

Het modererende effect van gender op carrièresucces en organisatie commitment

Een onderzoek naar verschillen tussen mannen en vrouwen in de relatie tussen carrièresucces en organisatie commitment

Paula van Haaren – 3276309

april 2011

Leerkring Management van Human Resources

Utrechtse School voor Bestuur- & Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

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

Abstract

Uit onderzoek is gebleken dat er een positief verband bestond tussen carrièresucces en organisatie commitment. Echter was het onduidelijk of gender hier een invloed op heeft. In dit onderzoek heeft de volgende vraag centraal gestaan: “Op welke manier speelt gender een rol in de relatie tussen carrièresucces en organisatie commitment?” Dit onderzoek is uitgevoerd bij MEE. Dit is een instelling die mensen ondersteuning biedt wanneer zij met een beperking of chronische ziekte moeten leven. Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen is er een enquête verstuurd naar alle medewerkers van acht MEE organisaties. Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat er een positief verband bestaat tussen carrièresucces en organisatie commitment. Ook is gebleken dat dit effect voor mannen steker is dan voor vrouwen. De verklaring die hier aan ten grondslag ligt is nog niet duidelijk. Vooraf werd verwacht dat het effect voor mannen groter zou zijn om twee verschillende redenen. Enerzijds zouden vrouwen meer barrières dan mannen hebben om tot carrièresucces te komen en anderzijds zouden mannen meer gefocust zijn op salaris en promotie dan vrouwen. Deze verwachtingen zijn helaas niet uitgekomen.

1. Introductie

De tijden waarin individuen gebonden waren aan één organisatie en aan één carrière zijn voorbij. Individuen nemen steeds meer zelf de verantwoordelijkheid voor hun eigen carrière, ze nemen risico's en pakken kansen om zo hun carrière succes te vergroten. Medewerkers kijken niet alleen maar naar hun huidige organisatie om zichzelf verder professioneel te ontwikkelen maar ook buiten de eigen organisatie wordt er naar mogelijkheden gezocht. In de literatuur wordt dit ook wel de *boundaryless career* genoemd (Chermaie, Sturman, & Walsh, 2007). Medewerkers in plaats van organisaties managen hun eigen carrière waardoor medewerkers zich ook buiten de organisatie om kunnen ontwikkelen. Dit brengt als gevaar voor organisaties met zich mee dat zij sneller talent kwijt kunnen raken en dat werknemers minder betrokken zijn bij de huidige organisatie waar zij werkzaam zijn (Weng, McElroy, Morrow, & Liu, 2010).

Betrokken werknemers zijn belangrijk voor organisaties. Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat betrokken werknemers zowel voor de organisatie als voor de werknemer zelf positieve gevolgen heeft. Medewerkers die betrokken zijn zullen minder snel de organisatie verlaten en kijken niet alleen naar persoonlijke belangen maar kijken ook verder naar belangen op het niveau van de organisatie (Wasti & Can, 2008). Daarnaast presteren medewerkers die betrokken zijn beter dan zij die dit niet zijn en zullen betrokken medewerkers ook minder vaak afwezig zijn (Beck & Wilson, 2000).

Er is al redelijk wat onderzoek gedaan naar de relatie tussen carrière succes en organisatie commitment. Een aantal onderzoeken heeft een positief verband aangetoond tussen aspecten van carrière succes en organisatie commitment. Zo heeft de mogelijkheid tot het verkrijgen van training een positief verband op organisatie commitment. Ook het ontvangen van een goede beloning heeft een positief verband op organisatie commitment (Malik, Nawad, Naeem, & Danish, 2010).

Naast het verband tussen carrière succes en organisatie commitment is gender een concept dat ook meerdere malen terug komt in wetenschappelijk onderzoek. Onderzoek heeft aangetoond dat er een verschil is in hoe mannen en vrouwen omgaan met hun carrière, echter het is niet duidelijk of dit verschil de relatie tussen carrière succes en organisatie commitment beïnvloedt. De doelstelling van dit onderzoek is dus om te kijken of gender een rol speelt in de relatie tussen carrière succes en commitment aan de organisatie. De vraagstelling van dit

paper luidt: *Op welke manier speelt gender een rol in de relatie tussen carrièresucces en organisatie commitment?*

In dit artikel zullen allereerst de theoretische aspecten van *organisatie commitment en carrièresucces* toegelicht worden. Hierbij zal ook gekeken worden naar de relatie tussen beide aspecten en de rol die *gender* hierbij kan spelen. Aan de hand hiervan zullen hypothesen opgesteld worden die leidend zijn in dit artikel. Vervolgens zal de methode van dit onderzoek besproken worden, hierbij zal een beeld worden geschetst van de data, de meetinstrumenten en de analysemethode waarmee de hypothesen getoetst worden. Hierop volgend komen de resultaten van het onderzoek. Deze zullen in de discussie teruggekoppeld worden naar de hypothesen en het theoretisch kader. Tenslotte zullen er conclusies getrokken worden ten aanzien van dit onderzoek en aanbevelingen gedaan worden voor vervolg onderzoek.

2. Theorie

In dit deel van het onderzoek komt de theorie over organisatie commitment en carrièresucces aan bod. Aan de hand van definities en operationalisering van de hoofdconcepten zal er ook kort worden ingegaan op het onderlinge verband. Tenslotte zullen uit de theorie hypothesen voortvloeien.

2.1 Betrokkenheid van werknemers; drie verschillende vormen

Organisatie commitment is een breed gedragen begrip in de wetenschap en kent vele vormen. Een onderscheid dat al jaren lang wordt gemaakt is het onderscheid tussen *attitudinal commitment* en *behavioral commitment*. *Attitudinal commitment* gaat over de procesmatige relatie tussen werknemer en de organisatie. *Behavioral commitment* gaat over de manier hoe medewerkers vergrendeld worden in de organisatie (Meyer & Allen, 1997). Dit traditionele onderscheid is de basis geweest voor veel onderzoek naar organisatie commitment. Een eenduidige definitie van organisatie commitment ontbreekt.

In dit onderzoek is de definitie die De Cotiis en Summer (1987) hebben opgesteld leidend. Organisatie commitment wordt gezien als *“The extent to which an individual accepts and internalizes the goals and values of an organization and views his or her organizational role in terms of its contribution to those goals and values, apart from any personal instrumentalities which may attend his or her contribution.*

Meyer en Allen (1997) hebben een 3 dimensionaal model ontworpen om naar organisatie commitment te kijken. Ze maken hierbij onderscheid tussen *affective, continuance* en *normative* commitment. *Affective commitment* gaat over de mate waarin een werknemer zich kan identificeren met de organisatie en zich emotioneel verbonden voelt met de organisatie. *Continuance commitment* heeft te maken met de kosten voor de werknemer die optreden wanneer hij of zij de organisatie zal verlaten. Tenslotte gaat *normative commitment* over de mate waarin medewerkers zich verplicht voelen om bij de organisatie te blijven.

In de literatuur is breed geaccepteerd dat commitment een multidimensionaal concept is. Om een compleet beeld van organisatie commitment te verkrijgen is het van belang dat alle drie de aspecten van organisatie commitment in dit onderzoek meegenomen worden (Angle & Perry, 1981). Wanneer er in dit artikel gesproken wordt over commitment worden alle drie de vormen van organisatie commitment bedoeld.

