



Universiteit Utrecht

Masterthesis

Het oproepcontract en organisatiebetrokkenheid

**Onderzoek naar de invloed van het onbepaalde en bepaalde tijdscontract op
organisatiebetrokkenheid en de rol van het psychologisch contract en
contracttevredenheid bij STACH.**

Danielle Catharine Corine Bras

Strategisch Human Resource Management

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Studentnummer 5908787

23 oktober 2017, Utrecht

Onder begeleiding van H.H.A. Van Berkel

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	3
1.2 DOEL- EN VRAAGSTELLING	8
1.3 RELEVANTIE	10
1.4 LEESWIJZER	13
2. THEORETISCH KADER	14
2.2 ORGANISATIEBETROKKENHEID	16
2.2.1 HET DRIE COMPONENTENMODEL VAN MEYER & ALLEN (1991).	17
2.3 HET PSYCHOLOGISCHE CONTRACT.	22
2.3.1 HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT ALS MEDIËRENDE VARIABELE	25
2.4 HET FLEXIBELE CONTRACT EN DE TEVREDENHEID MET DE CONTRACTSOORT	27
3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	30
3.1.2. ORGANISATIE EN SELECTIE RESPONDENTEN	31
3.2.1.4. PSYCHOLOGISCH CONTRACT	37
3.2.1.5. CONTROLEVARIABLEN	39
3.4. ANALYSEMETHODEN	40
3.4.2. ORGANISATIEBETROKKENHEID	42
3.4.3. TEVREDENHEID	43
3.4.5. ANALYSEBESCHRIJVING TOETSING HYPOTHESEN	44
4. RESULTATEN	47
4.1 BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN	47
4.2. FACTORANALYSE	50
4.3. CORRELATIEANALYSE	52
4.4 REGRESSIEANALYSE	54
4.4.1. HYPOTHESE 1A	54
4.4.3. HYPOTHESE 1C	55
4.5 INTERACTIE-EFFECTEN	56
4.5.1. HYPOTHESE 2	56
5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE	59
5.2 DISCUSSIE	60
5.4. TEKORTKOMINGEN VAN HET ONDERZOEK	67
6. SAMENVATTING	70
7. LITERATUURLIJST	71
8. BIJLAGE	80

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Organisatiebetrokkenheid is een thema dat door onderzoekers van organisatiegedrag en binnen Human Resource Management (HRM) onderzoek al langere tijd de aandacht trekt (o.a. Mathieu & Zajac, 1990; Walton, 1985; Wood & Albanese; 1995). Meyer & Herschovitch (2001) vatten de meeste in de literatuur gegeven definities van betrokkenheid samen als ‘een stabiele kracht die richting geeft aan gedrag en hiermee iemand bindt aan een bepaalde manier van handelen’ (p. 300-301). Door ‘organisatie’ toe te voegen aan deze definitie van betrokkenheid, zou organisatiebetrokkenheid de link zijn tussen een persoon en de organisatie (Mathieu & Zajac, 1990, p. 171). Veel onderzoeken brengen een hoge of lage organisatiebetrokkenheid in verband met uiteenlopende positieve dan wel negatieve ontwikkelingen op het gebied van verzuimcijfers, verloop en verloopintenties. Ook wordt hoge betrokkenheid gelinkt aan een hogere baantevredenheid en hogere baanprestaties (Mathieu and Zajac, 1990; Meyer and Allen, 1997; Meyer and Herscovitch, 2001; Mowday, 1998). Veel onderzoek naar organisatiebetrokkenheid verwijst naar de drie componenten van betrokkenheid, ontwikkeld door Meyer & Allen (1991). Deze drie componenten bestaan uit affectieve betrokkenheid, wat de identificatie en emotionele gehechtheid met de organisatie inhoudt. Continuerende betrokkenheid waarbij het draait om de associatie van kosten die voor de werknemer bij vertrek gemoeid zijn en normatieve betrokkenheid wat het plichtsgevoel van de werknemer om te blijven werken bij de organisatie beschrijft.

Betrokkenheid van werknemers kan afhankelijk zijn van het type contract. De huidige werkgelegenheidstrends kenmerken zich door korte termijn-werkgelegenheid, het verlies van werkzekerheid en flexibele arbeidsrelaties. Deze flexibilisering is iets wat auteurs ruim tien jaar geleden al opmerkten (Millward & Brewerton 1999; Lawler, 2005), maar in recente trendrapporten krijgt het nog steeds veel aandacht (van den Broek et al., 2016). De manier waarop gewerkt wordt is door de ‘flexibiliteitswens’ van organisaties sterk veranderd. Organisaties wijken af van traditionele arbeidsrelaties om flexibel te kunnen zijn (Kalleberg, 2000). Boxall & Purcell (2016) beschrijven de spanningen die organisaties ervaren bij het managen

van het personeelsbestand, waarbij flexibiliteit volgens hen een belangrijk dilemma schept: een organisatie wil vanwege de kosten niet te veel werknemers hebben, maar een te kort aan werknemers kan het productieproces in gevaar brengen. Anders gezegd: Te veel focus op flexibel werkgeverschap kan de kans op overleven bedreigen (p. 21), maar ook een traditioneel personeelsbestand met vaste contracten kan de organisatie in gevaar brengen. Het is lastig om een balans te vinden tussen stabiliteit en flexibiliteit, en tegelijkertijd het vertrouwen van werknemers te behouden. De verandering van de aard van werk en werkrelaties heeft consequenties voor de manier waarop iemand betrokken is bij de organisatie waar men werkt (Pearce, 1993).

Bepaalde industrieën worden al een lange tijd gekenmerkt door een grote vertegenwoordiging flexibele arbeidskrachten. De detailhandel bijvoorbeeld kent een lange traditie van flexibiliteit en een ‘vluchtig’ personeelsbestand gebaseerd op bijvoorbeeld het seizoen (Boxall & Purcell, 2016, p.107). Een omstreden manier om dit in stand te houden is het werken met contracten waarin het aantal werkuren onzeker is. De traditionele gedachte waarbij de werkgever de werknemer een arbeidscontract voor de rest van het leven geeft, in ruil voor loyaliteit en betrokkenheid, past al langere tijd niet meer bij de tegenwoordige denkwijze over werk (Sims, 1994). Flexibele werkrelaties zijn dus geen onbekend fenomeen, maar de precieze werking tussen deze flexibele werkrelaties en betrokkenheid van werknemers is nog een *black box*.

De studies die zich bezig hebben gehouden met de relatie tussen het contracttype en de organisatiebetrokkenheid geven gemixte signalen. Aan de ene kant bevinden auteurs als Coyle-Shapiro & Kessler (2002) binnen onderzoek bij de publieke sector in Engeland dat de binding met de organisatie groter is bij vaste werknemers dan bij tijdelijke werknemers. Ook Jacobsen (2000) bevindt een lagere normatieve betrokkenheid bij tijdelijke werknemers dan bij vaste werknemers.

Andere onderzoeksresultaten vinden juist geen significante verschillen in betrokkenheid tussen vaste werknemers en tijdelijke werknemers (Goudswaard, Kraan en Dhondt, 2000; Guest & Clinton, 2006). Van Breukelen en Allegro (2000) richten zich hierbij vooral op het vaste contract versus uitzendkrachten en flexpools maar bevonden ook geen verschillen. Deze uiteenlopende resultaten, in combinatie met de nog steeds veranderende arbeidsmarkt in termen van flexibiliteit zijn mede reden om het onderwerp verder te onderzoeken.

Onderzoek naar de relatie tussen de aard van het contract en betrokkenheid focust veelal op traditionele werkrelaties waarin uitgegaan wordt van een voortdurende, vaste, arbeidsrelatie (Gallagher and McLean Parks, 2001; Van Breugel, van Olffen & Olie, 2005). De ‘vaste’ arbeidsrelatie wordt in deze onderzoeken vergeleken met de minder traditionele ‘flexibele’ arbeidsrelaties. Er zijn echter naast dit verschil tussen ‘vast’ en ‘flexibel’ ook binnen flexibele arbeidsrelaties verschillen in de aard van het contract, waarbij het ene type flexibel contract meer zekerheid biedt dan het andere. Een voorbeeld waarbij een specifiek type flexibel contract in verband wordt gebracht met organisatiebetrokkenheid is het nul-urencontract door Brinkley (2013). Hierin blijkt dat het gebruik van nul-urencontracten een uitdaging wat betreft loyaliteit en betrokkenheid oplevert, omdat deze contractvorm associaties van ongelijke behandeling oproept en niet wordt gezien als ‘echt werk’. Deze perceptie heeft uitwerking op de betrokkenheid van werknemers met dergelijke contracten. Brinkley (2013) geeft aan dat werknemers met een nul-urencontract het contract vaker niet als eerlijk ervaren. Uitgaande van de vele literatuur die betrokkenheid koppelt aan de uitkomsten van de organisatie, is het gevolg dat *‘organisations with a significant share of their workforce on contracts which are not seen as fair or transparent will struggle to sustain performance’* (Brinkley, 2013, p. 27). Het soort contract en organisatiebetrokkenheid hangen samen, en die samenhang lijkt onderhevig te zijn aan bepaalde condities zoals in hoeverre de werknemer tevreden is met het soort contract en wat het standaard geboden contract binnen de organisatie is (Sanders, Nauta & Koster, 2002).

Betrokken werknemers zijn van grote waarde voor een organisatie. Zij zijn bijvoorbeeld eerder geneigd bij te dragen aan het concurrentievoordeel van de organisatie (Cohen, 2003). Het contract dat werknemers en werkgevers met elkaar hebben is een voortdurende uitwisseling van onvoorspelbare interacties tussen beide partijen (Boxall & Purcell, 2016, p. 19) In het licht van de steeds bredere variëteit van flexibele arbeidscontracten is het daarom waardevol om te onderzoeken of de aard van het contract van invloed is op de organisatiebetrokkenheid van een werknemer.

Een mechanisme dat de invloed van de aard van het geboden contract op de betrokkenheid zou kunnen verklaren is het psychologisch contract dat de werkgever en werknemer met elkaar hebben. Het psychologisch contract beschrijft de assumpties die werkgevers en werknemers hebben over hun onderlinge verplichtingen. De uitwisseling tussen deze beide partijen en de manier waarop dit gebeurt zijn van

sterke invloed op de performance van de organisatie (Rousseau, 1989). Door de flexibilisering en verandering van arbeidsrelaties is er in de literatuur meer aandacht gekomen voor de psychologische aspecten van het werk (o.a. Rousseau 1989; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Milward & Hopkins, 1998; Guest, 2004; Shore & Coyle-Shapiro, 2003). Brinkley (2013) geeft aan dat er bijvoorbeeld bij nul-urencontracten een disbalans tussen de werknemer en werkgever kan ontstaan. Het psychologisch contract is een mechanisme wat ten grondslag zou kunnen liggen aan deze disbalans. Coyle-Shapiro en Kessler (2000) suggereren dat werknemers een disbalans binnen dit psychologische contract rechtekken door hun betrokkenheid te verminderen en buiten de verplichte werkzaamheden een minder actieve rol in de organisatie aan te nemen. Deze resultaten ondersteunen eerdere bevindingen van Van Dyne & Ang (1998). Zij onderzochten de betrokkenheidsverschillen tussen flexibele en vaste werknemers. Naast dat flexibele werknemers een minder actieve rol binnen de organisatie innemen, bleek uit dit onderzoek ook dat flexibele werknemers binnen hun psychologische contract minder verwachten van de werkgever. Interessant om te zien is dat waar Millward en Hopkins (1998) vergelijkbare resultaten bevinden als het gaat om affectieve betrokkenheid, flexibele werknemers zijn minder affectief betrokken dan vaste werknemers zij ook bevinden dat flexibele werknemers meer continuerende betrokkenheid vertonen dan vaste werknemers. Binnen dit onderzoek wordt het concept van het psychologisch contract en in het bijzonder de ervaren werkgeversverplichtingen bekeken om de relatie tussen contractvorm en organisatiebetrokkenheid te bekijken.

