

Verbinding in de sportsector

Een onderzoek naar de relatie tussen tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers in de sportsector

Amy Boveland

S0077488

Universiteit Twente, Master Business Administration, HRM Track

Eerste begeleider: T. Bondarouk

Tweede begeleider: A.C. Nehles

Voorwoord

In 2007 begon ik vol goede moed aan mijn afstudeerscriptie. Met begeleiding van mevrouw Torka stonden de eerste hoofdstukken volgens planning op papier. Toen ik aan het einde van de zomer een leuke en leerzame baan aangeboden kreeg, leek dat een kans om niet te laten schieten. In september 2007 startte ik in mijn functie met de veronderstelling dat werk en afstuderen te combineren zou zijn. Dit bleek niet het geval. Door mijn werk, verschillende nevenactiviteiten en persoonlijke omstandigheden is mijn scriptie meerdere jaren blijven liggen. In 2012 besepte ik dat ik dit toch wel erg zonde vond en mijn studie graag zou willen afronden. Ik heb een update van de scriptie gedaan naar 2012, en gebruik gemaakt van de reeds verzamelde data in 2007. Ik dank mevrouw Bondarouk en mevrouw Nehles voor de begeleiding van mijn afronding van deze scriptie. De heer Geurts bedank ik voor de begeleiding bij de data-analyse. Tenslotte gaat mijn dank uit naar de medewerkers van de verschillende sportbonden, die door het vullen van de vragenlijsten het onderzoek mogelijk gemaakt hebben.

Amy Boveland, oktober 2012

Samenvatting

De sportsector professionaliseert zich in een snel tempo en er komen een tal van aanvullende en nieuwe functies bij. Hoewel 'normale' bedrijven druk doende zijn met het boeien en binden van werknemers, lijken sportbonden geen moeite hebben met het werven en behouden van personeel (Van der Horst & Peters, 2011). Zijn de werknemers wellicht op een andere manier betrokken? En heeft de tevredenheid met HR praktijken invloed op deze betrokkenheid? In dit onderzoek wordt getracht antwoord te vinden op de volgende onderzoeksvraag: *In welke mate heeft de tevredenheid met personeelsbeleid en -praktijken invloed op de werknemersbetrokkenheid van de werknemers bij sportbonden?*

Het onderzoek is een aanvulling op bestaande onderzoeken omdat het plaats vindt in een andere sector (sportbonden) en er nieuwe vragenlijsten gebruikt worden. Tevens werd er nog niet eerder gekeken naar de invloed van de tevredenheid van HR praktijken op de verschillende combinaties van betrokkenheid en tevredenheid.

In het Harvard model stellen Beer et al. (1984) dat er vier voornaamste personeelsbeleidgebieden, ofwel praktijken, bestaan: werknemersinvloed, stroombeleid, beloning en arbeidssysteem. De tevredenheid met deze HR-praktijken hebben volgens het model invloed op betrokkenheid. Allen en Meyer (1990) dat er drie typen betrokkenheid te onderscheiden zijn: affectief, normatief en calculatief. Becker et al (1996) stellen dat werknemers betrokken kunnen zijn bij verschillende foci. Zij concluderen dat foci die psychologisch dichterbij de werknemer lagen meer van invloed waren op het gedrag.

Tegen de verwachting in blijken werknemers van sportbonden niet vooral affectief betrokken te zijn. Zij blijken wel naar verwachting vooral betrokken te zijn bij hun werk en vervolgens de afdeling. De betrokkenheid lijkt zoals ook bleek uit het literatuuronderzoek van proximaal naar distaal door te werken. Uit het onderzoek naar de invloed van tevredenheid met HR-praktijken en de verschillende typen van betrokkenheid (componenten en foci) worden minder directe positieve effecten gevonden dan verwacht. Er blijkt wel dat de tevredenheid met de HR-praktijk arbeidssysteem en werknemersinvloed het meest van invloed zijn op de totale betrokkenheid. Wanneer we betrokkenheid van werknemers willen verhogen zullen we ons dus vooral op deze praktijken moeten richten. De invloed werkt daarbij met name op de affectieve betrokkenheid. Dit is gunstig wat dit leidt volgens de literatuur tot de meest gunstige gedragingen van de werknemer voor de organisatie.

De resultaten bieden aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Zo zal een longitudinale studie uitgevoerd kunnen worden om te bekijken of aanbevelingen om tevredenheid met HR praktijken te verhogen gewenste effecten hebben gehad. Daarnaast zal vervolgonderzoek naar de combinaties van HR praktijken en betrokkenheden aanknopingspunten bieden voor een HR beleid waarmee tevredenheid en betrokkenheid verhoogt kunnen worden door de HR praktijken op maat in te zetten.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Inhoudsopgave	7
Hoofdstuk 1 Introductie	9
1.1 Inleiding	9
1.1.1 Dynamiek in de sportarbeidsmarkt	9
1.1.2 Implicaties voor sportbonden in de sportsector	9
1.1.3 Nieuwsgierigheid	10
1.1.4 Benadering sportbonden	11
1.2 Relevantie van het onderzoek	11
1.2.1 Maatschappelijke relevantie	11
1.2.2 Wetenschappelijke relevantie	12
1.3 Opzet van het onderzoek	13
Hoofdstuk 2 Werktevredenheid en betrokkenheid: ontwikkeling van hypothesen	14
2.1 Werktevredenheid	14
2.1.1 Definitie	14
2.1.2 Facettheorie	14
2.1.3 Tevredenheid met personeelsbeleid- en praktijken	15
2.1.3.1 Werknemersinvloed	16
2.1.3.2 Stroombeleid	16
2.1.3.3 Beloning	16
2.1.3.4 Arbeidssysteem	16
2.2 Werknemersbetrokkenheid	17
2.2.1 Definitie	17
2.2.2 Componenten	17
2.2.3 Foci	18
2.2.4 Antecedenten en effecten	19
2.2.5 Resumé	20
2.3 Werktevredenheid en werknemersbetrokkenheid	21
2.3.1 Werktevredenheid en werknemersbetrokkenheid: onderzoek naar de richting van de relatie	21
2.3.2 Tevredenheid HR praktijken en betrokkenheid	23
2.3.2.1 Tevredenheid met werknemersinvloed en betrokkenheid	23
2.3.2.2 Tevredenheid met stroombeleid en betrokkenheid	24
2.3.2.3 Tevredenheid met beloning en betrokkenheid	25
2.3.2.4 Tevredenheid met arbeidssysteem en betrokkenheid	26
2.3.2.5 Verwachte relaties tussen tevredenheid en betrokkenheid	27

Hoofdstuk 3	Methodologie	29
3.1	Type onderzoek	29
3.2	Conceptualisatie en operationalisatie	29
3.2.1	Het domein en de variabelen	29
3.2.2	Meetniveau	29
3.2.3	Doelpopulatie	30
3.2.4	De steekproef	30
3.3	Onderzoeksmethode	31
3.3.1	Dataverzameling	31
3.3.2	Non-repons	31
3.3.3	Kwaliteit van het vragenlijstonderzoek	32
3.3.3.1	Betrouwbaarheid van het vragenlijstonderzoek	32
3.3.3.2	Validiteit van het vragenlijstonderzoek	33
3.4	Analyses	35
3.4.1	Paarsgewijze t-toets	35
3.4.2	Pearson-correlatie toets	35
3.4.3	Structural Equation Modeling	35
Hoofdstuk 4	Resultaten	36
4.1	Persoonskenmerken en controle variabelen	36
4.1.1	Persoonskenmerken	36
4.1.2	Controle variabelen	36
4.2	Resultaten onderzoeksvragen	38
4.2.1.	Ten opzichte van welke betrokkenheidsbases of component is de werknemer betrokken?	40
4.2.2	Ten opzichte van welke betrokkenheidsobject of foci is de werknemer betrokken?	41
4.2.3	Welke correlaties bestaan er tussen de verschillende foci van betrokkenheid?	42
4.2.4	De mate van tevredenheid met welke HR-praktijken beïnvloedt de betrokkenheid?	43
Hoofdstuk 5	Conclusie en aanbevelingen	49
5.1	Inleiding	49
5.2	Conclusies naar aanleiding van statistische analyses	49
5.3	Aanbevelingen in de praktijk	51
5.3.1	Aanbevelingen HR-praktijk werknemersinvloed	51
5.3.2	Aanbevelingen HR-praktijk stroombeleid	51
5.3.3	Aanbevelingen HR-praktijk arbeidssysteem	52
5.3.4	Aanbevelingen HR-praktijk beloning	52
5.4	Perspectieven voor vervolgonderzoek	53
Referenties		54
Bijlage I	Trends en hun mogelijke invloed op de sportsector	66
Bijlage II	Relaties tussen de verwachte antecedenten, vormen van betrokkenheid en verwachte gevolgen	67
Bijlage III	Principale Componenten Analyse	68

Hoofdstuk 1 Introductie

1.1 Inleiding

De arbeidsmarkt voor werknemers in de sector sport en bewegen is de laatste jaren sterk aan het ontwikkelen in Nederland. In de sporteigen sector nam de werkgelegenheid toe van 20.697 fte in 2008 naar 23.551 fte in 2011. Verwacht wordt dat tussen 2011 en 2015 de vraag naar arbeid nog eens toe zal nemen met 10.000 fte. Hiervan wordt 6000 fte gevraagd voor uitbreiding van de sector. De grote vraag naar werknemers houdt in dat organisaties in de sportsector zullen moeten nadenken over hoe zij hun werknemers kunnen boeien om bij de organisatie te komen werken en vervolgens kunnen binden aan de organisatie zodat ze blijven. Tot nu toe hadden organisaties geen moeite met het vullen van hun vacatures (Van der Horst & Peters, 2011). Ook uit gesprekken blijkt dat sportbonden geen moeite hebben met het vinden en behouden van werknemers.

1.1.1 Dynamiek in de sportarbeidsmarkt

De sportsector kent een veelheid aan verschillende functies die zowel sportgerelateerd, als niet-sportgerelateerd kunnen zijn. De sportsector wordt meer gespecialiseerd en sociale competenties worden steeds belangrijker. Van der Werf en Lucassen (2006) beschrijven een aantal trends met betrekking tot een aantal factoren die mogelijk van invloed kunnen zijn op de sportsector. Deze factoren zijn demografisch, maatschappelijk, economisch en politiek. Een overzicht van deze trends en hun mogelijke invloed wordt weergegeven in bijlage I.

1.1.2 Implicaties voor de sportbonden in de sportsector

Welke consequenties hebben de beschreven feiten en verwachte trends in de sportsector voor de sportbonden binnen die sportsector? Het is nuttig om bij het beantwoorden van deze vraag een onderscheid te maken tussen de amateurtak en de proftak van de sportbonden.

De amateurtak van sportbonden houdt zich met name bezig met het recreatieve aspect van de desbetreffende sport en probeert een groot en breed publiek te bereiken. Omdat er sprake is van ontgroening zullen de sportbonden hun best moeten doen om een voldoende aantal nieuw opgeleide instromers te verkrijgen. De vergrijzing leidt er toe dat er meer aandacht geschonken kan worden aan sport voor ouderen. Ook zal er aandacht besteed moeten worden aan het vermeerderde aantal allochtone sporters en spelers. Het aanbod van personen voor werk in de sportgerelateerde sector is altijd voldoende geweest. Er wordt dan ook verwacht dat het vinden van betaalde werknemers geen problemen op zal leveren, omdat de werknemers zich veelal zelf aanboden. Uit gesprekken met onder andere de KNVB en KNGU bleek tevens dat men vaak jaren bij de bond werkzaam blijft. Omdat men

tegenwoordig echter minder tijd voor en/of zin in vrijwilligerswerk heeft, zal het aantal vrijwilligers afnemen. De sportbond kan een rol spelen in de ondersteuning van verenigingen van haar desbetreffende sport bij het werven van vrijwilligers. Het maatschappelijk belang van sport neemt toe. Sport kan bijvoorbeeld ingezet worden in de strijd tegen overgewicht of als middel tegen verveling of baldadigheid. De sportbond zal haar sport dus kunnen promoten om het aantal sporters te laten toenemen.

De proftakken van de sportbonden houden zich bezig met de topsporters van hun sport. Van een groot aantal sporten professionaliseren deze afdelingen zich meer en meer en vooral de commercie er om heen is of wordt een booming business. Dit houdt in dat de organisaties met bedrijfsterreinen te maken krijgen, die eerder niet of minder relevant waren, zoals marketing en wetgeving. Er zal dan ook een personeelsbestand moeten zijn waarbij competenties aanwezig zijn zodat deze functies goed uitgevoerd kunnen worden.

1.1.3 Nieuwsgierigheid

De sportsector professionaliseert zich in een snel tempo en er komen een tal van aanvullende en nieuwe functies bij. Toch lijken sportbonden geen moeite te hebben met het invullen van hun vacatures (Van der Horst & Peters, 2011). Tevens blijkt uit gesprekken met een aantal sportbonden dat ze in tegenstelling tot bedrijven buiten de sportsector weinig moeite hebben met het behoud van werknemers. Bij de grotere professionele bonden zullen de verschillen in organisaties met andere bedrijven uit het 'normale' bedrijfsleven niet groot zijn. Hoe komt het dat men graag bij deze bonden wil werken en er voor wil blijven werken? Kennelijk is men sterk betrokken. Maar waarbij? Vindt men het werk zo leuk? Of is het juist de afdeling of wellicht de organisatie waardoor de werknemers behouden blijven? De nieuwsgierigheid naar de betrokkenheid van deze werknemers is gewekt. Ook zijn we benieuwd naar waar deze betrokkenheid vandaan komt, ofwel: wat komt hieraan vooraf? Heeft de tevredenheid met verschillende HR praktijken wellicht invloed op de betrokkenheid van werknemers en waardoor de betrokkenheid nog meer beïnvloed kunnen worden?

Het doel van dit onderzoek is om invulling te geven aan deze nieuwsgierigheid. Het lijkt erop dat betrokkenheid anders 'werkt' dan bij niet-sportbonden. Van een aantal sportbonden zal de tevredenheid met het personeelsbeleid- en praktijken en de betrokkenheid van werknemers onderzocht worden. De resultaten zullen aanknopingspunten opleveren voor een beleid van sportbonden zodat de werknemers ook in de toekomst behouden blijven. Wat echter nog interessanter lijkt: organisaties in andere sectoren kunnen ook lering trekken uit deze resultaten.

De volgende onderzoeksvraag wordt gehanteerd gedurende het onderzoek:

In welke mate heeft de tevredenheid met personeelsbeleid en -praktijken invloed op de werknemersbetrokkenheid van de werknemers bij sportbonden?

1.1.4 Benadering sportbonden

Om een antwoord te vinden op deze vragen zijn verschillende sportbonden benaderd om mee te werken aan het onderzoek. De grootste bond (de KNVB) was helaas niet bereid om deel te nemen aan het onderzoek. Wel was de KNVB zeer geïnteresseerd in een valide vragenlijst. Daarom is besloten een valide vragenlijst aan de KNVB op te leveren. Sportbonden die wilden meewerken aan het onderzoek waren: Nederlandse Basketball Bond, Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond, Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie, Nederlandse Volleybalbond, Nederlandse Rugby Bond, Koninklijke Nederlandse Roeibond, Koninklijke Nederlandse Schaatsrijders Bond en Koninklijke Nederlandse Krachtsport en Fitnessfederatie.

1.2 Relevantie van het onderzoek

1.2.1 Maatschappelijke relevantie

Dat sport verbindend werkt, ervaren we tijdens het WK voetbal of de recent plaats gevonden Olympische Spelen waarbij we samen 'onze' sporters aanmoedigen. Uit onderzoek blijkt dat sociale binding ingezet kan worden om sportparticipatie te verhogen (Peerdeman, Van Wegen & Laarman, 2011). Voor sportbonden is het echter niet alleen van de belang dat de supporters of leden gebonden zijn, maar ook de werknemers. Gebonden werknemers kunnen namelijk voor meerdere gunstige effecten binnen de organisatie zorgen. Onder deze effecten vallen onder meer een verhoogde productiviteit, minder verzuim en verloop, een toename van veranderingsbereidheid en gedrag in lijn met de wensen van de organisatie (Tett & Meyer, 1993). De perceptie van de HR-praktijken, ofwel de tevredenheid met het personeelsbeleid, kan van invloed zijn op deze werknemersbetrokkenheid. Voorbeelden van HR praktijken zijn het arbeidssysteem, de werknemersinvloed, beloning en het stroombeleid. (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart, 2005). Het blijkt dus dat de werknemersbetrokkenheid een goede voorspeller is van het gedrag van werknemers en daarnaast blijkt dat de tevredenheid van de werknemers van invloed kan zijn op deze betrokkenheid. Het is daarom interessant om onderzoek te doen naar de mate van betrokkenheid en tevredenheid binnen de sportbonden om vervolgens uitspraken te kunnen doen over de relatie tussen deze twee concepten zoals die binnen deze organisatie al dan niet aanwezig is. Wanneer er binnen de Nederlandse

sportbonden kennis aanwezig is over de tevredenheid en betrokkenheid van de werknemers en de relatie tussen deze concepten kan indien nodig en mogelijk het beleid hierop aangepast worden. Op deze wijze kan de organisatie de tevredenheid en betrokkenheid beïnvloeden om zo vervolgens gewenste werknemerseffecten te realiseren.

Daarnaast bleek al eerder dat in ieder geval een aantal sportbonden geen moeite lijken hebben met het aantrekken en behouden van personeel. Schijnbaar zijn deze werknemers erg betrokken. Wanneer we weten waar deze betrokkenheid vandaan komt, is het interessant en waardevol om te bekijken of dit toepasbaar is bij bedrijven in niet sport-gerelateerde sectoren.

1.2.2 Wetenschappelijke relevantie

Naar tevredenheid en betrokkenheid is reeds veel onderzoek gedaan en is er dan ook al veel bekend over de antecedenten en effecten van beide concepten.

