



Anton de Kom Universiteit van Suriname

## Bibliotheek

### APPROVAL

---

NAAM: BAKBOERD CHIVAIJA ROMANA

verleent aan de AdeKUS kosteloos de niet-exclusieve toestemming om haar/zijn afstudeerscriptie via de catalogus full-text beschikbaar te stellen aan gebruikers binnen en buiten de AdeKUS.

Plaats en datum, .....

31/08/2021 / Paramaribo

Handtekening.....

C. Bakboerd



**Anton de Kom Universiteit van Suriname**

**Faculteit der Maatschappijwetenschappen**

**Een onderzoek naar de factoren die van belang zijn voor het bevorderen van  
organisatiebinding binnen de Melkcentrale Paramaribo N.V.**

**Thesis ter verkrijging van de graad van Bachelor of Science in de Bedrijfskunde**

**Studierichting** : Bedrijfskunde

**Naam** : Chivaida Bakboord

**Begeleider** : Drs. E. Banel

Paramaribo, april 2021

## Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek dat in het kader van het afronden van de bachelor studie Bedrijfskunde aan de Anton de Kom Universiteit van Suriname is uitgevoerd. Organisatiebinding is het gevoel van verbondenheid van de medewerker met de organisatie, zijn perceptie zich ‘thuis’ te voelen in het bedrijf. Dit fenomeen komt nogal weinig voor en ontbreekt soms ook nog als er gekeken wordt naar het Surinaamse bedrijfsleven. Het is voor een onderneming van belang inzicht te hebben in de factoren die leiden tot organisatiebinding. Deze factoren in kaart brengen en integreren in de bedrijfsvoering van een organisatie, kan een grote positieve bijdrage leveren aan de prestaties van zo’n onderneming. Als toekomstige ondernemer is het voor mij niet alleen interessant maar meer nog belangrijk om te onderzoeken hoe je mensen bindt aan je organisatie.

Het onderzoek naar de factoren die leiden tot organisatiebinding en het bevorderen daarvan is verricht bij de Melkcentrale Paramaribo N.V. De keuze voor deze organisatie is voortgevloeid uit de ervaring die ik als stagiaire binnen dit bedrijf heb opgedaan. Na observatie en diverse gesprekken met medewerkers en leidinggevenden bleek al gauw dat het aspect van organisatiebinding grondig onderzoek behoeft.

Ik wil hierbij mijn dank uitbrengen aan iedereen die mij op welke wijze dan ook heeft geholpen bij de totstandkoming van dit onderzoek. Ten eerste aan de directie, staf en medewerkers van de Melkcentrale Paramaribo N.V. die hebben geparticipeerd bij dit onderzoek. Ten tweede aan mijn begeleider, Dhr. Drs. E. Banel, die mij door alle obstakels heen op een kritische manier heeft begeleid. Tenslotte bedank ik mijn richtingscoördinator, mw. T. Bonse, voor haar begeleiding bij de statistische analyse van mijn thesis.

Paramaribo, april 2021

## **Samenvatting**

In tijden van uiteenlopende economische veranderingen heeft het aspect van ‘binden en boeien’ van medewerkers steeds meer aandacht. Gekwalificeerde arbeidskrachten zijn lang geen probleem meer maar het behouden van deze krachten is wat tegenwoordig van eminent belang is. Deze constatering vloeit voort uit het feit dat deze arbeidskrachten relatief makkelijk van baan veranderen. Dit is reden genoeg voor organisaties om te investeren in het behouden van deze medewerkers. Verschillende onderzoekers hebben methoden en modellen uitgewerkt over hoe organisaties medewerkers het best kunnen behouden. Bij dit aspect is niet alleen de organisatie van belang, maar meer nog het menselijk aspect dat de voortgang van de organisatie in stand houdt. Dit is dan ook de reden waarom er in dit onderzoek meer aandacht is besteed aan het menselijke kapitaal van de organisatie. Dit onderzoek is verricht vanuit het perspectief van de medewerker. Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat factoren als motivatie en opportunity (participatiemogelijkheden) het betrokkenheidsgevoel en mede daardoor de binding met de organisatie bevorderen. Het doel van dit onderzoek is om na te gaan in hoeverre de factoren motivatie en opportunity uit het AMO-model van invloed zijn op de binding die medewerkers ervaren met de organisatie. De resultaten van dit onderzoek kunnen de organisatie helpen bij de herinrichting van het HRM-beleid. Dit onderzoek is verricht binnen de Melkcentrale Paramaribo N.V. Er hebben 67 personeelsleden van deze organisatie deelgenomen aan het onderzoek. De resultaten van dit onderzoek hebben aangetoond dat de hierboven genoemde variabelen geen significante invloed hebben op de organisatiebinding van de medewerkers van deze organisatie.

**Sleutelwoorden:** Organisatiebinding, De Melkcentrale Paramaribo N.V.(MCP), Motivatie, Opportunity, AMO-Model.

## Lijst van Figuren

Figuur 1. AMO-model (bron: Appelbaum et al., 2000)	21
Figuur 2. Three Component Model of Organizational Commitment (bron: Meyer & Allen, 1997)	22
Figuur 3. High Commitment Model (bron: Management Platform, 2014).	24
Figure 4. De verwachtingstheorie van Vroom (bron: Buul van, 2010)	27
Figuur 5. The goal setting-theorie (bron: managementmodellensite, 2011)	28
Figuur 6. Conceptueel Model (bron: eigen onderzoek)	31
Figure 7. Organogram De Melkcentrale Paramaribo N.V. (bron: Handboek MCP)	34

## Lijst van Tabellen

Tabel 1. Gender	40
Tabel 2. Leeftijdscategorie	40
Tabel 3. Aantal dienstjaren	41
Tabel 4. Gemiddelde scores en SD	42
Tabel 5. Betrouwbaarheidsanalyse	44
Table 6. T-toets *verschil in geslacht met betrekking tot organisatiebinding	45
Tabel 7. Ranks organisatiebinding	46
Tabel 8. Kruskal Wallis aantal dienstjaren en organisatiebinding	47
Tabel 9. Ranks organisatiebinding	48
Tabel 10. Kruskal Wallis aantal dienstjaren en organisatiebinding	48
Tabel 11. Correlatieanalyse	49
Tabel 12. Model Summary	51
Tabel 13. ANOVA	51
Tabel 14. Meervoudige regressieanalyse	52

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Lijst van Figuren	4
Lijst van Tabellen	4
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	10
1.2.1 Doelstelling	10
1.2.3 Deelvragen	10
1.3 Onderzoekopzet en methodologie	11
1.4 Wetenschappelijke -en maatschappelijke relevantie	12
1.5 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Organisatiebinding	13
2.2.1 Factoren die van invloed zijn op organisatiebinding	15
2.2.2 De relatie tussen arbeidsinhoud en organisatiebinding nader beschouwd	15
2.2.3 De relatie tussen organisatiecultuur en organisatie binding nader beschouwd	15
2.2.4 De relatie tussen leiderschap en organisatiebinding nader beschouwd	16
2.3 Het verband tussen organisatiebinding en het psychologisch contract	16
2.4 De relatie tussen organisatiebinding en demografische factoren	17
2.4.1 Gender en organisatiebinding	17
2.4.2 Leeftijd en organisatiebinding	17
2.4.3 Opleidingsniveau en organisatiebinding	18
2.4.4 Ervaring en organisatiebinding	18
2.4.5 Burgerlijke staat en organisatiebinding	18
2.5 Modellen	19
2.5.1 Het AMO-model	19
2.5.2 Het drie-componentenmodel van organisatiebinding	21
2.5.3 High commitment model	23
2.6 Motivatie	25
2.6.1 Motivatietheorieën	26

2.6.2 De verwachtingstheorie van Vroom	26
2.6.3 De vergelijkingstheorie van Adam	27
2.6.4 De goalsettingtheorie van Locke en Latham	28
2.7 Strategieën voor het motiveren van medewerkers	29
2.8 Opportunity	30
2.9 Het conceptueel model	30
2.10 Bedrijfsprofiel	32
Hoofdstuk 3. Methodologie	35
3.1 Inleiding	35
3.2 Onderzoeksmethode en strategie	35
3.3 Dataverzameling	36
3.4 Data-analyse	36
3.5 Meetinstrument	37
3.6 Onderzoekseenheden (populatie) en steekproeftrekking	37
3.7 Haalbaarheid van het onderzoek	38
3.8 Validiteit en betrouwbaarheid	38
Hoofdstuk 4. Resultaten en analyse	40
4.1 Beschrijvende statistiek	40
4.2 Gemiddelde Scores	41
4.3 Betrouwbaarheidsanalyse	42
4.4 T-toets	44
4.5 Kruskal-Wallis toets	46
4.5.1 Verschillen in leeftijd met betrekking tot organisatiebinding	46
4.5.2 Verschillen tussen het aantal dienstjaren met betrekking tot organisatiebinding	47
4.6 Correlatie Analyse	49
4.7 Meervoudige regressieanalyse	51
Hoofdstuk 5. Conclusie en aanbevelingen	54
5.1 Inleiding	54
5.2 Beantwoording deelvraag 1	54
5.3 Beantwoording deelvraag 2	54
5.4 Beantwoording deelvraag 3	55
5.5 Beantwoording deelvraag 4	55
5.6 Beantwoording deelvraag 5	55

5.7 Beantwoording onderzoeksvraag	55
5.8 Beperkingen van dit onderzoek	56
5.9 Aanbevelingen	56
Referentielijst	58
Bijlage 1. Enquêtevragen	66
Bijlage 2. Resultaten enquêteonderzoek	73



# Hoofdstuk 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

### ‘WIE BINDT, DIE WINT’

“Het personeelsbeleid moet erop gericht zijn het personeelsbestand zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht op peil te krijgen én meer nog, te houden. Binding is het kardinale thema” (Schomaker, 1999).

Er bestaat recentelijk een stijgende vraag naar gekwalificeerde arbeidskrachten op de arbeidsmarkt (Schomaker, 1999). Het vinden van deze krachten is niet het meest belangrijke waar het om gaat. Van belang is dat deze krachten zo lang mogelijk binnen de organisatie gehouden worden, en tevens is het treffen van uitgebreide maatregelen om te bewerkstelligen dat professionele werknemers gebonden worden aan de organisatie een pré. Uit eerder verricht onderzoek is gebleken dat de groep gekwalificeerde krachten relatief makkelijk van baan verandert (Van Genderen, 2001). In het kader van het aantrekken en behouden van goed gekwalificeerde arbeidskrachten wordt er steeds meer aandacht besteed aan hoe men het best hun medewerkers kan “binden en boeien”. Volgens een artikel van de online site Oxalis, verwijst het begrip organisatiebinding naar “het gevoel van verbondenheid van de medewerker met de organisatie, zijn perceptie zich 'thuis' te voelen in het bedrijf” (Stubbe, 2013).

Binding (commitment) is voor organisaties een cruciale opgave omdat werknemers die zich betrokken voelen bij de organisatie bereid zijn betere prestaties te boeken, en bovendien ook snel meegaan met veranderingen (Bouwmeester, 2004). Medewerkers waarbij het betrokkenheidsgevoel bij hun organisatie minder is, zullen meer geneigd zijn deze te verlaten in tegenstelling tot diegenen waarbij het betrokkenheidsgevoel sterker is.

Het creëren van het betrokkenheidsgevoel bij de organisatie is een taak van de organisatie enerzijds, en de medewerker anderzijds. In diverse onderzoeken wordt beschreven dat HRM-beleid van invloed is op zowel korte als lange termijn prestaties van een organisatie. Binnen het vakgebied Human Resources Management is de focus gericht op de uitwisselingsrelatie tussen werknemer en werkgever. Dit vakgebied kent diverse managementmodellen om invulling te geven aan de hierboven beschreven relatie (Thoonen, 2005).

Het AMO-model is een van de meest gebruikte modellen binnen het vakgebied Human Resources Management. Het AMO-model staat voor Abilities, Motivation en Opportunity.

Het AMO-model is aanvankelijk voorgesteld door Bailey (1993). Vanuit dit perspectief werd ervan uitgegaan dat de inspanningen van de werknemer drie componenten omvatten te weten, de nodige vaardigheden waarover werknemers dienen te beschikken, motivatie om invulling te kunnen geven aan het werk en de mogelijkheden die de werkgever biedt om te kunnen participeren aan het werk. Gebaseerd op dit model en uitgaande van High Performance Work Systems werd het model verder ontwikkeld door Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg (Marin-Garcia & Tomas, 2016).

“Abilities verwijst naar de benodigde kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers”.

“Motivation duidt op het bevorderen van de juiste prikkels voor medewerkers om te doen wat van hen verwacht wordt”.

“Opportunity geeft aan dat medewerkers de kans moet worden geboden voor inspraak (participatie), verantwoordelijkheid, autonomie en speelruimte om het dagelijkse werk uit te kunnen voeren” (Kluijtmans, 2008).

Motivatie kan worden onderverdeeld in intrinsieke – en extrinsieke motivatie. Onder intrinsieke motivatie kan het best worden verstaan het verrichten van taken/activiteiten puur om het feit dat het interessant of leuk gevonden wordt door het individu. Extrinsieke motivatie daarentegen wordt omschreven als gedrag vertonen omwille van de uitkomsten van een bepaalde taak of activiteit (Van der Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen (2009).

Werknemers hebben meestal de verwachting dat de organisatie uitdagend en gevarieerd werk verschaft, en daarnaast ruime mogelijkheden biedt om zich te laten scholen of anderszins te ontwikkelen. Organisaties willen dat werknemers die zich proactief opstellen met betrekking tot hun eigen ontwikkeling, de leermogelijkheden die zij aangeboden krijgen met beide handen aanpakken. Training en ontwikkeling zijn dus aspecten die de kennis en kunde/competenties van werknemers helpen vergroten.

Wanneer werknemers het gevoel krijgen dat ze gestimuleerd en aangemoedigd worden en hun kennis en kunde waarde heeft voor hun werkgever, leidt dit tot hogere betrokkenheid en

tevredenheid bij de werknemer (Te Riele, 2013). Deze aspecten hebben een positieve invloed op de mate van binding met de organisatie.

In Suriname is het aspect van binden en boeien van medewerkers zeker ook belangrijk. Echter is er nog niet zoveel wetenschappelijk onderzoek verricht naar de factoren die van invloed zijn op het bevorderen van organisatiebinding. Hierdoor is het moeilijk vast te stellen welke factoren het meest van belang zijn als het gaat om organisatiebinding bij Surinaamse bedrijven. Dit onderzoek is verricht binnen de Melkcentrale Paramaribo N.V., een Surinaams productiebedrijf. Er is gekozen voor dit bedrijf om inzicht te verkrijgen in welke factoren van invloed zijn op organisatiebinding binnen een bedrijf in Suriname.

## **1.2 Probleemstelling**

### **1.2.1 Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzichten in de factoren die van invloed zijn op het bevorderen van organisatiebinding. Gekwalificeerde arbeidskrachten verwisselen relatief makkelijk van baan (Van Genderen, 2001), het is daarom van belang om arbeidskrachten te blijven boeien en binden. Middels dit onderzoek wordt getracht via wetenschappelijke onderzoeksmethoden en analyses na te gaan in hoeverre de door de theorie beschreven factoren met betrekking tot organisatiebinding in de praktijk uitwerken en toepasbaar zijn binnen de Melkcentrale Paramaribo N.V. Eventuele toevoegingen aan de theorie zijn hierbij niet uitgesloten.

### **Centrale onderzoeksvraag**

Naar aanleiding van de doelstelling vloeit de hoofdvraag voort die centraal staat binnen dit onderzoek. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

**‘In hoeverre zijn de factoren motivatie en opportunity uit het AMO-model van invloed op organisatiebinding binnen de Melkcentrale Paramaribo N.V.?’**

### **1.2.3 Deelvragen**

Ter ondersteuning van de onderzoeksvraag, die stapsgewijs beantwoord zal worden zijn de volgende deelvragen vastgesteld:

1. Wat is organisatiebinding?
2. Welke factoren worden in de theorie aangemerkt als belangrijke pijlers voor  
Organisatiebinding?
3. Waar is organisatiebinding van afhankelijk?
4. Hoe is motivatie van invloed op organisatiebinding?
5. Zijn opportuniteiten (participatiemogelijkheden) van invloed op organisatiebinding?

### **1.3 Onderzoekopzet en methodologie**

Dit onderzoek betreft een kwantitatief onderzoek. Ter beantwoording van de hoofdvraag zal een verkennend/exploratief onderzoek worden uitgevoerd. Voorafgaand hieraan is een literatuurstudie uitgevoerd. Hiermee is onderzocht welke factoren van invloed zijn op organisatiebinding. Op basis van de literatuurstudie zal vervolgens een vragenlijst worden gebruikt, die overgenomen is uit eerdere onderzoeken betreffende dit onderwerp. De vragenlijsten zullen ingevuld worden door het personeel van de Melkcentrale Paramaribo N.V. De data verkregen uit de vragenlijsten zullen vervolgens middels SPSS statistisch verwerkt worden. Hierna volgt de analyse van de onderzoeksresultaten. Ten slotte zal de hoofdvraag beantwoord worden en zullen er aanbevelingen gedaan worden voor de organisatie.

#### **Methodologie**

Voor het uitvoeren van dit onderzoek zijn de volgende methoden toegepast:

1. Literatuuronderzoek; in dit gedeelte van het onderzoek is er gebruikt gemaakt van wetenschappelijk literatuur en scripties (naslagwerken), betreffende organisatiebinding.
2. Kwantitatief Onderzoek; de gegevens met betrekking tot dit gedeelte van het onderzoek zijn verzameld door middel van schriftelijke enquêtes die zijn afgenomen binnen de MCP. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode 7 tot en met 18 december 2020. De gegevens zullen door middel van de software in SPSS verwerkt en geanalyseerd worden.