Deze uitwisseling, het psychologisch contract, tussen werkgever en werknemer vormt binnen eerdere onderzoeken een verklaring voor verminderde betrokkenheid van flexibele werknemers ten opzichte van vaste werknemers. Auteurs lieten zien dat het psychologisch contract een mechanisme kan zijn dat de relatie tussen contracttype en betrokkenheid kan verklaren. Guest (2004) bouwt in zijn onderzoek voort op onderzoeken die eerder het psychologisch contract hebben gebruikt om werkrelaties te bestuderen. Hij identificeert ook de veranderende arbeidsrelaties en begint met de ontwikkeling van een rijker conceptueel framework van het psychologisch contract '*for the study of the employment relationship in the 21st century*' (p.551). Dit artikel identificeert trends, problemen en onderzoeksvragen waaruit blijkt dat het psychologisch contract van belang is bij het analyseren van tijdelijke arbeidsrelaties. Het is daarom interessant om dit mechanisme mee te nemen

binnen de context van flexibele contracten, om te onderzoeken of het psychologisch contract mediërend optreedt tussen organisatiebetrokkenheid en contractaard.

Een andere variabele die zou kunnen interveniëren tussen het contract en de betrokkenheid is de tevredenheid van een werknemer met een flexibele arbeidsrelatie. De tevredenheid hangt nauw samen met de eigen keuze voor de contractsoort. Deze keuze blijkt in verschillende onderzoeken van invloed te zijn op de uiteindelijke betrokkenheid binnen de organisatie (o.a. Felfe, Schmook, Schyns & Six, 2008; Van Dyne & Ang, 1998; Torka, 2003). Meer dan de helft van de flexkrachten blijken liever meer zekerheid te willen dan hun huidige dienstverband op dit moment biedt (Vlasblom en Josten, 2013). Van Dyne & Ang (1998) zetten uiteen dat de keuze voor een bepaalde contractvorm afhankelijk is van karakteristieken van de arbeidsmarkt waarin het individu werkzaam is. Zij vergeleken de Amerikaanse arbeidsmarkt met de arbeidsmarkt van Singapore en merkten op dat door de krappe arbeidsmarkt in Singapore een individu meer keuzevrijheid had wat betreft contractvorm. Op de Amerikaanse arbeidsmarkt was dit minder, waardoor er meer mensen onvrijwillig met een flexibel contract werkzaam waren. Onvrijwillig werkzaam zijn onder een bepaalde contractvorm, en dus ontevreden zijn met de contractsoort, zou zijn uitwerking kunnen hebben op de betrokkenheid van de werknemer. Zij speculeren dan ook dat de vrijwilligheid van de contractvorm een van de redenen is dat de betrokkenheid van flexibele werknemers lager is dan die van vaste werknemers. Ook Felfe et al., (2008) geven aan dat karakteristieken van de arbeidsmarkt meespelen wanneer het gaat om onvrijwillige contractsoorten. Zij stippen aan dat er vervolgonderzoek nodig is naar de specifieke situationele antecedenten van betrokkenheid bij flexibel en/of tijdelijk werk mede ook door resultaten van Guest & Clinton (2006) waaruit geen direct verschil werd gevonden in organisatiebetrokkenheid tussen vaste werknemers en tijdelijke werknemers maar wel blijkt dat flexibele werknemers die ontevreden zijn met hun contractsoort minder betrokken zijn dan vaste werknemers. De keuze en daarmee tevredenheid van de contractsoort is een voorspeller van organisatiebetrokkenheid. Deze betrokkenheid wordt door Connelly, Gallagher en Gilley (2007) nader bekeken op verschillende betrokkenheidstypes, waaruit blijkt dat werknemers die vrijwillig voor het flexibele contract gekozen hebben hogere affectieve betrokkenheid vertonen, terwijl diegene die liever een vaste arbeidsrelatie willen een hogere continuerende betrokkenheid vertonen. Vanuit deze wetenschappelijke bevindingen over de vrijwilligheid van en

uiteindelijke tevredenheid met de contractsoort blijkt dat deze variabele de richting en de sterkte van de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid beïnvloedt. Met andere woorden, wanneer een werknemer tevreden is met de aard van het contract dan heeft dit een positieve uitwerking op de organisatiebetrokkenheid en wanneer een werknemer ontevreden is met de aard van het contract dan heeft dit een negatieve uitwerking op de organisatiebetrokkenheid. Tevredenheid met de aard van het contract zal daarom in dit onderzoek worden meegenomen als moderator in de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid.

1.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van het onderzoek is meer inzicht te verkrijgen in de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid binnen het spectrum van twee contractaarden binnen het flexibele (oproep) contract. Daarbij wordt gekeken naar de evaluatie van het psychologisch contract (PC) als mediërende variabele in deze relatie. Een mediërende variabele draagt het effect van een onafhankelijke variabele over op de afhankelijke variabele. Het focust op hoe of waarom een effect plaatsvindt (Baron & Kenny, 1986). Het PC wordt zo gezien als mechanisme wat mogelijke uitleg geeft aan de invloed van de aard van het contract op de organisatiebetrokkenheid.

Daarnaast wordt er gekeken naar de tevredenheid met de aard van het contract als modererende variabele in de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid. Een moderator is een variabele die de richting en/of sterkte van de relatie tussen een onafhankelijke en afhankelijke variabele beïnvloedt (Baron & Kenny, 1986, p. 1174). Deze moderator geeft informatie over omstandigheden waaronder verbanden te zien zijn, de tevredenheid is een omstandigheid die het verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele kan beïnvloeden. Hierdoor is er aandacht voor de indirecte relaties van organisatiebetrokkenheid.

Het bovengenoemde leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de relatie tussen de aard van het arbeidscontract (onbepaalde versus bepaalde tijd) en organisatiebetrokkenheid en wat is de rol van het psychologisch contract en de tevredenheid met de aard van het contract hierin.

Er zijn verschillende soorten flexibele arbeidscontracten zoals de tijdelijke arbeidsovereenkomst, het uitzendcontract en het oproepcontract. De Rijksoverheid onderscheidt de volgende drie oproepcontracten; het oproepcontract met voorovereenkomst, het nul-urencontract en het min-maxcontract (Rijksoverheid, 2017). Het flexibele contract is onderwerp van huidig onderzoek en betreft een oproepcontract op basis van nul uren, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen contracten voor onbepaalde tijd en contracten voor bepaalde tijd. Bij een nul-urencontract gaat de werknemer aan het werk als de werkgever oproept. Kenmerken van het nul-urencontract zijn dat de werknemer een contract heeft voor onbepaalde- of bepaalde tijd, maar geen afspraak over het aantal te werken uren en de werkgever alleen loon betaalt over de gewerkte uren (Rijksoverheid, 2017). De overkoepelende termen ‘oproepcontract’ en ‘nul-urencontract’ worden binnen dit onderzoek door elkaar gebruikt, maar verwijzen naar deze contractkenmerken. Normaal gesproken wordt een contract voor onbepaalde tijd beschouwd als een vast contract, maar volgens de Rijksoverheid is een contract op oproepbasis technisch gezien geen vast contract, ook al is dit voor onbepaalde tijd. Onder ‘de aard van het contract’ wordt in dit onderzoek specifiek het kenmerk onbepaalde- of bepaalde tijd binnen het nul-urencontract verstaan. Als er in dit onderzoek gesproken wordt over het onbepaalde tijdscontract wordt er verwezen naar het onbepaalde tijdscontract binnen het flexibele oproep- of nul-uren contract. Deze uiteenzetting is van groot belang bij het lezen van voorliggend onderzoek. In het theoretisch kader zal meer aandacht worden besteed aan het definiëren van flexibele contracten vanuit de literatuur.

1.1.2 Deelvragen

Om toe te werken naar het beantwoorden van de hoofdvraag zijn eerst een aantal theoretische vragen opgesteld. Binnen het theoretisch deel wordt ingegaan op de volgende vragen:

- 1) Wat is de relatie tussen het flexibele contract en affectieve organisatiebetrokkenheid?
- 2) Wat is de relatie tussen het flexibele contract en continuerende organisatiebetrokkenheid?
- 3) Wat is de relatie tussen het flexibele contract en normatieve organisatiebetrokkenheid?

- 4) Wat is de rol van het psychologisch contract in de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid?
- 5) Wat is de rol van de tevredenheid met de aard van het contract in de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid?

Door deze deelvragen in de literatuur te bestuderen, zijn verwachtingen opgesteld. Deze hypothesen geven richting aan het vervolg van het onderzoek.

1.3 Relevantie

Dit onderzoek heeft zowel een maatschappelijke als wetenschappelijke relevantie.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Ten eerste de maatschappelijke relevantie. Werkrelaties worden steeds korter en individualistischer (Van den Broek et al., 2016, p. 95). Het aandeel flexibele contracten op de arbeidsmarkt groeit nog steeds, waarbij vooral het oproepcontract in populariteit stijgt. Waar er in 2003 nog 6% van de beroepsbevolking werkzaam was o.b.v. een oproepcontract, is dat in 2015 11% (CBS, 2016a). Van den Broek et al., (2016) beschrijven veranderingen op de arbeidsmarkt en schetsen een toekomstperspectief waarin zij zien dat er door deze veranderingen minder wederzijdse betrokkenheid tussen werkgever en werknemer, maar ook tussen collega's en tussen aanbieders en afnemers van producten en diensten ontstaat (p. 95). De Rijksoverheid probeert meer grip te krijgen op deze flexibilisering middels o.a. de Wet Werk en Zekerheid (WWZ). Door de komst van deze wet hebben werknemers met flexibele arbeidscontracten meer rechten gekregen. Het verschil tussen hun positie en die van werknemers met een vast contract is met de komst van deze wet kleiner. Ook de rechten van de oproepkracht zijn versterkt. Naast meer zekerheid, kunnen flexwerkers ook sneller doorstromen naar een vaste baan. Hieruit vloeien twee belangrijke punten voort. Allereerst wekt dit de indruk dat ook werknemers die in eerste instantie met een flexibel arbeidscontract werkzaam zijn voor de organisatie, sneller in aanmerking komen voor een vast dienstverband. Zij zijn dan er verbonden aan een organisatie, waardoor de betrokkenheid van deze werknemers van nog groter belang wordt. Daarnaast impliceert de WWZ iets wat ook Brinkley (2013) opmerkte, namelijk dat flexibele arbeidscontracten niet worden gezien als 'echt werk'. Het geeft

het signaal van het vaste contract als ultiem doel voor iedereen.