Een aantal onderzoeken daarvan hebben zich specifiek gericht op de effecten van HRM praktijken en de effecten daarvan op betrokkenheid bij de organisatie (Ashforth & Saks, 1996; Buck & Watson, 2002; DeCotiis & Summers, 1987; Galunic & Anderson, 2000; Hall, Schneider & Nygren, 1970; Lee, 1971; Mathieu & Zajac, 1990; Mayer & Schoorman, 1998; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002; Randall, 1990; Slocombe & Bluedorn, 1999; Somers & Birnbaum, 1998; Steers, 1977; Timmerhuis, 1997; Wiener, 1982). Deze onderzoeken richten zich echter vaak op één foci of één component van betrokkenheid. Dit onderzoek onderscheidt zich omdat we kijken naar de effecten van tevredenheid met de verschillende HR praktijken op de verschillende mogelijke combinaties van foci en componenten van betrokkenheid onderzocht worden.

Eerdere onderzoeken hebben plaatsgevonden bij verschillende soorten organisaties zoals universiteiten, ziekenhuizen, banken, telefoonbedrijven, organisaties waar onderzoekers en ingenieurs werkzaam zijn en autobedrijven (Meyer, Allen & Smith, 1993). Dit onderzoek biedt een verrijking van de bestaande onderzoeken omdat deze plaats vindt bij een type organisatie waar nog niet eerder dergelijke onderzoeken zijn verricht: sportbonden. Van deze organisaties weten we dat het behoud van personeel makkelijk gaat en werknemers dus kennelijk sterk betrokken zijn. Wellicht is men op een andere manier betrokken dan geconcludeerd werd uit onderzoeken in andere branches.

Tevens zullen er tijdens het onderzoek nieuwe vragenlijsten gebruikt worden om de tevredenheid met de verschillende onderdelen van de HR praktijken te meten. Op het moment van schrijven waren goede meetinstrumenten die op een gestructureerde wijze de tevredenheid meten waarbij er een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de HR praktijken nauwelijks of niet aanwezig. Een

dergelijke vragenlijst zal een nieuwe ontwikkeling zijn en voor de toekomst interessante onderzoeksmogelijkheden kunnen bieden zoals meta-analyses.

1.3 Opzet van het onderzoek

Na deze inleiding, waarbij kort de arbeidsmarkt in de sport, de probleemstelling en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie aan bod kwamen, zal in hoofdstuk 2 dieper worden ingegaan op de theorie. In het hoofdstuk worden de concepten tevredenheid en betrokkenheid eerst afzonderlijk behandeld en vervolgens wordt ingegaan op de relatie tussen beide concepten. In hoofdstuk 3 staat de methodologie van het onderzoek centraal, waarbij beschreven wordt hoe het onderzoek is uitgevoerd en waarom voor deze wijze is gekozen. In hoofdstuk 4 zullen vervolgens de resultaten gepresenteerd worden, waarna in hoofdstuk 5 ruimte is voor de conclusie en aanbevelingen.

Hoofdstuk 2 Werktevredenheid en betrokkenheid: ontwikkeling van hypothesen

2.1 Werktevredenheid

2.1.1 Definitie

Werktevredenheid wordt gezien als een attitude die aanwezig kan zijn bij een werknemer. Petty en Cacioppo (1986, p.4) definiëren attitudes als ‘algemene evaluaties die mensen hebben jegens zichzelf, andere mensen, objecten en issues’. Gleitman (1987, p.297) voegde daaraan toe dat een attitude ‘emotioneel geladen’ is en dat het ‘mensen ontvankelijk maakt zich op een bepaalde wijze te gedragen’. Locke (1969, p.316) definieerde werktevredenheid als de plezierige emotionele staat resulterend uit de waardering die iemand heeft voor zijn werk of werkervaringen. De werkontevredenheid wordt gedefinieerd als een onplezierige emotionele staat resulterend uit een waardering voor iemand zijn werk dat beschouwd wordt als frustrerend of verhinderd voor het bereiken van doelen in het werk. Werktevredenheid en werkontevredenheid zijn hieruit volgend de functie van de waargenomen relatie tussen hetgeen wat iemand met zijn werk wil bereiken en hetgeen iemand vindt dat zijn/haar werk biedt of met zich meebrengt (Locke, 1969). Tijdens het waarderingsproces zijn drie elementen betrokken:

1. de perceptie van een bepaald aspect van het werk;
2. een impliciete of expliciete standaardwaarde;
3. een bewuste of onbewust oordeel over de relatie tussen de perceptie en de waarden van de individu.

2.1.2 Facettheorie

Werktevredenheid is een complexe variabele en zijn er zijn een groot aantal verschillende theorieën welke dit concept proberen te verklaren. De meeste theorieën kunnen geclassificeerd worden als theorieën met betrekking op behoeftevervulling, motivation-hygiene theorieën, cognitieve theorieën, facettheorieën en waardetheorieën. Voor dit onderzoek is de facettheorie (Cook et al., 1981) relevant omdat we niet uitgaan van een globale tevredenheid waarbij een globale beoordeling van alle tevredenheid geassocieerd met het lid willen blijven van een organisatie (Katz, 1964) plaats vindt, maar van tevredenheid met vier verschillende HR- beleidskeuzes. We richten ons hier dus op vier facetten van tevredenheid.

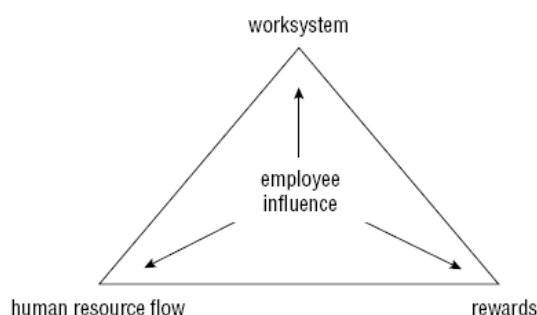
In de facettheorie wordt werktevredenheid namelijk niet alleen gezien als een globaal concept, refererend naar de totale satisfactie, maar ook als een facetspecifiek concept refererend naar de verschillende aspecten van het werk, zoals loon, supervisie en de hoeveelheid werk (Cook et al., 1981). Deze theorie is ontwikkeld naar het werk van Lawler (1973) waarbij facetsatisfactie gedefinieerd wordt als 'affectieve reacties naar bepaalde aspecten van het werk, zoals betaling, supervisie en mogelijkheden tot promotie' (Lawler, 1973, p. 64). Schalen die onderscheid maken in de facetten van tevredenheid zijn de Job Descriptive Index (Smith, Kendall & Hulin, 1969), de Minnesota Satisfaction Questionnaire (Lofquist & Dawis, 1969), de SRA Attitude Survey (Science Research Associates, 1973) en de Index of Organizational Reactions (Smith, 1976). Wanneer echter zowel de totale tevredenheid als de tevredenheid met de verschillende facetten gemeten wordt, blijkt dat de optelsom van de tevredenheid met de facetten niet zomaar leidt tot de totale tevredenheid (Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul, 1989). De totale tevredenheid is dus niet hetzelfde als de optelsom van de tevredenheid met de verschillende facetten.

2.1.3 Tevredenheid met personeelsbeleid- en praktijken

In het Harvard model (Beer et al., 1984) wordt de boodschap uitgedragen dat door middel van zorgvuldig organisatie- en taakontwerp 'commitment' van werknemers aan de doelen en strategie van de organisatie kan ontstaan (De Nijs, 1998). Omdat betrokkenheid een belangrijk concept in het model is en de werknemer als menselijke bron centraal staat, is er voor gekozen dit model als kapstop voor het onderzoek te gebruiken. In het Harvard model stellen Beer et al. (1984) dat er vier voornaamste personeelsbeleidgebieden, ofwel praktijken, bestaan :

- werknemersinvloed
- stroombeleid
- beloning
- arbeidssysteem

Deze praktijken gebruiken we als facetten van werktevredenheid.



Figuur 2.1 Harvard-model basis (Beer et al, 1984)

2.1.3.1 Werknemersinvloed

Hoe het management macht en invloed verdeelt over de verschillende groepen stakeholders is de meest cruciale vraag van het Harvard-model. De werknemers worden gezien als de belangrijkste groep stakeholders. De managementtaak is het ontwikkelen en hanteren van beleid waarbij de hoeveelheid invloed die werknemers hebben met betrekking tot verschillende aspecten zoals organisatiedoelen, loon, werkomstandigheden, carrièremogelijkheden, werkzekerheid of de taak zelf gestuurd wordt. Het management moet daarbij gebruik maken van instrumenten die de invloed van de werknemers beheert (Beer et al., 1984).

2.1.3.2 Stroombeleid

Het stroombeleid houdt zich bezig met activiteiten die te maken hebben met de in-, door- en uitstroom van werknemers in de organisatie. Concreet moeten er keuzes gemaakt worden aangaande rekrutering en selectie, evaluatie, loopbaanbegeleiding en bijvoorbeeld outplacement. Human resource specialisten en algemene managers dienen samen te werken om te verzekeren dat de personeelsstroom voldoet aan de vereisten van de langetermijnstrategie van de organisatie. Het juiste aantal personen met de juiste mix van competenties dienen binnen de organisatie aanwezig te zijn (Beer et al., 1984).

2.1.3.3 Beloning

Het gehanteerde beloningssysteem dient zowel in lijn met de organisatiestrategie als met de behoeften van de werknemers te liggen om gewenst gedrag te creëren. De beloningen kunnen zowel financieel als niet-financieel zijn. Een aantal vragen zijn van belang:

- Dient groepsgedrag of individueel gedrag beloond te worden?
- Dient geld als drijfvoor om gewenst gedrag te stimuleren of als herkenning van effectieve prestatie?
- Worden economische winsten gedeeld met een aantal of groepen van werknemers?

Na beantwoording van deze vragen, dient een eerlijk beloningssysteem ontwikkeld te worden om werknemers aan te trekken, te motiveren en te behouden op alle niveaus (Beer et al., 1984).

2.1.3.4 Arbeidssysteem

Wat betreft het arbeidssysteem dient het management keuzes te maken over de manier waarop de organisatie invulling geeft aan de taakinhoud, leiderschap en personeelsbeleid. Op alle niveaus van de organisatie wordt het werk gedefinieerd en ontworpen. Keuzes die hierbij worden gemaakt zijn van invloed op de kwaliteit van beslissingen die werknemers maken, de coördinatie tussen functie en

taken, de mate waarop er gebruik wordt gemaakt van de competenties van de werknemers, de mate waarin de werknemers betrokken zijn bij de organisatorische doelen en de mate waarin de behoeften van de werknemers aan ontwikkeling en de kwaliteit van het werk worden vervuld (Beer et al., 1984).

2.2 Werknemersbetrokkenheid

Hoewel werktevredenheid gerelateerd is aan het gedrag van de werknemer blijkt betrokkenheid een betere voorspeller te zijn van genoemd productief medewerkers gedrag dan werknemerstevredenheid (Tett & Meyer, 1993). Het verloop van medewerkers is sterker gecorreleerd met betrokkenheid ($\rho = -0.33$) dan tevredenheid ($\rho = 0.27$). In verschillende onderzoeken is betrokkenheid dan ook regelmatig geïdentificeerd als een belangrijke, al dan niet belangrijkste, variabele bij het begrijpen van werkgedrag van werknemers binnen de organisatie.

2.2.1 Definitie

Uit de literatuur blijkt dat de afgelopen jaren de belangstelling en het onderzoek naar werknemersbetrokkenheid sterk is toegenomen, waaronder ook het aantal definities. Meyer en Herscovitch (2001, p. 301) hebben ze daarom in 2001 geanalyseerd. Zij kwamen hierbij tot de conclusie dat alle definities twee gemeenschappelijke kenmerken hebben: 'Betrokkenheid is een (ver)bindende kracht die richting geeft aan gedrag' (Meyer & Herscovitch, 2001, p.301). Hierbij beschrijft betrokkenheid de aard van de binding aan een bepaald object.

2.2.2 Componenten

Het oogpunt van Mowday, Steers en Porter (1979), waarbij de betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie beschouwd wordt als unidimensioneel is tegenwoordig achterhaald. In contrast tot dit oogpunt zijn er nu een groot aantal onderzoekers die werknemersbetrokkenheid zien als een multidimensioneel concept.

Hackett, Bycio & Hausdorf (1994) stellen dat door de schaal van Mowday, Steers en Porter (1979) met name het affectieve component van betrokkenheid behandeld en gemeten wordt. In tegenstelling hierop veronderstellen Allen en Meyer (1990) dat er drie typen betrokkenheid te onderscheiden zijn:

1. affectieve betrokkenheid;
2. calculatieve betrokkenheid;
3. normatieve betrokkenheid.

Meyer en Allen (1991) stellen dat één van de belangrijkste redenen om een onderscheid te maken tussen de verschillende vormen is dat het verschillende implicaties heeft voor gedrag. Betrokkenheid

wordt hierbij gezien als een psychologische staat die de relatie van de werknemer met de organisatie karakteriseert en die implicaties heeft voor het besluit om al dan niet lid te blijven van de organisatie (Meyer et al, 1993, p. 539).

Bij affectieve betrokkenheid heeft het individu een affectieve en emotionele band met de organisatie die zo sterk is dat hij zich identificeert, betrokken is en geniet van lidmaatschap van de organisatie (Allen & Meyer 1990, p.1). Onder calculatieve betrokkenheid wordt verstaan dat de individu de neiging heeft zich bezig te houden met consistente activiteiten, gebaseerd op de kosten zoals die gezien worden door de individu als hij met die activiteit zou stoppen of de investeringen die verloren zouden gaan (Allen & Meyer 1990, p.1). Normatieve betrokkenheid verwijst naar de normen en waarden als verklaring van gedrag (Allen & Meyer 1990, p.1).

Medewerkers met sterke affectieve betrokkenheid blijven bij een organisatie omdat ze dat willen, zij met sterke calculatieve betrokkenheid omdat ze moeten, en zij met grote normatieve betrokkenheid omdat ze vinden dat ze het zouden moeten (Allen & Meyer, 1990, p.3).

2.2.3 Foci

Het model en het meetinstrument van Meyer en Allen (1990) richtten zich eerst vooral op de betrokkenheid aan de organisatie als geheel. Ook andere literatuur over betrokkenheid heeft in eerste instantie met name aandacht gehad voor de betrokkenheid aan de organisatie in haar totaliteit (Porter, 1974). Later werd het model echter ook naar andere betrokkenheidsobjecten vertaald, zoals het beroep (Meyer, Allen & Smith, 1993) De individuen, groepen of objecten waaraan een werknemer gehecht kan zijn worden foci genoemd. Becker, Billings, Eveleth en Gilbert (1996) hebben naar foci onderzoek gedaan en daaruit blijkt dat inderdaad een onderscheid gemaakt wordt tussen de betrokkenheid bij de verschillende foci. Bij 1803 afstudeerders was de betrokkenheid met de begeleider significant gecorreleerd met de prestatie ($p=0,16$) en betrokkenheid met de organisatie niet ($p=0,07$). De werknemers kunnen bijvoorbeeld betrokken zijn bij het beroep, zoals al aangehaald door Meyer, Allen en Smith (1993), maar ook bij objecten als de leider en het team waarmee men werkt (Becker et al, 1996).

Becker et al (1996) concludeerden dat foci die psychologisch dichterbij de werknemer lagen meer van invloed waren op het gedrag. Proximale foci zijn dus meer van invloed dan distale foci en daarom ook van belang in dit onderzoek. De betrokkenheid kan echter vanaf proximaal naar distaal doorwerken. Dit houdt in dat betrokkenheid bij foci uit de directe omgeving van invloed kan zijn op de betrokkenheid bij foci die verder van de individu verwijderd zijn. Een positieve betrokkenheid bij het werk of collega's kan bijvoorbeeld een positief effect hebben op de betrokkenheid bij de organisatie als

geheel (Hackett et al., 2001). Betrokkenheid met het werk correleert in een onderzoek onder 2154 verpleegsters in Ontario significant met betrokkenheid bij de organisatie ($p=0.469$).

2.2.4 Antecedenten en effecten

Een verscheidenheid aan antecedenten van affectieve betrokkenheid zijn geïdentificeerd door Mowday et al (1984), Lee (1971) en Steers (1977) zoals persoonlijke eigenschappen, structurele eigenschappen, werkgerelateerde eigenschappen en werkervaringen.

Meyer en Allen (1991) stellen dat de sterkste en meest consistente eigenschap gevonden wordt tussen de affectieve betrokkenheid en werkervaringen. Werknemers waarvan de ervaringen binnen de organisatie in overeenstemming zijn met de verwachtingen en waarvan hun basiseisen bevredigd worden, hebben de neiging een sterkere affectieve hechting naar de organisatie te ontwikkelen dan werknemers van wie de ervaringen minder bevredigend zijn. In de meta-analyse van Meyer et al. (2002) wordt dit bevestigd. Correlaties tussen werkervaringen en affectieve betrokkenheid waren het sterkst. Onder werkervaringen viel onder ander organisatorische steun ($p=0,63$), interactie rechtvaardigheid ($p=0,50$), distributieve rechtvaardigheid ($p=0,40$) en procedurele betrokkenheid ($p=0,38$).

De calculatieve betrokkenheid wordt behandeld in een theorie van Becker (1960). Volgens Becker (1960) neemt de kans dat werknemers bij het object betrokken blijven toe naarmate de grootte en het aantal 'site bets' toeneemt. Site bets kunnen gezien worden als investeringen die de werknemer heeft gedaan en die verloren gaan wanneer men het object verlaat. In het geval van hoge persoonlijke offers zet men de relatie voort, omdat het anders tot een derving of verlies van investeringen zou leiden. De werknemer kan ook de relatie met het object voortzetten omdat er geen andere alternatieven zijn. In het geval van weinig alternatieven zet het individu zijn relatie met het object voort, omdat het verlaten van het object beschouwd wordt als kosten of verlies van investering.