## **1.4 Wetenschappelijke -en maatschappelijke relevantie**

Dit onderzoek zal met de M(motivatie) en O(opportunities) als uitgangspunt worden uitgevoerd. Vanuit wetenschappelijk oogpunt is dit onderzoek relevant omdat er wordt nagegaan hoe de bestaande theorieën met betrekking tot organisatiebinding in de praktijk kunnen worden toegepast aan dit model. Dit onderzoek kan tevens dienen als naslagwerk voor toekomstige wetenschappelijke onderzoeken op het gebied van organisatiebinding en de theoretische grondslagen achter dit onderwerp.

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant vanwege het feit dat het belangrijke bevindingen heeft voor Surinaamse bedrijven in de productiesector. Er zal middels dit onderzoek een breder inzicht verkregen worden in de factoren die van invloed zijn op organisatiebinding. Op basis van dit onderzoek zullen de diverse leidinggevenden binnen de MCP maar, ook andere belanghebbenden door middel van de verkregen inzichten in staat zijn maatregelen te treffen om medewerkers te blijven binden en boeien. Dit onderzoek zal vooral een bijdrage leveren aan surinaamse productiebedrijven. Door de verkregen inzichten zullen de bedrijven beter in staat zijn invulling te geven aan deze factoren.

## **1.5 Leeswijzer**

Na de hierboven beschreven inleiding volgt het theoretisch gedeelte van het onderzoek. Door middel van hoofdstuk twee wordt inzicht verkregen in de factoren die van invloed zijn op organisatiebinding. Er zullen tevens diverse theorieën betreffende dit onderwerp aan de orde komen. Op basis van deze relevante theorieën zal het conceptueel model gepresenteerd worden. In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de methoden en technieken die bij dit onderzoek gehanteerd zullen worden. De resultaten van het onderzoek worden in hoofdstuk vier beschreven. Ten eerste is er ingegaan op de beschrijvende statistiek. Vervolgens zijn middels het programma SPSS diverse analyses uitgevoerd ter beantwoording van de hoofd –en deelvragen. Tenslotte wordt dit onderzoek afgesloten met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen voor de organisatie in hoofdstuk vijf. In dit hoofdstuk is er per paragraaf steeds een deelvraag beantwoord. Vervolgens heeft de beantwoording van de onderzoeksvraag plaatsgevonden. Tenslotte zijn de beperkingen en aanbevelingen van het onderzoek aan de orde gekomen.

## **Hoofdstuk 2. Theoretisch kader**

### **2.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk zullen relevante begrippen, definities, modellen en theorieën met betrekking tot organisatiebinding, motivatie en opportunity worden gepresenteerd. Ook zullen de beschrijvende deelvragen in dit hoofdstuk beantwoord worden.

### **2.2 Organisatiebinding**

De mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie, is een onderwerp dat in de laatste jaren enorm veel aandacht heeft gekregen van diverse onderzoekers. Binding van werknemers met de organisatie is een heel belangrijk aspect voor de organisatie, vanwege het feit dat medewerkers die zich verbonden voelen met een organisatie meer toegevoegde waarde leveren aan die organisatie (Heezen, 2013). De mens bezit drie psychologische behoeften: autonomie, competent zijn en verbondenheid. De factoren die ertoe leiden dat een medewerker zich verbonden voelt met de organisatie waar hij deel van uit maakt, zijn identificatie en emotionele gehechtheid. Onderzoek heeft uitgewezen dat organisatiebinding een positieve invloed heeft op de inzet en betrokkenheid van een werknemer. Bij een grotere binding is de inzet velen malen groter, en beleeft zo'n medewerker geluk in het doen van zijn werk (Stubbe, 2011).

Zoals eerder vermeld hebben diverse onderzoekers zich verdiept in het onderwerp organisatiebinding. Zij hebben allen hun eigen definitie van het begrip. Er is in het onderstaande een uiteenzetting gegeven van enkele gehanteerde definities.

Porter c.s. (1974): “binding zegt iets over de mate waarin het individu zich identificeert met, en geïnvolveerd is in een organisatie”.

De auteurs stellen in dit opzicht dat betrokkenheid of te wel binding zich kenmerkt door drie factoren: een sterke overtuiging in de doelen en waarden van de organisatie en erkenning van deze doelen en waarden, de genegenheid voor extra inspanning voor de organisatie en de wens bij de organisatie te blijven.

Meyer & Allen, (1997) stellen dat organisatiebinding kan worden gedefinieerd als, “de factor die werknemers aan de organisatie koppelt, en hiermee de slagingskans van de organisatie verhoogd”.

Pool & Pool (2007) definiëren organisatiebinding als, “de mate waarin een individu zich identificeert met een organisatie en zich inzet voor haar organisatiedoelen”.

Aydin et al. (2011) definieert organisatiebinding als een “duidelijke wens om het lidmaatschap van een organisatie te behouden, identificatie met de doelen, successen van de organisatie, de loyaliteit van de werknemer en het streven naar aanzienlijke aandacht voor de organisatie”.

De meest bruikbare definitie binnen dit onderzoek is die welke binnen de sociologische literatuur wordt gehanteerd. Binnen deze literatuur gelden twee dominante concepten die de definitie van organisatiebinding benadrukken. Deze dominante concepten stellen dat organisatiebinding kan worden omschreven als de loyaliteit van een werknemer ten opzichte van de organisatie, en diens intentie om deel uit te blijven maken van de organisatie. Loyaliteit kan worden beschouwd als een affectieve reactie op en identificatie met een organisatie, gebaseerd op plichtsbesef en verantwoordelijkheid. In dit kader kan worden benadrukt dat de mate waarin een werknemer zich identificeert met de doelen en waarden van de organisatie, mede bepalend is voor de bereidheid zich in te spannen voor het succes van de organisatie (Muthuveloo & Che Rose, 2005).

(Guzley, 1992) stelt dat er twee perspectieven zijn van waaruit organisatiebinding kan worden beschreven:

1. Gedragsgeoriënteerd en extern bepaald
2. Attitude georiënteerd en interne motivatie

Het perspectief ‘gedragsgeoriënteerd’ stelt dat er een positieve relatie bestaat tussen het belonen van gewenst gedrag en organisatiebinding. Hieruit vloeit voort dat organisatiebinding positief beïnvloed wordt door mensen te belonen voor gewenst gedrag. Het perspectief ‘attitude georiënteerd’ stelt dat de medewerkers zich hier verenigen met de waarden en doelen van de organisatie en deze tot hun eigen maken.

(Schomaker, 1999) daarentegen beschrijft dat organisatiebinding kan worden vertaald in twee fenomenen die verschillend zijn van elkaar, te weten, ‘Attitudinal commitment’ en ‘behavioral commitment’. ‘Attitudinal commitment’ slaat op de band die een werknemer op psychologisch gebied heeft met een organisatie, terwijl ‘behavioral commitment’ de wijze is waarop een werknemer door de gevolgen van zijn gedrag zich gebonden voelt aan een bepaalde organisatie.

### **2.2.1 Factoren die van invloed zijn op organisatiebinding**

Het gevoel van verbondenheid met de organisatie kan op diverse manieren ontstaan. Drie factoren die veel invloed hebben op de binding van medewerkers met de organisatie zijn binding door: arbeidsinhoud, cultuur en leiderschap.

Bij *binding door arbeidsinhoud* ontstaat het gevoel van gebondenheid door de inhoud van het werk dat een medewerker doet. Bij *binding door cultuur* is het volgens Bruel & Colsen (1998) van eminent belang dat de organisatie een cultuur schept waar medewerkers zich terug in kunnen vinden. Wanneer dit het geval is, zullen zij zich gebonden voelen met de organisatie. Bij *binding door leiderschap* is de relatie tussen leiders en medewerkers heel belangrijk. Jackson & Parry (2008) beschouwen leiderschap als een relatie die gebaseerd is op wederzijdse uitwisseling tussen werkgever en werknemer. Het is dus belangrijk dat er aan deze relatie een positieve invulling wordt gegeven.

### **2.2.2 De relatie tussen arbeidsinhoud en organisatiebinding nader beschouwd**

Het is voor medewerkers van belang dat de omstandigheden van het werk en de inhoud daarvan leiden tot groei op professionele en persoonlijke vlak. Deze aspecten leiden ertoe dat medewerkers zich gebonden voelen aan de organisatie. Er is een positief verband tussen de wijze waarop het werk inhoudelijk wordt ingevuld en de motivatie van medewerkers (Kluytmans, 2001). Ter bevordering van dit aspect is voor iedere organisatie belangrijk dat de arbeidsvoorwaarden goed geregeld zijn. Bij arbeidsvoorwaarden kan gedacht worden aan diverse vormen van beloning. Binnen het vakgebied Kwaliteitsmanagement wordt dit vertaald in de factoren welzijn, gezondheid en veiligheid. Slechte arbeidsomstandigheden kunnen leiden tot ontevredenheid op de werkvloer (Emmerik, 2012). Uit onderzoek blijkt dat goede arbeidsvoorwaarden voor een deel mede bepalend zijn voor de mate van binding ((Bruel & Colsen, 1998).

### **2.2.3 De relatie tussen organisatiecultuur en organisatie binding nader beschouwd**

De organisatiecultuur kan van invloed zijn op de mate waarin medewerkers zich gebonden voelen aan de organisatie (O'Reilly, 1989). Het is belangrijk om de rol van organisatiecultuur te begrijpen, en zo invulling te kunnen geven aan het gedrag in de organisatie. De organisatiecultuur is sterk van invloed op het gedrag en de houding van werknemers (Wagner, 1995). Diverse onderzoekers hebben het begrip organisatiecultuur op hun eigen manier gedefinieerd. Pennings (1986)



omschrijft organisatiecultuur als: *het geheel van waarden, opvattingen, symbolen en rituelen die gedeeld worden door de organisatieleden.*

#### **2.2.4 De relatie tussen leiderschap en organisatiebinding nader beschouwd**

Het management en iedere vorm daarvan is van cruciaal belang voor de mate waarin een individu zich gebonden voelt aan de organisatie. Het management speelt tevens ook een belangrijke rol bij het motiveren van medewerkers (Steijn, 2003). Hetgeen het management doet is van grote invloed op de medewerkers. Ontevredenheid met betrekking tot het management heeft een grote impact op de tevredenheid over het werk en hiermede de binding aan de organisatie. Het is dus belangrijk dat er een bij de organisatie passende leiderschapsstijl wordt uitgekozen. Blanchard en Hersey ontwikkelden in 1986 een passende manier van leiding geven op het gebied van situationeel leiderschap. Er is in dit model geen sprake van één leiderschapsstijl die in elke situatie effectief is. Bij dit model is er sprake van een match tussen de leiderschapsstijl en het ontwikkelingsniveau van de medewerker (Blanchard, 2007). Voor het bevorderen van organisatiebinding is leiderschap noodzakelijk om de missie, visie en waarden van de organisatie te kunnen formuleren en communiceren. Pas als dit een feit is weten medewerkers wat de grondslagen van de organisatie zijn, en kan men zich daarmee identificeren. Hetgeen betekent dat er dan pas gesproken kan worden van ideële binding (Lammers, 1964).

#### **2.3 Het verband tussen organisatiebinding en het psychologisch contract**

Knight & Kennedy (2005) hanteren de volgende definitie voor het psychologisch contract, “het psychologisch contract is een reeks individuele overtuigingen of percepties met betrekking tot wederzijdse verplichtingen tussen de werknemer en de organisatie”. De psychologische contracten kunnen worden vastgelegd in de vorm van een formele schriftelijke arbeidsovereenkomst, echter kunnen die ook informeel (mondeling) gesloten worden. (Schalk, Jong de & Freeze, 2007) maken onderscheid tussen transactionele -en rationele contract. Een transactionele contract houdt in transacties van concrete of geldelijke aard met een ad hoc karakter. De meest bekende vorm is wanneer de werkgever in ruil voor zijn diensten geld ontvangt. Van een rationeel contract is er sprake als er afspraken zijn gemaakt voor de langere termijn en verwachtingen over de verdere ontwikkeling van de relatie. Dit contract betreft meer dan alleen de uitwisseling van geld en andere concrete zaken. In het geval waarbij de psychologische contracten op een informele manier zijn vastgelegd, zijn er diverse wederzijdse verplichtingen tussen werknemer en werkgever. De

verwachting komende van de zijde van de werknemer zijn bijvoorbeeld een goed salaris, promotie, werkzekerheid en loopbaanontwikkeling. De werkgever verwacht in ruil daarvoor dat de werknemer loyaal is aan de organisatie en bereid is zich extra in te zetten voor de organisatie.

Knight & Kennedy (2005), geven aan dat het niet naleven van deze beloften en verwachtingen door de werkgever, kan leiden tot verschillende negatieve emotionele toestanden bij werknemers. Werknemers voelen zich voor de gek gehouden en ontwikkelen zodoende een bepaalde woede in zich (Wolfe Morrison & Robinson, 1997). Deze negatieve emotionele toestanden kunnen als resultaat hebben dat werknemers andere gedragingen en houdingen aannemen. Dit leidt tot ontevredenheid op de werkvloer en een verminderd gevoel van betrokkenheid.

## **2.4 De relatie tussen organisatiebinding en demografische factoren**

De relatie tussen organisatiebinding en demografische factoren is in de loop der jaren door verschillende onderzoekers onder de loep genomen. In een artikel gebaseerd op diverse studies zijn de onderstaande demografische factoren naar voren gekomen (Affum-Osei, Acquaah & Acheampong, 2015)

### **2.4.1 Gender en organisatiebinding**

In een onderzoek verricht door Affum-Osei, Acquaah, & Acheampong (2015) blijkt dat gender een belangrijke factor is bij organisatiebinding. Men concludeert dit omdat de interactie van waarden met geslacht een belangrijke voorspeller van betrokkenheid blijkt te zijn. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat geslacht de houding van werknemers ten opzichte van de organisatie zou kunnen beïnvloeden. Zo werd gesteld dat mannen zich meer gebonden voelen bij de organisatie waar zij hun krachten geven in vergelijking tot vrouwen. Tevens blijkt dat de relatie tussen autoriteit en de daarmee verband houdende houding van werkbetrokkenheid positief is voor mannen, maar negatief voor vrouwen (Kumasey, Delle & Ofei, 2014).

### **2.4.2 Leeftijd en organisatiebinding**

De leeftijd wordt ook aangemerkt als een factor die van invloed kan zijn op de mate van organisatiebinding op de werkvloer. Affum-Osei, Acquaah & Acheampong (2015) geven aan dat tussen leeftijd en organisatiebinding een positieve relatie merkbaar is. Bij deze relatie kwam tevens naar voren dat oudere medewerkers doorgaans meer betrokken zijn in vergelijking met jongere werknemers. Ondersteunend onderzoek hierbij suggereerde integendeel juist dat de affectieve

betrokkenheid in de groep van 21 tot 28 jaar hoger was dan die van 29 tot 39 jaar en 40 jaar en ouder (Pourghaz, Tamini & Karamad (2011)).

### **2.4.3 Opleidingsniveau en organisatiebinding**

Het opleidingsniveau wordt ook aangemerkt als een invloedrijke factor binnen organisatiebinding. Mathieu & Zajac (1990) geven aan dat werknemers met een hoger opleidingsniveau hogere rangen bekleden en daarom meer verantwoordelijkheden hebben, die stevast meer inzet voor de organisatie vereisen. Tevens kan opleidingsniveau leiden tot een hoge mate van inzet. Vergelijkend onderzoek daarentegen wees uit dat er juist een negatieve relatie is tussen opleidingsniveau en organisatiebinding; hoger opgeleide mensen kunnen hoge verwachtingen hebben die de organisatie niet kan waarmaken (Iqbal, 2011). Volgens Iqbal, zetten hoogopgeleide personen mogelijk minder energie in hun werk, omdat zij mogelijk andere kansen op werk hebben.

### **2.4.4 Ervaring en organisatiebinding**

Werkervaring in een bepaalde branche is tevens een invloedrijke factor binnen organisatiebinding. Er bestaat een positieve relatie tussen het aantal gewerkte jaren en de betrokkenheid van de werknemer. Iqbal (2011), stelde dat het verantwoordelijkheidsgevoel voor relevante uitkomsten toeneemt bij werknemers, hoe langer ze in dienst blijven bij een organisatie. Vergelijkend onderzoek stelde integendeel juist dat werknemers die 1-4 jaren in dienst zijn bij een organisatie hoger scoorde op het gebied van organisatiebinding, in vergelijking met werknemers die 9 jaar en langer in dienst zijn (Pourghaz, Tamini & Karamad, 2011).

### **2.4.5 Burgerlijke staat en organisatiebinding**

De burgerlijke staat is tevens een belangrijke factor als het gaat om organisatiebinding. Diverse onderzoekers schetsen het beeld dat gehuwde werknemers een hogere mate van binding vertonen, in vergelijking met ongehuwde werknemers. Individuele gehuwde werknemers zijn meer toegewijd aan de organisatie dan individuen die alleenstaand zijn. (Pourghaz, Tamini & Karamad, 2011).

## **2.5 Modellen**

Na bestudering van diverse literatuur is naar voren gekomen dat organisatiebinding gemeten kan worden aan de hand van een aantal HRM-modellen. In deze paragraaf zal een uiteenzetting gegeven worden van de meest gebruikte modellen in het kader van dit onderwerp.