De onzekerheid die gepaard gaat met flexibele contracten is kijkend naar de overheidsmaatregelen een maatschappelijk gedragen probleem. Hoewel de regelgeving poogt mee te bewegen met de flexibilisering, wordt er door vakbonden in cao-onderhandelingen nog vaak in het voordeel van de werkgever afgeweken van nationale regelgeving om de werkgever meer flexibiliteit te geven (Houwing & Schils, 2010). Meer inzicht verkrijgen op het gebied van flexibele contracten en de relatie tot organisatiebetrokkenheid van deze werknemers kan houvast geven in het maatschappelijke debat over flexibele arbeidsrelaties. Mede door te kijken naar de rol van het PC en de tevredenheid van het oproepcontract wordt het mogelijk deze werknemers beter te begrijpen, en geeft het de organisatie mogelijk informatie om HR beleid voor deze werknemers te verbeteren. Resultaten uit huidig onderzoek laten zien dat kenmerken van de werknemer van groot belang zijn op de tevredenheid met (de aard van) het flexibele contract. Hierdoor verdient een focus op kenmerken in plaats van op het flexibele contract naar aanleiding van de resultaten van voorliggend onderzoek de aanbeveling in de maatschappelijke discussie over flexibele contracten.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Daarnaast levert het onderzoek ook een wetenschappelijke meerwaarde.

In de literatuur is veel aandacht voor antecedenten en gevolgen van organisatie betrokkenheid. Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de *black box* tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid. De variabele PC en tevredenheid met de aard van het contract bleken in eerder onderzoek relevant als mechanismen tussen de aard van het contract en de organisatiebetrokkenheid (o.a. Felfe, Schmook, Schyns & Six, 2008; Van Dyne & Ang, 1998; Coyle-Shapiro en Kessler, 2000) en worden daarom binnen dit onderzoek als mediator en moderator meegenomen. Eerdere onderzoeken schenken voornamelijk aandacht aan de verschillen tussen vaste- en flexibele arbeidscontracten. Door de grote diversiteit aan flexibele contracten, levert een wetenschappelijke verdieping binnen specifiek het oproepcontract theoretische inzichten over deze steeds groter groeiende groep flexibele werknemers. Door de tevredenheid met de aard van het contact mee te nemen in het onderzoek over de eventuele relatie tussen de aard van het contract en betrokkenheid wordt theoretisch relevante informatie verkregen over deze werknemers. Daarnaast wordt organisatiebetrokkenheid binnen dit onderzoek niet

gezien als een concept, maar opgesplitst in de drie componenten wat nog een theoretische verdieping oplevert. Het onderzoek is beschrijvend van aard, een onderzoeksmethode die veelal gebruikt wordt ter ondersteuning van beleid (Van de Bunt & Nencel, 2011). Dit alles biedt de mogelijkheid om flexibele werknemers met een oproepcontract beter te begrijpen en beleidsmaatregelen passender te maken.

Daarnaast wordt er door het bekijken van de evaluatie van het PC als mediërende variabele theoretische informatie verkregen over het hoe en waarom contractaard eventueel van invloed kan zijn op organisatiebetrokkenheid. De inhoud van het PC zoals door Rousseau (1989) beschreven is vanwege de veranderende, flexibiliserende arbeidsmarkt door Gaspersz & Ott (1996) opnieuw bekeken. Er worden door de werknemer andere keuzes gemaakt bij de evaluatie van de werkgeversverplichtingen in het PC. Gaspersz & Ott (1996) beschrijven hiermee de moderne werknemers, maar geven aan dat ondanks de veranderende arbeidsethos, werknemers nog steeds behoefte aan werkzekerheid hebben. Daarnaast hoeven de veranderingen in het PC niet voor iedereen te gelden. Nog steeds verandert de arbeidsmarkt en gezien de grote stijging van het aantal flexibele contracten / oproepcontracten (Van den Broek et al., 2016) geeft dit stof tot nadenken over de rol van de evaluatie van het PC bij het bekijken van deze flexibele arbeidsrelaties.

Kalleberg (2000) wijst op belangrijke institutionele verschillen tussen landen die de opvatting over flexibele arbeid beïnvloeden. Het is denkbaar dat er ook verschillen zijn in de beleving van het flexibele contract binnen individualistische en collectivistische samenlevingen. Bij een individualistische samenleving zorgt iedereen met name voor zichzelf. In een collectivistische samenleving verenigen mensen zich ter protectie in groepen, waartegenover loyaliteit geboden wordt (Hofstede, 2001). Muffels (2013) laat zien dat de kans op een flexibel contract ook per land verschilt. In vergelijking met 10 landen is de kans op een flexibele baan in Nederland en Spanje het grootst en in Denemarken het kleinst. Ook dit kan mogelijk verschillen in ervaring van de relatie van de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid opleveren. Het is daarom relevant om ook binnen de Nederlandse context onderzoek te verrichten, bijvoorbeeld omdat Nederlandse wet- en regelgeving zoals de WWZ er mogelijk voor zorgt dat Nederlandse werknemers minder onzekerheid ervaren dan landen met een andere institutionele context en daarom de contractsoort mogelijk minder invloed heeft op de organisatiebetrokkenheid.

Dit onderzoek is daarom wetenschappelijk relevant omdat het is uitgevoerd bij een organisatie in de Nederlandse institutionele context, en daarnaast de relatie tussen de aard van het contract van een specifieke alternatieve arbeidsvorm (oproepcontracten) en organisatiebetrokkenheid onderzoekt waarbij twee belangrijke rekening wordt gehouden met de invloed van het PC en tevredenheid met de aard van het contract. Hiermee bouwt het voort op eerder werk wat tot nu toe veelal alleen de vergelijking maakt tussen vaste en flexibele werknemers, waardoor de kennis over de flexibele werknemer groeit. Huidig onderzoek laat zien dat contractsoort geen voorspeller is van organisatiebetrokkenheid in de context van de onderzochte organisatie en draagt tevredenheid aan als betere voorspeller. Dit draagt bij aan het vermoeden dat de Nederlandse institutionele omgeving ook wat betreft flexibele contracten een collectivistische achtergrond heeft.

1.4 Leeswijzer

In de naderende hoofdstukken wordt dieper ingegaan op de relevante onderzoeksmaterie. Allereerst wordt in hoofdstuk 2 een theoretisch kader geschetst. In dit hoofdstuk worden de deelvragen middels wetenschappelijke literatuur beantwoord. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens een methodologische verantwoording voor het onderzoek gegeven. Het resultatenhoofdstuk (hoofdstuk 4) bespreekt de resultaten van het onderzoek waarna in hoofdstuk 5 (discussie en conclusie) de verbinding wordt gezocht tussen het geschetste theoretisch kader en de onderzoeksresultaten. In hoofdstuk 5 komen ook praktische aanbevelingen voor de organisatie en tekortkomingen van het onderzoek aan bod. Als laatst worden aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek en hierna volgt in hoofdstuk 6 een samenvatting.

2. Theoretisch kader

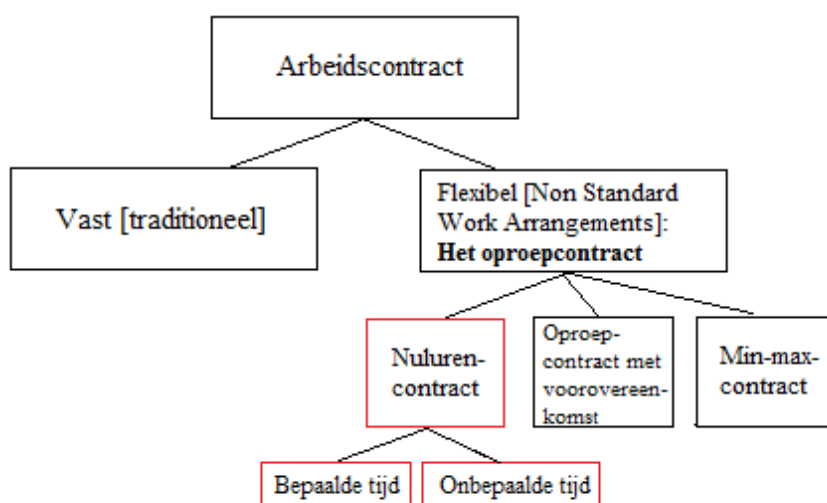
In het theoretisch kader zullen de concepten en theorieën die als fundering voor dit onderzoek dienen uiteengezet worden. Allereerst wordt het flexibele contract gedefinieerd. Daarna gaat de aandacht uit naar organisatiebetrokkenheid, waarna er vanuit de literatuur naar de relatie tussen het flexibele contract en de drie componenten van organisatiebetrokkenheid wordt gekeken. Dit vormt de basis voor de eerste drie verwachtingen. Vervolgens komt het psychologisch contract (PC) aan bod en wordt vanuit de literatuur gekeken naar de evaluatie van het PC als mechanisme in de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid. Aan de hand daarvan ontstaat een verwachting. Tenslotte wordt gekeken naar de rol van de tevredenheid met de aard van het contract van waaruit wederom een verwachting wordt opgesteld.

2.1 Het flexibele contract

Binnen de literatuur worden verschillende termen aangehouden wanneer er gesproken wordt over het flexibele contract. Zo wordt gesproken over *temporary employment* waarin het tijdelijke aspect een duidelijke rol speelt. Ook *contingent work* is een veelvoorkomende term die als volgt wordt gedefinieerd: *'any job in which an individual does not have an explicit or implicit contract for long-term employment or one in which the minimum hours worked can vary in a nonsystematic manner'* (Polivka & Nardone, 1989, p. 11). Hoewel binnen deze definitie duidelijk de variërende uren terugkomen, zoals ook in het oproepcontract, is deze definitie enigszins breed. Voor het onderzoek is het belangrijk om scherp afgebakende definitie aan te houden wanneer gesproken wordt over flexibele arbeidsrelaties. Kalleberg (2000) waarschuwt voor de variëteit en verschillende termen van de vele soorten niet traditionele / flexibele arbeidsrelaties die in onderzoek gebruikt worden. Het gevaar hiervan is dat resultaten van onderzoek worden opgevat als conclusies over andere flexibele contracten dan in het betreffende onderzoek aan bod zijn gekomen. Daarnaast benadrukt Kalleberg (2000) dat de opvattingen over flexibele arbeid per land kunnen verschillen, mede door institutionele factoren. In de Amerikaanse context, bijvoorbeeld, is werk in principe altijd contractueel tijdelijk maar veronderstelt men een langere termijn, tenzij er nadrukkelijk is overeengekomen

dat men na bepaalde tijd moet vertrekken (Kalleberg, 2000). Het oproepcontract lijkt ook vaak op deze manier te werken: er wordt niet expliciet een einddatum afgesproken (hoewel deze wel juridisch contractueel wordt vermeld). Deze institutionele verschillen en door elkaar gebruikte definities maken het lastig om onderzoeken met elkaar in verband te brengen en de juiste terminologie te gebruiken.