2.2 Carrièresucces; de gevoelsmatige kant versus de harde kant

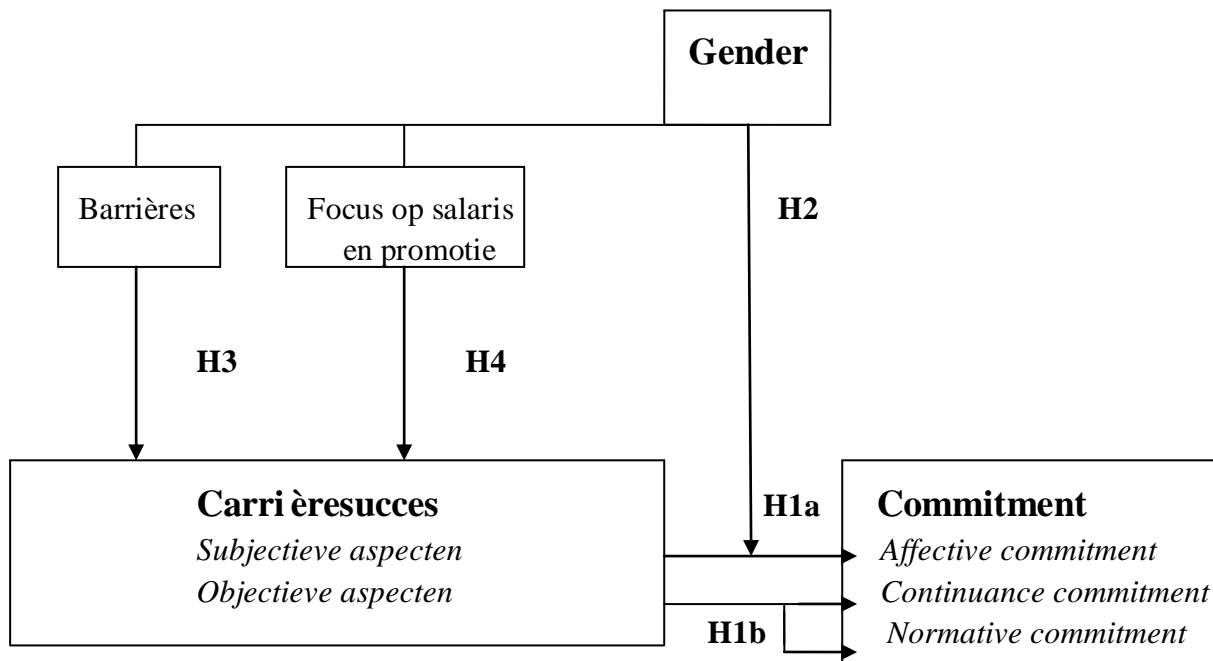
Net als commitment is ook carrièresucces een erg breed begrip. Carrièresucces zegt iets over de vooruitgang van een individu binnen een organisatie en kan verdeeld worden in subjectieve en objectieve aspecten (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989). Objectieve aspecten van carrièresucces zeggen iets over het salaris en de promotiekansen en subjectieve aspecten worden omschreven als *feelings of satisfaction and accomplishment regarding one's career*. Hierin staat de persoonlijke beoordeling van de carrière centraal (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999). Oorspronkelijk lag de meeste nadruk in onderzoeken op objectieve aspecten van carrièresucces maar met de komst van de *boundaryless career* verschuift de nadruk steeds meer richting de subjectieve aspecten (De Vos & Soens, 2008).

Weng en Hu (2009) stellen dat carrièresucces omvat kan worden door middel van vier factoren: *career goal progress, professional ability development, promotion speed and remuneration growth*. Deze vier factoren komen voort uit enerzijds de persoon zelf en anderzijds komen ze voort uit de organisatie. *Career goal progress* en *professional ability development* streven naar een hoger niveau van *need satisfaction*, dit zegt iets over de mate waarin in bepaalde noden wordt voorzien en ligt dus met name bij het individu zelf. *Promotion speed* en *remuneration growth* is veel meer een organisatie aspect en zegt iets over hoe de organisatie de medewerker ziet. Carrièresucces ligt dus zowel bij de organisatie als bij

de persoon zelf. Wanneer er in dit artikel gesproken wordt over carrièresucces worden zowel de subjectieve als de objectieve aspecten bedoeld.

2.3 Hoe carrièresucces kan leiden tot betrokken werknemers

In het onderstaande model zullen de relaties tussen de verschillende concepten worden weergegeven. Tevens zullen hier de hypothesen die leidend zijn in dit onderzoek getoond worden.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

De relatie tussen medewerkers en hun organisatie is zowel voor commitment als voor carrièresucces van groot belang. Binnen de wetenschap zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar de relatie tussen commitment en carrièresucces, waar meerdere malen een positief verband is aangetoond (Chusmir, 1988; Russ & McNeilly, 1995; Jans, 1989).

Bij affective commitment gaat het er om dat medewerkers het gevoel hebben dat zij met het werk wat zij verrichten iets bijdragen aan de organisatie, en dat zij daarmee ook een bepaald niveau van *need satisfaction* behalen. Meyer and Herscovitch (2001) hebben in een onderzoek aangetoond dat wanneer medewerkers het gevoel hebben dat zij goed in hun behoeften worden voorzien, zij een hogere mate van affective commitment hebben. Ook tussen continuance commitment en carrièresucces is een positief verband te verwachten. Wanneer medewerkers al een tijdje werkzaam zijn bij eenzelfde organisatie is hun carrière stabiel, er is een bepaald pensioen opgebouwd en er zijn netwerken gekomen. Het risico dat men niet een baan vindt die aan dezelfde eisen voldoet is dan te groot om de organisatie te

verlaten (Weng et al, 2010). Tenslotte is er ook tussen carrièresucces en normative commitment een positief verband te verwachten. Gould-Williams and Davies (2005) zien de relatie tussen werknemer en de organisatie als een *social exchanged relation*. Dit houdt in dat wanneer de organisatie een dienst aan de werknemer verleent dit ook terug verwacht wordt. Dus wanneer een organisatie doormiddel van trainingen en andere programma's een bijdrage levert aan de professionele ontwikkelingen van een medewerker, wordt van medewerkers een wederdienst richting de organisatie verwacht.

Het te verwachte verband tussen affective commitment en carrièresucces heeft vooral te maken met het individu. Het gaat er om dat medewerkers streven naar een bepaald niveau van *need satisfaction*. Omdat de aspecten van subjectief carrièresucces vooral bij de medewerker zelf liggen is te verwachten dat wanneer een medewerker vooral subjectief carrièresucces heeft een hoge mate van affective commitment heeft. Voor objectief carrièresucces speelt vooral de organisatie een grote rol, salaris en promotiemogelijkheden worden immers bepaald door de organisatie. Wanneer een medewerker vooral voor objectief carrièresucces gaat verkrijgen zij door de organisatie een bepaalde zekerheid. Voor deze zekerheid wordt een wederdienst verwacht waardoor zij op een bepaalde manier vergrendeld in de organisatie zitten. Om deze reden is er een positief verband te verwachten tussen de objectieve aspecten van carrièresucces en continuance en normative commitment (Weng et al, 2010).

H1a. Subjectieve aspecten van carrièresucces staan sterker in verband met affective commitment dan met de continuance en normative commitment

H1b. Objectieve aspecten van carrièresucces staan sterker in verband met continuance en normative commitment dan met affective commitment

2.4 Verschillen tussen mannen en vrouwen met betrekking tot carrièresucces en commitment

Er is een verschil in hoe mannen en vrouwen omgaan met hun carrière. Mannen worden vaak geacht voor een goed inkomen te zorgen om zo het gezin te onderhouden. Daarnaast hebben mannen over het algemeen de eigenschap dat zij veel zelfvertrouwen hebben en erg competitief zijn ingesteld (Dyke & Murphy, 2006). Ook al zijn de mogelijkheden voor training en promotie voor mannen en vrouwen gelijk, mannen hebben een veel sterkere drive om hier voor te gaan, het is man-eigen om zich te focussen op promotie en te streven naar een zo hoog mogelijk salaris (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). Waar de thuissituatie voor mannen een stimulans is voor hun carrière wordt dit voor vrouwen gezien als een

belemmering voor carrièresucces. Onderzoek heeft aangetoond dat vrouwen meerdere barrières moeten overwinnen om een succesvolle carrière te hebben. Barrières zijn in dit geval bijvoorbeeld discriminatie en een zwangerschap waardoor de carrière tijdelijk onderbroken wordt. Een voorbeeld van discriminatie is dat vrouwen in vele gevallen minder verdienen dan mannen die op dezelfde positie zitten. Daarnaast laat de organisatiestructuur het in functies niet altijd toe dat een carrière tijdelijk onderbroken wordt voor een zwangerschap. Werkgevers zien de onderbreking van vrouwen van hun carrière als een gemis aan commitment (Melamed, 1995).

H2. Voor mannen is het effect van carrièresucces op commitment sterker dan voor vrouwen

H3. Vrouwen hebben door barrières minder kans op carrièresucces dan mannen

H4. Mannen zijn meer gefocust op promotie en salaris dan vrouwen en hebben daardoor eerder kans op carrièresucces

3. Methode

In dit hoofdstuk zal toegelicht worden hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Hierbij zal in worden gegaan op de dataverzameling, de meetinstrumenten en de analysemethoden die gebruikt zijn voor dit onderzoek.