Normatieve betrokkenheid wordt beïnvloed door socialisatie-ervaringen jegens de familie en andere relevante personen in zijn of haar relevante omgeving en/of de organisatie van de werknemer. De werknemer voelt zich moreel verplicht tot zijn omgeving of tot de organisatie om de relatie in stand te houden (Wiener, 1982).

Meyer, Allen en Smith (2001) onderzochten onder 530 verpleegsters de effecten van betrokkenheid. Uit het onderzoek bleek dat affectieve betrokkenheid onder andere significant correleert met werktevredenheid ($p=0,49$) en loyaliteit ($p=0,41$) en negatief met de intentie tot vertrek ($p=-0,45$) en verzuim ($p=-0,38$). Voor calculatieve betrokkenheid werd een negatieve relatie gevonden met werktevredenheid ($p=0,22$) en positief met verzuim ($p=0,25$). Normatieve betrokkenheid correleert positief met verantwoordelijkheidsbesef ($p=0,15$) en loyaliteit ($p=0,40$) en negatief met de intentie tot

vertrek van de organisatie (0,34), intentie tot van vertrek van het beroep ($\rho=-0,30$) en verzuim ($\rho=-0,30$). Volgens Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky (2002) bestaan er een aantal verschillende effecten van werknemersbetrokkenheid zoals het verloop van de werknemers, aandacht, gedrag zoals gewenst door de organisatie en prestatie, werknemersgezondheid en welzijn. De affectieve betrokkenheid heeft de sterkste positieve relatie met deze uitkomsten, gevolgd door normatieve betrokkenheid. Calculatieve betrokkenheid is niet gerelateerd of negatief gerelateerd met deze gedragingen op het werk. In bijlage II worden de relaties tussen de verwachte antecedenten, vormen van betrokkenheid en verwachte gevolgen volgens Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky (2002, p. 22) weergegeven.

2.2.5 Resumé

Welke gevolgen heeft de beschreven literatuur over betrokkenheid voor het onderzoek? In de eerste plaats zal er een onderscheid gemaakt moeten worden tussen de verschillende componenten van betrokkenheid: affectieve, normatieve en calculatieve betrokkenheid.

De verwachting is dat voor werknemers van sportbonden het affectieve component van betrokkenheid vooral bepalend is, vanwege de liefde die zij hebben voor organisatie die belangen van zijn of haar sport behartigt en vanwege het sportgerelateerde werk en het team die waarschijnlijk dezelfde passie voor de sport deelt. Een vooral affectieve wijze van betrokkenheid is gunstig, want volgens de theorie (paragraaf 2.2.4) leidt affectieve betrokkenheid tot de meest gunstige gedragingen voor de organisatie.

Verwachting 1: De werknemer is vooral betrokken ten opzichte van het affectieve component

Daarnaast zal er niet alleen gekeken moeten worden naar de foci organisatie als geheel, maar ook naar een aantal toegevoegde foci. Omdat de betrokkenheid bij het werk zelf al vaker van grote invloed op het gedrag van de werknemers bleek te zijn, is dit de tweede foci die onderzocht zal worden. De derde foci die onderzocht zal worden is de afdeling. Sportbonden bestaan net zoals andere organisaties uit een aantal verschillende afdelingen die elk hun eigen verantwoordelijkheden hebben. Deze verantwoordelijkheden kunnen sterk verschillen van de verantwoordelijkheden van de andere afdelingen en kunnen als redelijk zelfstandig binnen de organisatie beschouwd worden. Zodoende is het te verwachten dat werknemers betrokken raken bij hun afdeling. De calculatieve betrokkenheid blijkt niet tot nauwelijks van invloed te zijn op gedragingen binnen het werk en wordt daarom buiten beschouwing gelaten bij de foci werk en afdeling. Omdat verwacht wordt dat werknemers 'hun'

sportbond zien als ‘bijzondere’ organisatie om voor te werken en hier niet eerder onderzoek naar is verricht wordt de calculatieve betrokkenheid bij de sportbond wel onderzocht.

Uit de literatuur blijkt dat vooral proximale foci van belang zijn voor de betrokkenheid van werknemers. Er wordt verwacht dat over het algemeen de betrokkenheid bij het werk sterk bepalend is voor positieve uitkomsten van de werknemers. Omdat een sportbond veelal een organisatie is wat tot de verbeelding spreekt van een fan van de desbetreffende sport is het aannemelijk dat ook de organisatie een belangrijke rol speelt bij de betrokkenheid van werknemers. Tevens verwacht ik een samenhang tussen de betrokkenheid bij de verschillende foci.

Verwachting 2: De werknemer is vooral betrokken ten opzichte van de foci werk en organisatie

Verwachting 3: Er bestaan significante correlaties tussen de verschillende foci van betrokkenheid

2.3 Werktevredenheid en werknemersbetrokkenheid

2.3.1 Werktevredenheid en werknemersbetrokkenheid: onderzoek naar richting van de relatie

Na het beoordelen van de literatuur door Mottaz (1987) bleek dat veel onderzoek naar werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie gericht is op het bepalen van de determinanten of antecedenten van deze concepten. Omdat er een overlap leek te bestaan tussen de bestaande modellen van werktevredenheid en betrokkenheid, leken de oorzaken van de attitudes gelijk te zijn (Bateman & Strasser, 1984). Wanneer het onderzoek naar beide attitudes wordt vergeleken, bestaat er inderdaad een gelijke set van antecedenten (Bluedorn, 1982).

Desondanks de grote mate aan onderzoeken dat is gedaan naar werktevredenheid en betrokkenheid, was er vrij weinig aandacht voor de relaties tussen beide concepten, met als gevolg dat er vrij weinig bekend was of de causale richting van de twee werkgerelateerde attitudes (Mottaz, 1987). Omdat beide variabelen (tevredenheid en betrokkenheid) een rol zouden spelen in conceptuele modellen om verloop te voorspellen nam de aandacht naar de causale richting van deze relatie toe (Farkas & Tetrick, 1989; Williams & Hazer, 1986).

Er is gepubliceerd onderzoek dat bewijst dat betrokkenheid leidt tot een grotere mate van tevredenheid. Bateman en Strass (1984) vinden in een longitudinale studie onder 129 verpleegsters dat betrokkenheid een antecent van tevredenheid is ($\beta=0.25$). Vandenberg en Lance (1992) vinden onder 100 managementinformatiesysteem professionals van een multinational software ontwikkelbedrijf ($\chi^2=24.1$, $df=17$). Met het gekozen Harvard-model als kapstok is het echter logisch tevredenheid als antecedent van betrokkenheid te beschouwen in geval er een relatie gevonden wordt.

Werktevredenheid als voorspeller van betrokkenheid

Williams en Hazer (1986) toonden in onderzoek van twee samples (mentaal gezondheidscentrum en verkeringsmaatschappij) aan dat tevredenheid een antecedent van organisatorische betrokkenheid is (mentaal gezondheidscentrum: $\beta=0.78$, verkeringsmaatschappij; $\beta=0.85$). Hacket, Bycio en Hausdorf (1984) vonden dat werknemerstevredenheid een positieve invloed heeft op affectieve en normatieve betrokkenheid, maar een negatieve op calculatieve betrokkenheid. Mathieu en Zajac (1990) vonden in hun meta-analyse dat werknemerstevredenheid gerelateerd was aan zowel affectieve ($p=0.69$) als calculatieve organisatorische betrokkenheid ($p=0.23$). Jernigan et al. (2002) vonden dat werktevredenheid een voorspeller is van affectieve betrokkenheid ($F=34.07$, $p<0.000$) in hun onderzoek onder 154 verpleegster in een privékliniek. Uit vele andere onderzoeken bleek ook dat tevredenheid een voorspeller is van werknemerstevredenheid (Angle & Perry, 1978; Bluedorn, 1982; Buchanan, 1974; Geartner (1999); Hrebiniak & Alutto, 1973; Koch & Steers, 1978; Marsh & Mannari, 1977; Mobley, 1977; Lincoln & Kalleberg, 1990; Mowday et al, 1982; Price & Mueller, 1981; Reichers, 1985; Steers, 1977; Wallace, 1995; Wakefield, 1982;) Volgens Porter, Steers, Mowday en Boulian (1974) is de belangrijkste reden voor deze richting van causaliteit dat tevredenheid een meer directe affectieve reactie is op iemands werk, wat sneller gevormd wordt na het toetreden tot de organisatie. Betrokkenheid bij de organisatie ontwikkelt zich langzamer. Bovendien is betrokkenheid bij de organisatie stabiel dan werktevredenheid (Porter et al., 1974).

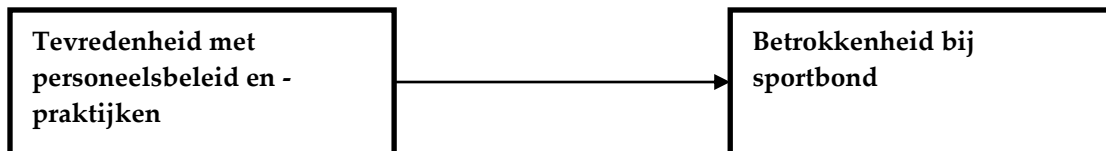
Geen relatie tussen werktevredenheid en betrokkenheid

Tenslotte zijn er een aantal onderzoeken die geen causale relatie tussen werktevredenheid en betrokkenheid vinden. Zo vonden Curry, Wakefield, Price & Mueller (1986) in een onderzoek onder werknemers van vijf ziekenhuizen dat de meeste covariatie tussen werktevredenheid en betrokkenheid ontstaat door gemeenschappelijke antecedenen. Currivan (1989) vond in onderzoek onder 1576 docenten in Chicaco geen significante gestandaardiseerde beta's voor de situatie dat betrokkenheid tevredenheid veroorzaakt ($b= 0,031$), dat tevredenheid betrokkenheid veroorzaakt ($b=0,091$ en bewijs voor dat er een wederzijdse relatie bestaat ($b=0,087$ en $b=0,007$). De conclusie werd dus dat er geen relatie bestaat. Het gaat hierbij echter wel alleen om betrokkenheid bij de organisatie en niet bij andere foci.

2.3.2 Tevredenheid met HR praktijken en betrokkenheid

In dit onderzoek wordt dus getracht een antwoord te krijgen op de volgende onderzoeksvraag:

In welke mate heeft de tevredenheid met personeelsbeleid en -praktijken invloed op de werknemersbetrokkenheid van de werknemers bij sportbonden?



Figuur 2.2 Veronderstelde relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabele

Omdat we in dit onderzoek uitgaan van de facettheorie en dus de tevredenheid met de verschillende HR praktijken onderzoeken gaan we in op de relatie tussen deze praktijken en betrokkenheid. Zo maken Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton en Swart (2005) in hun onderzoek naar de relatie tussen tevredenheid en betrokkenheid onderscheid naar tevredenheid met verschillende HR praktijken. Zij maken echter geen onderscheid naar foci of componenten van betrokkenheid, maar meten affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Resultaat van het onderzoek is dat er positieve relaties bestaan tussen de tevredenheid met de verschillende HR praktijken en de affectieve betrokkenheid bij de organisatie (Kinnie et al., 2005).

2.3.2.1 Tevredenheid met werknemersinvloed en betrokkenheid

In het onderzoek van Kinnie et al. (2005) correleert de tevredenheid met 'involvement' onder 164 in managers in 18 verschillende organisaties significant positief met affectieve betrokkenheid bij de organisatie ($p=0.123$). Voor 324 professionals is deze correlatie nog sterker ($p=0.194$). Voor tevredenheid met communicatie worden ook significante relaties gevonden voor zowel managers ($p=0.180$), professionals ($p=0.228$) en overige medewerkers ($p=0.103$). Ook Lincoln en Kalleberg (1985) concludeerden na onder onderzoek onder 8000 fabrieksmedewerkers in Amerika en Japan dat participatieve besluitvorming betrokkenheid laat toenemen. Stiles, Gratton, Truss, Hope-Hailey en McGovern (1997) tonen aan dat wanneer organisatieverandering top-down doorgevoerd wordt de betrokkenheid kan afnemen doordat er cynisme en een gebrek aan vertrouwen ontstaat. Ook uit andere onderzoeken blijkt dat participatief leiderschap gunstige effecten heeft voor de betrokkenheid van werknemers (Argyris, 1961; Coch & French, 1948; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Likert, 1967; Morse & Reimer, 1956; Wallace, 1997; White & Lippit, 1960).

Uit onderzoek blijkt dat tevredenheid met werknemersinvloed invloed heeft op de betrokkenheid van werknemers. Voor werknemersinvloed is onderzoek gedaan naar de effecten op de organisatie als geheel zonder specificatie van component, of naar affectieve betrokkenheid zonder specificatie van de foci. Hierdoor verwacht ik dat de tevredenheid met werknemersinvloed positief effect heeft op affectieve betrokkenheid bij het werk, de afdeling en de organisatie. Tevens verwacht ik volgend uit eerdere onderzoeken dat het effect heeft op de affectieve, normatieve en calculatieve betrokkenheid bij de organisatie. Het effect op normatieve betrokkenheid bij het werk en de afdeling is niet eerder onderzocht. Ik aan dat er ook invloed bestaat, vanwege de aanwezige effecten op de andere combinaties.

Hypothese 4a. Tevredenheid met werknemersinvloed heeft een positief en direct effect op affectieve betrokkenheid bij het werk (a1), normatieve betrokkenheid bij het werk (a2), affectieve betrokkenheid bij de afdeling (a3), normatieve betrokkenheid bij de afdeling (a4), affectieve betrokkenheid bij de organisatie (a5), normatieve betrokkenheid bij de organisatie (a6), calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (la) (a7) en calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (hs) (a8).

2.3.2.2 Tevredenheid met stroombeleid en betrokkenheid

Om een positief effect op de betrokkenheid uit te oefenen dient het aanstellingsbeleid te worden afgestemd op de behoeften van de werknemer (Torka, 2003). Ook het doorstroombeleid beïnvloedt volgens een aantal onderzoeken de betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie. Miller & Lee (2001) concluderen dit na onderzoek binnen 129 bedrijven in de Koreaanse industrie. Bhagat en Chassie (1981) vinden in hun onderzoek onder 100 vrouwen dat tevredenheid met carrièremobiliteit significant invloed heeft op organisatorische betrokkenheid ($\beta=0.41$, $F=19.67$). Morris en Sherman (1981) concluderen na onderzoek onder 506 medewerkers van instanties die zich bezig houden met de zorg en training van patiënten waarbij een ontwikkelstoornis is vastgesteld dat opleiding significant effect heeft op betrokkenheid met de organisatie ($\beta=-0.14$, $F=14.99$). Herbach et al. (2009) vinden in hun studie onder 514 Franse managers aan het einde van hun carrière in verschillende organisaties significante positieve correlaties tussen tevredenheid met training en affectieve betrokkenheid bij de organisatie ($\rho=0.24$), calculatieve betrokkenheid 'high sacrifices' ($\rho=0.17$) en een significante negatieve relatie met calculatieve betrokkenheid 'low alternatives' ($\rho=-0.10$).

Kinnie et al. (2005) vinden andere resultaten. Uit hun onderzoek blijkt dat tevredenheid met training niet significant correleert met betrokkenheid voor zowel managers ($\rho=0.062$), professionals ($\rho=0.042$) als overige medewerkers ($\rho=0.021$). Voor tevredenheid met carrièremogelijkheden wordt wel een

significante relatie gevonden met betrokkenheid voor managers ($p=0.162$), maar niet voor professionals ($p=0.058$) en overige medewerkers ($p=0.064$).

Ook voor de invloed van tevredenheid met het stroombeleid en betrokkenheid zijn er geen onderzoeken naar alle combinaties. Uit het onderzoek blijkt echter wel het effect op affectieve betrokkenheid. Ik verwacht dan ook een positief effect op affectieve betrokkenheid bij het werk, de afdeling en de organisatie. Tevens verwacht ik volgend uit eerder onderzoek een positief effect op normatieve betrokkenheid bij de organisatie, calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (hs) en een negatief effect op calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (al). Het effect op de combinaties normatieve betrokkenheid bij het werk en normatieve betrokkenheid bij de afdeling is niet onderzocht. Vanwege de vele positieve effecten verwacht ik op normatieve betrokkenheid bij de afdeling en het werk een positief effect.

Hypothese 4b: Tevredenheid met stroombeleid heeft een positief en direct effect op affectieve betrokkenheid bij het werk (b1), normatieve betrokkenheid bij het werk (b2), affectieve betrokkenheid bij de afdeling (b3), normatieve betrokkenheid bij de afdeling (b4), affectieve betrokkenheid bij de organisatie (b5), normatieve betrokkenheid bij de organisatie (b6), calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (hs) (b8) en een negatieve directe invloed op calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (la) (b7).

2.3.2.3 Tevredenheid met beloning en betrokkenheid

Volgens het model van Beer et al (1984) beïnvloedt de tevredenheid met beloning de betrokkenheid van de werknemer. Vandenberghe en Tremblay (2008) vinden in hun onderzoek onder werknemers in de farmacie dat de tevredenheid met het loon positief significant correleert met affectieve betrokkenheid ($p=0.55$), normatieve betrokkenheid ($p=0.27$), calculatieve betrokkenheid 'high sacrifice' ($p=0.20$) en negatief met calculatieve betrokkenheid 'low alternatives' ($p=-0.32$). Het gaat hierbij om betrokkenheid bij de organisatie. Deze veronderstelling wordt door verschillende onderzoeken bevestigd (De Gilder, Van den Heuvel & Ellemers, 1997; Morris, Lydka & O'Creevy, 1993; Mottaz, 1998).

