatiecommitment. Tevens lijkt de angst van Nardi en Whittaker (2002) voor verlies aan organisatiecommitment door verminderde face-to-face communicatie op basis van dit onderzoek ongegrond. Hoewel een aanzienlijk deel (27%) van organisatiecommitment verklaard wordt door flexibel werken betekent dit tegelijkertijd dat 73% van organisatiecommitment verklaard kan worden door andere betekenisvolle invloedsfactoren.

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat in meerdere onderzoeken is aangetoond dat organisatiecommitment een negatieve invloed heeft op de mate van ontslagintentie van werknemers (Blau & Boal, 1989; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Tett & Meyer, 1993, in Meyer & Allen, 1997; Reichers, 1985; Mowday et.al., 1979). In dit onderzoek is deze bevinding in overeenkomst met de verwachting van dit onderzoek (*H2*) nogmaals bevestigd. Er is een significante negatieve samenhang geconstateerd tussen deze twee variabelen. Organisationscommitment is voor een aanzienlijk deel (50%) een verklarende factor voor ontslagintentie. Ook dit komt overeen met eerder gedaan onderzoek (Hausknecht et.al., 2009; Mobley et.al., 1979). Een feit blijft echter dat de overige 50% invloedsfactoren op ontslagintentie onverklaard blijven in dit onderzoek.

De veronderstelling dat vrouwen een sterkere relatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment laten zien dan mannen (*H3*) is voornamelijk gebaseerd op het onderzoek van Scandura en Lankau (1997), omdat er tot noch toe zeer weinig onderzoek naar de invloed van flexibel werken op organisatiecommitment is gedaan. In dit onderzoek blijkt in tegenstelling tot de conclusie van Scandura en Lankau (1997) dat mannen een significant grotere invloed van flexibel werken op organisatiecommitment ondervinden dan vrouwen. Naast dat de correlatie voor mannen groter is dan voor vrouwen blijkt uit de regressieanalyse dat de mate van organisatiecommitment bij mannen voor een groter deel bepaald worden door de perceptie van de mate van flexibel werken dan voor vrouwen. Het gevonden verschil is echter niet significant bevonden. Dit betekent dat het moderator effect van geslacht in eerste instantie wel gevonden is, maar in dit onderzoek niet significant is.

Dat het moderatie effect in dit onderzoek niet significant is, betekent dat geslacht geen significante bijdrage levert aan de relatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment. Dit in combinatie met het feit dat de gevonden verschillen in correlaties tussen man en vrouw in tegengestelde richting van de verwachting zijn, zorgt ervoor dat bevindingen in eerder onderzoek niet opnieuw bevestigd worden. Hoewel het moderator effect in dit onderzoek niet significant is bevonden, zijn er met behulp van verklarende toetsen wel significante verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen die het gevonden verschil in correlaties van man en vrouw op de relatie van flexibel werken en organisatiecommitment zouden kunnen verklaren. Wellicht dat er wel een modererende variabele bestaat op de relatie tussen flexibel werken en commitment, maar dat deze niet in de variabele geslacht gezocht moet worden.

Scandura en Lankau (1997) beredeneerden dat een grotere mate van gezinsverantwoordelijkheden te maken zouden hebben met het grotere effect bij vrouwen, omdat zij dan een betere balans zouden kunnen maken tussen gezin en werk. Uit dit onderzoek komt naar voren dat 58.2% van de mannen ten opzichte van 42.6% van de vrouwen getrouwd is en dat 10.2% van de mannen ten opzichte van 17.8% van de vrouwen single is. Mannen in dit onderzoek hebben gemiddeld 1.47 kinderen, waarvan .94 kinderen onder de 18 zijn en 1.08 nog thuis wonen. Vrouwen in dit onderzoek hebben gemiddeld .97 kinderen, waarvan .63 kinderen onder de achttien en .77 kinderen thuiswonend. Men zou kunnen concluderen dat de gezinsverantwoordelijkheid in dit onderzoek voor mannen groter is dan voor vrouwen, en zij daarom een grotere correlatie laten zien tussen flexibel werken en organisatiecommitment.