3.1 De onderzoeksorganisatie; MEE

De dataverzameling voor dit onderzoek heeft plaats gevonden in de organisatie MEE. MEE is een instelling die mensen ondersteuning biedt wanneer zij met een beperking of chronische ziekte moeten leven. MEE organisaties zijn verspreid over het hele land. In dit onderzoek zijn acht MEE organisaties meegenomen.

In dit onderzoek is gekozen voor MEE omdat deze organisatie veel aandacht biedt aan het optimaliseren van hun eigen werkomgeving. Daarnaast is het een organisatie in de zorg sector. In deze sector werken over het algemeen meer vrouwen dan mannen, maar zijn het wel vaak de mannen die de hoogste functies bekleden. Onlangs heeft MEE Brabant Noord de prijs gekregen voor beste werkgever van Noord Brabant. Echter bleef de score op het gebied van carrièresucces achter bij de rest. Deze uitkomst maakte dat voor MEE een onderzoek naar

carrière succes ook relevant was. De keuze voor de acht organisaties komt voort uit een geografische indeling. Alle acht de organisaties liggen in hetzelfde gebied.

3.2 Samenstelling van de onderzoekspopulatie

Bij de acht MEE organisaties zijn 190 mensen werkzaam. Hiervan is ongeveer 35 % man en 65 % vrouw. In dit onderzoek heeft geen selectie plaatsgevonden op basis van functie, werknemers kunnen dus verschillende functies bekleden. Dit is gedaan omdat de focus van dit onderzoek ligt op het verband tussen carrière succes en commitment het maakt hierbij niet uit of iemand directeur of secretaresse is.

De enquête is verstuurd naar de 190 medewerkers van de acht organisaties. 165 medewerkers zijn begonnen met het invullen van de enquête. Uiteindelijk hebben 132 medewerkers de enquête helemaal ingevuld, dit is respons van 69,5 %.

In totaal hebben 113 vrouwen en 19 mannen tussen de 22 jaar en de 63 jaar de enquête ingevuld ($M = 40.28$, $Sd = 11.12$). De medewerkers zijn werkzaam bij MEE tussen de 0.3 jaar en de 34 jaar ($M = 6.53$, $Sd = 6.31$), zij werken volgens hun arbeidscontract tussen de 11 uur en 40 uur per week ($M = 28.86$, $Sd = 6.20$). De respondenten hebben verder tussen de 0 kinderen en 5 kinderen ($M = 1.54$, $Sd = 1.29$), daarvan is 55.3 % onder de 18 jaar en daarvan woont 59.1 % nog thuis.

In tabel 2 zijn overige kenmerken van de onderzoekspopulatie te zien.

Tabel 2. *Demografische kenmerken*

	<i>N</i>	<i>%</i>
Hoogst afgeronde opleiding		
Lager onderwijs	0	0
LBO of MAVO/VMBO	5	3.8
MBO of HAVO	15	11.4
HBO of VWO	101	76.5
WO	11	8.3
Burgerlijke staat		
Single	17	12.9
Relatie, niet samenwonend	7	5.3
Relatie, wel samenwonend	32	24.2
Geregistreerd partnerschap/getrouwd, niet samenwonend	3	2.3
Geregistreerd partnerschap/getrouwd, wel samenwonend	73	55.3

3.3 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is kwantitatief van aard. De reden hiervoor is dat je met kwantitatief onderzoek op een snelle, betrouwbare en relatief eenvoudige manier de hypothesen kan toetsen. Met deze manier van dataverzameling wordt het mogelijk gemaakt om groepen met elkaar op een betrouwbare manier te kunnen vergelijken. Daarnaast kun je op basis van kwantitatief onderzoek goed nagaan of er bepaalde concepten in een organisatie aanwezig zijn en of deze al dan niet breed gedragen worden in de organisatie. Omdat dit onderzoek zich richt op twee grote concepten, carrièresucces en commitment en omdat dit onderzoek gaat over een vergelijking tussen mannen en vrouwen is een kwantitatieve onderzoeksmethode uiterst geschikt.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een digitale enquête. De enquête is middels een e mail verstuurd naar alle medewerkers.

3.4 Meetinstrumenten

Dit onderzoek kent acht theoretische concepten, waarbij de twee concepten die te maken hebben met carrièresucces uiteindelijk samengevoegd worden tot een concept. Het kernconcept heeft te maken met commitment, wat onderverdeeld wordt in de drie vormen; affective commitment, continuance commitment en normative commitment. Deze drie concepten zijn de afhankelijke variabelen. De onafhankelijke variabele is carrièresucces en dit bestaat uit de subjectieve aspecten en de objectieve aspecten van carrièresucces. Daarnaast zijn er twee verklarende concepten; barrières en focus op promotie en salaris. Deze concepten zijn mogelijke verklaringen voor het modererende effect van gender, wat het laatste concept is.

De concepten kennen verschillende items die allemaal zijn gemeten op een 5 punt Likert schaal (van ‘totaal niet mee eens’ tot ‘totaal mee eens’).

Commitment

De drie vormen van commitment zijn in dit onderzoek de afhankelijke variabelen en worden geoperationaliseerd aan de hand van de Nederlandse meetschaal van de Gilder, Heuvel & Ellemers (1997). Deze is gebaseerd op de gevalideerde meetschaal van Meyer and Allen (1997). In de literatuur wordt er veelvuldig gebruik gemaakt van deze meetschaal voor commitment.

Affective commitment

Affective commitment wordt gemeten aan de hand van de gemiddelde score op acht items. Om tot een betere samenhang van vragen te komen is de vraag 'Ik ervaar de problemen van MEE als mijn eigen problemen' verwijderd. De overgebleven items komen tot een Cronbach's alpha van .79.

Tabel 3A. *Cronbach's alpha; affective commitment .79*

Ik zou graag de rest van mijn loopbaan bij MEE blijven werken
Ik heb het gevoel dat ik thuishoor bij MEE
Ik voel me niet emotioneel betrokken bij MEE
Ik voel me niet als 'deel van de familie' van MEE
MEE betekent persoonlijk niet veel voor mij
Ik bespreek MEE graag met buitenstaanders
Ik denk dat ik tot een andere organisatie me even betrokken kan voelen als tot MEE

Continuance commitment

Continuance commitment wordt gemeten aan de hand van de gemiddelde score op negen items. Bij deze items is de Cronbach's alpha .73. Het was niet mogelijk deze alpha te verhogen door het weglaten van enkele items.

Tabel 3B *Cronbach's alpha; continuance commitment .73*

Ik ben niet bang voor wat er misschien gaat gebeuren als ik ontslag neem terwijl ik geen andere alternatieven heb
Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij MEE, ook al zou ik dat willen
Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.
Een van de grootste redenen dat ik voor MEE blijf werken is dat ontslag nemen me teveel kosten zou opleveren
Ik blijf bij MEE werken omdat dit noodzakelijk is, niet omdat ik dit zo graag wil
Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen
Eén van de grootste consequenties wanneer ik weg zou gaan bij MEE is dat er weinig vergelijkbare alternatieven zijn
Een van de grootste redenen waarom ik blijf werken voor MEE is dat ontslag nemen een behoorlijke persoonlijke opoffering met zich mee zou brengen – een andere organisatie heeft misschien niet dezelfde voordelen als MEE.
Als ik niet al zo veel van mezelf in MEE had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken

Normative commitment

Normative commitment wordt gemeten aan de hand van de gemiddelde score op acht items. Bij deze items is de Cronbach's alpha .70. Het was ook hier niet mogelijk deze alpha te verhogen door het weglaten van enkele items.

Tabel 3C *Cronbach's alpha; normative commitment .70*

Ik vind niet dat ik verplicht ben aan mijn huidige werkgever om bij MEE te blijven werken
Zelfs al zou het in mijn voordeel zijn MEE te verlaten, dan nog zou dat niet rechtvaardig zijn
Ik zou me schuldig voelen als ik nu ontslag neem
MEE verdient mijn loyaliteit
Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben
Ik heb veel te danken aan MEE

Carrièresucces

Carrièresucces is in dit onderzoek de onafhankelijke variabele. Dit bestaat uit subjectieve en objectieve aspecten. De subjectieve aspecten worden gemeten middels de schaal van Greenhaus, Parasuraman & Wormley (1990). Dit is een veel gebruikte schaal binnen de literatuur om dit concept te meten. De objectieve aspecten worden gemeten aan de hand van de schaal van Weng and Hu (2009). Dit is een recente en betrouwbare schaal en daarom geschikt voor dit onderzoek. Uiteindelijk vormen de subjectieve aspecten en objectieve aspecten de variabele 'carrièresucces'.