### **2.5.1 Het AMO-model**

Het AMO-model is een vaak gebruikt raamwerk binnen het vakgebied Human Resources Management. Dit model is oorspronkelijk afkomstig van de onderzoeker Bailey (Bailey 1993), die stelde dat het waarborgen van de inspanning van de medewerker aanvankelijk drie componenten vereiste, te weten: beschikken over de nodige vaardigheden en competenties, de juiste motivatie en tenslotte moesten de werkgevers ervoor zorgen dat medewerkers de kans werd geboden op inspraak (Appelbaum et al., 2000). Uitgaande van dit model dat door Bailey werd voorgesteld, en het concept van HPWS (High Performance Work Systems), werd in een later stadium het model verder ontwikkeld door Appelbaum, Bailey en Kalleberg (Appelbaum et al., 2000). Het AMO-model kent drie elementen die de prestaties van medewerkers samen verbeteren. Deze drie elementen zijn:

1. **Abilities:** dit element verwijst naar de benodigde kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers.
2. **Motivation:** dit betreft het bevorderen van de juiste prikkels voor medewerkers om te doen wat van hen verwacht wordt.
3. **Opportunity:** heeft te maken het feit dat medewerkers de kans geboden moet worden voor inspraak (participatie), verantwoordelijkheid, autonomie en speelruimte om het dagelijkse werk uit te kunnen voeren” (Kluijtmans 2008).

Volgens het AMO-model is de prestatie van mensen goed te noemen als ze de benodigde capaciteiten hebben, voldoende gemotiveerd zijn en als hun werkomgeving kansen biedt tot speelruimte (Boselie 2010). Als gevolg van het toepassen van deze HRM-praktijken zijn werknemers volgens het AMO-model in staat betere inspanningen te leveren met betrekking tot de werkzaamheden die zij verrichten. In de dynamische wereld waarin we leven, die soms gaat met chaos op de werkvloer, is het van belang dat ondernemingen aandacht besteden aan de noodzaak van deze HRM-praktijken. Munteanu (2014) stelt dat HRM-praktijken als werving en

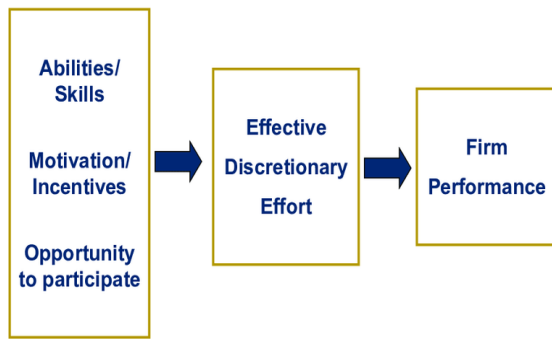
training niet voldoende zijn om te kunnen resulteren in het creëren van een succesvolle organisatie. In tijden van negatieve economische veranderingen, waarbij bedrijven zich het verlies van waardevolle mensen niet kunnen permitteren, dient men de focus meer te leggen op het motiveren van werknemers en de kansen die men deze werknemers biedt. Concluderend kan gesteld worden dat de M en de O van het AMO-model de meeste aandacht behoeven bij het tegengaan van ongewenst verloop van medewerkers. Medewerkers die zich kunnen conformeren met deze aspecten zijn bereid bij de organisatie te blijven, en creëren een gevoel van binding met de organisatie waartoe zij behoren.

Het AMO-model geeft aan welke instrumenten helpen om de betrokkenheid, en als gevolg daarvan de prestaties van werknemers te bevorderen. Het AMO-model van Appelbaum et.al. (2000) stelt dat HRM middels gebruikmaking van best practices, een merkbaar positief effect heeft op verschillende organisatie-uitkomsten, werknemerstevredenheid en betrokkenheid (commitment). Bij de juiste implementatie van het model leidt dit model tot positieve organisatie-uitkomsten (Boselie, 2008).

Uitgaande van het AMO-model komt naar voren dat als een organisatie inspeelt op ‘abilities’, ‘motivation’ en ‘opportunity’, de inzet van werknemers hoger wordt en dit positieve gevolgen heeft voor de prestatie van de organisatie. Een belangrijk aspect van het verbondenheidsgevoel binnen een organisatie zit in de motivatie. Uit het onderzoek van (Schomaker, 1999) kwam naar voren dat binding aan de organisatie (commitment) vooral van invloed is op de motivatie en daarmee op het prestatiegedrag van werknemers.

Medewerkers voelen zich meer betrokken bij de organisatie indien zij: over de juiste vaardigheden beschikken, de mogelijkheid hebben tot participatie en doorgroei binnen de organisatie en uit zichzelf gemotiveerd zijn. Dit heeft als uitkomst dat medewerkers gebonden (committed) raken aan de organisatie waartoe zij behoren. In dit onderzoek is daartoe gebruikt gemaakt van het AMO-model. “Succesvol participeren geeft de organisatie beter gemotiveerde en meer betrokken medewerkers, waardoor de organisatie beter kan overleven, terwijl de medewerkers zelf meer voldoening in hun werk krijgen”, (Kluytmans, 2005). Vanuit het perspectief van deze stelling is ervoor gekozen binnen dit onderzoek te werken met de componenten motivatie en opportunity uit het AMO-model. Aangezien er in dit onderzoek tevens gesproken wordt over het binden en boeien van gekwalificeerde arbeidskrachten, kan ervan uit worden gegaan dat deze groep werknemers

reeds over de kennis en kunde (A) beschikken om het werk goed te kunnen doen. Dit is dan ook de reden waarom dit component van het AMO-model buiten beschouwing is gelaten in dit onderzoek.



Figuur 1. AMO-model (bron: Appelbaum et al., 2000)

### 2.5.2 Het drie-componentenmodel van organisatiebinding

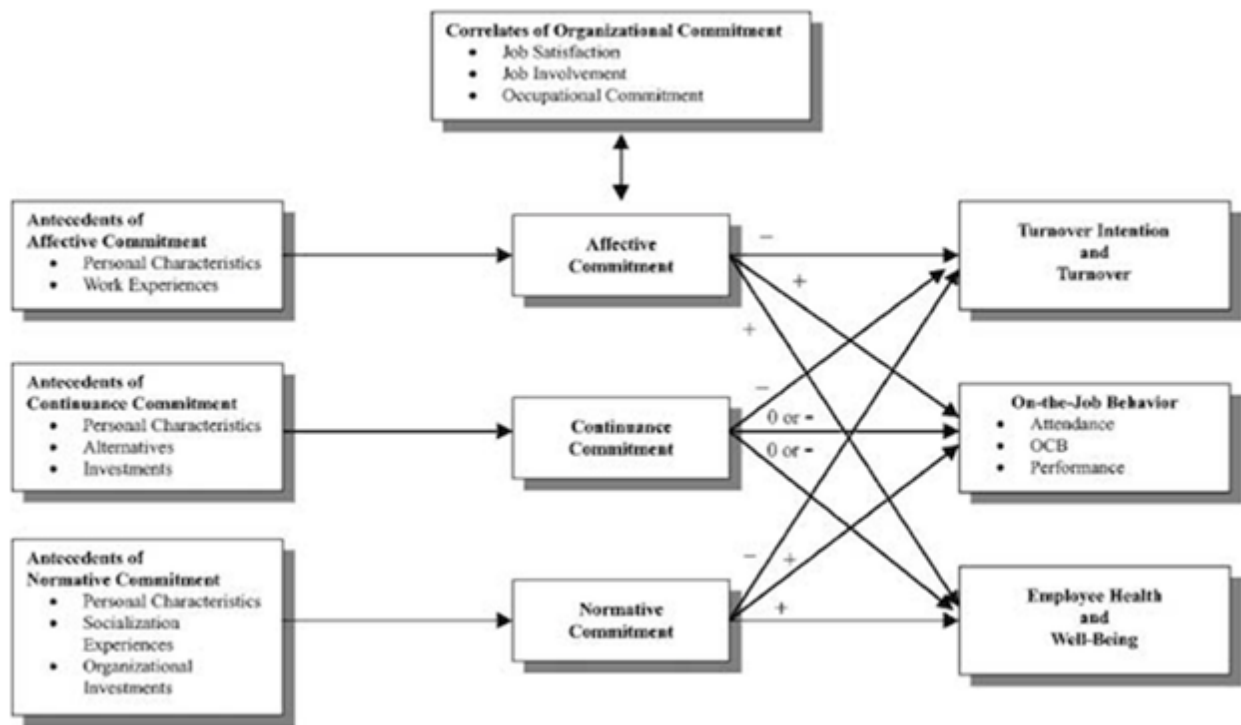
Meyer en Allen hebben met betrekking tot organisatiebinding een model van binding ontwikkeld. Dit model bestaat uit drie componenten. In het model wordt benadrukt dat binding met de organisatie psychologisch van aard is, waarbij er drie componenten van invloed zijn op het gevoel die medewerkers hebben voor de organisatie waartoe zij behoren (Pastorino & Doyle (2012). De volgende drie componenten van organisatiebinding zijn omschreven door Meyer en Allen (1997):

1. Affectieve binding heeft te maken met de emotionele gehechtheid van een individu aan de organisatie.
2. Continuerende binding verwijst naar het bewustzijn van de kosten die bij het verlaten van de organisatie ontstaan.
3. Normatieve binding verwijst naar het verantwoordelijkheidsgevoel bij het individu om bij de organisatie te blijven, vanwege het feit dat dit een moreel goede zaak is.

Bij het beleven van een sterke affectieve organisatiebinding blijven werknemers bij een organisatie uit hun vrije wil. Bij de beleving van een sterke continuerende organisatiebinding blijft men omdat het moet. Medewerkers voelen zich verplicht bij een organisatie te blijven bij de beleving van een sterke normatieve binding. Vermeldenswaard is dat deze vormen van organisatiebinding elkaar

niet uitsluiten. Ze kunnen dus beschouwd worden als afzonderlijke componenten van organisatiebinding, hetgeen inhoudt dat elk van deze psychologische toestanden gelijktijdig en in variërende mate ervaren kunnen worden (Meyer & Allen, 1987).

Affectieve betrokkenheid toont het meest positieve verband met intrinsieke motivatie om aan de organisatie verbonden te zijn. De overige twee componenten tonen meer verband met extrinsieke motivatie, vanwege het idee dat de medewerker heeft met betrekking tot de noodzaak van de binding en het gevoel daarbij.



Figuur 2. Three Component Model of Organizational Commitment (bron: Meyer & Allen, 1997)

In dit model schetsen Meyer et al. welke variabelen van invloed zijn op de verschillende vormen van organisatiebinding. Deze zijn:

- Persoonskenmerken (leeftijd, lengte dienstverband, opleiding, sekse, ras)
- Werkervaringen
- Gebrek aan alternatieven
- Investerings van medewerkers
- Socialisatie ervaringen

- Investerings van de organisatie in de medewerker

Het model van Meyer et al (2002) stelt dat de uitkomsten van organisatiebinding positieve effecten kunnen hebben op zaken zoals:

- Verloop of de intentie om weg te gaan,
- Gedrag van de werknemer (aanwezigheid, gedrag in de groep, prestatie),
- Gezondheid en welzijn van de medewerker.

Vanwege het feit dat dit model een relatief nieuw model betreft en algemeen van karakter is, is er voor gekozen geen gebruik te maken hiervan binnen dit onderzoek.

### **2.5.3 High commitment model**

“High commitment model”, ook wel “Harvard model” (Beer et al., 1984) is ook een van de meest gebruikte modellen binnen het vakgebied HRM. Het Harvard model geeft een overzichtelijke uiteenzetting van de mogelijke factoren die van invloed zijn op de inrichting van HRM-activiteiten binnen een organisatie. Het Harvard model (ook wel genoemd de “zachte variant”) ziet medewerkers als waardevol bedrijfsmiddel. Beer et al. (1984) stelt dat het HRM-beleid enerzijds wordt beïnvloed door aspecten uit de omgeving (arbeidsmarkt, strategie, personeelsbestand, etc.) en anderzijds door belanghebbenden rondom of binnen een organisatie (management, overheid, medewerkers, vakbonden, etc.). De formulering van het HRM-beleid geschiedt op basis van beide aspecten. Samenwerking tussen medewerkers onderling en belangen overeenstemming tussen organisatie en medewerkers is het belangrijkste doel van human resource management volgens Beer. Het Harvard Model gaat uit van een direct verband tussen HRM-beleid en betrokkenheid (commitment). Er wordt in dit model tevens gesteld dat HRM-beleidskeuzes leiden tot organisatiebinding.

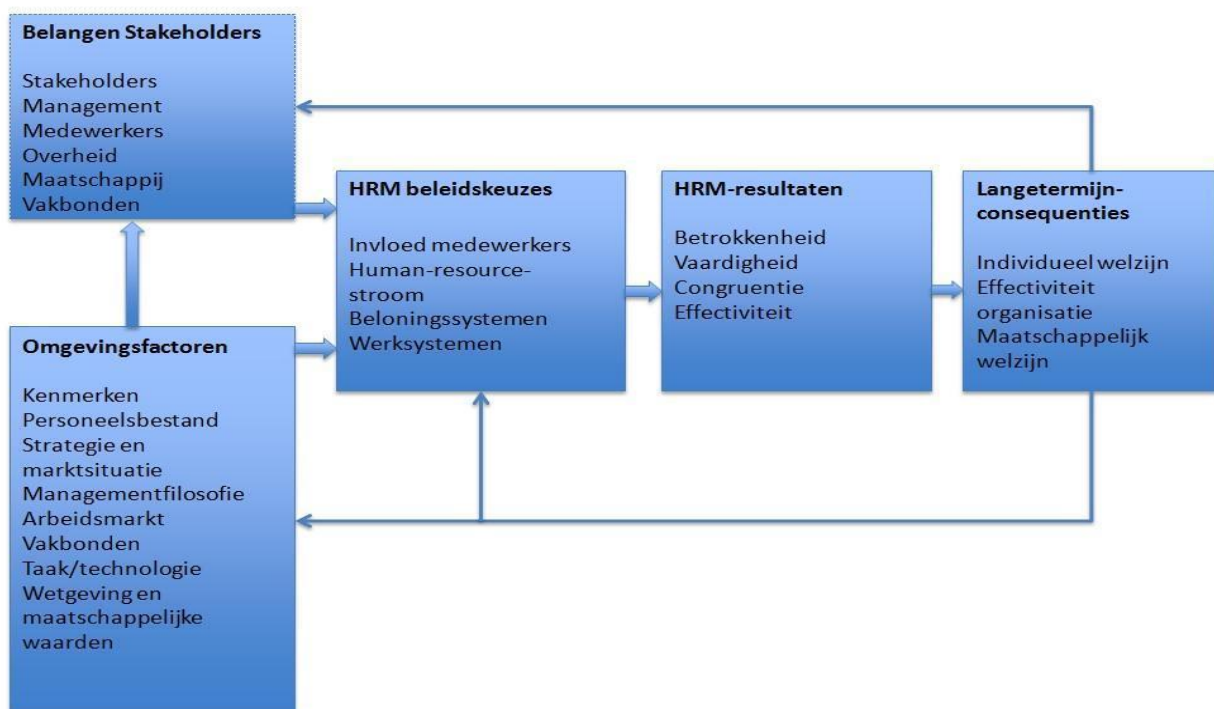
Binnen dit model worden er vier aspecten binnen het HRM-beleid onderscheiden te weten:

1. De invloed van medewerkers
2. De human resource stroom
3. Het beloningssysteem
4. Werksystemen



Er is een samenhang tussen de hierboven genoemde aspecten en ze dienen in overeenstemming te zijn met elkaar. Volgens dit model is het doel van HRM het behalen van een aantal resultaten waaronder, medewerkersbetrokkenheid, het ontwikkelen van de competenties van medewerkers, samenhang tussen de doelstellingen van de medewerkers en de organisatie, en tenslotte kosteneffectiviteit. Dit model stelt tevens dat de lange termijn consequenties van HRM-beleid niet alleen economisch voordelig moeten zijn, maar ook in het voordeel moeten zijn van het welzijn van het individu, de maatschappij en de organisatie.

De keuzes op het gebied van HRM-beleid hebben invloed op diverse HR-uitkomsten zoals betrokkenheid, competentieontwikkeling van medewerkers, overeenstemming in doelen van medewerkers en leidinggevenden, kosteneffectiviteit, etc. (van den Belt, 2016). Volgens het Harvard High Commitment Model leiden HRM-beleidskeuzes tot organisatiebetrokkenheid en bevorderen daarmee de binding met de organisatie. Echter is er binnen het model en ook andere literatuur niet veel bekend over welke concrete beleidskeuzes het gaat (De Hair, 2003). Het nagaan over welke concrete beleidskeuzes het precies gaat is weer een onderzoek op zich. Vandaar dat er in dit onderzoek geen gebruik zal worden gemaakt van dit model.



Figuur 3. High Commitment Model (bron: Management Platform, 2014).