Een aanvullende verklaring zou gezocht kunnen worden in het verschil in arbeidscontracten van mannen en vrouwen. 85.3% van de mannen werkt fulltime (36 uur of meer per week), ten opzichte van 55.4% van de vrouwen. Dit verschil is significant; $t = 5.29$; $df = 173.26$; $p < 0.01$ bij tweezijdige toetsing. Daarnaast is 87% van de mannen voor onbepaalde tijd in dienst ten opzichte van 77.2% van de vrouwen. Ook dit verschil is significant; $t = 1.10$; $df = 173.26$; $p < 0.05$ bij tweezijdige toetsing. Tot slot werken de mannelijke respondenten in dit onderzoek gemiddeld 8.76 jaar bij de huidige organisatie, ten opzichte van 4.67 jaar van de vrouwelijke respondenten. Wanneer de respondenten opgedeeld worden op basis van de Mediaan (= 5) blijkt dat voor de relatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment $r = .52^{***}$ voor respondenten die vijf jaar of korter bij de eigen organisatie werkzaam zijn, en $r = .61^{***}$ voor respondenten die langer dan vijf jaar werkzaam zijn bij de eigen organisatie. Al met al zou men kunnen stellen dat de arbeidssituatie van mannen in dit onderzoek stabiel is dan de arbeidssituatie van de vrouwen in dit onderzoek. Wellicht dat het organisatiecommitment van werknemers sterker beïnvloed wordt door flexibel werken wanneer zij meer, langer en voor onbepaalde tijd bij een organisatie werkzaam zijn.

Tot slot is de verwachting dat organisatiecommitment een medierende variabele tussen flexibel werken en ontslagintentie is (*H4*) uitgekomen. Flexibel werken heeft een significante negatieve relatie met ontslagintentie, maar de verklaringskracht van deze variabele is niet significant zodra organisatiecommitment meegenomen wordt in de regressieanalyse. Dit betekent dat het gevonden effect via organisatiecommitment loopt en dat zonder de tussenkomst van organisatiecommitment er geen significant direct verband bestaat tussen flexibel werken en ontslagintentie. Het gaat hier dan ook om een volledig mediërend effect.

5.5 Controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleiding en ambtsperiode

Over de controlevariabelen kan gezegd worden dat met uitzondering van twee gevallen geen significante verbanden zijn gevonden tussen de controlevariabelen en de hoofdvariabelen in dit onderzoek. Voor alle gevallen is er geen significante beta waarde gevonden. Dit betekent dat de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek de afhankelijke variabele beter verklaren dan de controlevariabelen. In combinatie met andere variabelen kunnen de controle variabelen geen bijdrage leveren aan de verklaarde variantie. Daar waar eerder onderzoek de kritiek kreeg dat er te weinig aandacht was voor controlevariabelen, is in dit onderzoek gebleken dat zij geen noemenswaardige invloed uitoefenen op de uitkomsten van het onderzoek.

5.6. Conclusie

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat flexibel werken via een positief verband met organisatiecommitment een negatieve invloed heeft op de ontslagintentie van werknemers. Daarnaast kan gesteld worden dat het organisatiecommitment van mannen in grotere en sterkere mate beïnvloed wordt door de mate van flexibel werken dan dit het geval is voor het organisatiecommitment van vrouwen.

5.6.1. Kritische reflectie op het onderzoek

Een positief punt van dit onderzoek is dat het aantal respondenten vrij hoog is ($n = 278$). Daarnaast is de variatie van sectoren en organisaties waarin de respondenten werkzaam zijn zeer groot. Het gevolg hiervan is dat de generaliseerbaarheid van dit onderzoek verhoogd wordt en de wetenschappelijke en praktische relevantie wordt vergroot.