Subjectieve aspecten

Om de subjectieve aspecten te operationaliseren is gebruik gemaakt van de meetschaal van Greenhaus et al (1990). De vragen zijn oorspronkelijk Engelstalig maar door middel van een *back translation* vertaald naar het Nederlands. Dit concept wordt gemeten aan de hand van de gemiddelde score op vijf items. Bij deze items is de Cronbach's alpha .64.

Tabel 3D *Cronbach's alpha; subjectieve aspecten .64*

Ik ben tevreden met het succes dat ik heb behaald in mijn carrière
Ik ben niet tevreden met de vooruitgang die ik heb geboekt op mijn algemene carrière doelstellingen

Ik ben niet tevreden met de vooruitgang die ik heb geboekt op mijn salarisdoelstellingen
Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik heb geboekt op mijn promotiedoelstellingen
Ik ben niet tevreden met de vooruitgang die ik heb geboekt met ontwikkeling van nieuwe vaardigheden

Objectieve aspecten

De objectieve aspecten van carrièresucces bestaan uit items die betrekking hebben op salarisgroei en promotiemogelijkheden. De vragen zijn oorspronkelijk Engelstalig maar door middel van een *back translation* vertaald naar het Nederlands.

Salarisgroei en promotiemogelijkheden worden gemeten aan de hand van zeven items. Echter blijkt uit de analyse dat de Cronbach's alpha dan .42 is. Dit is te laag om mee te nemen in het onderzoek. Wanneer de vragen 'De snelheid waarmee ik hogerop kom in deze organisatie is te snel', 'In vergelijking met andere organisatie waar ik werkzaam ben geweest is mijn huidige positie 'ideaal', 'In vergelijking met mijn collega's krijg ik sneller promotie' en de vraag 'In vergelijking met mijn collega's groeit mijn salaris sneller' weggehaald worden stijgt de Cronbach's alpha naar .63. Deze alpha is hoog genoeg om het concept te gebruiken.

Tabel 3E *Cronbach's alpha; objectieve aspecten .63*

De kans op promotie bij MEE is groot
Mijn salaris groeit snel bij MEE
Bij MEE, is de kans op salarisverhoging niet groot

Wanneer de vragen over de subjectieve aspecten en de objectieve aspecten samengevoegd worden tot de algemene variabele 'carrièresucces' wordt de Cronbach's alpha .61.

Barrières

Om het concept barrières te meten is gebruik gemaakt van zelf gemaakte items. De reden hiervoor is dat er geen enkele meetschaal is gevonden in de literatuur die dit concept goed meet. Om deze reden zijn er twee zelf bedachte vragen gebruikt. De twee items hebben een Cronbach's alpha van 0.72.

Tabel 3F *Cronbach's alpha; barrières .72*

In welke mate voelt u mentale druk vanuit het huishouden

In welke mate heeft u hier last van tijdens uw werk

Focus op promotie en salaris

Om de focus op promotie en salaris te meten is gebruik gemaakt van de meetschaal van Weng and Hu (2009). Er is gekozen voor dezelfde meetschaal als bij de objectieve aspecten van carrièresucces alleen zijn deze nu onderverdeeld in promotie en salaris.

De promotiemogelijkheden worden gemeten aan de hand van vier items. Bij deze vragen bleek de Cronbach's alpha .35 te zijn. Dit is een te lage score om dit concept mee te nemen in het onderzoek. Door items te verwijderen lukte het niet om de Cronbach's alpha te verhogen. Omdat de promotiemogelijkheden een belangrijk aspect van het onderzoek is, is er voor gekozen dit concept te meten met één item. De vraag die wordt gebruikt luidt als volgt: '*De kans op promotie bij MEE is groot*'.

Het concept salaris wordt gemeten aan de hand van drie vragen. Bij deze vragen is de Cronbach's alpha .48. Door de vraag '*In vergelijking met mijn collega's groeit mijn salaris sneller*' weg te laten wordt de alpha verhoogd naar .61.

Tabel 3G *Cronbach's alpha; salaris .61*

In welke mate voelt u mentale druk vanuit het huishouden

In welke mate heeft u hier last van tijdens uw werk

Gender

Gender is de modererende factor. Bij de algemene vragen is een vraag opgenomen die gaat over geslacht. Op deze manier is er duidelijk onderscheidt te maken in de resultaten tussen mannen en vrouwen

In het onderzoek zijn verder de volgende variabelen meegenomen; leeftijd, hoogst afgeronde opleiding, aantal jaren werkzaam bij MEE, aantal contracturen per week, regiokantoor, burgerlijke staat, aantal kinderen, gemiddeld aantal uur per week aan huishouden.

3.5 Data-analyse

Aan de hand van het statistiek programma SPSS (versie 17.0) wordt de data van dit onderzoek geanalyseerd. De respondenten die meer dan 75% van de vragen niet hebben ingevuld zullen buiten beschouwing worden gelaten bij dit onderzoek. Verder zijn er geen *missing values*.

Er zullen verschillende analyses gedaan worden om de hypothesen te toetsen. Allereerst zal er een correlatie analyse gedaan worden. Bij deze analyse worden alle concepten en variabelen meegenomen. Op deze manier is al snel te zien welke variabelen samenhangen en welke variabelen niet en het geeft duidelijk inzicht in de data. De correlatie wordt gedaan met de *Pearson's productmoment-correlatie*.

De eerste twee hypothesen (1a & 1b) zullen getoetst worden middels een correlatieanalyse. Er zal hierbij gekeken worden naar de correlatie van carrièresucces met de drie verschillende vormen van commitment.

Hypothese 2 is een modererend effect en wordt getoetst middels een correlatieanalyse waarbij een scheiding wordt gemaakt tussen de correlaties tussen verschillende variabelen voor mannen en voor vrouwen. Op deze manier kan gekeken worden of er verschillen zijn in correlaties voor mannen en vrouwen en kan gekeken worden of het effect voor mannen sterker is. Daarnaast zal er ter extra controle ook een regressieanalyse voor mannen en vrouwen worden uitgevoerd. De reden hiervoor is om nog een keer extra het modererende verband te toetsen en om te onderzoeken hoeveel procent van commitment bepaald wordt door carrièresucces.

Voor het toetsen van Hypothese 3 en Hypothese 4 wordt een *Pearson's productmoment-correlatie* gedaan. Dit wordt gedaan om een algemeen beeld te krijgen van de samenhang tussen beide variabele. Vervolgens wordt een T-toets gedaan. Door middel van een T-toets wordt er na gegaan of de gemiddelden van mannen en vrouwen op deze variabelen significant van elkaar verschillen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek gepresenteerd worden. Eerst zal er algemene informatie over de data getoond worden aan de hand van de correlatiematrix.

Vervolgens zal er per hypothese gekeken worden naar de analysemethode, het resultaat en of de hypothese wel of niet bevestigd wordt.

4.1 Algemene indruk van de data

In de correlatiematrix (*Tabel 4.*) zijn de gemiddelde scores op de variabelen te zien. Daarbij valt op dat de gemiddelde scores op ‘affective commitment’ ($M = 3.57, Sd = .64$) en op ‘subjectieve aspecten van carrièresucces’ ($M = 3.56, Sd = .68$) relatief hoge scores zijn. Op de variabele ‘salaris’ is relatief laag gescoord ($M = 1.84, Sd = .85$).

Opvallend in de correlatiematrix is dat er een relatief sterke samenhang is tussen ‘promotie’ en de variabelen ‘salaris’ en ‘subjectieve aspecten van carrièresucces’. Ook is er te zien dat ‘barrières’ een relatief sterke samenhang vertoont met de vragen over het aantal kinderen en of zij jonger dan 18 jaar zijn en thuis wonen.