Een andere gebruikte overkoepelende term is *non standard work arrangements*. Kalleberg, Reskin & Hudson (2000) definiëren dit als ‘arbeidsrelaties anders dan standaard, fulltime banen waaronder parttime werk, dagwerk, oproepkrachten, tijdelijk werk, en uitzendkrachten’ (p. 258). Binnen deze groep *non standard work arrangements* vallen dus eigenlijk alle soorten flexibel werk. Het oproepcontract is een contractsoort binnen de *non standard work arrangements*. De definitie van de term flexibel contract valt daarom in dit onderzoek binnen deze *non standard work arrangement*, maar is hierbinnen nog wel specifiek gericht op het oproepcontract. Daarmee sluit het uit dat gesproken wordt over andere flexibele arbeidsrelaties zoals de zelfstandigen zonder personeel (ZZP), uitzendkrachten, thuiswerkers of gedetacheerden. Wanneer er binnen dit onderzoek gesproken wordt over flexibele arbeidsrelaties, wordt daarom verwezen naar dergelijke oproepcontracten. Het oproepcontract is op basis van nul uren waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen contracten voor onbepaalde- en voor bepaalde tijd (hierna te noemen ‘de aard van het contract’ of verkort: ‘Contractaard’). Ter verduidelijking van de onderzoeksgroep het volgende schema:



Figuur 1 Verduidelijking focus contractsoort

De focus van het onderzoek volgt de weg van het arbeidscontract zoals in figuur 1 weergegeven naar het flexibele, oproepcontract en specificeert dan het type oproepcontract: Het nul-urencontract. De aard van het nul-urencontract kan vervolgens van onbepaalde of bepaalde tijd zijn. De linkerkant van figuur 1, de vaste / traditionele arbeidscontracten, zullen daarom niet verder gedefinieerd worden.

Het contract voor onbepaalde tijd lijkt soms een synoniem voor het vaste traditionele contract. Het is belangrijk om te beseffen dat het onbepaalde tijdscontract wordt bekeken vanuit de context van het flexibele oproepcontract en dus niet valt onder het vaste, traditionele contract. De drie soorten oproepcontracten komen voort uit gegevens van de Rijksoverheid, en zijn daarom vanwege de Nederlandse institutionele context het meest toepasbaar op de onderzoeksgroep. Er is gekozen voor deze richting, omdat de andere contracten niet relevant zijn voor de onderzochte organisatie. Dit is een organisatie in de detailhandel / horeca en zal later verder toegelicht worden. Binnen de horeca en detailhandel concentreert de werklust zich vaak tot het eind van de week en in het weekend (De Beer, Dekker en Olsthorn, 2011). Deze piekuren worden opgevangen door te werken met contracten waarvan het aantal werkuren onzeker is.

In de inleiding werd al verwezen naar bepaalde industrieën waar de verhoudingen tussen stabiliteit en flexibiliteit al een lange tijd niet in balans zijn. Verwezen werd naar de detailhandel, waar flexibiliteit en een komen en gaan van arbeidskrachten al langere tijd de norm is (Boxall & Purcell, 2016). Het onderzoek wordt dan ook uitgevoerd bij een kleine organisatie in de detailhandel. Verdere toelichting van de organisatie volgt in de methoden van dit onderzoek.

2.2 Organisatiebetrokkenheid

Het begrip organisatiebetrokkenheid in zijn nauwe vorm wordt gedefinieerd als een psychologische staat van de relatie tussen de werknemer en de werkgever, waarin de waarde en de doelstellingen van de werknemer met elkaar overeenkomen (Mowday, Porter and Steers, 1979). Meyer & Allen (1991) verbreden deze definitie door ook te beargumenteren dat organisatiebetrokkenheid een wens, noodzaak of verplichting is om deel te nemen aan de organisatie. Zij ontwikkelen hierbij de drie bekende componenten van organisatiebetrokkenheid, zoals in de volgende paragraaf

uiteengezet wordt.

Organisatiebetrokkenheid kent meerdere facetten. De overkoepelende term betrokkenheid kan gericht zijn op verschillende entiteiten in de organisatie, bijvoorbeeld op het bestuur, de afdeling of de organisatie als geheel (Meyer & Allen, 1991). Binnen grotere organisaties zullen werknemers zich sneller betrokken voelen tot teams of bedrijfsonderdelen, omdat de link tussen het succes binnen het team en het succes van de organisatie regelmatig vaag blijft (Meyer, Allen & Topolnystsky, 1998). Werknemers van kleinere organisaties zien ‘het grote plaatje’ makkelijker, waardoor betrokkenheid zich richt op de organisatie als geheel. Dit onderzoek richt zich op het begrip organisatiebetrokkenheid, omdat dit het beste aansluit bij de onderzochte, kleine, organisatie.

George & Chattopadhyay (2017) evalueerden recentelijk de voor- en nadelen van flexibele arbeidsrelaties voor werkgevers en werknemers. Voordeel voor de werkgever uit zich o.a. in flexibiliteit in de *workforce* en de daarbij horende kostenbesparing. De keerzijdes uit zich o.a. in signalen van verminderde betrokkenheid bij de werknemer. In de literatuur heeft het flexibele contract en de invloed op organisatiebetrokkenheid aandacht gekregen, veelal middels de vergelijking van het vaste contract met het flexibele contract. Zoals eerder besproken zijn onderzoekersresultaten hierin niet eenduidig. Sommige wijzen op een verminderde organisatiebetrokkenheid bij flexibele werknemers (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Jacobsen, 2000). Anderen geven alternatieve redenen voor de organisatiebetrokkenheidsverschillen (Felfe et al., 2008; McDonald & Makin, 2000), of zien geen significante verschillen (Goudswaard, Kraan en Dhondt, 2000; Guest & Clinton, 2006; Van Breukelen en Allegro). Het blijft hierin weer lastig om onderzoeksresultaten te vergelijken, omdat er verschillende definities van het flexibele contract gehanteerd worden.

2.2.1 Het drie componentenmodel van Meyer & Allen (1991).

Bij het drie componentenmodel van Meyer en Allen (1991) wordt uitgegaan van meerdere vormen van betrokkenheid. Het model onderkent verschillende focuspunten van organisatiebetrokkenheid, en hieruit worden drie componenten van organisatiebetrokkenheid afgeleid. Bij deze componenten uit de relatie tussen de persoon en datgene waar diegene zich betrokken toe voelt zich op verschillende manieren. Het eerste component is affectieve betrokkenheid. Dit betreft de emotionele

verbondenheid, hechting en identificatie met de organisatie door werknemers. Affectief betrokken werknemers blijven bij een organisatie omdat ze dat graag willen. Meyer en Allen (1991) nemen als tweede component continuerende betrokkenheid op in het model. Dit gaat over een gevoel van betrokkenheid dat gecreëerd wordt door het bewustzijn van de kosten die door de werknemer zelf gemaakt moeten worden bij het verlaten van de organisatie. Hierbij waagt de werknemer als het ware een gok dat de geïnvesteerde tijd op den duur zal lonen. Continuïteitsbetrokkenen blijven bij de organisatie omdat ze geen andere optie hebben. De laatste component is normatieve betrokkenheid. Dit component komt voort uit het plichtsgevoel van de werknemer om bij een organisatie te blijven. Werknemers met normatieve betrokkenheid voelen (grote) verantwoordelijkheid richting de organisatie en tonen betrokkenheid als loyaliteit. Hoewel deze drie componenten worden onderscheiden, is gebleken dat ze niet geheel onafhankelijk zijn. Toch is het onderscheiden van de drie componenten in onderzoek waardevol, om zo de doorwerking op de *outcomes* van organisatiebetrokkenheid te meten (Meyer et al., 2002). In de volgende paragrafen worden, op basis van bevindingen in eerder onderzoek, de verwachtingen wat betreft de relatie tussen de aard van het contract en de drie componenten van organisatiebetrokkenheid geformuleerd.

2.2.2 Het flexibele contract en affectieve betrokkenheid

Antecedenten van organisatiebetrokkenheid werken via de componenten door op verschillende consequenties. Een antecedent kan helpen de vermeende relatie tussen variabelen te verklaren. Een voorbeeld hiervan is *Perceived organizational support*. Dit blijkt een antecedent van affectieve organisatiebetrokkenheid: hoe groter de ervaren support, hoe meer werknemers affectief betrokken zijn. Hieruit blijkt het belang van een helder en een ondersteunend werkklimaat. Het impliceert dat affectieve betrokkenheid kan worden verkregen door als organisatie zelf betrokkenheid te tonen en werknemers eerlijk te behandelen. Dit wordt ondersteund door Brinkley (2013). Hij beargumenteert naar aanleiding van zijn onderzoek dat werknemers met een nul-urencontract een gevoel van oneerlijkheid ervaren, dat dergelijke contracten niet worden gezien als ‘echt werk’ en dat dit invloed heeft op de betrokkenheid. Deze perceptie van eerlijke behandeling vertoont overeenkomsten met de concepten wederkerigheid en loyaliteit, die terugkomen in het PC. Affectieve organisatiebetrokkenheid gaat om de emotionele link tussen de werknemer en de

contractvorm, zoals ook centraal staat in het relationele PC wat gaat over emotionele en sociale uitwisseling tussen werkgever en werknemer. Werknemers waarvan de aard van het contract voor bepaalde tijd is zijn minder lang verbonden aan de organisatie waardoor organisatiebetrokkenheid zich nog minder heeft ontwikkeld (Felfe et al., 2008). Vanuit deze redenering zal de perceptie van oneerlijkheid van werknemers met een oproepcontract voor bepaalde tijd zich naar verwachting uiten in een verminderde affectieve organisatiebetrokkenheid. Felfe et al. (2008) laten het belang van de vervulling van persoonlijke wensen zien, wat de affectieve betrokkenheid kan vergroten. Zij geven weer dat de wensen van liefhebbers van *classic employment, temporary employment en self-employment* van elkaar verschillen en dat deze wensen invloed hebben op de affectieve betrokkenheid. De verwachting naar aanleiding van deze bevindingen is dat werknemers met een flexibel onbepaalde tijdscontract meer affectief betrokken zijn dan werknemers met een flexibel contract van bepaalde tijd.