Kinnie et al. (2005) vinden dat tevredenheid met beloning leidt tot betrokkenheid leidt tot betrokkenheid voor managers ($p=0.165$), professionals ($p=0.024$) en overige medewerkers ($p=0.092$). Ook Lincoln en Kalleberg (1990) vonden dat beloningen gegeven door de organisatie een effect hebben op de attitudes die werknemers hebben naar hun werk en het bedrijf waar ze voor werken ($p=0.06$ en $p=0.08$). Volgens O'Driscoll en Randall (1999) is het nuttig hierbij een onderscheid te maken tussen intrinsieke en extrinsieke beloningen. Intrinsieke beloningen zijn beloningen die ontstaat vanuit het werk zelf, zoals variatie, uitdaging en autonomie. Extrinsieke beloningen zijn daarentegen

bijvoorbeeld loon, promotie, gunstige voordelen bij de organisatie, het sociale klimaat en de fysieke werkomstandigheden. Zowel intrinsieke beloningen ($\beta=.26$, $p<0.00$), als extrinsieke beloningen ($\beta=.20$, $p<0.001$) hebben significant effect op de affectieve betrokkenheid. Er worden geen significante relaties gevonden tussen beloningen en calculatieve betrokkenheid (O'Driscoll & Randall, 1999).

Voor dit onderzoek verwacht ik naar aanleiding van het literatuuronderzoek een positief effect van tevredenheid met beloning op affectieve, normatieve en calculatieve (hs) bij de organisatie. Ik verwacht een negatief effect op calculatieve betrokkenheid (la) op de organisatie. Tevens verwacht ik een positief effect op affectieve betrokkenheid op het werk en de afdeling vanwege de resultaten over affectieve betrokkenheid zonder specificatie van foci. Naar het effect op normatieve betrokkenheid bij het werk en de afdeling is geen onderzoek gedaan, maar vanwege de vooral positieve effecten op andere combinaties verwacht ik op normatieve betrokkenheid bij het werk en de afdeling door tevredenheid met beloning ook een positief effect.

Hypothese 4c: Tevredenheid met beloning heeft een positief en direct effect op affectieve betrokkenheid bij het werk (c1), normatieve betrokkenheid bij het werk (c2), affectieve betrokkenheid bij de afdeling (c3), normatieve betrokkenheid bij de afdeling (c4), affectieve betrokkenheid bij de organisatie (c5), normatieve betrokkenheid bij de organisatie (c6), calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (hs) (c8) en een negatieve directe invloed op calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (la) (c7).

2.3.2.4 Tevredenheid met arbeidssysteem en betrokkenheid

Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed van het arbeidssysteem op betrokkenheid. De betrokkenheid van de werknemer wordt beïnvloed door de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden (Torka, 2003).

Glisson en Durick (1988) vinden in hun onderzoek onder 319 medewerkers van 'human service organizations' significante invloed op betrokkenheid van tevredenheid met rol conflict ($\rho=-0.43$), rol ambiguïteit ($\rho=-0.57$), taakidentiteit ($\rho=0.29$) en taaksignificantie ($\rho=0.33$). In dit onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt naar componenten of foci van betrokkenheid.

Ook andere onderzoeken vinden invloed van tevredenheid met onderdelen van het arbeidssysteem en betrokkenheid. Grunberg, Anderson-Connolly en Greenberg (2000) vinden in onderzoek onder 2279 medewerkers van een productiebedrijf dat uitdaging significant invloed heeft op betrokkenheid bij de organisatie ($\rho=0.168$). Kirchmeyer (1995) en Peeters & Meijer (1995) trekken eenzelfde conclusie.

Andere onderdelen van het arbeidssysteem waarvoor invloed op betrokkenheid bij de organisatie wordt gevonden zijn: het gebruik van vaardigheden (Morris et al, 1993), rolconflict (De Gilder et al., 1997; Gregersen & Black, 1992), rolambiguïteit (Ashfort & Saks, 1996; Hrebiniak & Alutto, 1972)

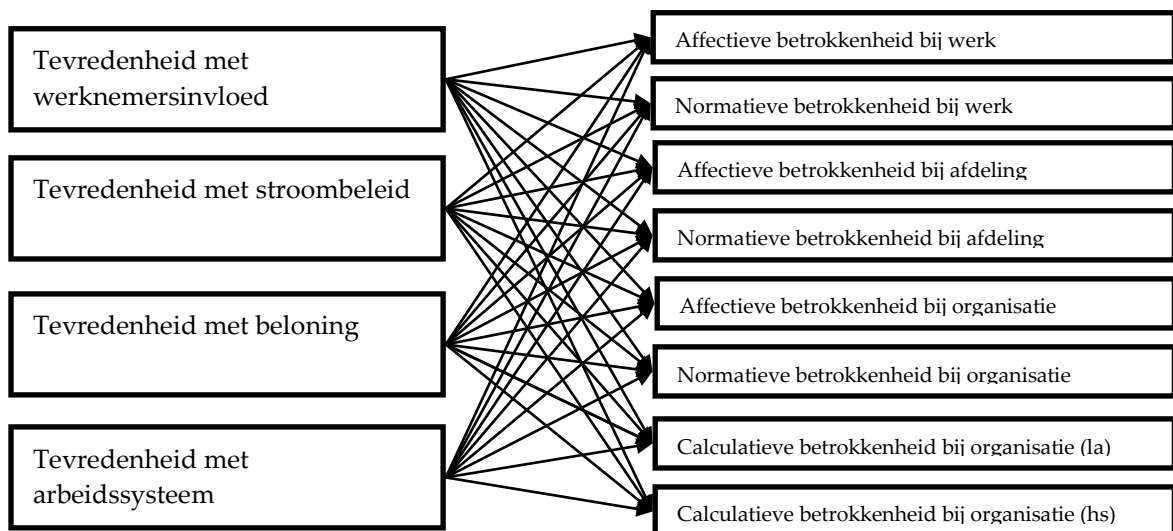
taakidentiteit (Dunham et al., 1994)) het aantal werkuren (Tansky, Gallageher & Wetzel, 1997) en autonomie Igbaria & Wormley, 1992).

In het onderzoek naar de invloed van tevredenheid met het arbeidssysteem en betrokkenheid zijn alleen positieve effecten gevonden. Volgend uit het onderzoek verwacht ik positief effect op affectieve, normatieve en calculatieve betrokkenheid bij de organisatie. Er is in het onderzoek van het effect van de tevredenheid met het arbeidssysteem geen onderscheid gemaakt naar componenten en tevens nauwelijks naar foci. Echter, vanwege de wel gevonden positieve effecten op betrokkenheid in totaliteit, op de organisatie en de effecten van de overige HR praktijken verwacht ik op de andere combinaties van betrokkenheid ook een positief effect.

Hypothese 4d: Tevredenheid met het arbeidssysteem heeft een positief en direct effect op affectieve betrokkenheid bij het werk (d1), normatieve betrokkenheid bij het werk (d2), affectieve betrokkenheid bij de afdeling (d3), normatieve betrokkenheid bij de afdeling (d4), affectieve betrokkenheid bij de organisatie (d5), normatieve betrokkenheid bij de organisatie (d6), calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (la) (d7) en calculatieve betrokkenheid bij de organisatie.

2.3.2.5 Verwachte relaties tussen tevredenheid en betrokkenheid

Volgend uit de hypothesen verwacht ik de relaties tussen tevredenheid en betrokkenheid zoals weergegeven in figuur 2.3.



Figuur 2.3 Veronderstelde relaties tussen tevredenheid en betrokkenheid

In tabel 2.1 wordt weergegeven of deze verwachte effecten positief al dan negatief zijn.

Afhankelijke variabele Onafhankelijke variabele	BAW	BNW	BAA	BNA	BAO	BNO	BCOla	BCOhs
Werknemersinvloed	(a1) +	(a2) +	(a3) +	(a4) +	(a5) +	(a6) +	(a7) +	(a8) +
Stroombeleid	(b1) +	(b2) +	(b3) +	(b4) +	(b5) +	(b6) +	(b7) -	(b8) +
Beloning	(c1) +	(c2) +	(c3) +	(c4) +	(c5) +	(c6) +	(c7) -	(c8) +
Arbeidssysteem	(d1) +	(d2) +	(d3) +	(d4) +	(d5) +	(d6) +	(d7) +	(d8) +

Tabel 2.1 Verwachte significante correlaties tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1 Type onderzoek

Het onderzoek is gestart met een verwondering over hoe makkelijk men werknemers kan boeien en binden bij sportbonden. Daarna is uit literatuuronderzoek gebleken dat er onduidelijkheid is over het al dan niet bestaan van een relatie tussen werknemerstevredenheid. Deze relatie gaan we testen bij de acht participerende sportbonden. Vervolgens wordt gekeken of hieruit interessante aanbevelingen afgeleid kunnen worden voor een grotere groep (overige sportbonden en organisaties in niet sport-gerelateerde sectoren). Het onderzoek heeft dus een inductief en in eerste instantie idiografisch karakter. Eerst wordt gefocust op de situatie bij de acht onderzochte sportbonden en wordt onderzocht hoe het weinige verloop en dus de grote betrokkenheid verklaard kan worden. Daarna wordt bekeken welke aanknopingspunten deze resultaten kunnen bieden voor andere organisaties en zoeken we dus ook naar nomothetische verklaringen.

3.2 Conceptualisatie en operationalisatie

3.2.1. Het domein en de variabelen

In dit onderzoek trachten we uiteindelijk conclusies te trekken over alle werknemers van sportbonden in Nederland die zijn aangesloten bij het NOC*NSF en het onderzoeksdomein bestaat dan ook uit deze werknemers.

De onafhankelijke variabele is de 'tevredenheid met personeelsbeleid', waarbij gekeken wordt naar de tevredenheid met de verschillende facetten van het personeelsbeleid: werknemersinvloed, beloning, stroombeleid en het arbeidssysteem. De tevredenheid met personeelsbeleid definiëren we als: 'de plezierige emotionele staat die volgt uit de waardering die iemand heeft voor zijn personeelsbeleid'. De afhankelijke variabele is de 'werknemersbetrokkenheid'. Hiermee wordt de 'aard van de binding van de medewerker' bedoeld. De afhankelijke variabele betrokkenheid is op basis van de theorie verdeeld in combinaties van de bases (affectief, normatief en calculatief) en foci (organisatie, afdeling en werk).

3.2.2 Meetniveau

De onafhankelijke en afhankelijke variabelen worden gemeten op een ordinaal meetniveau. Er is gebruik gemaakt van een 5-punts Likert-schaal.

3.2.3 Doelpopulatie

De doelpopulatie van het onderzoek zijn de werknemers van de sportbonden in Nederland. Voor dit onderzoek is als voorwaarde gesteld dat de sportbond aangesloten dient te zijn bij het NOC*NSF en bovendien dient de bond de belangen te behartigen van een specifieke sport. Tevens dient de sportbond voldoende groot te zijn om ten eerste een vergelijking te kunnen trekken met de bedrijven in de niet-sportgerelateerde sector en daarnaast omdat er afdelingen binnen de sportbonden dienen te bestaan om de betrokkenheid daarbij te kunnen meten.

In Nederland zijn in 2010 86 sportbonden aangesloten bij NOC*NSF. Het aantal leden van deze sportbonden is toegenomen tot een totaal van 4.774.826 leden en zal naar verwachting ook de komende jaren toenemen (Ledentalrapportage, 2010).

In de tabel 3.1 wordt het aantal leden van de 10 grootste sportbonden weergegeven.

Positie in 2010	Sportbond	Aantal leden
1	Koninklijke Nederlandse Voetbal bond	1.188.873
2	Koninklijke Nederlandse Lawn Tennisbond	690.370
3	Nederlandsche Golf Federatie	353.165
4	Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie	255.281
5	Koninklijke Nederlandse Hockey Bond	227.357
6	Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie	212.142
7	Koninklijke Nederlandse Zwembond	140.618
8	Atletiekunie	134.359
9	Nederlandse Volleybalbond	125.785
10	Nederlandse Bridge Bond	115.785

Tabel 3.1 Aantal leden van de 10 grootste sportbonden (Ledentalrapportage, 2010, p. 18)

3.2.4 De steekproef

86 sportbonden zijn aangesloten bij het NOC*NSF. Hiervan zijn de grotere bonden benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Er is hierbij gekozen voor de grotere bonden omdat zij per bond voor meer respondenten kunnen zorgen en daarnaast omdat deze bonden qua bedrijfsvoering het meest overeenkomen met niet-sportgerelateerde organisaties.

De volgende sportbonden hebben toestemming gegeven om mee te werken aan het onderzoek:

- Nederlandse Basketball Bond
- Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond

- Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie
- Nederlandse Volleybal Bond
- Koninklijke Nederlandse Roeibond
- Koninklijke Nederlandse Kracht en Fitnessfederatie
- Nederlandse Rugby Bond
- Koninklijke Nederlandse Schaatsrijders Bond

Omdat niet alle geschikt gevonden sportbonden voor het onderzoek benaderd zijn en niet alle benaderde sportbonden wilden deelnemen aan het onderzoek is er geen sprake van een exacte overeenkomst tussen de doelpopulatie en het steekproefkader. De steekproef die gedaan zal worden zal dus niet volledig zuiver zijn en levert een beperking op voor het onderzoek.

Van de sportbonden die wel toestemming hebben verleend om deel te nemen aan het onderzoek is vervolgens gevraagd een overzicht te ontvangen met de mailadressen van de werknemers. Helaas bleek dit vanwege privacyredenen niet mogelijk te zijn. Daarom is besloten de respondenten te benaderen via de directie van de organisaties. Afsproken is dat de directie alle werknemers van de desbetreffende bond zou benaderen met het verzoek de vragen te beantwoorden. Helaas is er hierdoor wel minder controle mogelijk op het benaderen van respondenten en het uitvoeren van eventuele vervolgmaatregelen om non-respons te verminderen.

3.3 Onderzoeksmethode

3.3.1 Dataverzameling

De data is verzameld door gebruik te maken van een schriftelijke online vragenlijst middels www.thesistools.nl. De begeleidende brief met daarin de link die naar de online vragenlijst verwijst, is via de directie verspreid.

3.3.2 Non respons

Om non respons te verminderen is bij de vragenlijst een begeleidende brief aanwezig waarin wordt aangegeven door wie het onderzoek uitgevoerd wordt, wat het belang en doel van het onderzoek is en hoeveel tijd het invullen van de vragenlijst in beslag neemt. Tevens wordt in de brief vertrouwelijke omgang met gegevens en anonimiteit gegarandeerd. Ten tweede is er aandacht besteed aan de vormgeving van de vragenlijst. Er is getracht uit te stralen dat de vragenlijst voor eenieder toegankelijk en eenvoudig in te vullen is.

De derde maatregel heeft betrekking op de inhoud en opbouw van de vragenlijst. De vragen zijn voor de respondent zo duidelijk mogelijk opgesteld, waarbij de antwoordmogelijkheden bij de vraag aansluiten. De vragenlijst is in overzichtelijke delen opgebouwd.

3.3.3 Kwaliteit van het vragenlijstonderzoek

3.3.3.1 Betrouwbaarheid van het vragenlijstonderzoek

Aangezien de verschillende onderdelen van de vragenlijst eerder bij andere onderzoeken gebruikt zijn, kunnen we aannemen dat de test-hertestbetrouwbaarheid gegarandeerd is.

De interne consistentie is de mate waarin alle items van een bepaald construct hetzelfde meten. De item-alpha-betrouwbaarheid (Cronbach's alpha) geeft een antwoord op de vraag of de verschillende vragen wel het zelfde verschijnsel meten. Deze maat wordt in dit onderzoek ook gebruikt. Het klassieke testmodel, dat ten grondslag ligt aan Cronbach's alpha, veronderstelt in feite dat een schaal slecht door één factor bepaald wordt. Als dat zo is, noemt men de schaal homogeen. Een homogene schaal heeft altijd een hoge alpha, maar een schaal met een hoge alpha kan ook heterogeen zijn (De Heus, 1995). Daarom is er naast de betrouwbaarheidsanalyse door middel van Cronbach's alpha's ook gebruik gemaakt van een principale componenten analyse (PCA).

In tabel 3.2 worden de alpha's en eerste componenten weergegeven. De overige componenten zijn te vinden in bijlage III.

Tevredenheid

Op basis van de uitkomsten in de bovenstaande tabel kan een aantal zaken geconcludeerd worden. Ten eerste worden vijf van de acht schalen door slechts één factor bepaald. De schalen zijn homogeen omdat de eigenwaarden van de tweede, derde en eventuele andere overige componenten kleiner dan 1 zijn. De alpha's van zeven van de acht schalen is goed te noemen omdat deze hoger zijn dan 0.80. De alpha van de schaal 'tevredenheid met het stroombeleid' is redelijk (0.724).

De schaal 'tevredenheid met stroombeleid' is heterogeen. De schaal wordt namelijk bepaald door twee componenten (eigenwaarde van component 1: 2.419, eigenwaarde component 2: 1.338).

Na een itemanalyse blijkt dat door het verwijderen van bepaalde vragen niet leidt tot een verhoging van de Cronbach's alpha. Omdat de Cronbach's alpha redelijk is en de tweede component niet vele malen groter is dan 1 is besloten de schaal in zijn huidige vorm te behouden.

De schaal 'tevredenheid met arbeidssysteem' blijkt tevens heterogeen te zijn (eigenwaarde van component 1: 4.724, eigenwaarde van component 2: 1.028). Uit itemanalyse blijkt dat de Cronbach's alpha slechts met 0.01 tot 0.896 verhoogd kan worden door het verwijderen van vraag 5 'Hoe tevreden

bent u over de beoordeling van uw werk door uw leidinggevende?'. Hierom en vanwege het feit dat de tweede component nauwelijks groter is dan 1 (1.028) is besloten de schaal in zijn huidige vorm te behouden.