Een eerste discussiepunt op het onderzoek betreft de werving van respondenten. De meeste respondenten (69%) hebben kennis genomen van de enquête via social networks als LinkedIn, blogspots en Twitter. Het gevaar hiervan is dat dit onderzoek daar vooral bekend gemaakt is op netwerkgroepen over Het Nieuwe Werken en via tags als #HNW. Dit betekent dat alleen mensen die zich actief aanmelden op deze interactieve ‘nieuws-groepen’ de enquête onder ogen krijgen. Hoewel er met de vraagstelling rekening mee is gehouden dat de

respondentengroep vooral positief tegenover flexibel werken zou staan, door naar de perceptie van de mate van flexibel werken in de eigen organisatie te vragen, wordt hierdoor toch een beperkte doelgroep bereikt die uit zichzelf al bezig is met flexibele werkvormen, wat invloed kan hebben op de resultaten van dit onderzoek.

Een tweede discussiepunt betreffende het onderzoek is dat de meetinstrumenten van organisatiecommitment en ontslagintentie vertaald zijn uit het Engels. Hiermee wordt het risico gelopen dat de Nederlandstalige items niet 100% overeenkomen met de Engelstalige items van de meetschalen. Door twee maal een *backtranslation* te laten uitvoeren, waarbij de Nederlandse vertaling terug vertaald wordt naar het Engels en deze met het origineel vergeleken wordt, is er toch een zo goed mogelijke vertaling tot stand gekomen. Daarnaast is de Cronbach's alpha van beide meetschalen erg hoog. Dat betekent dat deze meetschalen een hoge betrouwbaarheid hebben.

Tevens moet de kanttekening gemaakt worden dat de meerderheid van de respondenten hoger opgeleid zijn. Hoewel flexibel werken in de praktijk met name ingevoerd wordt bij banen waarbij men hoger opgeleid is, zijn er ook genoeg banen waarbij flexibel werken ingevoerd zou kunnen worden en waarbij de werknemer minder hoog opgeleid hoeft te zijn. Het zou kunnen zijn dat voor deze groep de uitkomsten van dit onderzoek niet representatief genoeg zijn.

Tot slot kan er kritiek geleverd worden op de resultaten van dit onderzoek omdat er tot nu toe erg weinig onderzoek is uitgevoerd naar de invloed van flexibel werken op organisatiecommitment. Daardoor zijn de resultaten van dit onderzoek minder generaliseerbaar dan wanneer zij zouden voortbouwen op meerdere eerder gedane onderzoeken. Hoe meer onderzoek er gedaan zal worden naar dit onderwerp, hoe meer de resultaten daadwerkelijk iets bijdragen aan de wetenschappelijke theorie.

5.6.2. Aanbevelingen ten aanzien van vervolgonderzoek

De resultaten uit dit onderzoek impliceren dat flexibel werken een concept is om verder te onderzoeken met betrekking tot organisatiecommitment. Zoals aangegeven is er tot op heden zeer weinig wetenschappelijk onderzoek verricht naar de invloed van flexibel werken op organisatiecommitment en ontslagintentie. Hoewel uit dit onderzoek is gebleken dat flexibel werken een positieve invloed heeft op deze twee variabelen, is het wenselijk dat er meer

onderzoek gedaan wordt naar de invloed van flexibel werken. Zo zou er bijvoorbeeld door middel van een langdurig onderzoek onderzocht kunnen worden of er verschillen zijn in de mate van organisatiecommitment voor en na het invoeren van een flexibele werkplek. Ook zou kwantitatief onderzoek aangevuld kunnen worden met kwalitatief onderzoek om de resultaten te verbreden. Daarnaast is het wenselijk dat de onderzoekspopulatie meer variatie heeft dan in dit onderzoek. Hoewel de variatie in sectoren en organisaties heel groot is, zou er in een volgend onderzoek ook aandacht besteed moeten worden om respondenten te werven die niet uit zichzelf al bezig zijn met flexibel werken of Het Nieuwe Werken.