Uit bovenstaande bevindingen is de volgende hypothese getrokken:

*H1a: Werknemers met een flexibel contract waarvan de aard van onbepaalde tijd is voelen **meer** affectieve organisatiebetrokkenheid dan werknemers met een flexibel contract waarvan de aard voor bepaalde tijd is.*

2.2.3 Het flexibele contract en continuerende betrokkenheid

De kosten die een werknemer bij het verlaten van de organisatie percipieert zijn naast het mogelijke verlies van financiële bronnen ook bijvoorbeeld het gepercipieerde verlies van kennis en ervaring (Meyer, Stanley, Parfyonova, 2012). Meyer & Allen (1991) stellen bij dit component van organisatiebetrokkenheid dat wanneer een werknemer dermate veel investeert in een taak of project dat vertrek in direct verband staat met het niet kunnen voltooien van de taak. De werknemer blijft bij de organisatie om de taak te voltooien en is dan continuerend betrokken. Daarnaast is een werknemer continuerend betrokken wanneer wordt ervaren dat er weinig of geen alternatieve baanmogelijkheden zijn. Flexibele werknemers worden vaker dan vaste werknemers in verband gebracht met continuerende betrokkenheid. Flexibele werknemers verrichten werk met als hoofdreden hier een financiële vergoeding voor te ontvangen en zijn daardoor minder emotioneel betrokken dan werknemers waar

meer zekerheid wordt geboden (Millward & Hopkins, 1998). Om deze reden is de verwachting dat ook werknemers met een contract voor bepaalde tijdscontract meer continuerende organisatiebetrokkenheid vertonen dan werknemers met een onbepaalde tijdscontract

Mogelijk zijn er binnen sectoren zoals de horeca en de detailhandel ook minder alternatieve mogelijkheden qua contractaard. Deze sectoren zijn gebonden aan bijvoorbeeld het seizoen en kennen een traditie waarin contracten voor bepaalde tijd de norm zijn. De werknemer verwacht mogelijk ook niets anders dan een bepaalde tijdscontract en hecht misschien meer waarde aan de financiële uitkomsten van het werk dan de aard van het contract. Wanneer een werknemer in deze sectoren wel een onbepaalde tijdscontract heeft dan is het waarschijnlijk dat deze al langer in dienst is. Hoewel affectieve en continuerende organisatiebetrokkenheid elkaar niet uitsluiten, wordt verwacht dat naarmate de lengte van het dienstverband toeneemt, de affectieve organisatiebetrokkenheid stijgt (Jacobsen, 2000). Hiermee wordt de verwachting versterkt dat het onbepaalde tijdscontract minder continuerende organisatiebetrokkenheid ervaart dan het bepaalde tijdscontract maar dat de lengte van het dienstverband hierin een rol speelt. Werknemers met een oproepcontract wensen vaak zelf een dergelijk contract omwille van de werk-privébalans of studie (De Beer, Dekker en Olsthorn, 2011). Werken heeft een *secondary role* (Mathieu & Zajac, 1999) in het leven van de werknemer, waardoor de werknemer naar verwachting eerder continuerend betrokken is. Het werk wordt naast iets anders gedaan, zoals het volgen van een studie. Het oproepcontract is een contract wat vaak wordt geboden als het gaat om een bijbaan (CBS, 2016b). Wanneer de bijbaan dient om bijvoorbeeld studie te bekostigen, is het waarschijnlijk dat de werknemer continuerend betrokken is.

Deze resultaten beschrijven de continuerende betrokkenheid binnen de overkoepelende term van het oproepcontract. Hoewel er binnen de literatuur weinig informatie beschikbaar is over de verwachting tussen onbepaalde en bepaalde flexibele tijdscontracten, wordt er in lijn met deze resultaten verwacht dat oproepkrachten met een contractaard van onbepaalde tijd minder continuerende betrokkenheid vertonen en oproepkrachten met een bepaalde tijdscontract meer continuerende betrokkenheid vertonen.

Aan de hand van deze bevindingen is de volgende hypothese opgesteld:

*H1b: Werknemers met een flexibel contract waarvan de aard van onbepaalde tijd is voelen **minder** continuerende organisatiebetrokkenheid dan werknemers met een flexibel contract waarvan de aard voor bepaalde tijd is.*

2.2.4 Het flexibele contract en normatieve betrokkenheid

Eerder werd al verwezen naar het onderzoek van Jacobsen (2000). Dit onderzoek concludeert dat tijdelijke krachten zich minder normatief betrokken voelen dan vaste krachten. Jacobsen (2000) licht hierbij het socialisatieproces waarbij de werknemer de normen en waarden van de organisatie internaliseert toe. Een goede internalisatie tussen beiden creëert het gevoel deel uit te maken van de organisatie. In termen van de flexibele werknemer is het waarschijnlijk dat deze minder normatieve betrokkenheid voelt omdat er minder lang deel uit wordt gemaakt van de organisatie. Bij contracten van bepaalde tijd is er ook sprake van een einddatum, waar dat bij contracten voor onbepaalde tijd niet zo is. Echter, omdat het urencomponent bij het oproepcontract flexibel is, is de verwachting dat de flexibele werknemer minder normatieve betrokkenheid ervaart. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Jacobsen (2000) ook dat gebruikte beloningen een voorspeller zijn voor normatieve betrokkenheid. Wanneer de werkgever in de werknemer investeert geeft de werknemer dit terug in termen van normatieve betrokkenheid. De verwachting is dat de flexibele werknemer met een contract voor bepaalde tijd dit ook minder ervaart, omdat er in deze werknemer waarschijnlijk minder geïnvesteerd wordt. Een flexibele werknemer (met een oproepcontract) zal de normatieve verbintenis met de organisatie ook minder ervaren omdat de relatie sowieso al weinig verbinding impliceert, al dan niet vanuit beide kanten. De karakteristieken van deze contractvorm voor bepaalde tijd maken vertrek voor de werknemer makkelijker, en dit ondersteunt daarmee ook de verwachting dat flexibele werknemers met een flexibel contract waarvan de aard voor onbepaalde tijd is meer normatieve betrokkenheid vertonen dan de bepaalde tijdsvariant.

Op basis van bovenstaande verwachtingen is de volgende hypothese opgesteld:

*H1c: Werknemers met een flexibel contract waarvan de aard van onbepaalde tijd is voelen **meer** normatieve organisatiebetrokkenheid dan werknemers met een flexibel contract waarvan de aard voor bepaalde tijd is.*

2.3 Het psychologische contract.

Het psychologisch contract omvat de bepalingen en condities van een wederkerige relatie tussen de organisatie en de werknemer (Rousseau, 1989), is subjectief en berust op perceptie (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Waar het formele arbeidscontract een vaststaand feit is, is het psychologisch contract onuitgesproken en continu in verandering (Conway & Briner, 2005). Hierin kan een breuk of schending optreden.

Door de subjectieve aard hebben onderzoekers verschillende denkbeelden over de conceptualisering van het psychologisch contract. De definitie die Rousseau (1995) geeft aan het psychologisch contract zijn ‘de (individuele) overtuigingen van werknemers omtrent de wederzijdse verplichtingen tussen werknemer en werkgever waarin deze overtuigingen contractueel worden wanneer het individu gelooft dat hij of zij de werkgever een bijdrage verschuldigd is (hard werken, loyaliteit, opoffering), en de werkgever daar bepaalde stimulansen voor terug dient te geven (hoog loon, werkzekerheid)’ omvat (p. 390) Guest (1998) werkte deze definitie verder uit door te stellen dat het psychologisch contract specifiek gaat over verplichtingen, verwachtingen, beloftes en overtuigingen. Overtuigingen en verwachtingen over gemaakte beloftes worden gevormd door de percepties van de werknemer. De werknemer maakt een evaluatie van zijn verwachtingen en in welke mate deze vervolgens worden nagekomen. De verplichting is het werk wat de werknemer hiervoor doet. De werknemer verwacht bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden, en in ruil hiervoor zet hij zich in op de werkvloer. Deze verwachtingen uiteten zich op verschillende manieren. Werknemers kunnen verwachtingen hebben over taakinhoud, loopbaanmogelijkheden, financiële beloning, omgevings sfeer en de werk-privébalans (de Vos, Buyens & Schalk, 2003). Deze evaluatie van het PC wordt vervolgens beïnvloed door de perceptie van de werknemer over de mate waarin de werkgever verplichtingen heeft ten opzichte van de werknemer en in hoeverre deze door de werkgever worden nagekomen. Voorliggend onderzoek gaat specifiek in op het eerste onderdeel binnen het PC, waarin de werknemer een evaluatie maakt over de verwachte werkgeversverplichtingen en de nagekomen werkgeversverplichtingen. Hiermee wordt de focus gelegd op de werkgeversverplichtingen gaat huidig onderzoek niet in op de werknemersverplichtingen; de manier waarop de werknemer

het werk uiteindelijk doet na de evaluatie van de werkgeversverplichtingen in het PC.

Morrison & Robinson (1997) gaan in op de breuk in het PC. Deze ontstaat wanneer de werknemer percipieert dat de verplichtingen en beloftes niet zijn nagekomen door de werkgever. De evaluatie binnen het PC is onbewust. De werknemer wordt zich bewust van deze evaluatie wanneer hier inbreuk op wordt gemaakt. Freese, Schalk & Croon (2007) geven het verschil weer tussen een breuk en een schending. Bij een breuk is de evaluatie van het PC niet volgens verwachting. De werknemer percipieert dat de werkgeversverwachtingen hoger zijn dan de nagekomen werkgeversverplichtingen. Een schending ontstaat waarna belangrijke werkgeversverplichtingen helemaal niet worden vervuld. Een van de reacties op een schending is bijvoorbeeld een verminderde organisatiebetrokkenheid (Freese, Schalk & Croon, 2007).

Het begrijpen van de manier waarop de werknemer deze evaluatie maakt wordt bemoeilijkt doordat arbeidsrelaties voortdurend in beweging zijn. Werknemer en werkgever hechten verschillende waarden aan het werk. De werkwaarde zekerheid verschuift richting flexibiliteit en de werknemer past hierop de evaluatie van het PC aan (Hiltrop, 1995; Anderson en Schalk, 1998). De inhoud van het PC wordt bepaald door het geven en nemen tussen werkgever en werknemer. Door het aanpassen van de waarde werkzekerheid naar flexibiliteit lijkt een aanpassing van de waarde loyaliteit naar individualiteit een automatisch gevolg. Het tijdelijke aspect van werk is niet alleen een verlangen van de werkgever, de werknemer is op de hoogte van het tijdelijke karakter van de wederzijdse afhankelijkheid tussen werkgever en werknemer (Gaspersz & Ott, 1996). Werknemer vervangt de wens baanzekerheid voor de wens ontwikkelingsmogelijkheden en training. Wanneer werkgever en werknemer andere eisen aan elkaar stellen wijzigen ook de voorwaarden die de evaluatie van het PC bepalen. De werkgeversverwachtingen worden hiernaar aangepast, waardoor de ervaren werkelijkheid op dat vlak sneller overeenkomt met de verwachting. Gevolg van de verschuiving van de werkwaarden zou kunnen betekenen dat de werknemer op deze vlakken minder snel een breuk of schending ervaart. Dit betekent niet dat de kans op breuk of schending in het PC helemaal verdwijnt. Verwachtingen verschuiven voor de werknemer richting andere waarden waar wel breuk of schending kan optreden door als werkgever niet aan de verwachting te voldoen.

In de ideale wereld gaan deze verschuivingen gelijkmatig. Werkgever heeft

andere verwachtingen van de werknemer en werknemer past hier de eigen verwachtingen van de werkgever op aan. Door deze gelijke verschuivingen wijzigt de inhoud van het PC maar zal er in de evaluatie van het PC geen breuk of schending optreden. Echter is deze verschuiving niet altijd gelijkmatig en geldt de verandering van werkwaarden niet voor iedereen (Gaspersz & Ott, 1996). Leeftijd speelt hierin bijvoorbeeld een rol (Schalk, Freese & Van den Bosch, 1995). Schalk, Freese & Van den Bosch (1995) bevinden dat jongere werknemers de veranderde werkwaarden als flexibiliteit en ontwikkeling eerder omarmen dan oudere werknemers.