Betrokkenheid

De betrouwbaarheid van zes van de acht schalen kan als goed beschouwd kan worden, omdat de alpha hoger is dan 0.80. De alpha van de schaal 'affectieve betrokkenheid bij het werk' ligt wat lager (.0751) maar mag als redelijk gezien worden. De schaal is volgens de PCA homogeen en wordt dus gewoon gebruikt in het onderzoek. De schaal 'calculatieve betrokkenheid bij de sportbond (high sacrifices)' heeft een redelijke alpha (0.646). De schaal blijkt daarnaast heterogeen te zijn (eigenwaarde component 1: 2.109, eigenwaarde component 2: 1.232). Uit de itemanalyse blijkt dat door het verwijderen van de vraag 'Bij deze sportbond krijg ik respect' de alpha verhoogt kan worden tot 0.653. De schaal wordt hiermee tevens homogeen. Daarom is besloten vraag 3 te verwijderen en de schaal wel op te nemen in het onderzoek.

3.3.3.2 Validiteit van het vragenlijstonderzoek

Bij aanvang van dit onderzoek is een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan die ten grondslag ligt aan de te onderzoeken begrippen. Daarbij is in het onderzoek gebruik gemaakt van vragenlijsten die door andere onderzoekers zijn opgesteld, en ook door hen al getest zijn. Er mag dus verondersteld worden dat hierdoor de inhoudsvaliditeit gewaarborgd is.

We kunnen stellen dat we in het onderzoek gebruiken maken van een homogene groep omdat het allen werknemers van sportbonden betreft. Omdat er echter geen controle is geweest op de verspreiding van de vragenlijst en het ook niet te bepalen is of de kenmerken van de werknemers van de sportbonden gelden voor de 'gemiddelde' werknemer van de sportbond dient dit bij het trekken van conclusies in het achterhoofd gehouden te worden. Hierdoor is de statische validiteit niet met zekerheid gewaarborgd. In dit onderzoek wordt aan de hand van relevante literatuur en onderzoek de richting van de causale relatie als bekend verondersteld. Dit houdt in dat we ons beperken tot het vaststellen van samenhangen en deze interpreteren aan de hand van deze veronderstelling. De causale interpretatie validiteit is niet gewaarborgd en daarmee de interne validiteit ook niet.

In dit onderzoek is duidelijk gesteld dat we onderzoek doen naar de werknemers van een achttal sportbonden en uit de conclusie hiervan voorspellingen willen doen voor andere sportbonden. Deze generaliseerbaarheid is gewaarborgd. Er werd echter ook aangegeven dat we willen met deze resultaten uitspraken willen doen over organisaties in de sportgerelateerde sector. Dit is mogelijk zolang de organisatie in overige eigenschappen niet te veel afwijkt van sportbonden (grootte, afdelingen, etc.).

Schaal	Voorbeeld item	Items	Bron	α	Λ_1
Tevredenheid met werknemersinvloed (communicatie)	Hoe tevreden bent u over informatie omtrent (verandering van) uw taken?	3	Torka (2007)	0.803	2.162
Tevredenheid met werknemersinvloed (inspraak)	Hoe tevreden bent u over de mate waarin naar uw mening wordt gevraagd t.a.v. (veranderingen in) uw functie?	3	Torka (2007)	0.905	2.521
Tevredenheid met werknemersinvloed (medezeggenschap)	Hoe tevreden bent u over de mate waarin u daadwerkelijk invloed hebt op (veranderingen in) uw functie?	3	Torka (2007)	0.851	2.338
Tevredenheid met stroombeleid	Hoe tevreden bent u over de eerste zes maanden van uw aanstelling bij de sportbond?	5	Torka (2007)	0.724	2.419
Tevredenheid met arbeidsvoorwaarden (primaire voorwaarden)	De hoogte van mijn salaris is rechtvaardig in relatie tot mijn werk.	9	Van den Heuvel (1995)	0.939	6.095
Tevredenheid met arbeidsvoorwaarden (secundaire voorwaarden)	De sportbond heeft een ruim pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden.	5	Van den Heuvel (1995)	0.930	3.932
Tevredenheid met arbeidssysteem	Hoe tevreden bent u over de afwisseling die uw functie biedt?	8	Torka (2003)	0.895	4.724
Affectieve betrokkenheid bij het werk	Het werk dat ik doe, vind ik interessant.	4	Torka (2003)	0.751	2.424
Normatieve betrokkenheid bij het werk	Ik vind het belangrijk dat ik mijn werk zo goed mogelijk doe.	7	Torka (2003)	0.932	5.017
Affectieve betrokkenheid bij afdeling	De afdeling ligt me nauw aan het hart.	3	Torka (2003)	0.820	2.247
Normatieve betrokkenheid bij afdeling	Als iets mis gaat op mijn afdeling, dan trek ik mij dat aan.	7	Torka (2003)	0.927	4.932
Affectieve betrokkenheid bij de sportbond	Ik ben er trots op dat ik bij deze sportbond werk.	6	Torka (2003)	0.859	3.683
Normatieve betrokkenheid bij de sportbond	Als iets mis gaat bij deze sportbond, dan trek ik mij dat aan.	8	Torka (2003)	0.919	5.213
Calculatieve betrokkenheid bij de sportbond (low alternatives)	Als ik morgen ontslagen zou worden, zou ik niet bang zijn voor de gevolgen.	4	Torka (2003)	0.864	2.881
Calculatieve betrokkenheid bij de sportbond (high sacrifices)	Bij mijn sportbond kan ik meer verdienen dan bij een andere sportbond	5	Torka (2003)	0.646	2.109

Tabel 3.2 Alpha's en Lambda's voor de tevredenheidsschalen

3.4 Analyses

3.4.1 Paarsgewijze t-toets

Bij subvraag 1 en 2 gaat het erom ten opzichte van welke component of wel naar welke foci de respondent betrokken is. We willen dus de gemiddelde scores van het affectieve en het normatieve component met elkaar gaan vergelijken of de gemiddelde scores naar de foci werk, afdeling en organisatie. De gemiddelde scores volgen uit de quasi-interval-schalen en kunnen dus als interval beschouwd worden. Er zal dus gebruik gemaakt moeten worden van een bivariate asymmetrische analysetechniek en wel van de paarsgewijze t-toets.

3.4.2 Pearson-correlatietoets

Bij subvraag 3 gaat het om de relaties die bestaan tussen de verschillende foci van betrokkenheid. De relaties worden gemeten tussen quasi-intervalvariabelen en zodoende worden hiervoor Pearson-correlatietoetsen gebruikt.

3.4.3 Structural Equation Modeling

Bij subvraag 4 staat het verband tussen tevredenheid en betrokkenheid centraal waarbij we specifiek kijken naar de invloed van de tevredenheid bij de verschillende HR-praktijken op deze betrokkenheid. We hebben te maken met meerdere (meer dan twee) variabelen, omdat we onderscheid maken in de tevredenheid naar HR-praktijk. We dienen dus gebruik te maken van een multivariate analysetechniek. Het meetniveau van alle variabelen is quasi-interval en is dus niet verschillend. Omdat we geïnteresseerd zijn naar de causale relatie gaan we uit van een asymmetrisch verband. Omdat we geïnteresseerd zijn naar de relatie tussen de tevredenheid met de verschillende HR-praktijken en de mogelijke componenten en foci van betrokkenheid creëren we dus meerdere afhankelijke variabelen. Omdat er zowel sprake kan zijn van directe als indirecte effecten wordt gebruik gemaakt van het programma Lisrel (8.30). Met dit programma kan doormiddel van structural equation modeling precies weergegeven worden wat de invloed van welke onafhankelijke variabele op welke afhankelijke variabele is. Het aantal variabelen wat opgenomen kan worden met Lisrel is beperkt en daarom wordt dit aantal op basis van principale componentenanalyses teruggebracht.

Hoofdstuk 4 Resultaten

4.1 Persoonskenmerken en controlevariabelen

4.1.1 Persoonskenmerken

De vragenlijst is door 88 personen ingevuld, waarvan 36 mannen en 52 vrouwen. Het percentage werknemers in de leeftijdscategorie 25-34 jaar het grootst is (39,8%) volgend door leeftijdscategorie 35-44 jaar (20,5%). We hebben dus vooral te maken met werknemers in de eerste helft van hun werkcarrière. Wanneer we kijken naar de familiestatus valt op dat 44,3% van de respondenten getrouwd of samenwonend is met kinderen.

De meeste werknemers hebben een beroeps- of universitaire opleiding. Het aantal respondenten met een HBO-opleiding is het grootst (39,8%).

Zoals blijkt hebben met name de Nederlandse Basketbal Bond (NBB) en Nederlandse volleybalbond (NEVOBO) een groot aandeel in de respons(respectievelijk 28,4% en 29,5%).

Zie tabel 4.2 voor een verdere beschrijving van de persoonskenmerken.

4.1.2 Controlevariabelen

De anciënniteit geeft aan hoe lang een respondent al werkzaam is in zijn/haar functie, bij zijn/haar huidige afdeling en bij zijn/haar sportbond. In onderstaande tabel wordt dit weergegeven.

Anciënniteitscategorie	Functie-anciënniteit	Afdelinganciënniteit	Organisatieanciënniteit
0-2 jaar	44 (50,0%)	42 (47,7%)	32 (36,4%)
3-4 jaar	19 (21,6%)	26 (29,5%)	24 (27,3%)
5-9 jaar	15 (17,0%)	11 (12,5%)	14 (15,9%)
10-19 jaar	6 (6,8%)	5 (5,7%)	10 (11,4%)
20 jaar of langer	4 (4,5%)	4 (4,5%)	8 (9,1%)
Totaal	88 (100%)	88 (100%)	88 (100%)

Tabel 4.1 Respondenten naar anciënniteit

Bij zowel de functie-, de afdeling- als organisatie-anciënniteit is het percentage respondenten in de categorie 0-2 jaar het grootst (respectievelijk 50,0%, 47,7% en 36,4%). Daarop volgt de categorie 3-4 jaar (21,6%, 29,5% en 27,3%). Dit houdt in dat de meeste werknemers nog niet heel lang op een bepaalde functie, binnen een bepaalde afdeling of bij de organisatie werkzaam zijn. Wat wel opvalt is

dat 20,5% van de respondenten na minimaal tien jaar nogal altijd werkzaam is bij de sportbond. Bijna een kwart van de werknemers is dus al een langdurige werkrelatie met de organisatie aangegaan.

Persoonskenmerk	N	%
Geslacht		
man	36	40,9
vrouw	52	59,1
Leeftijd		
< 25 jaar	10	11,4
25-34 jaar	35	39,8
35-44 jaar	18	20,5
45-54 jaar	16	18,2
55 jaar en ouder	9	10,2
Familiestatus		
samenwonend of getrouwd zonder kinderen	23	26,1
samenwonend of getrouwd met kinderen	39	44,3
alleenstaand	24	27,3
alleenstaand maar met kinderen	2	2,3
Opleiding		
Lager onderwijs/Lager beroepsonderwijs	0	0
MAVO, MULO, ULO	7	8
HAVO	2	2,3
VWO, Atheneum, Gymnasium	2	2,3
MBO	25	28,4
HBO	35	39,8
Universiteit, WO	17	19,3
Sportbond		
KNBSB	3	3,4
KNGU	13	14,8
NBB	25	28,4
NEVOBO	26	29,5
KNSB	6	6,8
KNRB	6	6,8
KNKF	5	5,7
NRB	4	4,5
Type contract		
vast contract met de sportbond	63	71,6
tijdelijk contract met de sportbond	22	25
via een uitzendbureau	3	3,4
Omvang contract		
50 procent	13	14,8
80 procent	12	13,6
100 procent	42	47,7
anders	13	23,9

Tabel 4.2 Beschrijving van persoonskenmerken

Om te controleren of affectieve betrokkenheid met de sport de betrokkenheid van de medewerker bij het werk, de afdeling of organisatie beïnvloedt is dit gemeten. In de vragenlijst is hiervoor het begrip affiniteit gebruikt, zodat respondenten begrijpen wat met het begrip bedoeld wordt.

Mate van affectieve betrokkenheid bij de sport	Frequentie	Percentage
Geen	3	3,4%
Weinig	7	8,0%
Neutraal	16	18,2%
Veel	24	27,3%
Zeer veel	38	43,2%
Totaal	88	100,0%

Tabel 4.3 Respondenten naar mate van affectieve betrokkenheid bij de sport

De affectieve betrokkenheid bij de sporten groot. 43,2% van de respondenten geeft aan zeer veel affiniteit te hebben met de sport die zijn of haar sportbond vertegenwoordigt. Verder onderzoek naar de relaties tussen deze betrokkenheid met de sport en tevredenheid en betrokkenheid wordt gedaan in de volgende hoofdstukken.

4.2 Resultaten onderzoeksvragen

In tabel 4.4. geeft een gemiddelde score van 3 geeft aan dat men gemiddeld genomen neutraal geantwoord heeft. Een score onder 2,5 of boven 3,5 beschouwen we respectievelijk als bovengemiddeld laag of bovengemiddeld hoog. Wat betreft de tevredenheid met de HR praktijken blijkt dat voor werknemersinvloed men gemiddeld neutraal geantwoord heeft. Dit geldt ook voor beloning en het stroombeleid. Voor het arbeidssysteem zien we echter hogere scores. Men blijkt met name tevreden te zijn met de afwisseling, uitdaging, autonomie, rol ambiguïteit, persoon-taak fit, taaksignificantie en complexiteit.

Bij begeleiding instroom, scholing, uitdaging en feedback is standaardafwijking 1 of hoger. Dat houdt in dat er meer diversiteit in de antwoorden is dan bij de overige onderdelen.

Wat betreft de betrokkenheid scoren vooral de affectieve en normatieve betrokkenheid bij het werk en de affectieve en normatieve betrokkenheid bij de afdeling hoog. Medewerkers lijken dus meer betrokken bij het werk en de afdeling dan bij de organisatie. Tevens scoort de gemiddelde calculatieve

betrokkenheid bij de organisatie (high sacrifices) gemiddeld genomen laag en lager dan de overige bases van betrokkenheid. Medewerkers lijken dus niet betrokken te zijn omdat zij veel geïnvesteerd hebben in de organisatie. De standaardafwijkingen voor de verschillende bases van betrokkenheid zijn relatief laag. We zien dus geen bijzonderheden in de spreiding van de antwoorden.

Variabele	Gemiddelde	Mediaan	Modus	Standaardafwijking
Tevredenheid met HR praktijken				
Werknemersinvloed				
<i>communicatie</i>	3,23	3,00	2,67	0,75
<i>inspraak</i>	3,09	3,00	3,00	0,94
<i>medezeggenschap</i>	3,02	3,00	3,00	0,92
Beloning				
<i>primaire arbeidsvoorwaarden</i>	3,05	3,11	3,78	0,77
<i>secundaire arbeidsvoorwaarden</i>	2,71	2,80	3,00	0,76
Stroombeleid				
<i>begeleiding instroom</i>	2,95	3,00	4,00	1,17
<i>training on the job</i>	2,69	3,00	3,00	0,98
<i>scholing</i>	2,85	3,00	2,00	1,09
<i>horizontale doorstroom</i>	3,20	3,00	3,00	0,78
<i>verticale doorstroom</i>	3,07	3,00	3,00	0,91
Arbeidssysteem				
<i>afwisseling</i>	4,10	4,00	4,00	0,79
<i>uitdaging</i>	3,85	4,00	4,00	1,00
<i>autonomie</i>	4,31	4,00	5,00	0,85
<i>rol ambiguïteit</i>	3,58	4,00	4,00	0,94
<i>feedback</i>	3,26	3,00	4,00	1,15
<i>persoon-taak fit</i>	3,55	4,00	4,00	0,98
<i>taak significantie</i>	3,75	4,00	4,00	0,79
<i>complexiteit</i>	3,61	4,00	4,00	0,89
Betrokkenheid				
ABW	3,70	3,75	4,00	0,67
NBW	4,49	4,71	5,00	0,52
ABA	3,88	4,00	4,00	0,80
NBA	3,98	4,00	4,00	0,67
ABO	3,45	3,50	3,67	0,70
NBO	3,40	3,50	3,00	0,71
CBOLA	3,48	3,50	4,00	0,90
CBOHS	2,45	2,25	2,00	0,67

Tabel 4.4 Centrum en spreidingsmaten voor de onafhankelijke en afhankelijke variabelen

4.2.1 Ten opzichte van welke betrokkenheidsbase of component is de werknemer betrokken?

Om antwoord te geven op deze subvraag zijn gepaarde t-toetsen uitgevoerd. Omdat de som van de van de afzonderlijke betrokkenheden bij de verschillende componenten niet de totale betrokkenheid oplevert mogen we deze niet bij elkaar optellen voor een gemiddelde per foci.

Uit tabel 4.4 blijkt dat de gemiddelde affectieve betrokkenheid bij het werk lager is dan de gemiddelde normatieve betrokkenheid bij het werk. Het verschil tussen de gemiddelde affectieve betrokkenheid bij het werk ($M = 3,70$; $SD = 0,67$) en de gemiddelde normatieve betrokkenheid bij het werk ($M = 4,49$; $SD = 0,52$) is significant ($t = -11,01$; $df = 87$; tweezijdige $p < 0,001$). Men is meer normatief dan affectief betrokken bij het werk.

Het verschil tussen de gemiddelde affectieve betrokkenheid bij de afdeling ($M = 3,88$; $SD = 0,80$) en de gemiddelde normatieve betrokkenheid bij de afdeling ($M = 3,98$; $SD = 0,67$) is niet significant ($t = -1,862$; $df = 87$; tweezijdige $p = 0,066$). Er is geen significant verschil tussen de gemiddelde affectieve betrokkenheid bij de afdeling en de gemiddelde normatieve betrokkenheid bij de afdeling.

Voor wat betreft de betrokkenheid bij de organisatie is de gemiddelde calculatieve betrokkenheid (low alternatives) het hoogst. Het verschil tussen de gemiddelde calculatieve betrokkenheid (low alternatives) bij de organisatie ($M = 3,48$; $SD = 0,90$) en de gemiddelde normatieve betrokkenheid bij de organisatie ($M = 3,40$; $SD = 0,71$) is niet significant ($t = -0,595$, $df = 84$; tweezijdige $p = 0,554$). Er is geen significant verschil tussen de gemiddelde calculatieve betrokkenheid (low alternatives) bij de organisatie en de gemiddelde normatieve betrokkenheid bij de organisatie. Hieruit kunnen we concluderen dat de verschillen tussen de gemiddelden van deze typen betrokkenheden ook niet significant verschillen met de gemiddelde affectieve betrokkenheid bij de organisatie aangezien de waarde voor het gemiddelde tussen de beide andere waarden in ligt.