## 2.6 Motivatie

Kluytmans (2005) stelt dat het bezitten en behouden van gemotiveerde medewerkers een der kernvraagstukken van het vakgebied HRM is. Motivatie is ook een der begrippen die verschillende definities kent. De meest gangbare definitie binnen dit onderzoek is die van Kluytmans. Motivatie verwijst naar alle factoren die van invloed zijn op het ontstaan, de intensiteit en persistentie van doelgericht gedrag. De factoren waar Kluytmans het over heeft zitten deels in de persoon zelf, en het ander deel betreft de situatie waarin de persoon verkeert. Gemotiveerd zijn leidt ertoe dat je wordt bewogen om iets te doen. Bij het ontbreken van het gevoel van aanzet of inspiratie om te handelen kan er niet gesproken worden over motivatie (Ryan & Deci, 2000). Een bekende motivatietheorie betreft de “Self-Determination Theory”. Binnen deze theorie wordt er een onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten motivatie. Dit onderscheid wordt gemaakt op basis van verschillende redenen of doelen die aanzet geven tot een actie. Het meest fundamentele onderscheid in deze, betreft het onderscheid tussen intrinsieke - en extrinsieke motivatie. Ryan & Deci (2000) stellen dat intrinsieke motivatie verwijst naar het overgaan tot actie en/of het doen van iets, omdat het persoonlijk interessant wordt gevonden. Extrinsieke motivatie daarentegen verwijst naar het overgaan tot actie en/of het doen van iets, omdat een scheidbaar resultaat daaraan gekoppeld is. Kluytmans (2005) geeft in zijn boek aan dat bij intrinsieke motivatie de stimulerende factoren in de persoon en/of de activiteiten zelf zitten. Extrinsieke motivatie betreft volgens Kluytmans de externe factoren die stimulerend zijn. Uit de theorieën van de verschillende onderzoekers kan worden afgeleid dat intrinsieke motivatie van binnenuit komt, terwijl extrinsieke motivatie prikkels betreft van buitenaf. Alhoewel er een onderscheid gemaakt wordt tussen deze vormen van motivatie, is het belangrijk aan te geven dat deze niet los van elkaar gezien mogen worden bij het motiveren. Beide factoren, zowel intrinsieke als extrinsieke zijn van eminent belang en oefenen invloed uit op de motivatie om aanzet te geven tot een actie of niet (Kluytmans, 2000). Aangezien het onderzoek over de motivatie van werknemers gaat, is het handig een omschrijving te geven van het begrip arbeidsmotivatie. Deze omschrijving zal dus leidend zijn voor de rest van het onderzoek. Volgens een definitie van Kluytmans (2000) betreft arbeidsmotivatie “alle factoren (intrinsiek en extrinsiek) die ons aanzetten tot doelgericht gedrag in ons werk en die maken dat wij daar energie in blijven stoppen tot wij de gestelde doelen bereikt hebben”. Het ligt in de bedoeling dat het management van een organisatie een zodanig beleid

uitstippelt om de motivatie van haar medewerkers te bevorderen door deels te sturen op beide factoren, en daartegenover een match te bewerkstelligen tussen beide factoren, aldus Kluytmans.

Het managen van het menselijk aspect is van groot belang voor de organisatie. Een organisatie die zich laat leiden hierdoor begrijpt en erkent dat de mens een belangrijk element is voor de organisatie, en tevens de bron van verbetering is. Om te bereiken dat medewerkers toegewijd en tevreden zijn met hun werk is een effectieve motivatie heel belangrijk (Ayeni & Popoola, 2007).

### **2.6.1 Motivatietheorieën**

In de bovenstaande paragraaf is reeds een omschrijving gegeven van het begrip arbeidsmotivatie. In deze paragraaf wordt dezelfde omschrijving gehanteerd. Volgens Kluytmans staan binnen het motivatieproces diverse procestheorieën centraal (Kluytmans, 2000). Deze zijn:

- De verwachtingstheorie van Vroom;
- De vergelijkingstheorie van Adam;
- De goalsettingtheorie van Locke en Latham.

### **2.6.2 De verwachtingstheorie van Vroom**

De verwachtingstheorie van Vroom is een bekende theorie als het gaat om arbeids- en organisatiepsychologie. Vroom (1964) stelt dat mensen gemotiveerd zijn om een bepaald gedrag te vertonen als ze verwachten via dit gedrag bepaalde doelen te bereiken of bepaalde gewenste opbrengsten te verkrijgen. De motivatie van medewerkers is afhankelijk van de verwachtingen. Volgens Jongeling (2014) is deze theorie een rationele benadering van motivatie, vanwege het feit dat deze theorie aanduidt dat individuen de kosten en opbrengsten van de diverse mogelijkheden in afweging brengen met elkaar, en uiteindelijk een keuze maken voor het alternatief dat het voordeligst blijkt te zijn. Binnen deze afwegingen spelen drie variabelen een rol:

1. De succesverwachting; deze handelt over de gedachtegang die resulteert in de vraag of realisatie van het doel wel zal lukken.
2. De instrumentaliteit van het gedrag; deze betreft de vraag of het gedrag een beloning oplevert.
3. De valentie van de beloning; hier gaat het over de waarde van die beloning.

Vroom heeft deze drie variabelen samengevat in de theorie:  $Motivatie = E \times I \times V$ . Uitgaande van de theorie is motivatie het product van de succesverwachting, instrumenta­liteit en valentie. Deze drie aspecten zijn belangrijk voor het bevorderen van de motivatie om een bepaald doel na te streven.



Figure 4. De verwachtingstheorie van Vroom (bron: Buul van, 2010)

### 2.6.3 De vergelijkingstheorie van Adam

De vergelijkingstheorie van Adam heeft ten grondslag dat individuen de verhouding tussen inspanning en beloning vergelijken met die van anderen (Nijenhuis, 2007).

(Kluytmans, 2000) beschrijft in zijn boek enkele stappen over de wijze waarop het bovenstaande tot stand komt.

- Individuen maken een vergelijking tussen de eigen inspanning en beloning en die van anderen;
- Als er enige verschillen daarbij aan de orde komen (zowel positieve als negatieve) ontstaat bij zo een individu een gevoel van ongemakkelijkheid;
- De sterkte van het gevoel leidt ertoe dat er meer pogingen genomen worden om dat evenwicht te bewerkstelligen;
- Een situatie die als onrechtmatig ervaren wordt, kan leiden tot een afname van de motivatie.

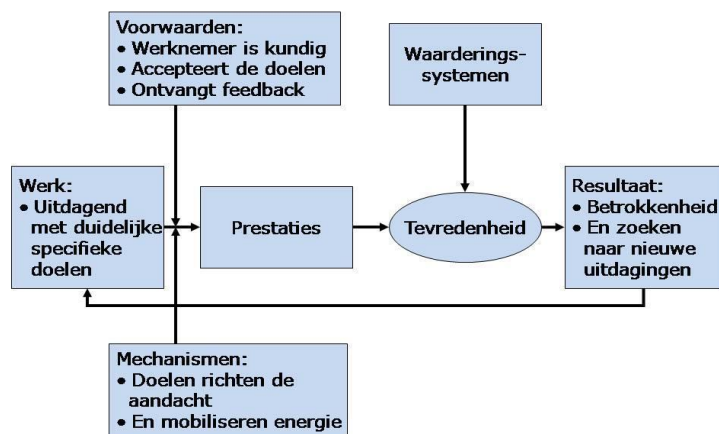
Deze theorie is verder uitgewerkt door diverse andere wetenschappers.

## 2.6.4 De goalsettingtheorie van Locke en Latham

De Goal setting theory van Locke en Latham is gebaseerd op het uitgangspunt dat doelen met specifieke karakteristieken belangrijk zijn om goed gemotiveerde medewerkers te hebben en die te houden” (Schop, 2011).

In het kader van deze doelen stellen Locke en Latham het volgende:

- In de vergelijking moeilijke, maar haalbare doelen en eenvoudige doelen, leiden de moeilijke doelen tot betere prestaties.
- Doelen moeten specifiek zijn en niet algemeen.
- Feedback op de resultaten zijn gedurende het werk heel belangrijk om de motivatie staande te houden.
- Waarderingsystemen zijn van invloed op de tevredenheid van medewerker over diens werk, maar hebben weinig invloed op het prestatieniveau zelf.



Figuur 5. The goal setting-theorie (bron: managementmodellensite, 2011)

De hierboven beschreven theorieën zullen in dit onderzoek niet gebruikt worden, omdat ze specifiek bedoeld zijn om de motivatie van medewerkers te meten. Dit onderzoek draait om meer dan alleen het meten van medewerkers motivatie vandaar er voor een uitgebreider model gekozen is.

## 2.7 Strategieën voor het motiveren van medewerkers

Ayeni & Poopola (2007) geven in hun artikel review enkele strategieën voor het motiveren van medewerkers. Ze erkennen de behoeften van medewerkers door te stellen dat het succes van de organisatie het vermogen is voor waardecreatie die voldoende zijn om de lasten voor de bijgedragen middelen te compenseren.

De auteurs pennen de volgende strategieën neer:

- **Salaris, lonen en arbeidsvoorwaarden:** het gebruiken van deze strategie als motivatiestrategie zet managers aan om rekening te gaan houden met vier belangrijke componenten van een salarisstructuur. Deze zijn de functie tarieven die samenhangen met het belang dat de organisatie aan elke functie hecht; betaling, die werknemers aanmoedigt door hen te belonen op basis van hun prestaties; persoonlijke of speciale vergoedingen voor het leveren van uitstekende prestaties, enzovoorts. Ook spelen in dit aspect aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden zoals pensioenen en vakantiedagen met behoud van loon, een belangrijke rol.

- **Geld: Akintoye (2000) stelt dat geld de belangrijkste motivatiestrategie blijft.**

Wetenschappelijke onderzoekers stellen dat geld al jaar en dag een motiverende kracht is om medewerkers aan te zetten tot het leveren van betere prestaties. Katz, in Sinclair, et al. (2005) stelt dat geld de kracht heeft om individuen aan te trekken, te behouden en te motiveren voor betere prestaties. Lettende op de hedendaagse situatie zien we dat managers deze tool steeds meer hanteren om medewerkers te motiveren.

- **Opleiden van het personeel:** de hoogte van de productiviteit houdt nauw verband met het niveau van motivatie en de effectiviteit van het personeel. Opleiden van personeel is een strategie van onschatbare waarde voor het bevorderen van de motivatie van medewerkers.
- **Informatie Beschikbaarheid en communicatie:** belangrijke informatie die managers mededelen aan medewerkers, kunnen eveneens de motivatie van medewerkers stimuleren. Dit door de medewerker erop te wijzen wat de nadelen kunnen zijn van hun acties voor anderen. De beschikbaarheid van informatie brengt een sterke groepsdruk met zich mee, waarbij twee of meer samenwerkende medewerkers betere prestaties boeken wanneer zij dit samen doen, in plaats van alleen.

## 2.8 Opportunity

De factor opportuniteit (kansen) uit het AMO-model behandelt de mogelijkheden die medewerkers krijgen om de persoonlijke vaardigheden te gebruiken en de mate waarin deze medewerkers worden aangemoedigd door de organisatie om zichzelf te uiten (Ozcelik & Uyargil, 2015). Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat er een positief verband is tussen opportuniteiten (participatiemogelijkheden) en organisatiebinding. Zo is uit onderzoek gebleken dat promotiemogelijkheden en opleidingsmogelijkheden tevens belangrijke pijlers zijn van organisatiebinding (Osibanjo, Pavithra & Adeniji, 2014). De HR-praktijken die horen bij dit aspect van het AMO-model zijn autonomie en participatiemogelijkheden. Uit onderzoek is gebleken dat de mogelijkheid tot participatie een positieve bijdrage levert aan de betrokkenheid van medewerkers (Steijn, 2003b). Met betrekking tot autonomie hebben onderzoekers vastgesteld dat de vrijheid die aan medewerkers geboden wordt om inrichting te geven aan de eigen werkzaamheden, eveneens positief van invloed is op medewerkers (Wallace, 1995). Deze onderzoeker heeft eveneens aangetoond dat participatie in besluitvorming een positieve bijdrage levert aan de betrokkenheid van medewerkers. Het aanbieden van participatiemogelijkheden kan ook leiden tot positieve bedrijfsresultaten (Wright & Kehoe, 2008). Volgens Tremblay & Lalonde (2000) is de mate van autonomie in het besluitvormingsproces bepalend voor de mate waarin medewerkers een binding met de organisatie ervaren. Andere onderzoekers stellen dat medewerkers die inspraak krijgen in het besluitvormingsproces en hiermee een hoge mate van autonomie ervaren, minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten (Larrabee, Janney, Ostrow, Withrow, Hobbs, & Burant, 2003). In het kader van dit onderzoek is dit een belangrijk aspect. Uit de bevindingen van de onderzoekers kan worden afgeleid dat het bieden van voldoende autonomie en participatiemogelijkheden ertoe leidt dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie.

## 2.9 Het conceptueel model

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt:

**“In hoeverre bestaat er een relatie tussen de factoren motivatie en opportunity vanuit het AMO-model en organisatiebinding binnen de Melkcentrale Paramaribo N.V.?”**

De keus voor het AMO-model is gebaseerd op de bevindingen van vergelijkbare studies Boselie (2010) en Minderop (2005). Uit deze studies is gebleken dat het AMO-model het meest toegepast

model is bij de uitvoering van zulke onderzoeken. Uit de bevindingen van deze onderzoekers blijkt dat de HR-praktijken die van invloed zijn op de AMO-componenten een positief effect hebben op de binding van medewerkers aan de organisatie. Middels het toepassen van dit model zal er worden nagegaan als dit onderzoek vergelijkbare resultaten oplevert in de Surinaamse context.

Naar aanleiding van het hierboven gepresenteerde theoretisch kader is er een conceptueel model ontwikkeld (figuur 4) van waaruit de relatie tussen de factoren motivatie en opportunity van het AMO-model en organisatiebinding binnen de MCP, zal worden onderzocht. De factoren motivatie en opportunity uit het AMO-model zijn leidend in dit onderzoek.

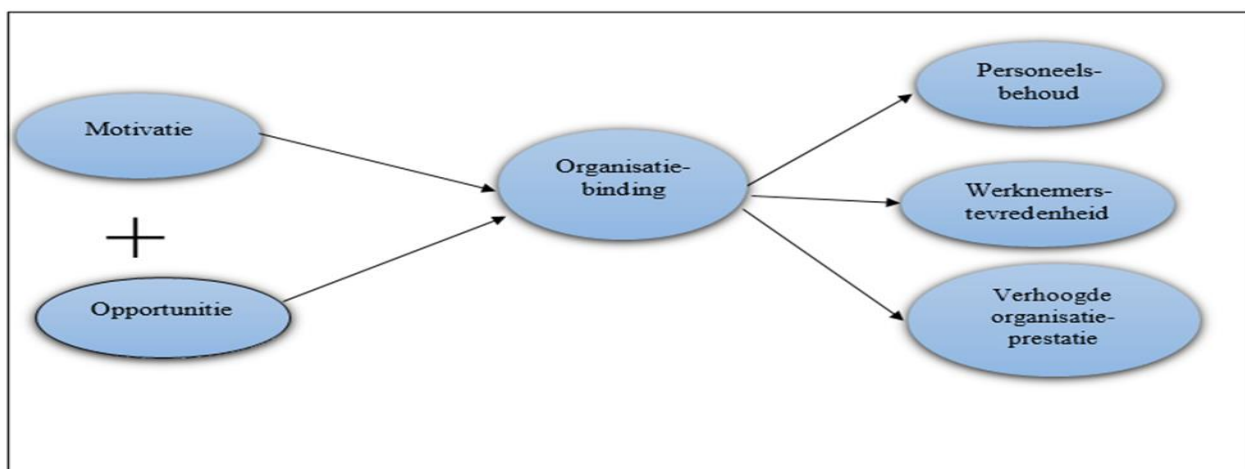
Het onderzoek bestaat uit de drie hoofdelementen:

- Motivatie als pijler voor het bevorderen van organisatiebinding
- Opportunity als pijler voor het bevorderen van organisatiebinding
- Organizatiebinding vergroten middels HRM-beleid

Om een uitspraak te kunnen doen over hoe motivatie en opportunity van invloed zijn op de organisatiebinding is een onderdeel opgenomen in de vragenlijst dat motivatie en opportunity als HR-bundels in beeld brengt.

Uit het theoretisch kader valt af te leiden dat het HRM-beleid van invloed kan zijn op organisatiebinding. Vandaar dit domein ook onderzocht zal worden voor de Melkcentrale N.V.

Het voorgestelde conceptueel model ziet er als volgt uit:



Figuur 6. Conceptueel Model (bron: eigen onderzoek)



## **2.10 Bedrijfsprofiel**

De Melkcentrale N.V. is opgericht met als doel het exploiteren van bedrijven voor het bewerken en verwerken van in Suriname gewonnen melk en het uitvoeren van alle handelingen (in de ruimste zin genomen) die met dit doel in verband staan of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

MCP produceert en voorziet de Surinaamse markt van melk en melkproducten. Sinds 1961 produceert MCP samen met de Surinaamse boeren hoogwaardige gepasteuriseerde melk en melkproducten, die worden geproduceerd uit verse koeienmelk. Met melk kan de MCP inspelen op de vraag naar gezonde voeding die op duurzame wijze is geproduceerd.

Tot en met 14 oktober 2010 was de Staat Suriname als enige aandeelhouder vertegenwoordigd door het Ministerie van Landbouw, Veeteelt en Visserij. Met ingang van 15 oktober 2010 is de Investment and Development Corporation Suriname (IDCS N.V.) de nieuwe vertegenwoordiger namens de aandeelhouder. De directeur van de MCP is de heer drs. D. Sitaram.

Melk is belangrijk omdat het één van de meest volledige voedingsmiddelen is. Melk bevat eiwitten, vetten en koolhydraten. Maar ook veel vitamines, waaronder de vitamines A en D. Vitamine A is goed voor de ogen, maar bevordert ook de groei bij kinderen. Vitamine D zorgt samen met calcium voor sterke botten en tanden.