Het psychologisch contract en organisatiebetrokkenheid

Verschillen in organisatiebetrokkenheid tussen vaste en flexibele werknemers worden in onderzoek regelmatig verklaard aan de hand van de Social Exchange Theory (Blau, 1964). Deze theorie stelt dat een individu relaties aangaat met anderen om middelen en ondersteuning uit te wisselen en vervolgens iets terug doet. Het PC hangt nauw samen met deze theorie. ‘Vervulling of schending van het psychologisch contract heeft verschillende effecten op affectieve en continuïteitsbetrokkenheid’ (Freese, Schalk & Croon, 2007, p. 56). Verondersteld wordt dat werknemers met een flexibele arbeidsrelatie binnen deze wederkerige relatie minder verwachtingen hebben over bijvoorbeeld baangarantie, promotie en ontwikkeling. Hierin komt het antecedent *Perceived Organisational Support* terug, een voorspeller van affectieve betrokkenheid. Aan de ene kant stellen flexibele werknemers hun verwachtingen van de organisatie bij, waardoor zij binnen het PC mogelijk minder snel een breuk of schending ervaren. In dat geval zal zich waarschijnlijk geen negatieve invloed op affectieve betrokkenheid voordoen. Aan de andere kant percipiëren zij, zoals Brinkley (2013) aangeeft, het contract als oneerlijk. Ook de studie van Scheel, Rigotti & Mohr (2013) veronderstelt de perceptie van ongelijkheid. Zij zeggen dat er een breuk in het PC ontstaat doordat een organisatie zowel vaste als flexibele werknemers in dienst heeft. Sanders, Nauta en Koster (2002) geven ook het belang van de verdeling van contracten binnen de organisatie aan. Wanneer een contract afwijkt van de standaard (bijvoorbeeld wanneer de meerderheid een vast contract heeft) binnen een organisatie zal het gevoel van ongelijkheid groeien en daarmee een breuk in het PC veroorzaken. De tijdelijke werknemer kan vervolgens ongelijkheid ervaren. Een dergelijke breuk of schending in het PC kan zo doorwerken op de affectieve betrokkenheid. De perceptie van de flexibele werknemer over wat de werkgevers’ verplichtingen en beloftes zijn

speelt een grote rol.

Het totale concept van het PC vertoont veel kenmerken die ook binnen de componenten van organisatiebetrokkenheid naar voren komen. Deze conceptuele overlap werd door Millward & Hopkins (1998) onderzocht en bevestigd. Door binnen huidig onderzoek de focus te leggen op een onderdeel binnen de inhoud van het PC namelijk de evaluatie van de werkgeversverplichtingen wordt deze conceptuele overlap beperkt. De conceptuele overlap tussen het PC en (de componenten van) organisatiebetrokkenheid liggen voornamelijk bij de werknemersverplichtingen binnen het PC. Wat doet de werknemer terug voor de werkgever na de evaluatie van de werkgeververplichtingen? Hieruit blijken de gevolgen van de evaluatie van het PC welke zich uiten in de mate van organisatiebetrokkenheid.

Freese & Schalk (2008) hebben verschillende manieren om het PC meetbaar te maken geanalyseerd. Naar aanleiding van deze analyse is gekozen om het PC meetbaar te maken volgens de *evaluation-oriented* methode (Rousseau & Tijoriwala, 1998 zoals geciteerd in Freese & Schalk, 2008). Deze methode onderzoekt de mate waarin vervulling, verandering of schending wordt ervaren binnen de context van het PC. Het gaat na in hoeverre de inhoud wordt nagekomen Hierin wordt het gedrag van de werknemer beschreven, wat in verband staat met de evaluatie van de werkgeversverplichtingen. Wanneer de werkgever de perceptie van de verplichtingen niet nakomt wordt verwacht dat de werknemer het gedrag vervolgens negatief aanpast. Het aanpassen van het gedrag na de evaluatie valt binnen de werknemersverplichtingen. Dit omvat het gedrag wat de werknemer uiteindelijk laat zien na de evaluatie van de werkgeversverplichtingen en toont veel raakvlakken met de componenten van organisatiebetrokkenheid. Hierop gaat voorliggend onderzoek dan ook niet in.

2.3.1 Het psychologisch contract als mediërende variabele

In eerdere onderzoeken is de rol van het PC op de drie componenten van organisatiebetrokkenheid bekeken. Hierbij wordt er een splitsing gemaakt tussen twee aard van het PC. Binnen de wetenschappelijke historie van het PC wordt de aard van het PC beschreven als transactioneel of relationeel (Rousseau, 1998).

Het transactionele contract gaat over een specifieke, korte-termijn, overdracht van

bijvoorbeeld geld en impliceert weinig uitwisseling tussen werkgever en werknemer. Het relationele psychologische contract staat daartegenover met lange termijn verplichtingen, impliceert inspanning vanuit zowel werkgever als werknemer en baseert zich op zowel de overdracht van goederen als op sociaal-emotionele kenmerken zoals loyaliteit en support (Rousseau, 1993; Meyer, Allen & Topolnystsky, 1998). Deze twee verschillende vormen van het PC impliceren beiden verschillende werkgeversverplichtingen. Binnen het transactionele PC verwacht de werknemer vooral economische uitwisseling en is de wederzijdse afhankelijkheid voor korte termijn. Een transactionele benadering van het PC vertoont hiermee raakvlakken met continuerende organisatiebetrokkenheid. Binnen het relationele contract verwacht de werknemer emotionele en sociale uitwisseling, wat raakvlakken vertoont met affectieve organisatiebetrokkenheid (Millward & Hopkins, 1998).

Kijkend naar de termen transactioneel contract of continuerende betrokkenheid lijkt het erop dat flexibele werknemers alleen werk verrichten om daarvoor een financiële beloning te ontvangen zonder daarbij emotionele betrokkenheid te voelen (Millward & Hopkins, 1998). Ook McDonald & Makin (2000) zien de transactionele of relationele aard van het PC als voorspeller van de mate van organisatiebetrokkenheid. Werknemers met een transactioneel contract zullen alleen in de organisatie stoppen wat ze er ook uit kunnen halen. Zij zijn echter niet zoals Rousseau (1990) van mening dat *'non-permanent staff will have a predominantly transactional psychological contract* (McDonald & Makin, 2000, p. 85). Volgens hen kan een flexibele werknemer net als een vaste werknemer zowel een transactioneel als een relationeel PC hebben. Zij bevinden dat flexibele werknemers andere (zelfs hogere) verwachtingen hebben van de werkgever dan werknemers met een vast contract (McDonald & Makin, 2000 p. 90).

Ondanks dat de benadering van het PC als enkel transactioneel of enkel relationeel in twijfel kan worden getrokken, geeft het wel stof tot nadenken over de verschillen in ervaren werkgeversverplichtingen en hiermee de evaluatie van het PC. De manier waarop de werknemer de werkgeversverplichtingen evalueert hangt af van waar voor de werknemer het zwaartepunt qua werkwaarden ligt. Aan welke werkgeversverplichtingen hecht de werknemer de grootste waarde en heeft hij de hoogste verwachtingen en in hoeverre komt de werkgever deze ook daadwerkelijk na. Op het moment dat een werkgever hier ook daadwerkelijk rekening mee houdt is dit van invloed op de organisatiebetrokkenheid (Morrison & Robinson, 1997). De

evaluatie van het PC zou het effect van contractaard zo over kunnen brengen op organisatiebetrokkenheid. Eventuele verschillen in organisatiebetrokkenheid voor een werknemer met een onbepaalde- of een bepaalde tijdscontract liggen in het geval van een mediërende invloed van het PC niet alleen bij het hebben van een contract voor onbepaalde- of bepaalde tijd maar ook bij welke verwachtingen de werknemer van de werknemer heeft en in welke mate deze worden nagekomen.

De ideeën over het bestaan van verschillen in de evaluatie van het PC die kunnen uitleggen waarom contractaard van invloed is op organisatiebetrokkenheid maken dat de evaluatie van het PC meegenomen wordt als mediërende variabele binnen huidig onderzoek. Naar aanleiding van deze bevindingen wordt de volgende hypothese opgesteld:

H2: Het psychologisch contract heeft een mediërend effect op de relatie tussen de aard van het contract en de organisatiebetrokkenheid van werknemers.

2.4 Het flexibele contract en de tevredenheid met de contractsoort

In de vorige paragraaf werd het vervullen of schenden van het psychologisch contract al in verband gebracht met de wensen van de werknemer en de mate waarin de werkgever hier rekening mee houdt. Verwacht wordt dat de betrokkenheid van de werknemer wordt verzwakt wanneer de aard van het contract niet overeenkomt met de wensen van de werknemer. Tsui, Pearce, Porter en Tripoli (1997) zien het aanbieden van tijdelijke contracten aan werknemers die eigenlijk iets anders, of meer dan een flexibele arbeidsrelatie verwachten als onder investeren. Een flexibel contract wordt lang niet door iedereen ervaren als onzeker. Voordelen die vaak genoemd worden bij flexibele arbeid zijn afwisseling, vrijheid en het opdoen van ervaring (Guest, Oakley, Clinton, Budjanovcanin, 2006). Flexibiliteit wordt daarom vaak in verband gebracht met studenten en werknemers die het werk combineren met zorg voor kinderen of het huishouden (De Beer, Dekker en Olsthorn, 2011). Als de werknemer zelf baat heeft bij het flexibele contract, bijvoorbeeld omwille van de werk-privébalans of vanwege het volgen van een studie (George & Chattopadhyay, 2017), wordt verwacht dat de tevredenheid minder tot geen invloed heeft op het optreden van de aard van het contract en de organisatiebetrokkenheid. Guest &

Clinton (2006) laten het belang van het *contract of choice* zien door aan te tonen dat werknemers met een flexibel contract en daar niet zelf voor hebben gekozen een verminderde organisatiebetrokkenheid ervaren.

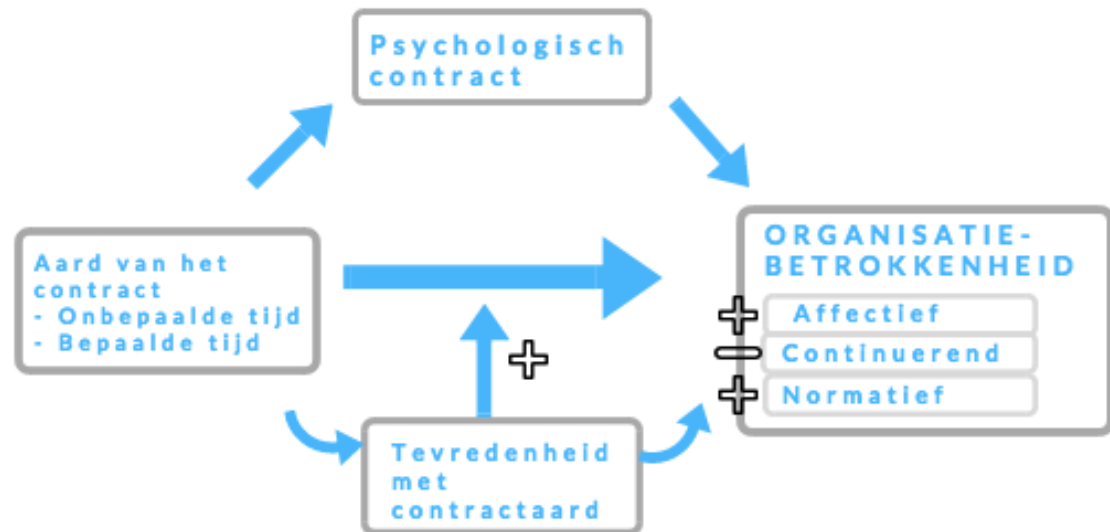
In een eerdere paragraaf werd beschreven dat een individu bij het ontbreken van alternatieve mogelijkheden een hogere (continuerende) organisatiebetrokkenheid ervaart. De vraag is of een flexibele werknemer een contractsoort heeft omdat er geen andere keuze is, of omdat er zelf voor de contractsoort gekozen is. Onderzoeken tonen aan dat werknemers die zelf voor niet standaard werkrelaties kiezen, meer organisatie betrokken zijn dan werknemers die niet vrijwillig konden kiezen voor de contractsoort (Ellingson, Gruys & Sackett; 1998, Holtom, Lee & Tidds; 2002 en Tan & Tan; 2002). En ook de afweging om werkzaam te zijn onder een bepaalde contractsoort is van invloed op de organisatiebetrokkenheid (Felfe, Schmook, Schyns & Six, 2008; Van Dyne & Ang, 1998; Torika, 2003). Een positieve afweging van de aard van het contact betekent tevredenheid met de aard van het contract en dit betekent een hogere organisatiebetrokkenheid. Hiermee wordt een verwachting toegeschreven aan de invloed van de tevredenheid met de contractsoort op de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid. Ofwel dit onderzoek verwacht dat naarmate de tevredenheid over de contractsoort toeneemt, ook de organisatiebetrokkenheid toeneemt.