Er is een relatief sterke samenhang tussen het aantal uren dat medewerkers werkzaam zijn voor MEE en de variabelen die gaan over kinderen. Hierbij geldt, hoe meer contracturen hoe mindere kinderen respondenten hebben en hoe minder kinderen onder de 18 jaar en hoe minder kinderen die thuis wonen. De vragen met betrekking tot kinderen hangen alle drie ook relatief sterk met elkaar samen. Daarbij hangt het aantal uren dat respondenten besteden aan het huishouden ook relatief sterk samen met de vragen over kinderen.

Tenslotte valt op dat er in de correlatiematrix relatief veel significante verbanden zijn tussen de variabelen.

4.2 Resultaten per hypothese

De eerste twee hypothesen zijn getoetst doormiddel van de *Pearson's productmoment-correlatie*. Uit de correlatiematrix is af te lezen dat er een relatief sterk significant verband is tussen carrièresucces en affective commitment ($r = .38^{**}$). Tussen carrièresucces en continuance commitment is een negatief verband, maar dit is niet significant ($r = -.11$). Tussen carrièresucces en normative commitment is ook een relatief sterk significant verband ($r = .32^{**}$).

De subhypothese 1a luidde: ‘*Subjectieve aspecten van carrièresucces staan sterker in verband met affective commitment dan met de continuance en normative commitment*’. Deze hypothese is getoetst doormiddel van de *Pearson's productmoment-correlatie*. Uit de correlatiematrix is af te lezen dat het verband tussen subjectieve aspecten van carrièresucces

Tabel 4. *Correlatiematrix*

	<i>M</i>	<i>Sd</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Affective com.	3.57	.64	1																
2. Continuance com,	2.83	.71	.02	1															
3. Normative com.	2.60	.71	.47**	-.01	1														
4. Carrièresucces	2.78	.59	.38**	-.11	.32**	1													
5. Sub. aspecten	3.56	.68	.45**	-.20**	.21**	.82**	1												
6. Ob. aspecten	2.01	.74	.20*	.01	.32**	.85**	.41**	1											
7. Salaris	1.84	.85	.09	-.01	.26**	.66**	.27**	.81**	1										
8. Promotie	2.17	.93	.24**	.01	.27**	.75**	.40**	.85**	.37**	1									
9. Barrières	2.10	1.17	-.02	.22**	-.10	-.12	-.15*	-.05	-.11	.03	1								
10. Geslacht	1.86	.35	.04	.02	-.02	.01	-.04	.05	.05	.03	-.08	1							
11. Burgerlijke staat	3.82	1.45	.04	-.26**	.03	.03	.02	.04	.07	-.01	.15*	-.08	1						
12. Jaren werkzaam	6.52	6.29	.07	.19*	-.02	-.08	.00	-.12	-.17*	-.04	-.14	-.01	-.07	1					
13. Contracturen	28.86	6.20	-.03	-.03	.02	.13	.24**	-.01	.06	-.07	-.17*	-.31**	-.23**	.02	1				
14. Aantal kinderen	1.54	1.29	.10	.02	.11	.04	.02	.04	-.01	.07	.27**	-.20*	.28**	.11	-.34**	1			
15. kinderen onder 18	1.03	1.08	-.03	-.06	-.01	.06	-.03	.11	.03	.15*	.38**	-.19*	.25**	-.21**	-.37**	.62**	1		
16. kinderen thuis	1.08	1.08	.05	-.00	-.07	.04	-.00	.07	.02	.09	.44**	-.11	.31**	-.14	-.42**	.64**	.91**	1	
17. Uren huishouden	11.06	6.83	.08	-.00	-.04	-.13	-.13	-.08	-.22**	.07	.27**	-.10	.20*	.19*	-.18*	.25**	.23**	.29**	1

* p<.05, **p<.01
N = 132

en affective commitment ($r = .45^{**}$) een relatief sterk verband is. Dit verband is hoger dan het verband met continuance commitment ($r = -.02^{**}$) en ook sterker dan het verband met normative commitment ($r = .21^{**}$). Hiermee wordt deze hypothese bevestigd.

De subhypothese 1b luidde: '*Objectieve aspecten van carrièresucces staan sterker in verband met continuance en normative commitment dan met affective commitment*'. Ook deze hypothese is getoetst doormiddel van de *Pearson's productmoment-correlatie*. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er geen significant verband bestaat tussen objectieve aspecten van carrièresucces en continuance commitment ($r = .01$). Met normative commitment bestaat er wel een relatief sterk verband ($r = .32^{**}$), dit verband is ook sterker dan het verband met affective commitment ($r = .20^*$). De resultaten zijn in de verwachte richting, maar omdat er geen significant verband bestaat tussen objectieve aspecten van carrièresucces en continuance commitment wordt de hypothese verworpen.

De tweede hypothese luidde: '*Voor mannen is het effect van carrièresucces op commitment sterker dan voor vrouwen*'. Dit is een modererend effect en wordt getoetst middels een correlatieanalyse en een regressieanalyse. Uit de correlatieanalyse is af te lezen dat voor mannen het verband tussen carrièresucces en commitment ($r = .66^{**}$) en dat voor vrouwen dit verband ($r = .33^{**}$).

Als extra controle is er nog een regressieanalyse gedaan. Hier komt uit dat bij mannen commitment voor 40% bepaald wordt door hun carrièresucces en dat dit bij vrouwen voor 10% wordt bepaald. Het verband is voor mannen sterker dan voor vrouwen en daarom wordt de hypothese bevestigd.

De derde hypothese luidt: '*Vrouwen hebben door barrières minder kans op carrièresucces dan mannen*'. Deze hypothese wordt getoetst doormiddel van een *Pearson's productmoment-correlatie* en door een *T-toets*. De correlatie analyse laat zien dat er geen significant verband is tussen barrières en carrièresucces. Wanneer er gekeken wordt of er tussen mannen en vrouwen een verschil zit is te zien dat wanneer alleen de manlijke respondenten meegenomen worden er wel een negatief significant verband bestaat ($r = -.45^*$), bij vrouwen is dit echter niet het geval, het verband is daar ($r = 01$).

Naast de correlatieanalyse is er ook nog een T-toets gedaan. Hierbij is gekeken of dat er een verschil is in de gemiddelde score van mannen en vrouwen op de variabele barrières.

Hieruit komt dat de gemiddelde score van mannen ($M = 2.32$, $Sd = 1.61$, $N = 19$) en vrouwen ($M = 2.06$, $Sd = 1.09$, $N = 113$) niet veel van elkaar verschillen. Dit verschil is ook niet significant, de t-waarde is .87.

Omdat carrièresucces en barrières alleen voor mannen een significant verband aantoont en er geen significante verschillen bestaan tussen de score van mannen en vrouwen op de variabele barrières wordt deze hypothese verworpen.

De vierde hypothese luidt: ‘*Mannen zijn meer gefocust op promotie en salaris dan vrouwen en hebben daardoor eerder kans op carrièresucces*’. Deze hypothese wordt getoetst doormiddel van een *Pearson’s productmoment-correlatie* en door een *T-toets*. In de correlatiematrix is af te lezen dat er een relatief sterk verband is tussen de variabele promotie en carrièresucces ($r = .82^{**}$) en tussen de variabele salaris en carrièresucces ($r = .74^{**}$). Het verband tussen promotie en carrièresucces voor mannen is ($r = .96^{**}$) en voor vrouwen is dit ($r = .79^{**}$). Voor mannen is het verband tussen salaris en carrièresucces ($r = .76^{**}$) en voor vrouwen is dit ($r = .75^{**}$). Vooral het verband tussen promotie en carrièresucces is voor mannen sterker.

Om het verschil in de gemiddelde score van mannen en vrouwen te toetsen op de variabelen promotie en salaris is een *T-toets* gedaan. De gemiddelde score van mannen op promotie ($M = 2.11$, $Sd = .99$, $N = 19$) verschilt niet veel met de gemiddelde score van vrouwen ($M = 2.19$, $Sd = .92$, $N = 113$). Dit verschil is ook niet significant, de t-waarde is -.33.

Uit de resultaten blijkt dat het verband tussen promotie en salaris met carrièresucces voor mannen sterker is dan voor vrouwen. Maar omdat de scores op beide variabelen voor mannen en vrouwen niet significant van elkaar verschillen wordt deze hypothese verworpen.