MCP is ISO gecertificeerd waardoor de kwaliteit van het gehele productassortiment gewaarborgd blijft. De Surinaamse consument wordt zich steeds meer bewust van zijn gezondheid en hierdoor is er een groeiende vraag naar melk die, vers en van hoge kwaliteit is en ook goed smaakt. In dit oogpunt voldoet de MCP aan de internationale certificeringsnorm ISO 22000.

### **Missie**

De Melkcentrale N.V. heeft het volgende als missie:

“MCP is een melkverwerkingsbedrijf dat de in Suriname vers gewonnen melk op een duurzame wijze verwerkt”.

“MCP maakt gebruik van moderne technologieën en produceert volgens internationale voedingsstandaarden een hoge variëteit aan overheerlijke hoogwaardige producten”.

“MCP levert hierdoor een bijdrage aan zowel de nationale economie als ook de volksgezondheid”.

## **Visie**

De visie van de MCP is:

“MCP streeft ernaar om de grootste en beste melkverwerker van Suriname te zijn, met de potentie de producten met de geëigende Surinaamse identiteit in zowel nationaal als ook internationale schappen te plaatsen.

Om de ondernemingsvisie te realiseren ziet de MCP als kernwaarden voor zijn onderneming: integriteit, innovativiteit en loyaliteit.

Samen met bedrijfscultuur ingrediënten waaronder een open communicatie, saamhorigheid, confidentialiteit en een lerende onderneming, wil de MCP de ondernemingsvisie bereiken”.

## **Organisatiestructuur**

De organisatiestructuur van de MCP bestaat uit de volgende organen:

1. De Raad van Commissarissen
2. Directeur
3. Onderdirecteur operationele zaken
4. Het Hoofd Financiële zaken

(De Melkcentrale Paramaribo N.V., Handboek)

In het hierna volgend figuur is een brede uiteenzetting van de organisatiestructuur in een organogram weergegeven.

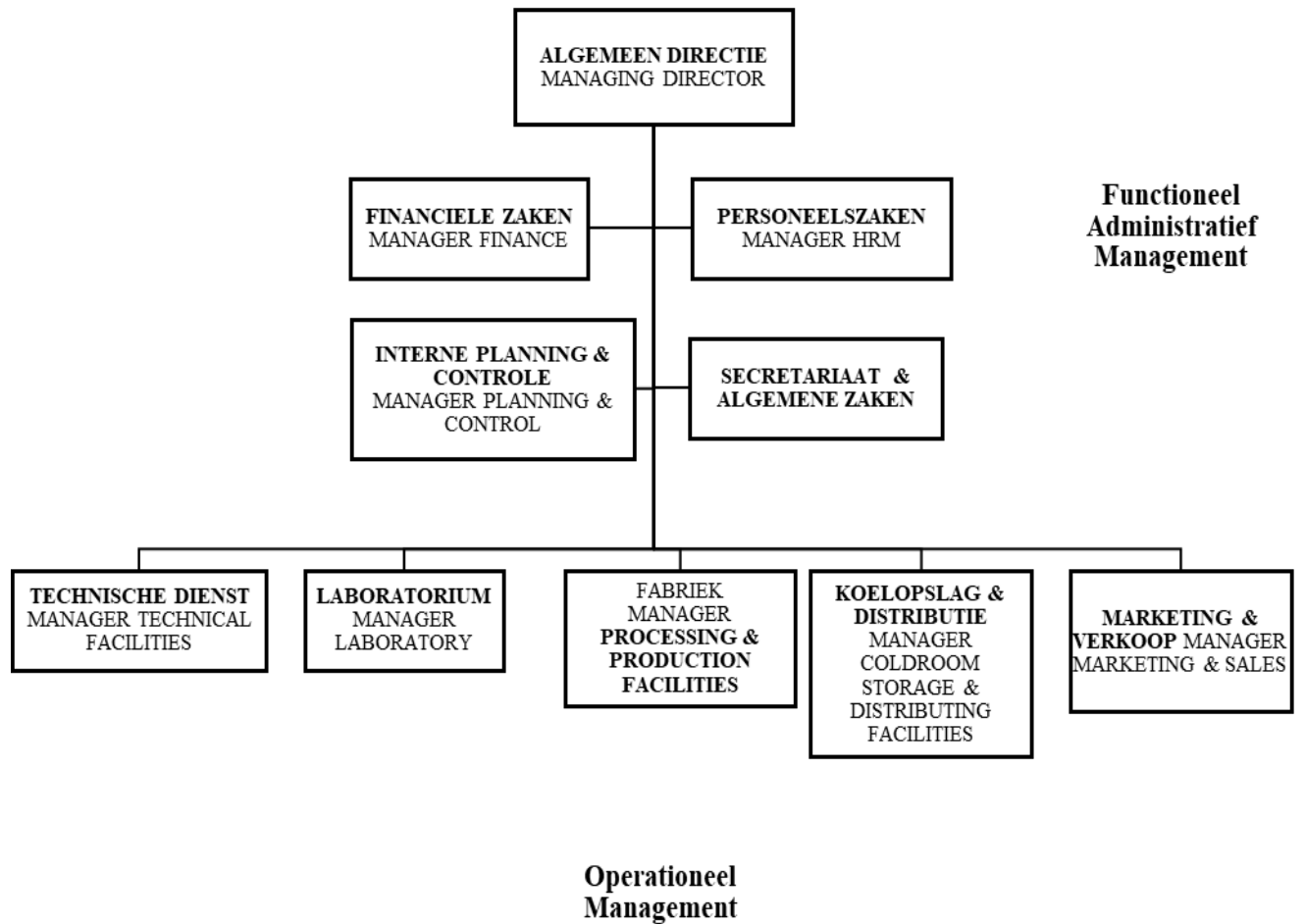


Figure 7. Organogram De Melkcentrale Paramaribo N.V. (bron: Handboek MCP)

## Hoofdstuk 3. Methodologie

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de methodologie die zal worden gehanteerd bij dit onderzoek. Hierbij zullen onder andere aan de orde komen de onderzoeksmethode, het type onderzoek, de onderzoeksstrategie, het soort vragen, dataverzameling, databronnen, data-analyse, meetinstrument, onderzoekseenheden, steekproeftrekking en tenslotte de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

De probleemstelling luidt als volgt:

*In hoeverre bestaat er een relatie tussen de factoren motivatie en opportunity vanuit het AMO-model en organisatiebinding binnen de Melkcentrale Paramaribo N.V.?*

De onderzoeksvragen zijn:

- Wat is organisatiebinding?
- Welke factoren worden in de theorie aangemerkt als belangrijke pijlers voor organisatiebinding?
- Waar is organisatiebinding van afhankelijk?
- Is motivatie van invloed op organisatiebinding?
- Zijn opportuniteiten (participatiemogelijkheden) van invloed op organisatiebinding?

### 3.2 Onderzoeksmethode en strategie

Bij dit onderzoek zal de kwantitatieve onderzoeksmethode gehanteerd worden. Deze methode is gebaseerd op het meten van variabelen. Met de verkregen data kunnen vervolgens statistische analyses gemaakt worden om tot een conclusie te komen. Als gevolg hiervan kan een cijfermatig inzicht in het onderzoeksprobleem verkregen worden. Deze studie heeft als doel het onderzoeken van potentiële factoren die organisatiebinding kunnen beïnvloeden. Deze methode is tevens geschikt om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Het type onderzoek betreft een verkennend/exploratief onderzoek. Het samenhangend karakter in dit onderzoek is hierbij kenmerkend voor dit type onderzoek. Bij dit type onderzoek wordt er getracht verbanden tussen variabelen te onderzoeken. De volgende strategieën zullen gehanteerd worden:

- De enquête: deze methode is een populaire en algemene methode in onderzoek in het bedrijfsleven en wordt meestal geassocieerd met de deductieve methode. Met behulp van enquêtes worden kwantitatieve gegevens verzameld, die geanalyseerd kunnen worden met behulp van beschrijvende statistiek. Door middel van een enquêteonderzoek is de kans op een betere controle over het onderzoeksproces groot.
- Casestudy: in dit onderzoek wordt de MCP gebruikt als case om na te gaan in hoeverre het theoretisch gedeelte overeenkomt of gehanteerd wordt in de praktijk.

### **3.3 Dataverzameling**

De data zal verzameld worden door middel van schriftelijke enquêtes die door de medewerkers van de Melkcentrale Paramaribo N.V. zullen worden ingevuld, omdat de bereikbaarheid van deze medewerkers het makkelijkst is middels deze methode. Deze methode heeft als voordelen een relatief hoge respons, en geen sprake van beïnvloeding vanwege het feit dat de interviewer niet persoonlijk aanwezig is (Hoftijzer & Korte, 2013). Gezien het een kwantitatief onderzoek betreft en cijfermatige data verzameld dient te worden zullen de vragen gesloten zijn. Het voordeel van gesloten vragen is dat er niet veel mogelijkheden bestaan tot verschillende interpretaties, hetgeen de analyse van de resultaten zou kunnen bemoeilijken. De onderzoeksvraag betreft een gesloten vraag. Eerdere onderzoeken hebben al uitgewezen dat de factoren motivatie en opportunity een positieve bijdrage leveren aan organisatiebinding. Doordat bekend is wat er precies geobserveerd moet worden kan er gericht gewerkt worden. Er wordt gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst. Het gaat bij deze om vragenlijsten die in eerdere onderzoeken met betrekking tot dit onderwerp gebruikt zijn, en waarvan de validiteit en betrouwbaarheid reeds aangetoond zijn. Er is tevens een literatuuronderzoek uitgevoerd. Ook zijn er gesprekken gevoerd met de managers ter verkrijging van data.

### **3.4 Data-analyse**

Er is eerst data verzameld van het personeel van de MCP, met behulp van enquêtes. De gegevens afkomstig uit de enquêtes zullen vervolgens geanalyseerd worden middels de software SPSS-versie 25. Hierna zal door middel van statistische toetsen de data geanalyseerd worden om tot de resultaten te komen. Voor de verwerking van de demografische en sociale variabelen zal gebruik worden gemaakt van de beschrijvende statistiek in SPSS. Aan de hand van de  $\alpha$ -coëfficiënt van Cronbach zal de betrouwbaarheid van de meetvariabelen worden getoetst. Met behulp van het

uitvoeren van een regressieanalyse zal de relatie tussen de variabelen organisatiebinding en de factoren motivatie en opportunity vanuit het AMO-model onderzocht worden.

### **3.5 Meetinstrument**

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst, om de invloed die de factoren motivatie en opportunity hebben op organisatiebinding te beoordelen. De vragenlijst is in de bijlage ingesloten. De factoren zijn uit motivatie van eerdere onderzoeken gebruikt en aangepast binnen dit onderzoek. De vragenlijst is opgebouwd uit verschillende schalen. Er zullen ook demografische aspecten worden meegenomen. Deel een van de vragenlijst heeft als doel het meten van de demografische gegevens leeftijd, geslacht en het aantal dienstjaren. Het tweede gedeelte van de vragenlijst handelt over de in dit onderzoek gehanteerde factoren die van invloed zijn op organisatiebinding, met name motivatie en opportunity. Het doel van het tweede gedeelte is om deze factoren binnen de MCP te meten. De M en de O vanuit het AMO-model zullen gemeten worden aan de hand van een bestaande vragenlijst van Boselie (2010) en Minderop (2005). De variabele ‘motivatie (M)’ zal worden gemeten aan de hand van twee schalen, namelijk beloning en interne promotiemogelijkheden. De variabele ‘opportunity (O)’ zal gemeten worden aan de hand van 10 verschillende items. In het laatste gedeelte zal organisatiebinding aan de hand van 15 items, die betrekking hebben op de houding op de werkvloer, gemeten worden. Deze zijn overgenomen en aangepast van (Herpt Van, 2003).

De antwoordmogelijkheden zijn gebaseerd op een vijfpunt likertschaal, waarbij 1 = zeer eens, 2= eens, 3= neutraal, 4= oneens en 5 = zeer oneens.

### **3.6 Onderzoekseenheden (populatie) en steekproeftrekking**

Het personeel van de MCP is de onderzoekspopulatie in dit onderzoek. Uit een persoonlijke interview met de onderdirecteur, mevrouw Hardajal blijkt dat MCP 81 werknemers heeft variërend in de leeftijdsklasse 23-60 jaar. Er is door middel van een aselechte steekproef methode te werk gegaan in dit onderzoek. De keus voor deze methode is gemaakt op basis van het feit dat alle leden van de te onderzoeken populatie een even grote kans hebben om in de steekproef terecht te komen. De gehele populatie is tevens bekend en bereikbaar. Met behulp van een online steekproefcalculator is op basis van een betrouwbaarheidsinterval van 95%, waarbij de standaardafwijking 1,96 bedraagt te werk gegaan. Tevens is er gewerkt met een foutmarge van 5 %. De uitkomst van de steekproefgrootte is na berekening middels de online steekproefcalculator

vastgesteld op 67 werknemers. Alvorens is overgegaan tot het verrichten van het onderzoek, zijn vooraf gesprekken gevoerd met de manager en werknemers. Dit om de relevantie van het onderzoek aan hen bekend te maken. Er is voor het invullen van de enquêtes een week uitgetrokken. Vanwege het feit dat de MCP in een drukke werkperiode zat moest deze tijdsindeling worden uitgebreid met nog een week.

### **3.7 Haalbaarheid van het onderzoek**

#### **- Praktische haalbaarheid**

Er is genoeg tijd, de middelen voor dit onderzoek zijn ook aanwezig en in een eerder gesprek met de onderzoekseenheid is er een positieve bereidheid geconstateerd. De te onderzoeken populatie is eveneens goed bereikbaar. Deze aspecten kunnen in zekere mate de praktische haalbaarheid van dit onderzoek positief beïnvloeden.

#### **- Wetenschappelijke haalbaarheid**

Gezien de onderzoeksvraag goed afgebakend is en niet te breed is zal er wel antwoord gegeven kunnen worden hierop. Het onderzoek is wel wetenschappelijk haalbaar.

### **3.8 Validiteit en betrouwbaarheid**

De twee van belang zijnde factoren bij een kwantitatief onderzoek zijn validiteit en betrouwbaarheid. Bij validiteit gaat het er simpelweg omdat men meet wat gemeten moet worden, het gaat hierbij dus om de juistheid van wat gemeten wordt. Bij betrouwbaarheid gaat het erom dat het meetinstrument onder dezelfde condities dezelfde resultaten oplevert.

#### **-Validiteit**

De literatuur beschrijft verschillende soorten validiteit, waaronder de indrukvaliditeit, inhoudsvaliditeit, begripsvaliditeit en interne validiteit. Ter vergroting van de validiteit van dit onderzoek is gedegen literatuuronderzoek verricht om de diverse bij dit onderzoek voorkomende begrippen zo goed mogelijk te definiëren. Er is tevens gebruik gemaakt van gestandaardiseerde vragenlijsten toegepast bij eerder verricht onderzoek. Ten slotte is bij dit onderzoek alleen het personeel van de MCP betrokken, dit om een zo goed mogelijk resultaat te kunnen weergeven. Vermeldenswaard is dat uit de theorie gebleken is dat de factoren uit het AMO-model een positieve bijdrage leveren aan het binden van medewerkers aan de organisatie. Gezien er op basis van voor

observaties gekozen is om slecht met de M en O van dit model verder te werken, kan worden geconcludeerd dat dit onderzoek voor wat betreft de twee genoemde factoren valide is. Er moet dus bij de interpretatie van de resultaten rekening gehouden worden met dit aspect. Het AMO-model bestaat uit drie componenten, waarvan in dit onderzoek slechts twee gebruikt worden. Dit betekent dat er slechts over die componenten een uitspraak kan worden gedaan. Aangezien de populatie en steekproef niet zo groot zijn, is het generaliseren van de resultaten naar andere onderzoeken met een eventueel grotere populatie niet mogelijk. De resultaten zijn alleen van toepassing op de in dit onderzoek gehanteerde populatie.

### **-Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van het onderzoek is verhoogd door gebruik te maken van begrippen die zo accuraat mogelijk gedefinieerd zijn. Verder is, om de mate van betrouwbaarheid te beïnvloeden, gebruik gemaakt van een steekproefcalculator, waarbij er een betrouwbaarheidsinterval van 95% gehanteerd is. Dit om aan te kunnen tonen hoeveel respondenten er nodig zijn voor het onderzoek om de mate van betrouwbaarheid te kunnen halen. Tevens zal de betrouwbaarheid van dit onderzoek aangetoond worden middels een statistische toets, en wel met behulp van de Cronbach's Alpha in SPSS.



## Hoofdstuk 4. Resultaten en analyse

Dit hoofdstuk geeft een uiteenzetting van de resultaten die uit de data-analyse zijn voortgekomen. Er zal eerst worden ingegaan op de beschrijvende statistieken voortvloeiende uit dit onderzoek. Daarnaast komen per paragraaf de diverse toetsen uitgevoerd in SPSS-aanbod. Tenslotte zal de onderzoeksvraag worden beantwoord middels een meervoudige regressie-analyse.

### 4.1 Beschrijvende statistiek

Tabel 1. Gender

Geslacht					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	44	65,7	65,7	65,7
	Vrouw	23	34,3	34,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Tabel 2. Leeftijdscategorie

Leeftijd					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16-25	9	13,4	13,4	13,4
	26-35	34	50,7	50,7	64,2
	36-45	12	17,9	17,9	82,1
	46-55	11	16,4	16,4	98,5
	55+	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Uit tabel 2 blijkt dat de grootste groep in de leeftijdsgrens 26-35 jaar zit.