Tevens impliceert het uitblijven van een significant moderatie effect van geslacht op de relatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment dat er in vervolgonderzoek opnieuw aandacht besteed moet worden aan de rol van geslacht in deze relatie. Omdat dit resultaat tegenstrijdig is met de bevindingen uit eerder onderzoek, blijft het wenselijk om de rol van geslacht te onderzoeken. Daarnaast zou aandacht besteed moeten worden aan andere mogelijke modererende factoren als gezinsverantwoordelijkheid of de arbeidssituatie. Wellicht dat niet geslacht, maar een van deze variabelen de correlatie tussen flexibel werken op organisatiecommitment beïnvloedt. Verder onderzoek naar de rol van geslacht, gezinsverantwoordelijkheid en de arbeidssituatie in de relatie tussen flexibel werken en organisatiecommitment is ook van praktische relevantie. Wanneer organisaties weten voor welke doelgroep flexibel werken het grootste effect heeft op de organisatiecommitment, kunnen zij daar in de praktijk hun beleid op aanpassen om zoveel mogelijk getalenteerde werknemers te behouden.

Tot slot is er in dit onderzoek naar voren gekomen dat 27% van organisatiecommitment verklaard kan worden door flexibel werken. Het is praktisch relevant om verder onderzoek te doen naar welke manieren van flexibel werken de grootste invloed hebben op het organisatiecommitment. Bovendien is het wenselijk extra onderzoek te doen naar de overige 73% die van invloed is op organisatiecommitment. Ditzelfde geldt voor de overige 50% die ontslagintentie verklaart.

Bijlage 1 – Meetinstrument Flexibel Werken

Meetinstrument Flexibel Werken (Alpha = .78)

1. Deze organisatie biedt individuele werknemers de mogelijkheid zelf te kiezen voor werktijden.
2. Mensen en informatie zijn op de juiste tijd en plaats beschikbaar wanneer ik ze nodig heb.
3. Ik heb in deze organisatie de vrijheid zelf te bepalen hoe ik mijn werk doe.
4. In deze organisatie zit ik vaak vast aan een standaard werktijd, -plek, en/of –duur. **R**
5. Deze organisatie biedt mij de ondersteuning en mogelijkheden om de juiste balans tussen mijn werk- en privéleven te vinden.
6. Ik vind het moeilijk mijn werktaken in deze organisatie te combineren met mijn taken in mijn privéleven. **R**
7. Mijn werkomgeving bestaat uit meer dan mijn kantoor, ik werk ook op andere plekken (bv. thuis of bij netwerkpartners).

Verwijderde items

1. Deze organisatie heeft relatief weinig regels en procedures.
-

Bijlage 2 – Meetinstrument Organisatiecommitment (1)

Meetinstrument Organisatiecommitment (Alpha = .89)

1. Ik ben bereid om een grotere inspanning te leveren dan standaard verwacht wordt om deze organisatie te helpen om succesvol te zijn.
 2. Ik spreek over deze organisatie met mijn vrienden als een geweldige organisatie om voor te werken.
 3. Ik voel erg weinig loyaliteit jegens deze organisatie. **R**
 4. Ik zou bijna alle soorten taaktoewijzingen accepteren om te kunnen blijven werken voor deze organisatie.
 5. Ik vind dat mijn normen en waarden en de normen en waarden van de organisatie zeer vergelijkbaar zijn.
 6. Ik ben er trots op om anderen te vertellen dat ik deel uitmaak van deze organisatie.
 7. Ik zou net zo goed voor een andere organisatie kunnen werken zo lang het type werk vergelijkbaar is. **R**
 8. Deze organisatie inspireert mij in zeer grote mate het beste uit mijzelf te halen in termen van arbeidsprestaties.
 9. Ik ben uitermate blij dat ik deze organisatie heb gekozen om voor te werken boven andere organisaties die ik overwoog op het moment dat ik toetrad tot deze organisatie.
 10. Ik vind het vaak moeilijk om het eens te zijn met het beleid van deze organisatie op het gebied van belangrijke zaken met betrekking tot haar werknemers.
 11. Ik geef heel erg om het lot van deze organisatie.
 12. Voor mij is dit de beste van alle mogelijke organisaties om voor te werken.
 13. Besluiten om voor deze organisatie te werken was een duidelijke fout van mijn kant.
-