5. Discussie/conclusie

In dit hoofdstuk zal de uiteindelijke conclusie van het onderzoek naar voren komen en zullen de resultaten ter discussie gesteld worden. Als eerst zal nog even kort de probleemstelling herhaald worden. Vervolgens zal er een algemeen beeld van de hypothesen geschetst worden. Daarna zullen er alternatieve verklaringen voor de gevonden resultaten getoond worden. Ook zullen de tekortkomingen van het onderzoek naar voren komen en de

suggesties voor vervolg onderzoek. Tenslotte zullen er implicaties voor de theorie en voor de praktijk gegeven worden.

5.1 Probleemstelling

Tegenwoordig zijn medewerkers in veel mindere mate gebonden aan één organisatie om een succesvolle carrière te hebben. Medewerkers kijken hiervoor niet alleen maar naar hun huidige werk, maar zoeken ook steeds meer naar mogelijkheden om zich op andere plekken verder professioneel te ontwikkelen. Voor medewerkers is hier in principe niets mis mee maar voor organisaties kan dit een gevaar met zich mee brengen. Medewerkers zullen zich steeds minder verbonden voelen met hun huidige organisaties en daardoor zullen organisaties eerder talent kwijt raken (Weng, McElroy, Morrow, & Liu, 2010).

Verschillende onderzoeken hebben een positief verband aangetoond tussen carrièresucces en commitment. Echter zijn er in de literatuur maar weinig artikelen te vinden die iets zeggen over de invloed van gender op dit verband. Vanuit deze opvatting heeft de volgende vraagstelling gedurende het onderzoek centraal gestaan: *‘Op welke manier speelt gender een rol in de relatie tussen carrièresucces en organisatie commitment?’*

5.2 Een algemeen beeld van de hypothesen

In dit artikel stonden vijf hypothesen centraal. Terugkijkend op de resultaten kan geconcludeerd worden dat de meeste hypothesen niet bevestigd zijn. Wel is te zien dat bij sommige hypothesen het verband voor een aantal vormen van commitment wel bevestigd werd. De hypothese over het modererende effect is met duidelijke cijfers bevestigd.

De verklarende hypothese blijken over het algemeen niet verklarend te zijn voor het modererende effect van gender. Er worden geen significante verschillen gevonden in de gemiddelde scores van mannen en vrouwen. Tussen de variabelen ‘barrières’ en ‘focus op promotie en salaris’ en ‘carrièresucces’ wordt wel een significant verband aangetoond, wat over het algemeen voor mannen sterker is dan voor vrouwen. Echter is dit niet voldoende om de hypothesen te bevestigen.

5.3 Alternatieve verklaringen voor de resultaten

Uit de resultaten blijkt dat er geen positief verband bestaat tussen carrièresucces en alle drie de vormen van commitment. Er bestaat alleen een positief verband tussen carrièresucces

en affective en normative commitment. Tussen continuance commitment en carrièresucces bestaat geen significant verband.

Het ontbrekende verband met continuance commitment kan vanuit de literatuur verklaard worden omdat affective commitment en normative commitment vaak een sterke overlap hebben met elkaar en daarom vaak hoge correlaties tonen, het verschil met continuance commitment is veel groter (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Dit kan een oorzaak zijn waarom continuance commitment in tegenstelling tot de andere twee vormen geen significant verband geeft. In de correlatiematrix wordt dit nogmaals bevestigd. Ook hier is een sterke samenhang tussen affective en normative commitment te zien.

‘Subjectieve aspecten van carrièresucces staan sterker in verband met affective commitment dan met de continuance en normative commitment’

Gebleken is dat affective commitment het sterkst van de drie vormen in verband staat met subjectieve aspecten van carrièresucces, dit sluit aan bij de literatuur en de hypothese. Vanuit de literatuur is gebleken dat affective commitment vooral gaat om identificatie en emotionele verbondenheid en dat de subjectieve aspecten van carrièresucces gaan over de mate van voldoening. Deze aspecten zijn beide erg empathisch en gaan over een bepaald niveau van *need satisfaction*. Vanuit deze redenering is het een logisch gevolg dat affective commitment het sterkste verband toont met subjectieve aspecten van carrièresucces.

‘Objectieve aspecten van carrièresucces staan sterker in verband met continuance en normative commitment dan met affective commitment’

Uit de resultaten blijkt dat er geen significant verband bestaat tussen continuance commitment en objectieve aspecten van carrièresucces. Er bestaat wel een verband met normative commitment en dit verband is ook sterker dan het verband tussen affective commitment en objectieve aspecten van carrièresucces.

De verklaring voor het ontbreken van het verband tussen objectieve aspecten van carrière succes en continuance commitment kan vanuit de literatuur verklaard worden omdat de theorie waarop de hypothese is gebaseerd gaat over het belang van netwerken en opbouw van pensioen. Wanneer iemand lang bij een organisatie werkzaam is wordt verwacht dat het aantal netwerken en opbouw van het pensioen hoog is, wat een hogere drempel met zich meebrengt

om de organisatie te verlaten (Weng et al, 2010). In dit onderzoek is hier niet direct naar gevraagd, dit kan er voor zorgen dat het verband ontbreekt.

In de correlatiematrix is ook te zien dat er geen verband bestaat tussen carrièresucces en continuance commitment. Omdat de objectieve aspecten onderdeel zijn van deze grote variabele is het vanuit deze redenering logisch dat er geen verband bestaat tussen beide concepten.

‘Voor mannen is het effect van carrièresucces op commitment sterker dan voor vrouwen’

Hypothese twee gaat over het modererende effect van gender op carrièresucces en commitment. De hypothese wordt zowel door een correlatieanalyse als een regressieanalyse bevestigd. Dit sluit aan bij de literatuur waaruit naar voren komt dat er een verschil is in hoe mannen en vrouwen met hun carrière omgaan en dat dit effect wellicht voor mannen groter kan zijn.

‘Vrouwen hebben door barrières minder kans op carrièresucces dan mannen’.

Deze hypothese is een verklarende hypothese voor het modererende effect. Dat voor vrouwen het verband minder sterk is kan komen doordat zij te maken hebben met verschillende barrières die hun succes in de weg staan. Voorbeelden van dit soort barrières zijn zwangerschappen, kinderen of huishoudelijke taken.

Vanuit de resultaten komt naar voren dat de hypothese verworpen dient te worden. De hypothese kan om deze reden niet dienen als verklaring voor het modererende effect. Op de variabele ‘barrières’ zijn geen significante verschillen tussen mannen en vrouwen. Wel kwam er uit de correlatieanalyse naar voren dat voor mannen er een negatief verband bestaat tussen carrièresucces en barrières. Hoe groter het carrièresucces des te minder barrières zij hebben. Vreemd is echter dat er voor vrouwen geen verband tussen bestaat. De reden hiervoor zou kunnen zijn dat de vragen die gesteld zijn bij het item ‘barrières’ vooral algemeen ingaan op het huishouden en niet zo zeer over specifieke thema’s als zwangerschappen of discriminatie, wat in de theorie naar voren komt.

Wat verder opvallend is dat de vragen met betrekking tot kinderen en contracturen erg samenhangen met het concept ‘barrières’ en dat juist op die vragen wel een verband is met

geslacht. Hiervoor geldt dat mannen over het algemeen meer contracturen hebben dan vrouwen en dat voor vrouwen het aantal kinderen sterk samenhangt met de barrières die zij ervaren. Dit sluit aan bij het bovenstaande, dat wanneer de vragen iets gericht gesteld zouden zijn de hypothese eventueel wel bevestigd had kunnen worden.

Een laatste mogelijke verklaring voor het ontbreken van verschillen tussen mannen en vrouwen kan te wijten zijn aan de enorm scheve verdeling mannen en vrouwen in de populatie. Het gaat er hier vooral om dat het percentage mannen en vrouwen die de enquête hebben ingevuld niet overeenkomt met het percentage mannen en vrouwen die werkzaam zijn bij MEE. Dit verschil in aantal beïnvloedt hoe dan ook de uitkomsten van de analyse met betrekking tot man-vrouw verschillen.