Tabel 3. Aantal dienstjaren

Dienstjaren					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-2 jaren	15	22,4	22,4	22,4
	2-4 jaren	13	19,4	19,4	41,8
	4-6 jaren	11	16,4	16,4	58,2
	6-8 jaren	8	11,9	11,9	70,1
	langer dan 8 jaren	20	29,9	29,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Tabel 3 laat zien dat overgrootste deel van de medewerkers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek langer dan 8 jaren in dienst zijn bij dit bedrijf.

## 4.2 Gemiddelde Scores

Om vast te kunnen stellen in hoeverre er een uitspraak gedaan kan worden met betrekking tot de mate van motivatie die de medewerkers ervaren, de participatiemogelijkheden die aan hen geboden wordt, en de mate van binding die zij ervaren met de organisatie zijn de gemiddelde scores en standaarddeviatie van deze variabelen berekend. Voor de interpretaties is er eveneens uitgegaan van de waarden die gehanteerd zijn bij de beoordeling middels de vijfpunt likertschaal (1=zeer eens, 2=eens, 3=neutraal, 4=oneens, 5=zeer oneens). Voor de HR-praktijken geldt het volgende: Bij een lage gemiddelde score beoordelen de medewerkers het desbetreffend HR-praktijk als goed. Hoe hoger de gemiddelde score, hoe slechter de beoordeling vanuit het perspectief van de medewerkers. Voor het gemak zijn de volgende beoordelingscriteria vastgesteld:

- Ligt de gemiddelde score van de HR-praktijk tussen 1 en 2 dan is de beoordeling goed te noemen.
- Indien de gemiddelde score van de HR-praktijk tussen 3 en 4 ligt, dan is er sprake van een matige beoordeling.
- Bij een gemiddelde score van de HR-praktijk tussen 4 en 5 dan is de beoordeling slecht te noemen.

Aangezien de gemiddelde scores kommagetallen zijn, zijn deze afgerond op hele getallen omdat de beoordeling anders moeizaam zou verlopen.

Bij organisatiebinding geldt eveneens hetzelfde; hoe lager de score, hoe meer de medewerkers zich gebonden voelen met de organisatie.

Tabel 4. Gemiddelde scores en SD

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Beloning	67	3,4448	,67043
interne promotiemogelijkheden M	67	3,0485	,74396
Participatiemogelijkheden O	67	3,0239	,69437
Organisatiebinding	67	2,5771	,52192
Valid N (listwise)	67		

Uit de bovenstaande tabel is te concluderen dat de respondenten de HR-praktijken beloning (3,4), interne promotiemogelijkheden (3,0) en participatiemogelijkheden (3,0) als matig hebben beoordeeld. Uit deze constatering vloeit voort dat medewerkers deze HR-praktijken als matig ervaren.

Organisatiebinding die een gemiddelde score van (2,6) heeft wordt eveneens als matig beoordeeld. Dit houdt in dat de medewerkers van de MCP zich in redelijke mate gebonden voelen met de organisatie.

### 4.3 Betrouwbaarheidsanalyse

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de betrouwbaarheid en consistentie van de schaalitems in de vragenlijst. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande schalen, waarvan de betrouwbaarheid en validiteit reeds zijn aangetoond. Er is door middel van Cronbach's Alpha in SPSS nagegaan in hoeverre er enige consistentie en betrouwbaarheid bestaat tussen de schaalitems

in dit onderzoek. Door middel van de Cronbach's Alpha maatstaf in SPSS wordt tevens beoogt na te gaan in hoeverre meerdere items uit de vragenlijst onderling met elkaar correleren, en dus één schaal mogen vormen (Utama, 2019).

Hieronder zal breedvoerig worden ingegaan op de betrouwbaarheidsanalyse.

**1. Motivatie:** dit onderdeel is in de vragenlijst opgesplitst in twee subonderdelen (subschaal), met name beloning en interne promotiemogelijkheden.

De eerste subschaal, beloning, bestond initieel uit 6 items, die een waarde van  $\alpha = .678$  opleverde. Deze waarde van alpha wordt gecategoriseerd als te zijn matig. Na verwijdering van het 5<sup>de</sup> item kon de waarde van alpha verhoogd worden naar  $\alpha = .773$ .

De tweede subschaal, interne promotiemogelijkheden, bestond initieel uit 5 items. Deze 5 items leverden een hele lage alpha op van  $\alpha = .562$ . Vanwege het feit dat het 4<sup>de</sup> item laag correleerde met de overige items, werd dit item uit de schaal verwijderd. Na verwijdering van dit item is de waarde van alpha verhoogd naar  $\alpha = .799$ .

**2. Opportunity (Participatiemogelijkheden):** dit onderdeel van de vragenlijst bestaat uit 10 items. Voor deze 10 items is er in eerste instantie direct een alpha van  $\alpha = .928$  gevonden. Deze waarde van alpha wordt beschouwd als te zijn "excellent", hetgeen inhoudt dat er bij deze schaal geen aanpassing noodzakelijk was, omdat de initiële waarde van alpha al goed bevonden was.

**3. Organisatiebinding:** dit onderdeel van de vragenlijst bestaat uit 15 items. Deze 15 items leverden een alpha op van  $\alpha = .873$ . Deze waarde van alpha wordt eveneens beschouwd als een goede waarde van alpha, wat inhoudt dat er ook bij deze schaal geen aanpassingen noodzakelijk waren.

**Conclusie:** Afgezien van de eerste twee schalen waar aanpassingen noodzakelijk waren, kan geconcludeerd worden dat de meetschalen als consistent en betrouwbaar aangenomen kunnen worden. Na de aanpassing van de twee eerste schalen, motivatie en opportunity, is voldaan aan de voorkeurswaarden die voor de Cronbach's alpha gelden. Middels deze analyse is aangetoond dat

de meetschalen consistent en betrouwbaar waren in het meten van de bij dit onderzoek behorende variabelen. In tabel 4 is er overzicht weergegeven van de resultaten uit de betrouwbaarheidsanalyse.

Tabel 5. Betrouwbaarheidsanalyse

Schaal	Items (N)	Cronbach's Alpha
Beloning(M)	5	.773
Interne promotiemogelijkheden(M)	4	.799
Participatiemogelijkheden(O)	10	.928
Organisatiebinding	15	.873

#### 4.4 T-toets

De T-toets is een statistische test die wordt gehanteerd teneinde de gemiddelden van twee groepen te vergelijken. In de statistische wereld wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee typen t-toetsen te weten, de onafhankelijke t-toets (Independent-Samples T Test) en de Gepaarde T-toets (Paired-Samples T Test). De eerste type wordt gehanteerd als de twee groepen die vergeleken worden onafhankelijk zijn van elkaar. De tweede type daarentegen wordt gehanteerd als de twee groepen die vergeleken worden afhankelijk zijn van elkaar (Tae Kyun, 2015).

In deze paragraaf zal gebruik worden gemaakt van de Independent Samples Test om na te gaan in hoeverre er verschillen bestaan tussen het geslacht met betrekking tot organisatiebinding. Het gaat in deze om twee groepen (steekproeven) die onafhankelijk van elkaar zijn, met name mannen en vrouwen. Het doel van de uitvoering van deze toets is om na te gaan in hoeverre er een verschil bestaat tussen het geslacht en organisatiebinding. Uit het literatuuronderzoek is reeds vast komen te staan dat er wel een verschil bestaat tussen het geslacht met betrekking tot organisatiebinding. Affum-Osei, Acquah, & Acheampong (2015) stelden in hun onderzoek dat mannen zich meer

gebonden voelen met de organisatie in vergelijking tot vrouwen. Door middel van deze toets zal worden nagegaan als deze constatering eveneens geldt binnen de Melkcentrale Paramaribo N.V.

### Hypothesen

**H<sub>0</sub>:** er is geen verschil tussen mannen en vrouwen met betrekking tot organisatiebinding

**H<sub>1</sub>:** er is een verschil tussen mannen en vrouwen met betrekking tot organisatiebinding

Table 6. T-toets \*verschil in geslacht met betrekking tot organisatiebinding

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Organisatiebinding	Equal variances assumed	1,179	,282	-,717	65	,476	-,09664	,13479	-,36583	,17255
	Equal variances not assumed			-,772	54,776	,443	-,09664	,12511	-,34739	,15411

- P-value of variance: Middels deze waarde wordt nagegaan als de varianties gelijk zijn. Indien de p-value > 0,05 zijn de varianties gelijk
- P-value = 0,282. Deze waarde is groter dan 0,05 hetgeen inhoudt dat de varianties gelijk zijn.
- Vanwege het feit dat de varianties gelijk zijn wordt de bovenste regel gebruikt.
- De waarde van de toetsingsgrootte  $t = -0,717$ . De tweezijdige overschrijdingskans p-waarde = 0,476. De p-waarde is groter dan de waarde van  $\alpha$  (0,05). Dat wil zeggen, de nulhypothese wordt niet verworpen.

## Conclusie

De p-waarde is gelijk aan 0,476. Deze waarde is **groter** dan de waarde van  $\alpha$  (5%), hierdoor wordt de nulhypothese niet verworpen. Uit deze analyse vloeit de volgende conclusie voort: er zijn geen significante verschillen tussen geslacht met betrekking tot organisatiebinding.

## 4.5 Kruskal-Wallis toets

De Kruskal-Wallis toets is een niet-parametrische toets die gehanteerd wordt om na te gaan in hoeverre drie of meer groepsgemiddelden van elkaar verschillen. Deze toets is een alternatief voor de one-way ANOVA-toets. De Kruskal Wallis-test wordt gebruikt wanneer niet aan de aannames voor ANOVA wordt voldaan (normaalverdeeldheid en homogeniteit).

### 4.5.1 Verschillen in leeftijd met betrekking tot organisatiebinding

De Kruskal-Wallis toets is gehanteerd om na te gaan in hoeverre er verschillen zijn tussen de leeftijdsklassen en organisatiebinding. Het gaat in deze om meerdere groepen die vergeleken worden. Eerder verricht literatuuronderzoek (Affum-Osei, E., Acquah, E., & Acheampong, P. 2015) stelde dat oudere medewerkers zich doorgaans meer gebonden voelen met de organisatie in vergelijking tot jongere werknemers. Door middel van deze toets zal worden nagegaan als deze constatering klopt binnen de MCP.

## Toets

**H<sub>0</sub>:** Mediaan<sub>groep1</sub>=Mediaan<sub>groep2</sub>=Mediaan<sub>groep3</sub>= Mediaan<sub>groep4</sub>=Mediaan<sub>groep5</sub>

**H<sub>1</sub>:** Niet alle medianen zijn gelijk aan elkaar

Tabel 7. Ranks organisatiebinding

	Leeftijd	N	Mean Rank
Organisatiebinding	16-25	9	46,22
	26-35	34	36,99
	36-45	12	28,25
	46-55	11	19,95
	55+	1	46,00
	Total	67	

Tabel 8. Kruskal Wallis aantal dienstjaren en organisatiebinding

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Organisatiebinding
Kruskal-Wallis H	11,527
Df	4
Asymp. Sig.	,021
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Leeftijd	

## Conclusie

De SPSS-uitvoer van de Kruskal Wallis-toets geeft een p-waarde van 0,021 aan. Deze waarde is **kleiner** dan de waarde van  $\alpha=5\%$ , dus de nulhypothese moet verworpen worden. Dat houdt in dat er wel significante verschillen zijn tussen de leeftijdsklassen met betrekking tot organisatiebinding. Dit komt dus overeen met de eerder aangehaalde stelling van Affum-Osei, E., Acquah, E., & Acheampong, P. 2015 hieromtrent.

### 4.5.2 Verschillen tussen het aantal dienstjaren met betrekking tot organisatiebinding

Voor het analyseren van dit onderdeel is eveneens gebruik gemaakt van de Kruskal Wallis toets. Het gaat in deze ook om meer dan drie onafhankelijke steekproeven, vandaar eveneens de keus voor deze toets. In de literatuur is reeds naar voren gekomen dat er qua het aantal gewerkte dienstjaren verschillen waargenomen zijn. Zo stelde Iqbal, A. (2011) dat het verantwoordelijkheidsgevoel voor relevante uitkomsten toeneemt bij werknemers, hoe langer ze in dienst blijven van een organisatie. Vergelijkend onderzoek stelde integendeel dat werknemers die 1-4 jaren in dienst zijn van een organisatie hoger scoorden op het gebied van organisatiebinding, in vergelijking met werknemers die 9 jaar en langer in dienst zijn (Pourghaz, A., Tamini, K.B. and Karamad, A. (2011)). Deze toets is uitgevoerd om na te gaan in hoeverre deze constatering van invloed is op de medewerkers van de MCP.

**H<sub>0</sub>:** Mediaan<sub>groep1</sub>=Mediaan<sub>groep2</sub>=Mediaan<sub>groep3</sub>= Mediaan<sub>groep4</sub>=Mediaan<sub>groep5</sub>

**H<sub>1</sub>:** Niet alle medianen zijn gelijk aan elkaar



Tabel 9. Ranks organisatiebinding

	Dienstjaren	N	Mean Rank
Organisatiebinding	0-2 jaren	15	45,93
	2-4 jaren	13	40,27
	4-6 jaren	11	40,32
	6-8 jaren	8	39,50
	langer dan 8 jaren	20	15,30
	Total	67	

Tabel 10. Kruskal Wallis aantal dienstjaren en organisatiebinding

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Organisatiebinding
Kruskal-Wallis H	27,300
Df	4
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Dienstjaren	

## Conclusie

De SPSS-uitvoer van de Kruskal Wallis-toets geeft een p-waarde van 0,000 aan. Deze waarde is **kleiner** dan de waarde van  $\alpha=5\%$ , Dit betekent dat de nulhypothese verworpen moet worden. Hieruit wordt geconcludeerd dat er wel significante verschillen zijn in het aantal dienstjaren met betrekking tot organisatiebinding. Dit is een bevestiging van wat in de literatuurstudie hieromtrent naar voren is gekomen.

## 4.6 Correlatie Analyse

In deze paragraaf is als voorloper op de regressieanalyse een correlatieanalyse uitgevoerd. De correlatieanalyse is bedoeld om de mate van samenhang tussen variabelen en de richting van deze samenhang weer te geven. De uitdrukking van de correlatie geschiedt middels de correlatiecoëfficiënt, die een waarde heeft die ligt tussen -1 en 1. De toets die gebruikt is voor deze analyse is de Spearman's correlatie toets in SPSS. Er is gekozen voor deze toets, omdat de variabelen waarvan de samenhang onderzocht wordt allen gemeten zijn op de ordinale schaal, middels een vijfpunt likertschaal (Heijst, 2020). Deze analyse is uitgevoerd ter beantwoording van deelvraag 4 en 5. Deze deelvragen luiden als volgt: 'Hoe is motivatie van invloed op organisatiebinding?' en 'Zijn opportuniteiten (participatiemogelijkheden) van invloed op organisatiebinding?'

Tabel 11. Correlatieanalyse

Correlations							
			Beloning	Interne Promotie mogelijkheden_M	Participatie mogelijkheden_O	Organisatie binding	
Spearman's rho	Beloning	Correlation Coefficient	1,000	,462**	,272*	,240*	
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,026	,050	
		N	67	67	67	67	
	Interne Promotiemogelijkheden_M	Correlation Coefficient	,462**	1,000	,596**	,430**	
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	
		N	67	67	67	67	
	Participatiemogelijkheden_O	Correlation Coefficient	,272*	,596**	1,000	,379**	
		Sig. (2-tailed)	,026	,000	.	,002	
		N	67	67	67	67	
	Organisatiebinding	Correlation Coefficient	,240*	,430**	,379**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,050	,000	,002	.	
		N	67	67	67	67	
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

## Conclusie

Uit tabel 11 is af te lezen dat de onafhankelijke variabelen beloning (M1), interne promotiemogelijkheden (M2) en participatiemogelijkheden (O) wel met elkaar correleren, alhoewel de correlaties niet hoger zijn dan 0,90.

- De correlatie tussen beloning en organisatiebinding levert een p-waarde van 0,05 op.  $p = 0,05$  betekent, dat er geen significante correlatie is. De waarde van de correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,240 dat wil zeggen dat deze twee variabelen nauwelijks tot niet met elkaar correleren.
- De correlatie tussen interne promotiemogelijkheden en organisatiebinding levert een p-waarde van 0,000 op.  $P < 0,05$ , geeft aan dat er een significante correlatie is. De waarde van de correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,430 dus er is hier sprake van een lage of zwakke correlatie, maar de variabelen hebben wel een verband met elkaar.
- De correlatie tussen participatiemogelijkheden en organisatiebinding levert een p-waarde van 0,002 op.  $P < 0,05$ , hetgeen inhoudt dat er een significante correlatie is. De waarde van de correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,379. Er is hier sprake van een lage of zwakke correlatie, maar de variabelen hebben wel een verband met elkaar.

## 4.7 Meervoudige regressieanalyse

“Meervoudige of multiple regressie is een uitbreiding van de enkelvoudige regressie waarbij **twee of meer verklarende variabelen** worden gebruikt om de afhankelijke variabele ( $Y$ ) te voorspellen of verklaren” (Heijst, 2020). Om na te gaan in hoeverre de factoren motivatie en opportunity uit het AMO-model van invloed zijn op organisatiebinding binnen de Melkcentrale Paramaribo N.V. is deze analyse uitgevoerd.

Tabel 12. Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,412 <sup>a</sup>	,170	,131	,48665
a. Predictors: (Constant), Participatiemogelijkheden_O, Beloning, Internepromotiemogelijkheden_M				

### Conclusie:

Uit de tabel kan worden afgelezen dat  $R = 0,412$ . Dit betekent dat het model (beloning, interne promotiemogelijkheden en participatiemogelijkheden) correleert met de afhankelijke variabele organisatiebinding. Er is verder een  $R^2$  van 0,170 af te lezen, welke aangeeft dat 17% van de variantie  $Y$  (organisatiebinding) door de voorspellers (beloning, interne promotiemogelijkheden en participatiemogelijkheden) wordt verklaard.