Aan de hand van bovenstaande is de volgende hypothese opgesteld:

H3: De tevredenheid met het contract heeft een positieve modererende werking op de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid.

Dit onderzoek tracht om bovenstaande redenen een profiel te schetsen van deze specifieke groep flexibele werknemers met een oproepcontract om zo te kijken hoe de aard van het arbeidscontract (onbepaalde tijd of bepaalde tijd) zich verhoudt tot organisatiebetrokkenheid. Het onderzoek is uitgevoerd in een organisatie in de detailhandel, een sector waarin veel flexibiliteit voorkomt. Bij het onderzoeken van de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid wordt gekeken naar de het PC als mediërende variabele en de tevredenheid van het contract als modererende variabele. In figuur 2 is het conceptuele model met hypothesen weergegeven (geformuleerd vanuit contractaard onbepaalde tijd, met contractaard

bepaalde tijd als alternatieve hypothese).



Figuur 2 Het conceptuele model

3. Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk geeft uitleg over de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Allereerst wordt aandacht besteed aan de aard van het onderzoek. Vervolgens wordt de procedure van het selecteren van de respondenten toegelicht. Daarna wordt de dataverzameling methode van het onderzoek besproken waarna ook de analysemethoden aan bod komen. Ter verantwoording van het onderzoek zullen de betrouwbaarheid en validiteit in dit hoofdstuk worden toegelicht. De methode van dataverzameling is met zorg opgesteld, voor betrouwbare onderzoeksresultaten. Het streven is om bij herhaling tot gelijke uitkomst te komen, indien de onderzoeksgroep niet is veranderd (Boeije, 2016). Door naar de validiteit van het onderzoek te kijken, wordt gekeken naar de mate waarin de waarneming overeenkomt met de werkelijkheid (Boeije, 2016).

De deelvragen zijn opgesteld om in stappen antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. Deze deelvragen zijn opgedeeld in een theoretisch deel en een empirisch deel. De theoretische deelvragen hebben aandacht gekregen in het theoretisch kader. Door kennis te nemen van theorieën rondom het concept organisatiebetrokkenheid wordt de theoretische sensitiviteit vergroot en dit zorgt voor kennis en expertise die nodig is voor het vervolg van het onderzoek (Boeije, 2016, p. 43). Middels de theoretische deelvragen zijn de concepten uit de hoofdvraag bekeken en gedefinieerd en zo is een kader geschetst voor het vervolg van het onderzoek. Dit literatuuronderzoek heeft de praktische uitvoering van het onderzoek makkelijker gemaakt (Boeije, 2016). Daarnaast zal verantwoord worden op elke manier de empirische deelvragen worden onderzocht.

3.1. De aard van het onderzoek

Dit onderzoek is beschrijvend van aard met een kwantitatieve onderzoeksbenadering. Kwantitatief onderzoek is onderzoek waarbij omwille van het beantwoorden van de onderzoeksvraag cijfermatige gegevens worden verzameld welke vervolgens statistisch worden geanalyseerd (Van de Bunt & Nencel, 2011). Beschrijvend onderzoek start met een sterk ontwikkeld idee over een sociaal fenomeen om dit vervolgens te beschrijven (van de Bunt & Nencel, 2011). Ideeën over het verband tussen flexibele contract en organisatiebetrokkenheid hebben in eerder onderzoek al

richting gekregen. Dit onderzoek tracht een beeld te schetsen wat meer in detail treedt wat betreft het flexibele contract. Het onderzoek is uitgevoerd vanuit het oogpunt van de positivistische sociale wetenschap. Dit houdt in dat het een 'georganiseerde methode van het combineren van deductieve logica met empirische observaties van gedragingen van het individu betreft, om zo mogelijke causaliteiten te ontdekken en bevestigen die gebruikt kunnen worden om menselijk gedrag te voorspellen' (Van de Bunt & Nencel, 2011, p. 95). Binnen deze benadering zijn resultaten gebaseerd op uitspraken die geverifieerd kunnen worden, en laat de waarheid zich door waarneming aantonen (Boeije, 2016).

3.1.2. Organisatie en selectie respondenten

Het onderzoek richt zich op het de organisatiebetrokkenheid van werknemers binnen een kleine supermarktketen met 16 vestigingen. Deze organisatie is in de startfase van het onderzoek benaderd, omwille van het vele gebruik van flexibele contracten. Het was in het beginsel nog niet duidelijk dat het oproepcontract onderwerp van de studie zou worden, omdat het stadium van het onderzoek dat toen nog niet toeliet. Om zeker te zijn van toegang bij een organisatie is toen gekozen voor betreffende supermarktketen. Gaandeweg is besloten om de typen contracten te specificeren. Gekeken naar de aanwezige contracttypen binnen de organisatie is gekozen om flexibele contracten te specificeren als oproepcontracten. Hierna is de keuze gemaakt om de functie winkelmedewerker te onderzoeken, omdat het oproepcontract binnen deze functie veel voorkomt. Door de selectie van winkelmedewerkers vallen leidinggevenden, kantoormedewerkers, operationele leidinggevenden en werknemers van de productiekeuken niet binnen de steekproef. Hierdoor omvat de totale populatie ca. 120 werknemers met een oproepcontract waarvan de aard voor onbepaalde- of bepaalde tijd is. De steekproefgrootte is berekend door gebruik te maken van een onlinerekenhulp (Checkmarket, z.d.) hierbij is gebruik gemaakt van een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 5% (Agresti & Franklin, 2007). Met het steekproefkader van 120 werknemers bestaat een betrouwbare steekproef in deze uit 92 respondenten. De steekproefgrootte maakt het mogelijk betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de uitgevoerde statistieken (Van der Velde, Janssen & Dijkers, 2015, p. 12). Vanwege het relatief kleine steekproefkader is er geen berekening gemaakt met de verwachte respons om te berekenen hoeveel werknemers gevraagd moet worden de vragenlijst in te vullen. Alle mogelijke

werknemers binnen de populatie hebben de vragenlijst ontvangen.

Om er voor te zorgen dat beide contractaarden gelijk zijn vertegenwoordigd in het onderzoek zijn de werknemers opgedeeld in twee groepen: Groep 1 betreft winkelmedewerkers met een oproepcontract waarvan de aard voor onbepaalde tijd is. Groep 2 betreft winkelmedewerkers met een oproepcontract waarvan de aard voor bepaalde tijd is. Omdat vooraf bekend was dat groep 1 een aantal van 35 werknemers telt en groep 2 een aantal van 85 werknemers, is berekend dat binnen groep 1 een respons van 27 respondenten nodig is, en binnen groep 2 een respons van 56 respondenten om binnen de betrouwbare steekproef van 92 op een populatie van 120 te blijven. Er zijn maatregelen getroffen om te zorgen dat de met name de respons voor het steekproefkader binnen groep 1 gehaald werd. Groep 2 ontving een extra herinneringsmail en een sms-bericht met de link naar de vragenlijst. De meeste respons is te danken aan het bezoeken van winkels, waarbij op een tablet de vragenlijst kon worden gemaakt. Wanneer een winkelmedewerker de vragenlijst in de winkel heeft ingevuld, is steeds gezorgd voor een rustige en anonieme omgeving om zo sociaal wenselijke antwoorden en de invloed van de aanwezigheid van de onderzoeker te beperken.

Uiteindelijk zijn 93 werknemers gestart met het invullen van de vragenlijst. Waarvan 92 de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Dit is een responspercentage van 78%.

3.2. Dataverzamelmethode

Binnen deze paragraaf wordt de dataverzamelmethode besproken, waarna in de operationalisatie van de meetinstrumenten per variabele aan bod komt hoe de vragenlijst tot stand is gekomen.

De vragenlijst is verspreid door middel van Qualtrics en toegestuurd via e-mail. Gezien de leeftijd van de respondenten varieert van jonger dan +/- 15 tot 25 jaar is de vragenlijst in eenvoudige taal geformuleerd. Het gevaar bestaat dat respondenten bij de vragen over contacttevredenheid denken aan andere contracten dan de twee contractaarden binnen dit onderzoek. Daarom is bij de vragen duidelijk geformuleerd dat er gesproken wordt over de onbepaalde of bepaalde aard van het contract om zorg te dragen dat de respondenten de vragenlijst invullen met het juiste kader van contractaard in gedachten. Een ander gevaar is dat respondenten geen kennis hebben

van de aard van het contract. Via de mail met de link naar de vragenlijst zijn respondenten hier individueel van op de hoogte gebracht. Bij de afname van de vragenlijst middels de tablet in de winkels is hier (nogmaals) naar gevraagd. Enkele winkelmedewerkers zijn hierdoor ter plekke uitgesloten van deelname. Om anonimiteit te waarborgen is gekozen om niet te vragen naar contactgegevens of aan te geven in welke vestiging de respondent werkzaam is. De dataverzameling heeft totaal 2 weken geduurd.

Voor het definitief verspreiden van de vragenlijst is deze getest op zowel buitenstaanders als winkelmedewerkers. In totaal hebben 5 personen de vragenlijst van feedback voorzien. Aan de hand hiervan zijn fouten en onduidelijkheden uit de vragenlijst gehaald. Er is met name kritisch gekeken naar de formulering van de vraag naar de aard van het contract. Deze bleek zowel voor betreffende werknemers als voor buitenstaanders helder. De vraag 'Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik mijn collega's dat verschuldigd ben' bleek onduidelijk en is naar aanleiding van de test aangepast naar 'Ik zou op dit moment geen ontslag nemen omdat ik mijn collega's dan in de steek laat'.