Het verschil tussen de gemiddelde normatieve betrokkenheid ($M = 3,40$; $SD = 0,71$) bij de organisatie en de gemiddelde calculatieve betrokkenheid (high sacrifices) bij de organisatie ($M = 2,45$; $SD = 0,66$) is significant ($t = 9,670$, $df = 84$; tweezijde $p < 0,001$). Men is meer affectief, normatief en calculatief (low alternatives) betrokken bij de organisatie dan op een calculatieve (high sacrifices).

Na de toets kan geconcludeerd dat de verwachting hiermee verworpen wordt. Uit de literatuur zoals beschreven in hoofdstuk 2 blijkt dat het affectieve component het meest bepalend is voor positieve gedragingen van de werknemer. Het is dus interessant om te kijken hoe we deze affectieve betrokkenheid kunnen verhogen. We gaan hier dieper op in bij de resultaten van subvraag 4.

4.2.2 Ten opzichte van welke betrokkenheidsobject of foci is de werknemer betrokken?

Affectieve betrokkenheid

Uit tabel 4.4 blijkt dat de affectieve betrokkenheid bij de afdeling het grootst is, gevolgd door het werk en de organisatie.

Het verschil tussen de gemiddelde affectieve betrokkenheid bij de afdeling ($M = 3,88$; $SD = 0,80$) en de gemiddelde affectieve betrokkenheid bij het werk ($M = 3,70$; $SD = 0,67$) is niet significant ($t = -2,41$; $df = 87$; tweezijdige $p = 0,001$). Men is niet meer affectief betrokken bij de afdeling dan dan affectief bij het werk.

Het verschil tussen de gemiddelde affectieve betrokkenheid bij het werk ($M = 3,70$; $SD = 0,67$) en de gemiddelde affectieve betrokkenheid bij de organisatie ($M = 3,45$; $SD = 0,70$) is significant ($t = -4,28$; $df = 86$; tweezijdige $p < 0,001$). Men is meer affectief betrokken bij het werk dan bij de organisatie.

Het verschil tussen de gemiddelde affectieve betrokkenheid bij de afdeling ($M = 3,88$; $SD = 0,80$) en de gemiddelde affectieve betrokkenheid bij de organisatie ($M = 3,45$; $SD = 0,70$) is significant ($t = 5,87$; $df = 86$; tweezijdige $p < 0,001$). Men is meer affectief betrokken bij de afdeling dan bij de organisatie.

Voor wat betreft de affectieve betrokkenheid kan de hypothese verworpen worden. We zien echter wel dat de betrokkenheid bij de meest distale foci organisatie significant minder is dan de betrokkenheid bij de meer proximale foci afdeling en werk. Het resultaat ligt in lijn met resultaten van eerdere onderzoeken bij verschillende andere type bedrijven. Kennelijk heeft het werken bij een 'bijzondere' organisatie in dit geval geen invloed op de affectieve betrokkenheid van de medewerker.

Normatieve betrokkenheid

Uit tabel 4.4 blijkt dat de normatieve betrokkenheid bij het werk het hoogst is, gevolgd door de normatieve betrokkenheid bij de afdeling en de organisatie.

Het verschil tussen de gemiddelde normatieve betrokkenheid bij het werk ($M = 4,49$; $SD = 0,52$) en de gemiddelde betrokkenheid bij de afdeling ($M = 3,98$; $SD = 0,67$) is significant ($t = 8,46$; $df = 87$; tweezijdige $p < 0,001$). Men is meer normatief betrokken bij het werk dan bij de afdeling.

Het verschil tussen de gemiddelde normatieve betrokkenheid bij de afdeling ($M = 3,98$; $SD = 0,67$) en de gemiddelde normatieve betrokkenheid bij de organisatie ($M = 3,40$; $SD = 0,71$) is significant ($t = 8,34$; $df = 84$; tweezijdige $p < 0,01$). Men is meer normatief betrokken bij de afdeling dan bij de organisatie.

Volgend uit bovenstaande conclusies weten we dat het verschil tussen de betrokkenheid bij het werk ($M = 4,49$; $SD = 0,52$) en de normatieve betrokkenheid bij de organisatie ($M = 3,40$; $SD = 0,71$) ook significant moet zijn ($t = -13,5$; $df = 84$; $p < 0,001$).

Voor wat betreft de normatieve betrokkenheid wordt de verwachting gedeeltelijk verworpen. Men is sterker betrokken bij het werk dan bij de afdeling en de organisatie. De betrokkenheid werkt dus weer van proximaal naar distaal door. De betrokkenheid bij de organisatie is bij een sportbond niet groter.

Calculatieve betrokkenheid

Omdat we de calculatieve betrokkenheid alleen bij de organisatie getoetst hebben, kunnen we geen vergelijking doen met de andere foci.

4.2.3 Welke correlaties bestaan er tussen de verschillende foci van betrokkenheid?

In tabel 4.5 wordt weergegeven wat de relaties zijn tussen de verschillende foci van betrokkenheid. In de tabel is duidelijk zichtbaar dat voor wat betreft de affectieve en normatieve betrokkenheid er sterke correlaties bestaan tussen de verschillende foci.

	BAW	BNW	BAA	BNA	BAO	BNO	BCOLA	BCOHS
BAW								
BNW	,389**							
BAA	,586**	,416**						
BNA	,525**	,575**	,753**					
BAO	,691**	,376**	,605**	,535**				
BNO	,285**	,288**	,450**	,576**	,499**			
BCOLA	,121	-,159	-,044	,049	-,001	,083		
BCOHS	,158	-,001	-,174	,045	,217*	,128	-,248	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 4.5 Correlatietabel betrokkenheden

De sterkste correlaties tussen betrokkenheid bij verschillende foci wordt gevonden tussen het koppel affectieve betrokkenheid bij het werk en affectieve betrokkenheid bij de organisatie en het koppel affectieve betrokkenheid bij de afdeling en affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Voor de normatieve betrokkenheid gelden tussen de verschillende foci significante relaties ($p=0,01$) Voor de calculatieve betrokkenheid kunnen we niets zeggen over deze correlaties aangezien deze slechts gemeten zijn bij de foci organisatie.

De hypothese kan aanvaard worden. Er bestaan significante relaties tussen de verschillende foci van betrokkenheid. Hoewel de correlaties geen richting aan het verband aangeven, kunnen we ervan uit gaan dat er sprake is van een proximale naar distale werking van betrokkenheid.

4.2.4 De mate van tevredenheid met welke HR-praktijken beïnvloedt de betrokkenheid?

In tabel 4.6 wordt de algehele correlatietabel weergegeven. We zien dat alle onderdelen van de HR praktijk werknemersinvloed significant correleren met affectieve betrokkenheid bij het werk, de afdeling en de organisatie en normatieve betrokkenheid bij de afdeling en organisatie. Voor communicatie en inspraak is er geen correlatie met normatieve betrokkenheid bij het werk. Communicatie en medezeggenschap correleren licht met de calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (low alternatives). Er zijn geen significante correlaties tussen één van de onderdelen van werknemersinvloed en de calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (high sacrifices).

Voor de praktijk beloning vinden we minder significante en minder sterke relaties. De tevredenheid met de primaire arbeidsvoorwaarden hangt licht samen met de affectieve betrokkenheid bij het werk en wat sterker bij de calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (high sacrifices), de tevredenheid met de secundaire arbeidsvoorwaarden correleert met affectieve betrokkenheid bij de organisatie en de calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (high sacrifices).

Voor wat betreft de onderdelen van het stroombeleid zien we sterk wisselende correlaties met de componenten en foci van betrokkenheid. De sterkste correlaties vinden we tussen verticale doorstroom en betrokkenheid.

Bij de HR praktijk arbeidssysteem zijn er voor alle onderdelen significante correlaties met de affectieve betrokkenheid bij het werk, de afdeling en de organisatie en met normatieve betrokkenheid bij de afdeling. Afwisseling en uitdaging correleren met normatieve betrokkenheid bij het werk, maar niet bij normatieve en calculatieve betrokkenheid bij de organisatie.

	BAW	BNW	BAA	BNA	BAO	BNO	BCOLA	BCOHS
Werknemersinvloed								
communicatie	,428**	,197	,462**	,526**	,491**	,416**	,272*	-,013
inspraak	,439**	,202	,444**	,471**	,436**	,326**	,186	-,004
medezeggenschap	,423**	,332**	,432**	,537**	,440**	,391**	,252*	-,098
Beloning								
primair	,228*	,165	,174	,171	,182	,023	-,116	,332**
secundair	,104	,078	,080	-,016	,289**	-,130	-,004	,393**
begeleiding instroom	,308**	,157	,342**	,242*	,347**	,216*	,110	,113
Stroombeleid								
training on the job	,335**	,193	,232*	,207	,384**	,142	,086	,173
scholing	,314**	,129	,367**	,205	,364**	,109	,052	,322**
horizontale doorstroom	,156	,235*	,177	,320**	,263*	,176	,265*	,203
verticale doorstroom	,308**	,333**	,282**	,436**	,370**	,342**	,219*	,171
Arbeidssysteem								
afwisseling	,613**	,327**	,355**	,278**	,468**	,170	,113	,103
uitdaging	,646**	,222*	,429**	,355**	,531**	,173	,152	,083
autonomie	,611**	,152	,338**	,243*	,464**	,286**	,259*	,082
rol ambiguïteit	,419**	,194	,303**	,338**	,345**	,228*	,212	,215*
feedback	,452**	,185	,423**	,346**	,499**	,173	,199	,213*
persoon- taak fit	,728**	,191	,496**	,450**	,538**	,275*	,199	,177
taak significantie	,498**	,328**	,322**	,452**	,523**	,247*	,231*	,139
complexiteit	,703**	,318**	,403**	,454**	,577**	,299**	,177	,174

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 4.6 Algehele correlatietabel

		BAW	BNW	BAA	BNA	BAO	BNO	BCOLA	BCOHS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
BAW		1,00																		
BNW		0.39	1,00																	
BAA		0.59	0.42	1,00																
BNA		0.52	0.58	0.75	1,00															
BAO		0.69	0.38	0.60	0.54	1,00														
BNO		0.29	0.29	0.45	0.58	0.50	1,00													
BCOLA		0.12	-0.16	-0.04	0.05	0.00	0.08	1,00												
BCOHS		0.16	0.00	0.17	0.04	0.22	0.13	-0.25	1,00											
Geslacht	A	-0.02	0.16	0.11	-0.01	0.01	-0.26	-0.24	0.12	1,00										
Leeftijd	B	0.01	0.20	0.03	0.08	0.03	-0.03	-0.45	0.29	-0.13	1,00									
Opleiding	C	0.01	-0.12	0.12	0.08	-0.01	0.26	0.39	-0.20	-0.27	-0.29	1,00								
Anciënniteit bond	D	-0.05	0.22	0.05	0.10	-0.01	0.03	-0.34	0.36	-0.22	0.68	-0.14	1,00							
Anciënniteit afdeling	E	-0.11	0.15	-0.05	0.04	-0.01	0.09	-0.20	0.37	-0.01	0.58	-0.10	0.80	1,00						
Affectieve betr. sport	F	0.52	0.08	0.36	0.28	0.66	0.37	0.29	0.03	-0.11	-0.23	0.23	-0.22	-0.24	1,00					
Werknemersinvloed	G	0.42	0.29	0.41	0.39	0.50	0.28	0.20	0.28	-0.16	0.07	-0.06	0.24	0.14	0.38	1,00				
Beloning primair	H	0.23	0.17	0.17	0.17	0.18	0.02	-0.12	0.33	0.15	0.17	-0.09	0.00	-0.03	0.15	0.30	1,00			
Beloning secundair	I	0.10	0.08	0.08	-0.02	0.29	-0.13	0.00	0.39	0.21	0.05	-0.24	-0.04	0.09	-0.01	0.30	0.13	1,00		
Stroombeleid	J	0.46	0.27	0.48	0.55	0.49	0.40	0.25	-0.04	-0.11	-0.23	0.15	-0.21	-0.15	0.46	0.44	0.27	-0.04	1,00	
Arbeidssysteem	K	0.76	0.31	0.51	0.48	0.65	0.30	0.25	0.20	-0.04	0.09	0.00	-0.04	-0.03	0.62	0.52	0.34	0.15	0.64	1,00

Tabel 4.7 Correlaties na factoranalyse

Effecten HR Praktijken op betrokkenheden

Gestandaardiseerde Beta (t-waarde)	BAW	BNW	BAA	BNA	BAO	BNO	BCOLA	BCOHS
Werknemersinvloed	-0.15 (-1.28)	0.06 (0.40)	0.18 (1.76)*	0.40 (3.68)*	-0.01 (-0.22)	0.10 (0.70)	-0.24 (-1.81)*	-0.26 (-1.59)
Beloning primair			-0.11 (-1.44)			-0.03 (-0.34)	-0.10 (-1.06)	0.33 (2.92)*
Beloning secundair				0.01 (0.17)	0.16 (1.19)	-0.19 (-1.95)*	-0.04 (-0.43)	0.20 (1.29)
Stroombeleid	0.01 (0.10)	0.07 (0.55)	0.17 (1.83)*	0.05 (0.57)		0.15 (1.30)	0.30 (2.54)*	-0.07 (-0.53)
Arbeidssysteem	0.72 (6.01)*	0.10 (0.62)	0.10 (0.76)	-0.04 (-0.37)		-0.05 (-0.34)	0.51 (3.65)*	0.15 (0.91)

Effecten Persoonlijke factoren op betrokkenheden

Gestandaardiseerde Beta (t-waarde)	BAW	BNW	BAA	BNA	BAO	BNO	BCOLA	BCOHS
Geslacht	- 0.09 (-1.14)	0.32 (3.09)*	0.32 (3.75)*	0.12 (1.50)	0.04 (0.85)	- 0.32 (-3.38)*	- 0.29 (-3.06)*	0.05 (0.41)
Leeftijd	- 0.16 (-1.57)	0.12 (0.85)	0.12 (1.07)	0.11 (1.08)	0.03 (0.55)	- 0.08 (-0.64)	- 0.43 (-3.36)*	- 0.21 (-1.30)
Opleiding	-0.00 (-0.00)	- 0.04 (-0.36)	0.21 (2.73)*	0.01 (0.19)	-0.04 (-0.88)	0.11 (1.22)	0.24 (2.62)*	- 0.05 (-0.49)
Anciënniteit bond	0.04 (0.32)	0.36 (1.98)*	0.30 (2.11)*	0.22 (1.59)	0.04 (0.63)	- 0.47 (-2.76)*	- 0.51 (-2.79)*	0.38 (1.86)*
Anciënniteit afdeling	- 0.08 (-0.62)	- 0.15 (-0.96)	- 0.36 (-2.94)*	- 0.16 (-1.37)	0.04 (0.65)	0.45 (3.15)*	0.40 (2.78)*	0.12 (0.69)
Affiniteit sport	0.00 (0.01)	- 0.10 (-0.80)	- 0.02 (-0.22)	- 0.06 (-0.62)	0.21 (0.96)	0.16 (1.39)	0.09 (-0.78)	- 0.25 (-0.99)

*Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Verklaarde variantie

Betrokkenheid	Adjusted R ²
BAW	0.70
BNW	0.46
BAA	0.68
BNA	0.73
BAO	0.95
BNO	0.59
BCOLA	0.58
BCOHS	0.41

Tabel 4.8 Structural Equation Modeling

Omdat we veronderstellen dat er een causale relatie bestaat tussen de tevredenheid met HR praktijken en betrokkenheid hebben we gebruik gemaakt van structural equation modeling. Op basis van de Principale Componenten Analyse is het aantal variabelen teruggebracht. Beloning wordt verdeeld in tevredenheid met primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. In tabel 4.7 wordt een correlatietabel weergegeven met de aangepaste factoren. In tabel 4.8 wordt het resultaat van de structural equation modeling weergegeven. We vinden een sterke invloed van de tevredenheid met het arbeidssysteem op de affectieve betrokkenheid met het werk. De affectieve betrokkenheid met de afdeling wordt vooral bepaald door de tevredenheid met werknemersinvloed en het stroombeleid. Voor wat betreft de normatieve betrokkenheid vinden we een significante invloed van tevredenheid met werknemersinvloed op de normatieve betrokkenheid bij de afdeling en van tevredenheid met beloning (secundair) op de normatieve betrokkenheid bij de organisatie. Deze laatste is negatief: hoe meer tevreden men is met de secundaire arbeidsvoorwaarden, hoe normatief betrokken men is bij de organisatie.

De calculatieve betrokkenheid bij de organisatie wordt beïnvloed door tevredenheid met verschillende HR praktijken. Tevredenheid met werknemersinvloed is van negatieve invloed op calculatieve betrokkenheid met de organisatie (low alternatives). Deze type betrokkenheid wordt positief beïnvloed door tevredenheid met het stroombeleid en in meerdere mate met het arbeidssysteem. De calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (high sacrifices) wordt positief beïnvloed door beloning (primair).

In tabel 4.9 worden de werkelijke relaties ten opzichte van de verwachte relaties weergegeven.