Bijlage 2 – Meetinstrument Organisatiecommitment (2)

Verwijderde items

1. Het levert niet veel op om voor onbepaalde tijd bij deze organisatie te blijven
 2. Er zou erg weinig verandering in mijn huidige omstandigheden nodig zijn om mij ertoe aan te zetten deze organisatie te verlaten
-

Bijlage 3 – Meetinstrument Ontslagintentie

Meetinstrument Ontslagintentie (Alpha = .89)

1. Het is waarschijnlijk dat ik in het komende jaar actief op zoek ga naar een nieuwe baan.
 2. Ik denk regelmatig na over ontslag nemen.
 3. Er zou erg weinig verandering in mijn huidige omstandigheden nodig zijn om mij ertoe aan te zetten deze organisatie te verlaten.
 4. Het is waarschijnlijk dat ik in het komende jaar deze organisatie verlaat.
-

Verwijderde items

1. Het levert niet veel op om voor onbepaalde tijd bij deze organisatie te blijven.
-

Referentielijst

- Albertsen, K., Rafnsdóttir, G.L., Grimsmo, A., Tómasson, K., & Kauppinen, K. (2008). Workhours and worklife balance. *SJWEH Suppl*, 5, 14-21.
- Baarda, D.B., & De Goede, M.P.M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten.
- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2010, 17 december). *Tempo vergrijzing loopt op*. Persbericht. Geraadpleegd via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/macro-economie/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-083-pb.htm>
- Dess, G.G. & Shaw, J.D. (2001) Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446-456.
- Fields, D.L. (2002). *Taking the Measure of Work: a Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Flexibelwerken.nl (op 2011, 21 januari). Wat is het en wat is het vooral niet? Geraadpleegd via http://www.flexibelwerken.nl/nl/Wat_is_het_en_wat_is_het_vooral_niet
- Golembiewski, R.T. & Proehl, C.W. (1978). A Survey of the Empirical Literature on Flexible Workhours: Character and Consequences of a Major Innovation. *The Academy of Management Review*, 3, 4, 837-853.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 3, 463-488.
- Hausknecht, J.P., Rodda, J., & Howard, M.J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48, 269-288.
- Kush, K.S. & Stroh, L.K. (1994). Flexitime: Myth or reality? *Business Horizons*, 37, 51-55.

- Lee, B.H. & Kim, J.S. (2010). Is Family-friendly Management Good for Firms? The Diffusion and Performance of Family-friendly Workplaces in South Korea. *Journal of Industrial Relations*, 52, 459, 459-475.
- McNall, L.A., Masuda, A.D., & Nicklin, J.M. (2010). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144, 1, 61-81.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, London, New Dheli: SAGE Publications.
- Mobley, W.H., Griffeth R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 3, 493-522.
- Mowday, R.T. & Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nardi, B. & Whittaker, S. (2002). The role of face-to-face communication in distributed work. *Distributed Work*, 83-112.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 567-579.
- Reiche, B.S. (2008). The configuration of employee retention practices in multidimensional corporations foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17, 676-687.
- Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconcepturalization of Organizational Commitment. *Acadamy of Management Review*, 10, 3, 465-476.
- Reichers, A.E. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 508-514.
- Scandura, T.A. & Lankau, M.J. (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 4, 377-391.

Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.

Zaccaro, S.J., & Dobbins, G.H. (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 3, 267-273.