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

$H_1$ : niet alle  $\beta$ 's zijn gelijk aan 0

Tabel 13. ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,058	3	1,019	4,304	,008 <sup>b</sup>
	Residual	14,920	63	,237		
	Total	17,978	66			
a. Dependent Variable: Organisatiebinding						
b. Predictors: (Constant), Participatiemogelijkheden_O, Beloning, Internepromotiemogelijkheden_M						

## Conclusie

Er wordt uit voorgaande tabel een p-waarde van 0,008 afgelezen. Deze waarde is groter dan  $\alpha = 5\%$ . Uitgaande hiervan wordt  $H_0$  niet verworpen. Dus het model als geheel is niet significant.

$H_0: \beta_1=0$      $H_0: \beta_2=0$      $H_0: \beta_3=0$

$H_1: \beta_1 \neq 0$      $H_1: \beta_2 \neq 0$      $H_1: \beta_3 \neq 0$

Tabel 14. Meervoudige regressieanalyse

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,414	,357		3,962	,000
	Beloning	,089	,101	,114	,877	,384
	Internepromotiemogelijkheden_M	,110	,112	,156	,983	,329
	Participatiemogelijkheden_O	,173	,112	,230	1,548	,127

a. Dependent Variable: Organisatiebinding

## Conclusie

Uit het bovenstaande tabel is het volgende af te lezen:

Beloning levert een p-waarde van 0,384 op. Deze waarde is groter dan een  $\alpha = 5\%$ ; de  $H_0$  wordt dus niet verworpen. De conclusie die hieruit voortvloeit is dat beloning geen significante invloed heeft op organisatiebinding bij de medewerkers van de MCP.

Interne Promotiemogelijkheden levert een p-waarde van 0,329 op. Deze waarde is groter dan een  $\alpha = 5\%$ , hetgeen inhoudt dat de  $H_0$  niet verworpen wordt. De conclusie is dat interne promotiemogelijkheden geen significante invloed hebben op organisatiebinding bij de medewerkers van de MCP.

Participatiemogelijkheden levert een p-waarde van 0,127 op. Deze waarde is groter dan een  $\alpha = 5\%$ , dus de  $H_0$  wordt niet verworpen. Er kan dus gesteld worden dat participatiemogelijkheden geen significante invloed hebben op organisatiebinding bij de medewerkers van de MCP.

Geen van de onafhankelijke variabelen blijkt een significante invloed te hebben op organisatiebinding.

## **Hoofdstuk 5. Conclusie en aanbevelingen**

### **5.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de conclusies voortvloeiende uit de resultaten van dit onderzoek. Ten eerste zullen de deelvragen achtereenvolgens beantwoord worden. Daarna komt de beantwoording van de onderzoeksvraag naar voren. Tenslotte worden er diverse aanbevelingen gedaan.

### **5.2 Beantwoording deelvraag 1**

De eerste deelvraag luidde als volgt: ‘Wat is organisatiebinding?’ Voor de beantwoording van deze vraag zijn diverse definities van dit begrip opgenomen in het theoretische kader van dit onderzoek. Vervolgens is er verder gewerkt met de meest bruikbare definitie binnen dit onderzoek. Deze definieert organisatiebinding als de loyaliteit van een werknemer ten opzichte van de organisatie, en diens intentie om deel uit te blijven maken van de organisatie (Muthuveloo & Che Rose, 2005).

### **5.3 Beantwoording deelvraag 2**

De tweede deelvraag luidde als volgt: ‘Welke factoren worden in de theorie aangemerkt als belangrijke pijlers voor organisatiebinding?’ Er zijn diverse factoren die van invloed zijn op organisatiebinding beschreven in het theoretische kader. Ten eerste stellen enkele onderzoekers dat er verschillende aspecten van het werk van invloed zijn op de organisatiebinding. Deze aspecten zijn arbeidsinhoud, cultuur en leiderschap. Bij *binding door arbeidsinhoud* ontstaat het gevoel van gebondenheid door de inhoud van het werk die een medewerker doet. Bij *binding door cultuur* is het volgens Bruel & Colsen (1998) van eminent belang dat de organisatie een cultuur schept waar medewerkers zich terug in kunnen vinden. Wanneer dit het geval is, zullen zij zich gebonden voelen met de organisatie. Bij *binding door leiderschap* is de relatie tussen leiders en medewerkers heel belangrijk (Jackson & Parry, 2008). Andere onderzoekers hebben meer van invloed zijnde factoren op organisatiebinding naar voren gebracht. Deze onderzoekers stellen dat demografische factoren belangrijke pijlers zijn voor organisatiebinding (Affum-Osei, Acquaaah, & Acheampong, (2015). Er is naar voren gekomen dat gender, leeftijd, opleidingsniveau, ervaring en burgerlijke staat belangrijke factoren zijn bij organisatiebinding.

### **5.4 Beantwoording deelvraag 3**

De derde deelvraag was: ‘Waar is organisatiebinding van afhankelijk?’

Affum-Osei, Acquah, & Acheampong (2015) stellen dat demografische factoren van groot belang zijn bij organisatiebinding. Er is naar voren gekomen dat gender, leeftijd, opleidingsniveau, ervaring en burgerlijke staat belangrijke factoren hierbij zijn.

### **5.5 Beantwoording deelvraag 4**

De vierde deelvraag was: ‘Is motivatie van invloed op organisatiebinding?’ Voor de beantwoording van deze vraag is er een correlatieanalyse uitgevoerd, middels de Spearman correlatie toets in SPSS. Het aspect motivatie is in dit onderzoek gemeten aan de hand van de HR-praktijken beloning en interne promotiemogelijkheden. Na uitvoering van de correlatie toets is gebleken dat beloning niet met organisatiebinding correleert. De p-waarde van 0,05 die hierbij gevonden is, was geen significante p-waarde. Tevens is er een correlatiecoëfficiënt van 0,240 gevonden, wat inhoudt dat er geen verband is tussen beloning en organisatiebinding. Beloning is dus niet van invloed op organisatiebinding. De tweede HR-praktijk leverde een p-waarde van waarde van 0,000 op. Deze waarde p is wel significant. De correlatiecoëfficiënt leverde een waarde van 0,430 op. Hieruit wordt geconcludeerd dat er hier sprake is van een lage of zwakke correlatie, maar dat de variabelen wel een verband met elkaar hebben.

### **5.6 Beantwoording deelvraag 5**

De vijfde deelvraag luidde: ‘Zijn opportuniteiten (participatiemogelijkheden) van invloed op organisatiebinding?’ Er is voor de beantwoording van deze vraag eveneens een correlatieanalyse gedaan. Uit het resultaat daarvan blijkt participatiemogelijkheden en organisatiebinding wel met elkaar correleren (p-waarde = 0,002/ de correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,379). Ondanks er sprake is van een zwakke of lage correlatie kan gesteld worden dat participatiemogelijkheden wel een significante invloed hebben op organisatiebinding.

### **5.7 Beantwoording onderzoeksvraag**

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag is er een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. Deze analyse heeft uitgewezen dat de HR-praktijken beloning, interne promotiemogelijkheden en participatiemogelijkheden geen significante invloed hebben op



organisatiebinding binnen dit onderzoek. Dit resultaat staat in tegenstelling tot eerdere onderzoeken die aangeven dat er wel een relatie bestaat tussen organisatiebinding en het AMO-model (Munteanu, 2014).

## **5.8 Beperkingen van dit onderzoek**

Op basis van de resultaten van dit onderzoek, namelijk dat de factoren motivatie en opportunity uit het AMO-model geen significante invloed hebben op organisatiebinding, kan als een der mogelijke beperkingen worden aangehaald dat er bij dit onderzoek niet te werk is gegaan met het AMO-model als geheel. Dit is echter wel gebeurt in eerdere onderzoeken. Het is dus best mogelijk dat dit invloed heeft gehad op de resultaten van dit onderzoek. Een andere mogelijke beperking kan de relatief kleine populatie zijn geweest. De meetinstrumenten in dit onderzoek kunnen eveneens de resultaten van dit onderzoek hebben beïnvloed. De in dit onderzoek gehanteerde vragenlijsten zijn uit eerdere onderzoeken (Herpt Van, 2003) en (Boselie, 2010) en (Minderop, 2005) overgenomen en aangepast aan dit onderzoek. In dit onderzoek gaat het om twee vragenlijsten die zijn samengevoegd tot één lijst. Dit kan eveneens de resultaten hebben beïnvloed. De laatste beperking voor dit onderzoek zou kunnen zijn de factoren waarmee er in dit onderzoek te werk is gegaan. Dit onderzoek is gemeten aan de hand van factoren uit het AMO-model, die uitgaat van specifieke HR-praktijken. Er zouden echter ook andere HR-praktijken van invloed kunnen zijn op organisatiebinding. Zo is in het theoretische deel van dit onderzoek aangehaald dat factoren als leiderschap, organisatiecultuur en arbeidsinhoud eveneens van invloed kunnen zijn op organisatiebinding.

## **5.9 Aanbevelingen**

### **Voor vervolgonderzoek**

Uitgaande van de resultaten van dit onderzoek en de mogelijke beperkingen daarbij, kunnen een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan. Ten eerste kan er in vervolgonderzoek het AMO-model als geheel worden gebruikt, in plaats van slechts enkele aspecten uit te kiezen. Dit omdat de factoren uit het AMO-model in zekere mate op elkaar aansluiten. Ten tweede wordt een grotere populatie aanbevolen. Een andere organisatie gebruiken hierbij is ook aangeraden, zo kunnen vergelijkingen het best worden gemaakt. Ten derde is het aan te bevelen om ook andere factoren die van invloed zouden kunnen zijn op organisatiebinding in

beschouwing te nemen. Ten slotte is het raadzaam te werken met slechts één specifieke vragenlijst. Dit is van belang om eventuele beïnvloeding van de onderzoeksresultaten te beperken.

### **Aanbevelingen voor de organisatie**

Uitgaande van de scores per schaal is naar voren gekomen dat de medewerkers van de Melkcentrale Paramaribo N.V. de HR-praktijken beloning, interne promotiemogelijkheden en participatiemogelijkheden als matig beoordelen. Naar aanleiding hiervan is vastgesteld dat de medewerkers deze HR-praktijken aanwezig achten, maar dat de organisatie nog niet voldoende hierop inspeelt. Hieronder is er een uiteenzetting van de aanbevelingen voor de organisatie.

- Om de motivatie van de medewerkers te vergroten is het aan te raden om met specifieke beloningsprogramma's te werken. Deze ontbreken namelijk nog binnen de organisatie. Een financiële beloning hoeft echter niet doorslaggevend te zijn voor dit succes. Een beloningsprogramma dat het aanbevelen waard is, is het intrinsiek belonen van medewerkers door bijvoorbeeld medewerkers die goede prestaties leveren middels een award (employee of the month) te waarderen.
- De interne promotiemogelijkheden kunnen vergroot worden door meer te investeren in medewerkers, middels het aanbieden van 'on the job' trainingen of externe trainingen. Zo verhoogt de organisatie de kennis van medewerkers hetgeen de medewerker en de organisatie zelf ten gunste komt.
- De mogelijkheid tot participatie kan bevorderd worden door medewerkers meer zeggenschap te geven in het werk. Zodoende stimuleert de organisatie de medewerkers om hun creatief denkvermogen te gebruiken en te bevorderen.

## Referentielijst

Affum-Osei, E., Acquaaah, E., & Acheampong, P. (2015). Relationship between Organisational Commitment and Demographic Variables: Evidence from a Commercial Bank in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 05(12), 769–778. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.512074>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why highperformance work systems pay off*. London: ILR Press.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kallenberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*

Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. Google scholar.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42720151/MBY.PDF?1455604903=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLibrary Philosophy and Practice 2007 Wor.pdf&Expires=1593128380&Signature=aBcSmFJL5BtKmfvI2uE~PkJkc8K8i~~6ojj~1NNVKRMgR6gh5G37ow1zRyaB4KIUKGit-r0U8ltFoALoV5y61f~~RHldN5P54U89dMAJW~t9vP7En8JVjYozPJI~HjW1eBDIQFpNhKet58GQ3NVyKC3foRleRifAHzR6vn8BpYc6YjTsxEirtMwe8cuPjizwquzVVV5vVm3gfNDPeu4hKwqKmkOI9-TeKlXiL5F0rQIL48nKI73i-hOAKm9aak2Dsoj0mF0p7H5LGpaw8zMiP38wxQaMoLhiPIRL~W30hRol4P~V3dlVUuLHi-NsboRnwGxSCTVN7QxZijnYojNBMg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42720151/MBY.PDF?1455604903=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLibrary%20Philosophy%20and%20Practice%202007%20Wor.pdf&Expires=1593128380&Signature=aBcSmFJL5BtKmfvI2uE~PkJkc8K8i~~6ojj~1NNVKRMgR6gh5G37ow1zRyaB4KIUKGit-r0U8ltFoALoV5y61f~~RHldN5P54U89dMAJW~t9vP7En8JVjYozPJI~HjW1eBDIQFpNhKet58GQ3NVyKC3foRleRifAHzR6vn8BpYc6YjTsxEirtMwe8cuPjizwquzVVV5vVm3gfNDPeu4hKwqKmkOI9-TeKlXiL5F0rQIL48nKI73i-hOAKm9aak2Dsoj0mF0p7H5LGpaw8zMiP38wxQaMoLhiPIRL~W30hRol4P~V3dlVUuLHi-NsboRnwGxSCTVN7QxZijnYojNBMg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University. Retrieved from: <https://books.google.es/books?id=KCoiMwEACAAJ>

Beer, M., Spector, P.R., Lawrence, D., Mills, Q., Walton, R.E. (1984) Managing human assets. New York: The Free Press.

Blanchard, K. (2007). Leading at a higher level. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Boselie, P. (2008). Bedrijfskundige aspecten van HRM. Heerlen: Noordhoff Groningen/Houten, The Netherlands.

Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. International Journal of Manpower, 31(1), 42-58. <http://dx.doi.org/10.1108/01437721011031685>

Bouwmeester, J.-W. (z.d.). MASTERTHESIS ARBEIDS- EN ORGANISATIEPSYCHOLOGIE. Geraadpleegd van [https://essay.utwente.nl/59542/1/MA\\_scriptie\\_J\\_Bouwmeester.pdf](https://essay.utwente.nl/59542/1/MA_scriptie_J_Bouwmeester.pdf)

Boxall, P., & Purcell, J. (2011), Strategy and human resource management. Houndmills: Palgrave.

Bruel, B. & Colsen, C. (1998). De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties. Schiedam: Scriptum.

De Melkcentrale N.V. Geraadpleegd van: <http://www.melkcentrale.com/>

De Melkcentrale Paramaribo N.V., Handboek.

Dodd-McCue, D. and Wright, G.B. (1996) Men, Women & Attitudinal Commitment: The Effects of Workplace Experiences and Socialization. Human Relations, 49, 1065-1089. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679604900803>

Emmerik, R. (2012). Kwaliteits-Management. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Genderen, M., van. (2001), scriptie Retention. Scriptie. Erasmus Universiteit, Rotterdam. Faculteit Sociale Wetenschappen.

Guzley, R.M. (1992) Organizational climate and communication climate. Management Communication Quarterly, Vol. 5, No. 4, 379-402. Sage Publications Inc.

Hair, P.M., de., Middelburg, C. (2003) Linking HR practices to organizational commitment. Scriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam. Faculteit der Economische Wetenschappen.

Heijst, L. (2020, 17 december). *Wat is correlatie en hoe bereken je het?* Scribbr. <https://www.scribbr.nl/statistiek/correlatie/>

Heijst, L. (2020a, oktober 16). *Regressieanalyse uitvoeren en interpreteren*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/statistiek/regressieanalyse/#:%7E:text=Meervoudige%20of%20multipel,%20regressie%20is,om%20iemand%20gewicht%20te%20voorspellen.>

Hoftijzer, M., & Korte, P. (2013). *Onderneem!* (1ste editie). Noordhoff Uitgevers bv. <http://ondernem.noordhoff.nl/sites/7895/index.htm>

Iqbal, A. (2011) The Impact Assessment of Demographic Factors on Faculty Commitment in the Kingdom of Saudi Arabia Universities. *Journal of College Teaching & Learning*, 8, 1-13.

Jackson, B. & Parry, K. (2008). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership

Jongeling, P.R. (2014, augustus). *Technicus bij Defensie: "Je Moet Het Maar kunnen Willen"*. <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/298519>

Kluijtmans, F. (2008). *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Kluijtmans, F. (2001) *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters Noordhoff.

Kluijtmans, F. et al. (2005), *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff BV.

Kluijtmans, G. J. G., & Boselie, J. P. P. E. F. (2008b). *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Noordhoff.

Knight, J. A., & Kennedy, B. J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied*

H.R.M. Research, 2005, 57–58. Geraadpleegd van [http://applyhrm.asp.radford.edu/Volume%2010/MS%2010\(2\)%20Knights.pdf](http://applyhrm.asp.radford.edu/Volume%2010/MS%2010(2)%20Knights.pdf)

Kumasey, S. A., Delle, E., & Ofei, B. S. (2014). Occupational Stress and Organizational Commitment: Does Sex and Managerial Status Matter? *the journal of business*, 174–179. <http://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/493/409>

Lammers, C.J. (1964). Uiterlijke samenhang en bindingskracht van de organisatie. Assen: Van Gorcum.