Afhankelijke variabele \ Onafhankelijke variabele	BAW	BNW	BAA	BNA	BAO	BNO	BCOla	BCOhs
Werknemersinvloed	(+) ns	(+) ns	(+) +	(+) +	(+) ns	(+) ns	(+) -	(+) ns
Stroombeleid	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(-) +	(+) ns
Beloning (prim)	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(-) ns	(+) +
Beloning (sec)	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) -	(-) ns	(+) ns
Arbeidssysteem	(+) +	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) ns	(+) +	(+) ns

Tabel 4.9 Verwachte (tussen haakjes) en daadwerkelijke significante correlaties tevredenheid en betrokkenheid

Uit de tabel blijkt dat hypothesen a1, a2, a5, a6, a8, b1, b2, b3, b4, b5, b6, b8, c1, c2, c3, c4, c5, c6 (beloning primair), c8 (beloning secundair), d2, d3, d4, d5, d6 en d8 niet aanvaard worden. Hypothesen a3, a4, c8 (beloning primair), a1 en a7 worden aanvaard. Hypothesen a7, b7, c6 (beloning secundair) worden verworpen.

Afgaand op deze resultaten kunnen we stellen dat de tevredenheid met werknemersinvloed meer invloed heeft op de betrokkenheid van werknemers dan tevredenheid met beloning en tevredenheid met het stroombeleid. De tevredenheid met werknemersinvloed heeft significant effect op drie verschillende combinaties van betrokkenheid. Voor de tevredenheid met het arbeidssysteem zijn dit er twee. De sterkste invloed vinden we echter wel voor de tevredenheid met het arbeidssysteem op de affectieve betrokkenheid bij het werk. De verwachting dat tevredenheid met werknemersinvloed het meest bepalend is voor betrokkenheid kan dus gedeeltelijk aanvaard worden. Zowel de tevredenheid met het arbeidssysteem als met werknemersinvloed hebben meer invloed op betrokkenheid dan tevredenheid met beloning en het stroombeleid.

Hoofdstuk 5 Conclusie en aanbevelingen

5.1 Inleiding

De aanleiding voor het onderzoek was de gesignaleerde snelle ontwikkeling van de arbeidsmarkt op het gebied van sport zowel in Nederland, als in Europa. In toenemende mate vindt een professionalisering van sportorganisaties plaats, waarbij deze steeds meer beginnen te lijken op ‘gewone’ professionele organisaties. Net zoals voor anders organisaties is het voor sportorganisaties belangrijk goede werknemers te boeien en binden. Betrokken werknemers gedragen zich volgens literatuur immers meer in overeenstemming met de doelen van de organisatie. Zodoende was het interessant om te bekijken hoe het zit met de betrokkenheid van de werknemers van sportbonden.

Het onderzoek is gestart met een verkenning van de literatuur. Hieruit bleek dat vooral veel onderzoek heeft plaats gevonden naar tevredenheid van werknemers, maar ook dat betrokkenheid een betere voorspeller was van gunstige gedragingen van werknemers dan tevredenheid. Tevens bleek dat er geen eenduidigheid is over de relatie bestaat tussen tevredenheid en betrokkenheid. Betrokkenheid is hierom naast tevredenheid opgenomen in het onderzoek. Vanwege meerdere redenen is besloten het Harvard-model als houvast voor het onderzoek te gebruiken. Hieruit volgt dat we tevredenheid onderscheiden naar tevredenheid met vier HR-praktijken: werknemersinvloed, stroombeleid, beloning en arbeidssysteem. Ook de variabele betrokkenheid bleek complexer te zijn: niet alleen kan men betrokkenheid verdelen in verschillende componenten (affectief, normatief en calculatief), ook kan men betrokken zijn ten opzichte van verschillende foci (onder andere werk, afdeling en organisatie).

5.2 Conclusies naar aanleiding van statistische analyses

In het onderzoek wilden we antwoord geven op de volgende onderzoeksvraag:

‘Welke effecten heeft de tevredenheid met personeelsbeleid en -praktijken op de werknemersbetrokkenheid?’

Ter beantwoording van deze vraag hebben we eerst gekeken naar de afhankelijke variabele betrokkenheid. Wat betreft het component van betrokkenheid bleek dat werknemers van sportbonden niet vooral op een affectieve wijze betrokken zijn. Men is meer normatief dan affectief betrokken bij het werk. Men is even normatief als affectief betrokken bij de afdeling. Voor de organisatie geldt dat

men vooral calculatief (low alternatives) betrokken is. Uit het literatuuronderzoek bleek echter dat normaliter werknemers vooral affectief betrokken zijn en dan affectieve betrokkenheid leidt tot de meest gunstige gedragingen voor de organisatie. Kennelijk zijn de socialisatie-ervaringen of het gebrek aan alternatieve werkgevers van groter belang dan de emotionele band met de organisatie. Dit ging volledig tegen de verwachtingen in.

Wat betreft de foci van betrokkenheid bleek dat de werknemer affectief even betrokken is bij het werk als bij de afdeling. Bij de organisatie is de werknemer minder affectief betrokken. Voor wat betreft de normatieve betrokkenheid is de werknemer meer betrokken bij het werk dan bij de afdeling en meer bij de afdeling dan bij de organisatie. Hoewel dit niet in lijn is met de verwachting dat de werknemer meer betrokken zou zijn met de organisatie in verband met de affiniteit met de sport die de organisatie vertegenwoordigt, is dit wel in lijn met hetgeen in het literatuuronderzoek naar voren kwam: werknemers zijn meer betrokken bij proximale foci dan bij distale foci. Dit is voor werknemers van sportbonden dus niet anders.

We weten inmiddels dat werknemers vooral normatief en calculatief (low alternatives) betrokken zijn en dat het gunstig is de affectieve betrokkenheid te verhogen. Ook weten we dat werknemers vooral ten opzichte van proximale foci betrokken zijn, dus momenteel de betrokkenheid bij het werk en afdeling van grootste waarde zijn. Om erachter te komen op welke wijze deze betrokkenheden verhoogd zouden kunnen worden, is de relatie tussen de tevredenheid met HR-praktijken en de verschillende typen van betrokkenheid (componenten en foci) onderzocht. Hieruit bleek dat de tevredenheid met de HR-praktijk arbeidssysteem en werknemersinvloed het meest van invloed zijn op de totale betrokkenheid. Wanneer we betrokkenheid van werknemers willen verhogen zullen we ons dus vooral op deze praktijken moeten richten. De invloed was daarbij met name op de affectieve betrokkenheid. Dit is gunstig wat dit leidt zoals eerder gesteld volgens de literatuur tot de meest gunstige gedragingen van de werknemer voor de organisatie. Wanneer we de betrokkenheid bij het werk willen verhogen, zullen we ons moet richten op het arbeidssysteem, wanneer we de betrokkenheid bij de afdeling willen verhogen, zal de focus liggen op werknemersinvloed. Zoals eerder gesteld zal een verhoging van de affectieve betrokkenheid bij het werk tevens gevolgen hebben voor de betrokkenheid bij de afdeling en organisatie. Het verbeteren van de tevredenheid met het arbeidssysteem kan dus een soort domino-effect creëren.

Al met al kunnen we dus stellen dat de organisatie zich dus voor het laten toenemen van de betrokkenheid met name dient te richten op de tevredenheid met de werknemersinvloed en het arbeidssysteem. Uiteraard dienen de andere praktijken niet uit het oog verloren te worden. Hoe kunnen de sportbonden dit in praktijk aanpakken? Dit wordt behandeld in de volgende paragraaf.

5.3 Aanbevelingen in de praktijk

5.3.1 Aanbevelingen HR-praktijk werknemersinvloed

Bij werknemersinvloed ging het om de verdeling van macht en invloed over verschillende groepen stakeholders, waarbij de werknemers gezien werden als belangrijkste groep stakeholders. Hoe kunnen we er nu voor zorgen dat deze invloed toeneemt? In eerste instantie dient de communicatie naar de werknemer helder te zijn. Het gaat hierbij om de communicatie over taken, afdelingszaken en over de organisatie als geheel. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van het intranet. Andere mogelijkheden zijn het gebruik van nieuwsbrieven, kwartaalbijeenkomsten en structureel werkoverleg.

Naast communicatie naar de werknemer toe heeft werknemersinvloed betrekking op de inspraak die de werknemer heeft. Het gaat hierbij om de mate waarin zijn of haar mening wordt gevraagd met betrekking tot verandering in de functie, afdelingszaken of organisatie in zijn geheel. Belangrijk is dat er een top-down en bottom-up informatiestroom door de organisatie heen gecreëerd worden waarbij de structurele overlegvormen een moment kunnen zijn wanneer een groot gedeelte van deze formele opwaartse en neerwaartse informatiestroom plaats vindt.

Het instellen van een Ondernemingsraad is een middel waarmee werknemers betrokken worden bij het besluitvormingsproces. Men dient te borgen dat deze raad volledig serieus wordt genomen, wat wil zeggen dat de organisatie de OR zelf actief bij het nemen van beslissingen betreft.

5.3.2 Aanbevelingen HR-praktijk stroombeleid

Het stroombeleid heeft betrekking op activiteiten die te maken hebben met de in-, door- en uitstroom van werknemers. Het beleid hoort aan te sluiten bij de langetermijn strategie van de organisatie. Eerst dient bepaald te worden hoeveel werknemers met welke eigenschappen benodigd zijn. Sportbonden zullen moeten bekijken of ze deze medewerkers met de juiste kennis, ervaring competenties van de arbeidsmarkt haalt, of dat men intern verder opgeleid kan worden. Tevens dient nagedacht te worden over hoe de werving plaats zal vinden. Hoe wordt op een efficiënte wijze de juiste doelgroep bereikt?

De opleidingsmogelijkheden horen te passen bij de opleidingsbehoefte van de organisatie en de werknemer. Het is goed dit voortdurend te blijven toetsen en raadzaam te werken met een zogenaamd POP (persoonlijk ontwikkelplan). Blijf ook open staan voor mogelijkheden buiten de bestaande functie. Door middel van werkrotatie zullen werknemers de organisatie uiteindelijk een stuk beter leren kennen. Vooral in een omgeving met dynamiek, zoals sportbonden met de professionalisering ervaren, is het belangrijk je als bond naar behoeven aan te kunnen passen.

Aangezien er andere/nieuwe functies binnen de bond kunnen ontstaan, dient het opleidingsplan hierop aangepast te worden.

Op het moment dat besloten wordt dat een werknemer zijn of haar carrière bij de sportbond beëindigd is hij of zij een waardevolle bron van informatie. Wanneer het uitstroombesleid van tevoren wordt bepaald en vastgelegd, weet men zeker dat het proces voor eenieder hetzelfde loopt en men niet vergeet deze waardevolle informatie bij de vertrekkende werknemer in te winnen. Tevens kan de bond een bijdrage spelen bij het outplacen van een werknemer.

5.3.3 Aanbevelingen HR-praktijk arbeidssysteem

Wat betreft het arbeidssysteem dient het management keuzes te maken over de manier waarop de organisatie invulling geeft aan de taakhoud en leiderschap. Wat betreft de taakhoud is het belangrijk dat men tevreden is over zaken als afwisseling, uitdaging, autonomie, rolambiguïteit, feedback, fit taak-persoon en taakidentiteit. Hierbij moet helder gesteld worden dat meer niet altijd beter is! Een teveel aan uitdaging zou bijvoorbeeld juist tot stress en uiteindelijk een burn-out kunnen leiden. Wat halen we hier nu uit? Leidinggevers dienen te weten wat voor de specifieke werknemer belangrijk is, oftewel: ken je werknemer! Al bij het aannemen van de werknemer moet hierover dan ook gesproken worden om te bepalen of een functie past bij de werknemer en of er voor die specifieke werknemer sprake is van een passende functie met de daarbij behorende mix van kenmerken van de taakhoud. Ook tijdens de loopbaan van de werknemer is het van belang goed in de gaten te houden wat de werknemer drijft en wat hij of zij belangrijk vindt voor wat betreft zijn of haar taken. Het is goed mogelijk dat dit gedurende een loopbaan wisselt en wanneer je dit als leidinggevende niet signaleert, kan dit uiterst negatieve gevolgen hebben.

Voor de tevredenheid met de leidinggevende is de relatie tussen werknemer en leidinggevende van belang. Naarmate het onderling vertrouwen en respect meer is, zal de relatie ook beter zijn. De leidinggevende zal dus actief moeten investeren in zijn of haar relatie met de werknemer. Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Om kwalitatief hoogwaardige relaties met werknemers te creëren dient de span of control uiteraard niet te groot te zijn, zodat er voldoende tijd voor elke werknemer beschikbaar is.

5.3.4 Aanbevelingen HR-praktijk beloning

De primaire arbeidsvoorwaarden van de verschillende sportbonden liggen vastgelegd in de CAO. De organisatie heeft hier dus niet een direct bepalende invloed op. De tevredenheid met secundaire arbeidsvoorwaarden wordt echter wel voor een groot gedeelte ingevuld door de organisatie zelf. Zo zou er gebruik gemaakt kunnen worden van een à la carte systeem dat werknemers de mogelijkheid

geeft om voorwaarden tegen elkaar in te ruilen. Tevens kan gebruik gemaakt worden van prestatie-gerelateerde beloning. Hiermee wordt de invloed van werknemers op beloning behoorlijk vergroot. Hoewel dit doorgaans leidt tot gunstige resultaten is het wel van belang dat deze beloning op een in de ogen van de werknemer rechtvaardige wijze gebeurt. Bepaald zal moeten worden of deze beloning plaats vindt op basis van individuele prestaties, prestaties van een bepaald team of prestaties van de organisatie in haar geheel. Een combinatie hiervan is ook goed mogelijk. Om de tevredenheid en dus ook de betrokkenheid van de werknemers te behouden en verbeteren is het wijs ze te betrekken bij de ontwikkeling van een dergelijk beloningssysteem. Hiermee wordt ten eerste de werknemersinvloed vergroot en daarnaast is de kans op tevredenheid op het beloningssysteem beduidend groter.

5.4 Perspectieven voor vervolgonderzoek

In het huidige onderzoek hebben we gekeken naar de relatie tussen de tevredenheid met de HR-praktijken en betrokkenheid. Hieruit volgend zijn een aantal aanbevelingen gedaan. Het is interessant om te onderzoeken wat de effecten van deze aanbevelingen zijn op de tevredenheid en zodoende op de betrokkenheid. Hierdoor wordt dus een longitudinaal onderzoek gecreëerd op basis van de nul-meting die op dit moment is gedaan.

Tevens is het interessant het onderzoek uit te voeren in andere typen organisaties. Omdat er nog niet eerder onderzoek is gedaan waarbij deze specifieke combinaties van tevredenheid en betrokkenheid onderzocht zijn, zal na meer onderzoek een vergelijking gedaan kunnen worden. Hiermee kunnen nog concreter aanbevelingen gedaan voor het HR beleid om specifieke vormen van betrokkenheid en dus ook gericht gewenste gedragingen te creëren.

Referenties

Adams, G.A., King, L.A. & King, D.W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81, 411-420.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Anderson, S.E. & Williams, L.J. (1992). Assumptions about unmeasured variables with studies of reciprocal relationships: the case of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 77, 638-650.

Angle, H.L. & Perry, J.L. (1978). *Organizational commitment: extension of a concept to urban mass transit*. Graduate school of administration and institute of transportation studies. University of California, Irvine.

Argyris, C. (1961). Organizational leadership. In L. Petruccio & B.M. Bass (Eds.) *Leadership and interpersonal behaviour*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Arthur, J.B. (1994). Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.

Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L. & Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.

Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.

Balfour, D.L. & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance and productivity in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 14, 355-367.

Bateman, T.S. & Strasser, S.A. (1984). Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 63, 1-18.

Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *The Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

Becker, T.E. & Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.

Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.

Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills & R. E. Walton (1984) *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.

Beleidsplan 2004-2008 publieksversie, Voetbal met plezier! KNVB, april 2004, Zeist.

- Bhagat, R.S. & Chassie, M.B. (1981). Determinants of organizational commitment in working women: Some implications for organizational integration. *Journal of organizational behaviour*, 2, 17-30.
- Blinder, A. (1989). Want to boost productivity? Try giving workers a say. *Business Week*, April 17, 10.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Breaugh, J.A. (1981). Predicting Absenteeism from prior absenteeism and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 66, 555-560.
- Breukelen, W. R van & Vlist, R van der. (2005). Participatief leiderschap: mogelijkheden en beperkingen. *Gedrag en Organisatie*, 18, 156-180.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 533-546.
- Buck, J.M. & Watson, J.L. (2002). Retaining staff employees: The relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education*, 26, 175-193.
- Camy, J., Clijsen, L., Madella, A., & Pilkington, A. (2004). *Vocasport. Improving employment in the field of sport in Europe through vocational training. Vocational education and training in the field of sport in the European Union: situation, trends and outlook*. Lyon: Université Claude Bernard Lyon.
- Chen, P.Y. & Spector, P.E. (1987). Unemployment, job satisfaction en employee turnover: a meta-analytic test of the Muchiasky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Clark, A. & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61, 359-381.
- Coch, L. & French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Collectieve Arbeidsovereenkomst Sport, 14 juni 2007, Utrecht.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. & Warr, P.B. (1981). *The experience of work*. New York: Academic Press.
- Cramer, D. (1996). Job satisfaction and organizational continuance commitment: a two-wave panel study. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 389-400.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L. & Mueller, C.W. On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- DeCotiis, T.A. & Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, 40, 445-470.

- Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Dionne, L. (2000). Leader-Member Exchange (LMX): Level of negotiating latitude and job satisfaction. www.onepine.info/lmxpaper.doc (2005), 129.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Occupational Behaviour*, 22, 483-504.
- Dickter, D.N., Roznowski, M. & Harrison, D.A. (1996). Temporal tempering: an event history analysis of the process of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 81, 705-716.
- Dijkstra, W. & Smit, J.H. (1999). *Onderzoek met vragenlijsten, een praktische handleiding*. Amsterdam: VU Uitgeverij.
- Dillman, D.A. (1978). *Mail and telephone surveys: The Total Design Method*. New York: John Wiley & Sons.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castaneda, M.B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Evers, M., Ybema, J.F. & Smulders, P. (2006). Job satisfaction: Result of job characteristics, work values or both? *Gedrag en Organisatie*, 19, 37-52.
- Farkas, A.J. & Tetrick, L.E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Fombrun, C.J. & N.M. Tichy & M.A. Devanna (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Fraser, T.M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Geneva: International Labour office.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9, 479-493.
- Gallie, D. & White, M. (1993) *Employee Commitment and the Skills Revolution*. London: Policy Studies Institute.
- Galunic, D.C. & Anderson, F. (2000). From security to mobility: Generalised investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, 11, 1-20.
- Gilder, D. de, Van den Heuvel, H & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, 95-106.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Graen, G.B & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership, development of leader-member exchange theory (LMX). *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.