‘Mannen zijn meer gefocust op promotie en salaris dan vrouwen en hebben daardoor eerder kans op carrièresucces’

Deze hypothese is ook een verklarende hypothese voor het modererende effect van gender. Deze keer ligt de nadruk echter op de mannen in plaats van op de vrouwen. Verwacht wordt dat mannen eerder kans hebben op carrièresucces dan vrouwen. Uit de data-analyse blijkt dat dit voor dit onderzoek niet het geval is. Het verband tussen de variabele promotie en salaris en carrièresucces is voor mannen wel sterker dan voor vrouwen alleen zijn er geen significante verschillen te vinden in de scores van mannen en vrouwen. Dit kan komen omdat er bij de samenhang gekeken wordt naar de correlatie tussen de variabele en bij de verschillen op de variabele tussen mannen en vrouwen er gekeken wordt naar het gemiddelde.

Een andere mogelijke verklaring voor het ontbreken van significante verschillen tussen mannen en vrouwen is dat de laatste jaren vrouwen zich steeds meer interesseren voor hun carrière (O’Neil & Bilimoria, 2005). Dit kan met zich meebrengen dat vrouwen om deze reden ook meer dan voorheen streven naar een goed salaris en goede promotiemogelijkheden. Deze trend kan er voor zorgen dat de verschillen tussen mannen en vrouwen op dit gebied kleiner zijn geworden.

Een verklaring voor het ontbreken van verschillen tussen mannen en vrouwen en de enorm hoge correlatie tussen promotie en salaris en carrièresucces kan liggen aan de manier waarop dit item bevraagd is. De vragen over promotie en salaris zijn onderdeel van de vragen over

objectief carrièresucces. Op deze manier is er duidelijk een lijn te trekken in de resultaten, maar vanwege een kleine overlap in vragen is de hoge mate van correlatie te verwachten.

Een verklaring voor het feit dat er geen significante verschillen te vinden zijn kan net zoals bij de vorige hypothese ook te wijten aan de scheve verdeling in het percentage mannen en vrouwen die de enquête hebben ingevuld ten opzichte van het percentage dat werkzaam is bij MEE.

5.4 Tekortkomingen van het onderzoek

Een tekortkoming van dit onderzoek is dat het percentage mannen en vrouwen dat werkzaam is bij MEE niet overeenkomt met het percentage mannen en vrouwen die de enquête hebben ingevuld. In totaal hebben 113 vrouwen de enquête ingevuld en 19 mannen, dit terwijl er 123 vrouwen en 67 mannen werkzaam zijn bij MEE. Dit onderzoek richt zich voor een groot deel op de verschillen tussen mannen en vrouwen, om deze reden heeft deze scheve verdeling een grote rol gehad. De reden waarom relatief gezien zo weinig mannen de enquête hebben ingevuld zou te maken kunnen hebben met de functie die zij bekleeden. Hier kunnen echter geen uitspraken over gedaan worden omdat dit niet is bevestigd.

Een tweede tekortkoming van het onderzoek zijn de meetschalen. Niet alle meetschalen die zijn gebruikt zijn wetenschappelijk. Met name de meetschalen die zijn gebruikt voor het concept 'barrières' is geen bestaande meetschaal maar zijn zelf bedachte vragen. Ook al was de Cronbach's alpha hoog genoeg, het is geen erkende meetschaal in de literatuur.

Daarnaast zijn sommige meetschalen vertaald vanuit het Engels. Zo heeft de Gilder et al (1997) de meetschaal van Meyer and Allen vertaald. Wanneer er een vertaling plaats vindt kan het altijd gebeuren dat vragen niet helemaal overkomen zoals ze misschien in eerste instantie bedoeld waren. De vragen met betrekking tot carrièresucces zijn ook vragen die oorspronkelijk uit het Engels komen. Hiervan was geen officiële Nederlandse vertaling te vinden waardoor deze zelf vertaald zijn, doormiddel van *back translation*. Omdat er geen officiële vertaling te vinden was van de meetschaal zijn de vragen nog gevoeliger voor fouten of misopvattingen.

Ook zijn er voor sommige concepten meetschalen samengevoegd of uit elkaar gehaald wat niet altijd in de oorspronkelijke vorm het geval was. De vragenlijsten zijn in dit geval wel wetenschappelijk maar door sommige samenvoegingen en splitsingen kan het zijn dat het toch

geen goede schaal is om een bepaald concept te meten. Een voorbeeld hierbij is de samenvoeging van objectief carrièresucces en subjectief carrièresucces tot ‘carrièresucces’.

Een laatste tekortkoming is dat het onderzoek heeft plaatsgevonden bij een organisatie waar op dit moment een organisatieverandering plaats vindt. Wanneer er een organisatieverandering plaats vindt is iedereen vaak extra op zijn hoede en voorzichtiger met het doen van (harde) uitspraken. De vragen van dit onderzoek hebben in sommige gevallen veel betrekking gehad op ontslag. Het kan zijn dat medewerkers voorzichtig zijn geweest met het antwoorden op deze vragen. Een reden hiervoor kan zijn dat ze bang waren dat hun anonimiteit in het geding kwam en dat dit in combinatie met de organisatieverandering niet gewenst was.

5.5. Suggesties voor vervolg onderzoek

De grootste vraag die na dit onderzoek blijft hangen is wat mogelijke verklaringen zijn voor het verschil tussen mannen en vrouwen op het gebied van carrièresucces en commitment. Duidelijk is geworden dat hier weldegelijk een verschil in zit, alleen is het nog niet duidelijk waar dit verschil door komt. Om deze reden zou er gekeken kunnen worden naar mogelijke andere verklaringen, hierbij zou gebruik gemaakt kunnen worden van bestaande onderzoeken en literatuur.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek is om te kijken naar de specifieke wensen en mogelijkheden op het gebied van carrièresucces voor mannen en vrouwen. Hierbij wordt dan commitment losgelaten. Op basis van dit onderzoek zouden dan ook mogelijke andere verklaringen gevonden kunnen worden.

Een laatste oplossing voor dit probleem zou zijn om eenzelfde soort onderzoek te doen, om alleen dan betere meetschalen te zoeken voor de concepten. Op deze manier kunnen de huidige verklarende variabelen misschien toch wel als verklarend gezien worden.

Een laatste suggestie voor vervolg onderzoek is om specifiek te kijken naar continuance commitment in relatie tot carrièresucces. In dit onderzoek kwam naar voren dat er vrijwel geen relaties met continuance commitment te vinden zijn en week de score op continuance commitment heel erg af van de score op de andere vormen van commitment. Naast dat de relatie tussen continuance commitment en carrièresucces onderzocht kan worden zou er ook nog een onderzoek gedaan kunnen worden naar de reden waarom de score op continuance

commitment zoveel lager is dan op de andere vormen van commitment. Dit zou dan een verdiepend onderzoek naar de drie vormen van commitment zijn.

5.6 Implicaties voor de theorie

Dit onderzoek is een toevoeging aan de literatuur omdat er heel duidelijk naar voren is gekomen dat er een verband is tussen carrièresucces en commitment. Waarbij sterk onderscheidt is gemaakt in de drie verschillende vormen.

Daarbij is ook heel duidelijk naar voren gekomen dat vooral affective commitment erg samenhangt met de subjectieve aspecten van carrièresucces. Hierbij speelt individuele beleving en *need satisfaction* een grote rol.

Tenslotte is ook heel duidelijk geworden dat het verband tussen carrièresucces en commitment voor mannen veel sterker is dan voor vrouwen.

5.7 Implicaties voor de praktijk

Dit onderzoek benadrukt nogmaals het belang voor organisaties om zich bewust te zijn van de carrièrewensen van medewerkers. Omdat een goede carrière er voor zorgt dat medewerkers meer betrokken zijn bij hun organisatie is het van belang in zicht te krijgen in de manier waarop medewerkers hun carrières beoordelen. Hierbij zou bijvoorbeeld extra veel nadruk kunnen liggen in evaluatiegesprekken.

Daarnaast is het voor organisaties belangrijk om te beseffen dat voor mannen het effect van carrièresucces op commitment veel sterker is dan voor vrouwen. Organisaties zouden hierbij mannen nog extra op kunnen inspelen, zonder vrouwen daarbij uit te sluiten.

5.8 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat gender weldegelijk een rol speelt in de relatie tussen carrièresucces en organisatie commitment. Voor mannen is het verband tussen beide variabelen namelijk een stuk sterker dan voor vrouwen.

Literatuur

Angle, H., Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.