Larrabee, J. H., Janney, M.A., Ostrow, C.L., Withrow, M.L., Hobbs, G.R., & Burant, C. (2003). Predicting registered nurse job satisfaction and intent to leave. *Journal of Nursing Administration*, 33, 271–283.

Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review (Artikel Review). Geraadpleegd van <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54947443007>

Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review (Artikel Review). Geraadpleegd van <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54947443007>

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1987). Organizational commitment: Toward a three component model. Research Bulletin No. 660. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.

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 Behavior*, Vol. 61, 20-52.

Minderop, J. (2005). *Perceptie van werknemers ten opzichte van human resource management. Effecten op affectieve betrokkenheid en extra-rol gedrag*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

Munteanu, A. I. (2014). HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES FOR HUMAN RESOURCES - AMO MODEL. Google scholar, 571. Geraadpleegd van <https://www.upet.ro/simpro/2014/proceedings/08%20-%20MANAGEMENT%20AND%20MARKETING/8.3.pdf>

Muthueloo, R., & Che Rose, R. (2005). Typology of Organisational Commitment. Typology of Organisational Commitment, 1079. Geraadpleegd van [https://pdfs.semanticscholar.org/fe44/2271c4d0670eChe\\_Rosee320e64ed2d14a3c9d621ec9.pdf](https://pdfs.semanticscholar.org/fe44/2271c4d0670eChe_Rosee320e64ed2d14a3c9d621ec9.pdf)

Nijenhuis, C. (2007). *Van structuur tot strategie*. Uitgeverij van Schouten en Nelissen. <https://books.google.nl/books?id=7iIOkCcxwqEC&pg=PA115&lpg=PA115&dq=De+vergelijkingstheorie+van+Adam&source=bl&ots=vziau0WNC6&sig=ACfU3U344X56IrFzCLgxoKLn3xotLzQqA&hl=nl&sa=X&ved=2ahUKEwjE7IGtpJ7qAhVng-AKHYYqA4IQ6AEwAnoECAkQAQ#v=onepage&q=De%20vergelijkingstheorie%20van%20Adam&f=false>

O'Reilly, C. 1989. 'Corporations, culture and commitment', California Management Review, 31: 9-24.

Osibanjo, A. O., Pavithra, S., & Adeniji, A. A. (2014). Compensation Management and Organisational Commitment in Developing Economies: Indian Perspective. Journal of Research in Management, Social Sciences and Technology, 1-15. <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/id/eprint/4201>

Ozcelik, G., & Uyargil, C. (2015). A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR LINE MANAGERS HRM IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS: INTEGRATING SOCIAL CONTEXT AND AMO THEORIES. Pressacademia, 4(2), 289. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2015211620>

Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2000). The measurement and antecedents of turnover intentions among IT-professionals. Canada: Sirano.

Porter, L.M., R.M. Steers, R.T. Mowday en P.V. Boulian (1974). 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians'. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, pp. 603-609.

Pourghaz, A., Tamini, K.B. and Karamad, A. (2011) Do Demographic Characteristics Make a Difference to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Burnout among Travel Agency Drivers? (A Case Study in Iran). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 1, 916-923.

Rayen, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Google Scholar . Geraadpleegd 25 juni 2020, van <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2958/Intrinsic%20and%20Extrinsic%20Motivations%20Classic%20Definitions%20and%20New%20Directions.pdf>

Redactie. (2014, 15 februari). *Het Harvard-model van Beer – Management Platform*. Management Platform. nl. <https://managementplatform.nl/het-harvard-model-van-beer/15/02/2014>

redactie. (2018, 30 April). Steekproef algemeen | Steekproefcalculator | Alles over Marktonderzoek. Alles over marktonderzoek. <https://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/>

Salami, S.O. (2008) Demographic & Psychological Factors Predicting Organisational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10, 31-38.

Schalk, R., Jong de, J., & Freeze, C. (2007). Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk. Tijdschrift voor HRM , 9. Geraadpleegd van [file:///C:/Users/Alida%20Grave/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/TvHRM\\_\( \)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Alida%20Grave/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/TvHRM_( )%20(1).pdf)

Schomaker, P. A. (1999). "Wie bindt, die wint". Nijmege: Stichting UOBN.

Schop, G. J. (2011). 2.1.4. *Motivatietheorieën – Verandermanagementsite*. Verandermanagementsite.nl. [https://verandermanagementsite.nl/motivatietheorieen/#.XvVQo9ig\\_IU](https://verandermanagementsite.nl/motivatietheorieen/#.XvVQo9ig_IU)



Schop, G. J. (2011b). *Goalsettingtheorie van Locke en Latham* [Figuur]. Managementmodellensite.nl. [https://managementmodellensite.nl/goalsettingtheorie-locke-latham/#.XvVWfNig\\_IU](https://managementmodellensite.nl/goalsettingtheorie-locke-latham/#.XvVWfNig_IU)

Seneca, C. (z.d.). 'Wie het niet verstaat greep te krijgen op het heden, is afhankelijk van de toekomst.' Geraadpleegd van [http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7724/\\_assets/7724d03.pdf](http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7724/_assets/7724d03.pdf)

Steijn, B. (2003b). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 20(4), 289-307

Stubbe, I. (2011, 27 oktober). Fusie en bedrijfscultuur | Oxalis Management consultancy. Oxalis. <https://oxalisconsult.be/fusie-en-bedrijfscultuur>

Stubbe, I. (2013, 6 juni). HNW (3): De impact van de organisatiebinding | Oxalis Managementconsultancy. Geraadpleegd op 13 januari 2020, van <https://www.oxalisconsult.be/artikel/hnw-3-de-impact-van-de-organisatiebinding>

Tae Kyun, K. (2015). T test as a parametric statistic. *Korean Journal of Anesthesiology*, 540–546. <https://dx.doi.org/10.4097%2Fkjae.2015.68.6.540>

te Riele, S. (2013 oktober). Intentie tot retentie. Geraadpleegd op 24 maart 2019, van [file:///C:/Users/Alida%20Grave/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Thesis%20Sonya%20te%20Riele%20%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Alida%20Grave/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Thesis%20Sonya%20te%20Riele%20%20(1).pdf)

Thoonen, I. (2005). Effecten van Human Resource Management op betrokkenheid, tevredenheid en verloop: bekeken vanuit het medewerkersperspectief (Thesis). Geraadpleegd van <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=44372>

Utama, C. (2019). Cronbach's Alpha Output voorbeeld nodig? Afstudeerbegeleider helpt! SPSS Handboek. <https://spsshandboek.nl/output-cronbachs-alpha/>

Van der Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (z.d.-a). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer<sup>1</sup>. Geraadpleegd op 24 maart 2019, van <https://www.psychopraktisch.nl/>

Vroom, V. H.: Work and Motivation. New York, 1964, Wiley

Wagner, J.A III. 1995. 'Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation groups', *Academy of Management Journal*, 38: 152–172.

Wallace, J.E. (1995). Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms. *Social forces*, 3(73), 811-840

Wolfe Morrison, E. & Robinson, S. L., (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-231

Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20

## Bijlage 1. Enquêtevragen

Beste respondent,

In het kader van mijn afstudeerproject aan de Anton de Kom Universiteit van Suriname, Bacheloropleiding Bedrijfskunde, doe ik een onderzoek naar de mate van invloed die de factoren motivatie en opportunity (participatiemogelijkheden) hebben op die binding die u ervaart ~~aan~~ met de organisatie (organisatiebinding). Door deze enquête zo accuraat mogelijk in te vullen, zult u mij helpen bij het uitvoeren van dit onderzoek. Het invullen van de vragen zal niet meer dan tien minuten van uw kostbare tijd opeisen. Graag benadruk ik dat uw anonimiteit volledig gewaarborgd zal zijn. Bij voorbaat dank voor uw bijdrage aan dit onderzoek!

**Let wel:** deze enquête is alleen bestemd voor werknemers van de Melkcentrale Paramaribo N.V.

### Deel 1: Algemeen

1. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

2. In welke leeftijdscategorie valt u?

- 16-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+

3. Hoelang bent u reeds werkzaam bij de Melkcentrale Paramaribo N.V. ?

- 0 – 2 jaren
- 4 jaren
- 6 jaren
- 6 – 8 jaren
- Langer dan 8 jaren

## **Deel 2: Motivatie**

**In dit onderdeel treft u stellingen aan betreffende het onderwerp motivatie. Door middel van een vijf-puntsschaal geeft u aan hoe u tegenover de stellingen staat.**

**P.s. Alstublieft geen stellingen overslaan.**

### **Beloning**

**BEOORDELING: 1. Zeer eens 2. Eens 3. Neutraal 4. Oneens 5. Zeer oneens**

**Kruis het vakje aan (1 antwoordmogelijkheid)**

<b>Stellingen</b>	<b>1. Zeer eens</b>	<b>2. Eens</b>	<b>3. Neutraal</b>	<b>4. Oneens</b>	<b>5. Zeer oneens</b>
4. Ik vind dat er in deze organisatie goede lonen worden betaald					
5. Ik vind dat ik van het loon behoorlijk rond kan komen					
6. Ik vind dat ik voldoende betaald krijg voor het werk dat ik lever					

7. Ik vind dat ik rechtvaardig betaald wordt in vergelijking met mijn directe collega's					
8. Wanneer ik goed presteer, word ik daar extra voor gewaardeerd					

### **Interne Promotiemogelijkheden**

<b>Stellingen</b>	<b>1. Zeer eens</b>	<b>2. Eens</b>	<b>3. Neutraal</b>	<b>4. Oneens</b>	<b>5. Zeer oneens</b>
9. Mijn baan biedt mij financiële groeimogelijkheden					
10. In de komende vijf jaar verwacht ik promotie te maken					
11. Mijn baan biedt mij goede mogelijkheden tot promotie					
12. Er zijn weinig functies waarnaar ik kan doorgroeien binnen deze organisatie					
13. Deze organisatie creëert mogelijkheden om interne promotie te maken					

### **Deel 3: Opportunity (Participatiemogelijkheden)**

**In dit onderdeel treft u stellingen aan betreffende de mogelijkheid tot participatie binnen de organisatie. Door middel van een vijf-puntsschaal geeft u aan hoe u tegenover de stellingen staat.**

**P.s. Alstublieft geen stellingen overslaan.**

**BEOORDELING: 1. Zeer eens 2. Eens 3. Neutraal 4. Oneens 5. Zeer oneens**

**Kruis het vakje aan (1 antwoordmogelijkheid)**

<b>Stellingen</b>	<b>1. Zeer eens</b>	<b>2. Eens</b>	<b>3. Neutraal</b>	<b>4. Oneens</b>	<b>5. Zeer oneens</b>
14. Ik kan meebeslissen over de wijze waarop het werk wordt gedaan					
16. Ik heb invloed op de verdeling van het werk onder mij en mijn collega's					
17. Ik kan mee bepalen wat wel en wat niet tot mijn takenpakket behoort					
18. Ik kan meebeslissen over de aard van mijn werkzaamheden					
19. Ik heb invloed over wat er gebeurt op mijn werkplek					
20. Ik kan meebeslissen over de dingen die met mijn werk te maken hebben					
21. Tijdens het werkoverleg heb ik inspraak bij besluiten die worden genomen					
22. Ik heb rechtstreeks invloed op beslissingen van mijn afdeling					
23. Ik heb inbreng bij de werving en selectie van nieuwe collega's					

24. Ik heb de mogelijkheid om verbeterpunten aan te geven voor de afdeling					
--	--	--	--	--	--

#### **Deel 4: Organisatiebinding**

**In dit onderdeel treft u stellingen aan betreffende de mate van binding die u ervaart met de organisatie. Door middel van een vijf-puntsschaal geeft u aan hoe u tegenover de stellingen staat.**

**P.s. Alstublieft geen stellingen overslaan**

*“Organisatiebinding kan worden omschreven als de loyaliteit van een werknemer ten opzichte van de organisatie, en diens intentie om deel uit te blijven maken van de organisatie. Het gaat er hierbij om dat de werknemer zich thuis voelt binnen de organisatie”.*

**BEOORDELING: 1. Zeer eens 2. Eens 3. Neutraal 4. Oneens 5. Zeer oneens**

**Kruis het vakje aan (1 antwoordmogelijkheid)**

Stellingen	1. Zeer eens	2. Eens	3. Neutraal	4. Oneens	5. Zeer oneens
25. Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.					
26. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie					
27. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.					

28. Een van de belangrijkste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.					
29. Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.					
30. Ik voel me thuis in deze organisatie.					
31. Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen.					
32. Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen.					
33. Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.					
34. Deze organisatie betekent veel voor mij.					
35. Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een andere baan te vinden.					
36. Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven.					
37. Ik voel me als “deel van de familie” in deze organisatie.					
38. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.					



39. Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie.					
--	--	--	--	--	--

**HARTELIJK DANK VOOR UW MEDEWERKING!!!!!!!!!!**

## Bijlage 2. Resultaten enquêteonderzoek

Tabel 1. Resultaten ten aanzien van de HR-praktijk beloning.

Stellingen	% Zeer eens	% Eens	% Neutraal	% Oneens	% Zeer oneens
<b>Ik vind dat er in deze organisatie goede lonen worden betaald</b>	4,5	11,9	37,3	35,8	10,4
<b>Ik vind dat ik van het loon behoorlijk rond kan komen</b>	0,0	6,0	32,8	44,8	16,4
<b>Ik vind dat ik voldoende betaald krijg voor het werk dat ik lever</b>	1,5	11,9	28,4	49,3	9,0
<b>Ik vind dat ik rechtvaardig betaald wordt in vergelijking met mijn directe collega's</b>	1,5	22,4	44,8	26,9	4,5
<b>Wanneer ik goed presteer, word ik daar extra voor gewaardeerd</b>	1,5	22,4	16,4	41,8	17,9

Tabel 2. Resultaten ten aanzien van de HR-praktijk interne promotiemogelijkheden

Stellingen	% Zeer eens	% Eens	% Neutraal	% Oneens	% Zeer oneens
<b>Mijn baan biedt mij financiële groeimogelijkheden</b>	1,5	26,9	40,3	26,9	4,5
<b>In de komende vijf jaar verwacht ik promotie te maken</b>	1,5	35,8	32,8	28,4	1,5
<b>Mijn baan biedt mij goede mogelijkheden tot promotie</b>	0,0	31,3	26,9	34,3	7,5
<b>Deze organisatie creëert mogelijkheden om interne promotie te maken</b>	4,5	29,9	31,3	26,9	7,5

Tabel 3. Resultaten ten aanzien van de HR-praktijk participatiemogelijkheden

<b>Stellingen</b>	<b>% Zeer eens</b>	<b>% Eens</b>	<b>% Neutraal</b>	<b>% Oneens</b>	<b>% Zeer oneens</b>
<b>Ik kan meebeslissen over de wijze waarop het werk wordt gedaan</b>	1,5	40,3	34,3	19,4	4,5
<b>Ik heb invloed op de verdeling van het werk onder mij en mijn collega's</b>	0,0	31,3	35,8	29,9	3,0
<b>Ik kan mee bepalen wat wel en wat niet tot mijn takenpakket behoort</b>	0,0	34,3	31,3	29,9	4,5
<b>Ik kan meebeslissen over de aard van mijn werkzaamheden</b>	0,0	40,3	32,8	20,9	6,0
<b>Ik heb invloed over wat er gebeurt op mijn werkplek</b>	1,5	34,3	37,3	22,4	4,5
<b>Ik kan meebeslissen over de dingen die met mijn werk te maken hebben</b>	3,0	34,3	40,3	20,9	1,5
<b>Tijdens het werkoverleg heb ik inspraak bij besluiten die worden genomen</b>	0,0	31,3	34,3	32,8	1,5
<b>Ik heb rechtstreeks invloed op beslissingen van mijn afdeling</b>	3,0	14,9	37,3	40,3	4,5
<b>Ik heb inbreng bij de werving en selectie van nieuwe collega's</b>	1,5	16,4	28,4	44,8	9,0
<b>Ik heb de mogelijkheid om verbeterpunten aan te geven voor de afdeling</b>	1,5	40,3	35,8	17,9	4,5

Tabel 4. Resultaten ten aanzien van organisatiebinding

<b>Stellingen</b>	<b>% Zeer eens</b>	<b>% Eens</b>	<b>% Neutraal</b>	<b>% Oneens</b>	<b>% Zeer oneens</b>
<b>Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.</b>	6,0	31,3	47,8	11,9	3,0
<b>Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie</b>	1,5	41,8	37,3	17,9	1,5
<b>Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.</b>	1,5	41,8	28,4	22,4	6,0
<b>Een van de belangrijkste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.</b>	1,5	47,8	38,8	9,0	3,0
<b>Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.</b>	4,5	35,8	34,3	22,4	3,0
<b>Ik voel me thuis in deze organisatie.</b>	7,5	43,3	37,3	10,4	1,5
<b>Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen.</b>	7,5	35,8	28,4	22,4	6,0
<b>Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen.</b>	9,0	43,3	32,8	14,9	0,0
<b>Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.</b>	11,9	58,2	25,4	4,5	0,0
<b>Deze organisatie betekent veel voor mij.</b>	9,0	41,8	46,3	3,0	0,0
<b>Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een andere baan te vinden.</b>	11,9	35,8	26,9	20,9	4,5
<b>Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven.</b>	9,0	55,2	31,3	4,5	0,0
<b>Ik voel me als “deel van de familie” in deze organisatie.</b>	10,4	47,8	29,9	11,9	0,0

<b>Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.</b>	13,4	38,8	23,9	20,9	3,0
<b>Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie.</b>	16,4	56,7	23,9	3,0	0,0