Gregersen, H.B. & Black, J.S. (2002). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35, 65-90.

Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (1998a). In: Job satisfaction and wages of older workers, Mimeo.

Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (1998b). Job satisfaction, wages and allocation, in: Diener, E. (Ed), *Advances in quality of life theory and research*.

Gross, E. & Etzioni, A. (1985). *Organizations in society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hackett, R.D., Bycio, P. & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.

Grunberg, L. Anderson-Connolly, R & Greenberg, E.S. (2000). Surviving layoffs. The effects on organizational commitment and job performance. *Work and Occupations: an international sociological journal*, 27, 7-31.

Guest, D., Peccei, R. & Thomas, A. (1993). The impact of employee involvement on organisational commitment and 'them and us' attitudes. *Industrial Relations Journal*, 3, 191-200.

Hackett, R.D., Bycio, P. & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) threecomponent model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.

Hackett, R.D., Lapierre, L.M. & Hausdorf, P.A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392-413.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.

Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.

Hamermesh, D. (1997). Economic aspects of job satisfaction. In: Ashenfelter, O. & Oates, W. (Eds.), *Essays in labor market analysis*, Wiley, New York.

Herbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C. & Negrini, A. Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, 48, 895-915.

Heus, P. de & R. van der Leeden & B. Gazendam (1995) *Toegepaste data-analyse. Technieken voor nietexperimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.

Heuvel, H. van den, Ellemers, N. & Seghers, B. (1998). Het belang van carrièrecommitment en collegiale commitment bij mannelijke en vrouwelijke werknemers: een studie onder promovendi. *Sociale psychologie en haar toepassingen*, 9, 168-186.

Hoerr, J. (1989). The payoff from teamwork. *Business Week*, Juli 10, 56-62.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22, 347–357.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, Harper.
- Horst, van der, J. & Peters, F. (2011). Arbeidsmonitorsport 2011.
- House, R. J., Shane, S. A., & Herold, D. M. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*, 21, 203–224.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.G. (1973). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 533–546.
- Huizingh, E. (1999) *Inleiding SPSS*. Schoonhoven: Academic Service.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of HRM practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38-635-670.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1999). A study of the relationship between compensation package, work motivation and job satisfaction.
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M. & Paul, K.B. (1989). Construction of a job in a general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 752-758.
- Jans, N.A. (1989). Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 247-266.
- Jernigan, I.E. & Beggs, J.M. (2005). An examination of satisfaction with my supervisor and organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 2171-2192.
- Jonhson, N,A. & Holdaway, E.A. (1994). Facet importance and the job satisfaction of school principals
- Judge, T. A., & Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 166–198). Oxford, UK: Blackwell.
- Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Judge, T.A. & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 67, 101-107.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63, 267–276.

- Keller, R.T. (1983). Predicting absenteeism from prior absenteeism, attitudinal factors and nonattitudinal factors. *Journal of Applied Psychology*, 68, 536-540.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all.
- Kirchmeyer, C. (1995). Demographic similarity to the work group: A longitudinal study of managers at the early career stage. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 67-83.
- KNVB Jaarverslag, 2005/'06.
- KNVB Jaarverslag, 2007/'08.
- Koch, J.D. & Steers, R.M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behaviour*, 12, 119-128.
- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22, 93-107.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Landy, F.J. & Trumbo, D.A. (1980). *Psychology of work behaviour*. Homewood, IL: Dorsey.
- Lansing, R.L. (1989). The power of teams. *Supervisory Management*, 34, 39-43.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Leana, C.R., Ahlbrandt, R.S. & Murrell, A.J. (1992). The effects of employee involvement programs of unionized workers' attitudes, perceptions and preferences in decision making. *Academy of Management Journal*, 35, 861-873.
- Leana, C.R. & Florkowski, G. (1982). Employee involvement programs: Integrating psychological theory and management practice. In G. Ferris & K. Rowland (Eds.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, 10, 233-270. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lee, S.M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Leeuw, A.C.J. de (1990) *Bedrijfskundige methodologie. Management van Onderzoek*. Assen: Van Gorcum.
- Lewin, K., Lippitt, R & White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created 'social climates'. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, J.R. & Kalleberg, A.L. (1985). Work organization and workforce commitment: a study of plants and employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50, 738-760.

- Lincoln, J.R. & Kalleberg, A. (1990). *Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. New York: Cambridge University Press.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E.A. (1976). The nature of causes of job satisfaction, in Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E.A. & Schweiger, D.M. (1979). Participation in decision making: One more look. In B.M. Staw (Ed.) *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lund, D.B. (2003) Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18, 219-236.
- Marsh, R.M. & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: a prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 76, 607-618.
- Mayer, R.C. & Schoorman, E.D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- Mekkerholt, E. & Hartog, J. (1989). In: Mobiliteit en beloning, OSA-Werkdokument W59, Den Haag.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative framework. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Meyer, J.P. & Herscovitch. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- McGee, G.W. & Ford, R.C. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.

- Miller, D. & J. Lee (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 27, 163-189.
- Miller, K. & Monge, P. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Millward, L.J. & Hopkins, L.J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1530-1556.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Moore, D.S., McCabe, G.P. (2003). *Statistiek in de praktijk, theorieboek*. Den Haag: Academic Service.
- Morris, T. , Lydka, H. & O'Creevy, F. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies'. *Human Resource Management Journal*, 3, 21-42.
- Morris, J.H. & Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 22, 312-526.
- Morse, N.C. & Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 120-129.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mottaz, C.J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, 28, 541-558.
- Mottaz, C.J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.
- Nadler, A. (1991). Help seeking behavior: Psychological costs and instrumental benefits. In M.S. Clarck (Ed.), *Review of personality and social psychology*, 12, 290-312. New York: Sage.
- Nijs, W. de (1998) 'Human resource Management: concepten en benaderingen', in: H. Doorewaard & W. de Nijs, *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma, pp. 23-47.
- O'Driscoll, M.P. & Beehr, T.A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141-155.
- O'Driscoll, M.P. & Randall, D.M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards and employee involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197-209.
- Peerdeman, A., Wegen, van E. & Laarman, J. (2011). Boeien & Binden, De invloed van sociale binding op sportparticipatie. *Insites consulting, NOC NSF*.

Peeters, M.C.W. & Le Blanc, P.M. (2001). Towards a match between job demands and sources of social support: A study among oncology care providers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 53-72.

Peeters M.C.W. & Meijer, S. (1995). Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk: een zinvol onderscheid?. *Gedrag en Organisatie*, 3, 153-165.

Penley, L.E. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

Petty, R.E. & Cacioppo, J.T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in experimental social psychology*, 19, 123-162).

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Price, J.L. & Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.

Ramsay, H. (1991). Reinventing the wheel? A review of the development and performance of employee involvement. *Human Resource Management Journal*, 4, 1-22.

Reglement Meerkeuzesysteem Arbeidsvoorwaarden in de Sport, 2005.

Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10, 265-476.

Rusbult, C.E. & Farrel, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.

Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.

Scarpello, V. & Vandenberg, R.J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13, 447-466.

Schaffer, R.H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs*, 67, 1-29.

Scholl, R.W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.

Schweiger, D.M. & Leana, C.R. (1986). Participation in decision making. In E. Locke (Ed.) *Generalizing from laboratory to field settings*, 147-166. Lexington, MA: Lexington Books.

Segers, J.H.G. (1987) *Methoden voor de sociale wetenschappen. Deel 1*. Assen: Van Gorcum.

Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.

Shoemaker, M.E. (1999). Leadership practices in sales managers associated with self-efficacy, role clarity and job satisfaction of individual salespersons. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 1-19.

Sinclair, C. (1990). Absenteeism's plague has no simple cure, *Financial Times of Canada*, 11 june, p. 7.

Sloane, P., & Williams, H. (1998). In: Job satisfaction, comparison income and gender, University of Aberdeen, Mimeo.

Slocombe, T.E. & Bluedorn, A.C. (1999). Organizational behaviour implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit poluchronity. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 75-99.

Smink, K. & Veldhoven, van N. (2011). Ledental NOC NSF over 2010. Arnhem: NOC NSF

Somer, M.J. & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634.

Staw, B.M., Bell, N.E. & Clausen, J.A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quaterly*, 31-77.

Staw, B.M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quaterly*, 22, 46-56.

Stiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Hailey, V. & McGovern, P. (1997). Performance management and the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 1, 57-66.

Stone, T.H. & Smith, F.L. (1996). A contingency theory of human resource management devolution. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 1-17.

Swanborn, P.G. (1987) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Nieuwe editie. Meppel: Boom.

Taks, M. (2000). *Sport en tewerkstelling*. Brussel / Leuven: Koning Boudewijn Stichting / Katholieke Universiteit FLOK.

Tansky, J.W., Gallagher, D.G., & Wetzel, K.W. (1997). The effect of demographics, work status and relative equity on organizational commitment: Looking among part-time workers. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 315-326.

Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Tharenou, P. (1993). A test of reciprocal causality for absenteeism. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 335-356.

Timmerhuis, V.C.M. (1997). Wetenschapsorganisaties in verandering: Keuzen in organisatieontwikkeling en personeelsbeleid. Thesis, Tilburg University, The Netherlands.

Torka, N (2003). Flexibel maar toch betrokken, *De samenhang tussen contractrelatie en werknemersbetrokkenheid*. Enschede: Twente University Press

Torka, N. & M.J. van Riemsdijk (2001). Atypische contractrelatie en binding: een paradox!? *Tijdschrift voor HRM*, 1, 59-76.

Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18, 153-167.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wagner, J. & Gooding, R. (1987). Shared influence and organizational behaviour: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30, 524-541.

Wakefield, D.S. (1982). *Organizational commitment of full-time and part-time registered nurses: a contingency approach*. Unpublished doctoral dissertation. University of Iowa, Iowa City.

Wallace, J.E. (1995a). Corporatist control and organizational commitment among professionals: The case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, 73, 811-840.

Wallace, J.E. (1995b). Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228,255.

Wallace, J.E. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or a resurrection? *Human Relations*, 50, 727-749.

Warr, P.B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.

Warr, P. (2001). Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 2001* (pp. 1-36). Chichester, UK: John Wiley.

Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and Leader Member Exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Van der Werf, H. & Lucassen, W.M.H. (1996). Arbeidsmarktmonitor Sport, een meting van sportgerelateerde arbeid in Nederland, Nulmeting. Tilburg/'s-Hertogenbosch: IVA Beleidsonderzoek en advies/ W.J.H Mulierinstituut.

Van der Werf, H. & Lucassen, W.M.H. (2006). De dynamiek van de sportarbeidsmarkt, een kwalitatieve analyse van de ontwikkeling van de arbeidsmarkt sport en bewegen met behulp van expertpanels. Tilburg/'s-Hertogenbosch: W.J.H. Mulierinstituut.

Welsch, H.P. & H. LaVan (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behaviour, and organizational climate. *Human Relations*, 34, 1079-1089.

White, R.K. & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy*. New York: Harper & Row.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Williams, L.T. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

Witt, L.A. & Nye, L.G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77, 910-917.

Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationship of leadership behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 1-16.

Yukl, G. (2000). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Bijlage I

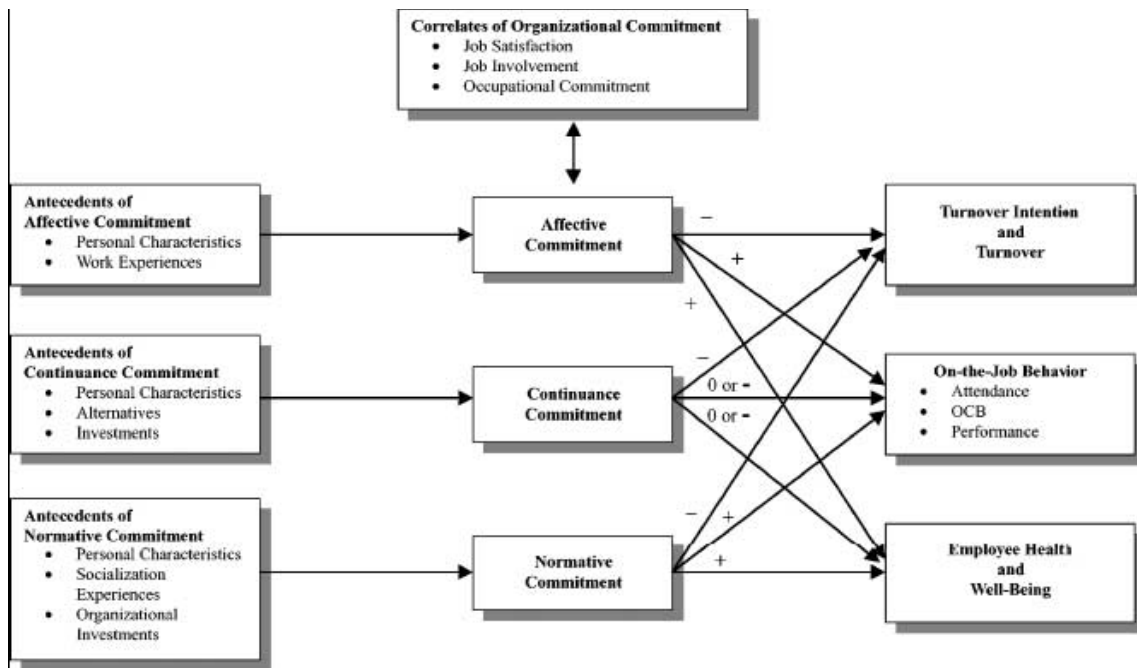
Trends en hun mogelijke invloed op de sportsector

factoren	trends	(mogelijke) invloed
demografisch	• ontgroening • vergrijzing • verkleuring	minder jeugdige sporters, minder instroom in de opleidingen sport voor ouderen meer allochtone sporters en vrijwilligers
maatschappelijk/ cultureel	• toegenomen criminaliteit • toename overgewicht • ict, digitalisering leven • individualisering • snelheid van het leven • (vrije) tijd is schaars • differentiatie in sport en vrijetijd • hedonisme • verheerlijking van het lichaam	sport als middel tegen verveling en baldadigheid sport ingezet bij de strijd tegen het vet meer achter computer dan sport teruggang van teamsporten nieuwe sporten, zappedrag minder tijd voor vrijwilligerswerk bundelen voorzieningen, maatwerk verbreding aanbod, mengvormen teruggang van teamsporten en competitie, meer avontuursport; minder tijd voor vrijwilligerswerk sporten als fitness, body-building, aerobics
economisch	• trage economische groei • professionalisering • commercialisering sport	besparingen op sportartikelen, -deelname, langer doorleren van ongediplomeerde naar gediplomeerde krachten beheer voorzieningen, nieuw aanbod, kijksport
politiek	• sport als nationaal bindmiddel • sport als integratiemiddel • accent op bijdrage sport aan gezondheidszorg • integraal beleid met andere sectoren (vt, welzijn) • minder sport op school	meer geld voor topsport = meer (top)sporters meer geld voor breedtesport = meer sporters meer geld voor breedtesport integratie met andere voorzieningen minder sporters door wegvallen van sportopvoeding

Van der Werf en Lucassen (2006, p.49)

Bijlage II

Relaties tussen de verwachte antecedenten, vormen van betrokkenheid en verwachte gevolgen



A three component model of organizational commitment (Meyer et al, 2002, p.22)

Bijlage III

Principale Componenten Analyses, behorend bij hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.3.1

Tevredenheid met werknemersinvloed (communicatie)		Tevredenheid met werknemersinvloed (inspraak)		Tevredenheid met werknemersinvloed (medezeggenschap)		Tevredenheid met stroombeleid	
Component	λ	Component	λ	Component	λ	Component	λ
1	2.162	1	2.521	1	2.338	1	2.419
2	.654	2	.321	2	.497	2	1.338
3	.183	3	.157	3	.165	3	.573
						4	.361
						5	.309

Tevredenheid met arbeidsvoorwaarden (primair)		Tevredenheid met arbeidsvoorwaarden (secundair)		Tevredenheid met arbeidssysteem	
Component	λ	Component	λ	Component	λ
1	6.095	1	3.932	1	4.724
2	.813	2	.513	2	1.028
3	.598	3	.304	3	.628
4	.456	4	.178	4	.501
5	.322	5	.073	5	.406
6	.242			6	.343
7	.174			7	.237
8	.142			8	.132
9	.107				

Affectief bij werk		Normatief bij werk		Affectief bij afdeling		Normatief bij afdeling	
Component	λ	Component	λ	Component	λ	Component	λ
1	2.424	1	5.017	1	2.247	1	4.932
2	.739	2	.744	2	.574	2	.734
3	.561	3	.487	3	.179	3	.436
4	.275	4	.300			4	.400
		5	.251			5	.209
		6	.163			6	.177
		7	.039			7	.112

Affectief bij sportbond		Normatief bij sportbond		Calculatief bij sportbond (LA)		Calculatief bij sportbond (HS)	
Component	λ	Component	λ	Component	λ	Component	λ
1	3.683	1	5.213	1	2.881	1	2.109
2	.871	2	.777	2	0.627	2	1.232
3	.524	3	.549	3	0.358	3	0.656
4	.416	4	.490	4	0.134	4	0.556
5	.334	5	.339			5	0.447
6	.172	6	.292				
		7	.230				
		8	.111				

Resultaat PCA Calculatieve betrokkenheid bij de sportbond (HS) na verwijdering van vraag 3

Calculatief bij sportbond (HS)	
Component	λ
1	7.166
2	1.047
3	0.798
4	0.565