Arthur, M., Hall, D., Lawrence, B. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Aven, F., Parker, B., McEvoy, G. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A Meta-analysis. *Journal of business research*, 26, 63-73.

Beck, K., Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational behavior*, 56, 114-136.

Chermaie, R., Sturman, M., Walsh, K. (2007). Executive career management: Switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational behavior*, 71, 359-374.

Chusmir, L. (1988). An integrative process model of organizational commitment for working women and men. *Journal of business and psychology*, 3, 88-104.

De Cotiis, T., Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.

De Vos, A., Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior*, 73, 449-456.

Dyke, L., Murphy, S. (2006). How We Define Success: A Qualitative Study of What Matters Most to Women and Men. *Sex Roles*, 55, 357-371.

Gilder, D., Heuvel, H., Ellemers, N. (1997). Het 3 componenten model van commitment, *Gedrag & Organisatie*, 10, 95-105.

Gould-Williams, J., Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effect of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7, 1-24.

Greenhaus, J., Parasuraman, S., Wormley, J. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33, 64-86.

Jans, N. (1989). Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of organizational behavior*, 10, 247-266.

Malik, M., Nawad, S., Naeem, B., Danish, R. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5, 17-26.

- Melamed, T. (1995). Career Success: The Moderating Effect of Gender. *Journal of Vocational behavior*, 47, 35-60.
- Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. London: SAGE Publications.
- Meyer, J., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational behavior*, 61, 20-52.
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K., Feldman, D. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- O'Neil, D., Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International*, 10, 168-189.
- Russ, F., McNeilly, K. (1995). Links among Satisfaction, Commitment, and Turnover Intentions: The Moderating Effect of Experience, Gender, and Performance. *Journal of business research*, 34, 57-65.
- Seibert, S., Crant, J., & Kraimer, L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Wasti, A., Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational behavior*, 73, 404-413.
- Weng, Q., Hu, B. (2009). The structure of career growth and its impact on employees' turnover intention. *Industrial Engineering and Management*, 14, 1-23.
- Weng, Q., McElroy, J., Morrow, P., Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational behavior*, 77, 391-400.

Enquête

Onderzoek naar carrièresucces en betrokkenheid van medewerkers

Beste Medewerker,

Mijn naam is Paula van Haaren en vanuit de Universiteit Utrecht doe ik een onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers bij hun organisatie en naar het carrièresucces van medewerkers. Met dit onderzoek zal ik mijn bachelorfase van de studie Bestuurs- & Organisatiewetenschap afronden.

Door het invullen van deze enquête kunt u als medewerker uw mening geven over beide thema's. Met de resultaten zal er gekeken worden hoe het op dit moment staat met de betrokkenheid en het carrièresucces van medewerkers en vervolgens zal er gekeken worden waar eventuele verbeterpunten liggen bij MEE. Door uw medewerking levert u een grote bijdrage aan uw huidige werkomgeving.

De beantwoording van de vragen zal hoogstens **vijf minuten** in beslag nemen. Alle resultaten zullen rechtstreeks naar mij doorstromen en zullen volstrekt vertrouwelijk in behandeling worden genomen. De algemene vragen worden buiten beschouwing gelaten bij de rapportage van het onderzoek aan MEE.

Indien u vragen heeft over de enquête of het onderzoek ben ik te alle tijden bereid om hier antwoord op te geven. U kunt contact met mij opnemen door een e-mail te sturen naar

P.M.O.vanHaaren@students.uu.nl

Alvast hartelijk dank!

Paula van Haaren
Student

Bauke Terspstra
HR-manager MEE

Algemene vragen

Geslacht

- Man
- Vrouw

Leeftijd (in jaren)

_____ jaar

Hoogst afgeronde opleiding

- Lager onderwijs
- LBO of MAVO/VMBO
- MBO of HAVO
- HBO of VWO
- WO

Aantal jaren/maanden werkzaam bij MEE

_____ jaren _____ maanden

Hoeveel uren werkt u volgens uw arbeidscontract per week bij MEE

_____ uren

Regiokantoor (waar u het meeste aantal uur per week werkzaam bent)

- Alblasserwaard/Vijfheerenlanden
- Waalwijk
- Oosterhout
- Drechtsteden
- Midden-Holland
- Zuid-Hollandse Eilanden
- MEE facet
- MEE plus

Burgerlijke staat

- Single
- Relatie, niet samenwonend
- Relatie, wel samenwonend

- Geregistreerd partnerschap/getrouwd, niet samenwonend
- Geregistreerd partnerschap/getrouwd, wel samenwonend

Aantal kinderen

___ Kinderen

Waarvan ___ kinderen onder de 18 jaar

Waarvan ___ kinderen thuiswonend

Hoeveel uren per week besteedt u gemiddeld aan het huishouden

___ uur per week

In welke mate voelt u mentale druk vanuit het huishouden

- Geen mentale druk
- Kleine mate
- Redelijk kleine mate
- Redelijk grote mate
- Grote mate

In welke mate heeft u hier last van tijdens uw werk

- Geen last
- Kleine mate
- Redelijk kleine mate
- Redelijk grote mate
- Grote mate

Affective Commitment

1. Ik zou graag de rest van mijn loopbaan bij MEE blijven werken
2. Ik ervaar de problemen van MEE als mijn eigen problemen
3. Ik heb het gevoel dat ik thuishoor bij MEE
4. Ik voel me niet emotioneel betrokken bij MEE (R)
5. Ik voel me niet als 'deel van de familie' van MEE (R)
6. MEE betekent persoonlijk niet veel voor mij (R)
7. Ik bespreek MEE graag met buitenstaanders
8. Ik denk dat ik tot een andere organisatie me even betrokken kan voelen als tot MEE (R)

Continuance Commitment

9. Ik ben niet bang voor wat er misschien gaat gebeuren als ik ontslag neem terwijl ik geen andere alternatieven heb (R)
10. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij MEE, ook al zou ik dat willen
11. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.
12. Een van de grootste redenen dat ik voor MEE blijf werken is dat ontslag nemen me teveel kosten zou opleveren
13. Ik blijf bij MEE werken omdat dit noodzakelijk is, niet omdat ik dit zo graag wil.
14. Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen
15. Eén van de grootste consequenties wanneer ik weg zou gaan bij MEE is dat er weinig vergelijkbare alternatieven zijn.
16. Een van de grootste redenen waarom ik blijf werken voor MEE is dat ontslag nemen een behoorlijke persoonlijke opoffering met zich mee zou brengen – een andere organisatie heeft misschien niet dezelfde voordelen als MEE.
17. Als ik niet al zo veel van mezelf in MEE had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken

Normative Commitment

- 18. Ik vind niet dat ik verplicht ben aan mijn huidige werkgever om bij MEE te blijven werken (R)
- 19. Zelfs al zou het in mijn voordeel zijn MEE te verlaten, dan nog zou dat niet rechtvaardig zijn.
- 20. Ik zou me schuldig voelen als ik nu ontslag neem
- 21. MEE verdient mijn loyaliteit
- 22. Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben
- 23. Ik heb veel te danken aan MEE

Subjectief Carrièresucces

- 26. Ik ben tevreden met het succes dat ik heb behaald in mijn carrière
- 27. Ik ben niet tevreden met de vooruitgang die ik heb geboekt op mijn algemene carrière doelstellingen (R)
- 28. Ik ben niet tevreden met de vooruitgang die ik heb geboekt op mijn salarisdoelstellingen
- 29. Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik heb geboekt op mijn promotiedoelstellingen
- 30. Ik ben niet tevreden met de vooruitgang die ik heb geboekt met ontwikkeling van nieuwe vaardigheden (R)

Objectief Carrièresucces

- 31. De snelheid waarmee ik hogerop kom bij MEE is te snel (R)
- 32. De kans op promotie bij MEE is groot
- 33. In vergelijking met andere organisatie waar ik werkzaam ben geweest is mijn huidige positie 'ideaal'.
- 34. In vergelijking met mijn collega's krijg ik sneller promotie
- 35. Mijn persoonlijke salaris groeit snel bij MEE
- 36. Bij MEE, is de kans op salarisverhoging niet groot (R)
- 37. In vergelijking met mijn collega's groeit mijn salaris minder snel (R)

Heeft u nog vragen of opmerkingen?