De vragenlijst start met items over de kenmerken van de respondenten waarin wordt gevraagd naar het geslacht, de leeftijd en het aantal jaren in dienst. Ter vergemakkelijking van het invullen van de vragenlijst, is er gekozen voor antwoordcategorieën bij deze vragen. De vragen naar de aard van het contract en het volgen van een studie/opleiding naast het werken kennen twee antwoordcategorieën. Vervolgens gaat de vragenlijst in op de concepten organisatiebetrokkenheid, PC en tevredenheid met de aard van het contract. De gehele vragenlijst is ter informatie toegevoegd in de bijlage I. De vragenlijst is tot stand gekomen door de variabelen te operationaliseren, dat wil zeggen het vertalen van de variabelen in specifieke, meetbare, observeerbare en registreerbare zaken (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015).

3.2.1 Operationalisatie meetinstrumenten

Om uiteindelijk tot een beantwoording van de vraagstelling te komen, zijn de concepten uit de hoofdvraag geoperationaliseerd waaruit een vragenlijst voortkwam. De meeste variabelen zijn gemeten middels een multi-item meetschaal wat inhoudt dat er ter verhoging van de coëfficiënt meerdere items per meetschaal worden gebruikt (Van de Bunt & Nencel, 2011). Binnen volgende paragrafen wordt

gesproken van een interval- en ordinaal meetniveau. Van een intervalseetniveau is sprake wanneer de antwoordcategorieën kunnen worden gerangschikt in meer of minder en het verschil tussen de antwoordcategorieën in een getal uit te drukken is. Van een ordinaal meetniveau is sprake wanneer de antwoordcategorieën kunnen worden gerangschikt in meer of minder maar het verschil niet kan worden uitgedrukt als een getal (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015). In de volgende paragrafen wordt toegelicht op welke manier de variabelen in de vragenlijst geoperationaliseerd zijn. Daarnaast komen ook de controlevariabelen aan bod.

3.2.1.1. De aard van het contract

De eerste variabele is de onafhankelijke variabele, de aard van het contract. De aard van het contract kan binnen de onderzochte groep winkelmedewerkers bij de organisatie van onbepaalde (0) - of bepaalde tijd (1) zijn. Dit wordt een dichotome variabele genoemd. ‘De variabele kan slechts twee verschillende mogelijke waarden aannemen’ (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015, p. 86). Respondenten krijgen daarom de vraag in te vullen of zij een contract voor bepaalde- of onbepaalde tijd hebben (*Heb je een contract voor bepaalde- of voor onbepaalde tijd bij STACH*) Deze vraag bevat de volgende toelichting: *Op het contract voor **bepaalde tijd** staat een einddatum, waarna het verlengd kan worden. Een contract voor **onbepaalde tijd** is doorlopend en heeft geen einddatum.* Om toe te zien op het correct begrijpen van de vraag.

3.2.1.2. Tevredenheid met de aard van het contract

De moderator, de tevredenheid met de aard van het contract, wordt gemeten aan de hand van twee items ‘hoe tevreden ben je met het contract voor onbepaalde of bepaalde tijd’ en ‘hoe tevreden ben je met de baanzekerheid, dat je niet zomaar ontslagen wordt?’. Deze items zijn afgeleid van de items gebruikt in het onderzoek van Sanders, Nauta & Kosters (2002) over tevredenheid met contractsoort. De vragen kunnen gescoord worden aan de hand van een 5-punts Likertschaal (1=zeer ontevreden t/m 5 = zeer tevreden). De 5-punts Likertschaal is een (quasi) intervallschaal en een veelgebruikte wijze ter inventarisatie van de mening van de respondent (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015). Deze schaal wordt binnen dit onderzoek aangehouden om de mening van de respondent te inventariseren.

3.2.1.3 Organisatiebetrokkenheid

De variabele organisatiebetrokkenheid bestaat uit het gemiddelde van de som van de drie componenten van organisatiebetrokkenheid. Ook de afhankelijke variabele organisatiebetrokkenheid wordt binnen dit onderzoek benaderd als intervallschaal. Van oorsprong heeft een variabele als organisatiebetrokkenheid een ordinaal meetniveau. De respondent kan dan een rangorde aangeven van het fenomeen organisatiebetrokkenheid. Wanneer een respondent zelf een rangorde voor de organisatiebetrokkenheid aangeeft, hoeft het verschil tussen de twee opvolgende waarden niet gelijk te zijn wat een kwantitatieve manier van onderzoeken bemoeilijkt. Om de mening van de respondent op een kwantitatieve manier te benaderen is daarom gekozen de variabele te benaderen als intervallschaal middels de Likertschaal. Op deze manier kunnen er getallen toegekend worden aan de variabele, zonder dat de volgorde van de objecten op de items veranderen (Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2015). Dit maakt het mogelijk om statistische toetsen uit te voeren.

Hiervoor is de gevalideerde en betrouwbare meetschaal van Meyer en Allen (1990) gebruikt. Zij ontwikkelden drie schalen om de componenten van organisatiebetrokkenheid te meten, de Affective Commitment Scale (ACS), de Continuance Commitment Scale (CCS) en de Normative Commitment Scale (NCS). Deze schalen zijn voortgekomen uit onder andere de Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) van Mowday, Steers & Porter (1979). Deze schalen zijn veelgebruikte meetinstrumenten binnen het drie componentenmodel. Door de jaren heen zijn de meetinstrumenten herformuleerd en getest op betrouwbaarheid en validiteit. Meyer et al. (2002) centraliseren in de meta-analyse de samenhang tussen affectieve en normatieve betrokkenheid en concluderen dat het toch waardevol is om de twee componenten los van elkaar te meten. Eerdergenoemde onderzoeken, zoals het onderzoek van McDonald & Makin (2000) en Felfe et al., (2008) hebben ook gebruik gemaakt van deze betrouwbare en valide meetschalen.

Om deze schalen binnen dit onderzoek te gebruiken, is gebruik gemaakt van de Nederlandse vertaling van de meetschalen welke oorspronkelijk zijn opgesteld door De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997). Jak & Evers (2010) gaven deze vragenlijst met oog op de veranderende omgeving rondom organisatiebetrokkenheid en arbeidsrelaties een update. Hierbij schenken zij ook aandacht aan de nog niet eerder vertaalde NCS. Ook gaan zij in op de hoge samenhang van ACS en NCS, en bereiken minder samenhang door het positief formuleren van de items en het woord

‘voelen’ te vermijden. Vanwege de jonge doelgroep binnen de studie werden enkele vragen te zwaar bevonden. Zo is het minder waarschijnlijk dat de respondenten van deze studie de problemen van de organisatie als eigen problemen zien wanneer zij slechts enkele uren per week werken. Hierdoor blijven er uiteindelijk 5 items voor ACS, 5 items voor CCS en 4 items voor het meten van NCS over. Recentelijk werd deze meetschaal nog gebruikt bij het onderzoek van Van Gelderen & Bik (2016) waaruit de vertaalde en aangepaste meetschalen opnieuw valide en betrouwbaar bleken. Voor een betrouwbaar beeld is het belangrijk om de componenten middels meerdere vragen te meten. Daarom is, omwille van de lengte van de vragenlijst, gekozen om het aantal items terug te brengen, maar nooit minder dan 3 items per component te bevragen.

Items binnen de drie schalen worden beantwoord middels een 5-puntsschaal waarbij de antwoordcategorieën bestaan uit: 1 (in zeer zwakke mate op mij van toepassing), 2 (in zwakke mate op mij van toepassing), 3 (middelmatig op mijn van toepassing), 4 (in sterke mate op mij van toepassing) en 5 (in zeer sterke mate op mij van toepassing) (Jak & Evers, 2010, p. 164). De items bijpassend bij de drie schalen zijn opgenomen in de vragenlijst. In figuur 3 als voorbeeld de items horende bij affectieve organisatiebetrokkenheid.

	Ze er z wak ke m ate	Z wak ke m ate	M id del m at ig	S ter ke m ate	Z e er s ter ke m ate
Ik voel me als 'een deel van de familie' binnen STACH.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STACH betekent veel voor mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat ik echt bij STACH hoor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figuur 3 Voorbeeld items voor affectieve organisatiebetrokkenheid

3.2.1.4. Psychologisch contract

Huidig onderzoek focust op de evaluatie van het PC en sluit hiermee aan op de eerder genoemde *evaluation-oriented* methode (Freese & Schalk, 2008). Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst ((TPCV) (Schalk & Freese, 1997; Freese, Schalk & Croon, 2008). Deze vragenlijst is passend omdat het perspectief van de werknemer net als in dit onderzoek centraal staat. Deze eenzijdige evaluatie vanuit een eenpersoonsperspectief wordt ook wel een unilaterale evaluatie genoemd. Een unilaterale evaluatie verwijst hoofdzakelijk naar het perspectief van de werknemer over de werkgeversverwachtingen wat maakt dat het PC vanuit het individuele perspectief van de werknemer wordt bekeken (Rousseau, 1990). Het onderzoek wordt dan ook volledig bekeken vanuit het perspectief van de werknemer.

De TPCV is niet geheel overgenomen, er is gekozen voor een focus op de waargenomen organisatieverplichtingen. Binnen dit onderzoek worden deze waargenomen organisatieverplichtingen de werkgeververplichtingen genoemd. De indicatoren voor de waargenomen organisatieverplichtingen zijn: inhoud van het werk, loopbaanontwikkeling, sociale sfeer, organisatiebeleid en beloningen (Freese & Schalk, 2008, p. 291). Dit omvat datgene wat de werkgever verplicht is om te doen, vanuit het perspectief van de werknemer (verwachtingen). Binnen de TPCV vormen deze indicatoren schalen waarop stellingen getest worden middels een 5-punts Likertschaal 'minder dan verwacht' tot 'meer dan verwacht'. Waarna dezelfde vragen gesteld worden waarin de mate waarop deze verwachtingen tegemoet zijn gekomen worden getest middels een 2-punts Likertschaal. Focus op dit deel van de TPCV sluit door de focus op de evaluatie van het PC aan bij de definitie van het PC zoals in dit onderzoek gehanteerd en sluit raakvlakken met organisatiebetrokkenheid hiermee uit.

Vragen worden gesteld in de vorm van stellingen. De genoemde schalen zoals oorspronkelijk in de TPCV worden binnen dit onderzoek ongeveer integraal aangehouden. Deze multi-item schalen verdienen de voorkeur voor een betrouwbaar beeld (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015). Respondent kan invullen in hoeverre de inhoud van de stelling overeenkomt met de verwachtingen. De waargenomen organisatieverplichtingen worden gemeten door vragen naar de verwachting en naar de werkelijkheid op basis van de indicatoren afgeleid uit de TPCV: Inhoud van het werk (10 items, Cronbach's $\alpha=.87$), loopbaanontwikkeling (5 items, Cronbach's

a=.83), sociale sfeer (9 items, Cronbach's a=.90), organisatiebeleid (11 items, Cronbach's a=.91) en beloningen (5 items, Cronbach's a=.73). De originele meetschaal omvat een 7-puntsschaal voor de verwachting en een 2-puntsschaal voor de nagekomen verwachting. Het huidige onderzoek houdt voor beiden de 5-punts Likertschaal aan om breder inzicht te krijgen in de ervaren werkelijkheid van de respondent. Daarnaast zal het integraal aanhouden van dezelfde schalen over de gehele vragenlijst verwarring voorkomen. Evenals bij de variabele organisatiebetrokkenheid, is de variabele psychologisch contract van oorsprong ordinaal, maar vanwege de uitvoer van statistische toetsen wordt de variabele gemeten met een (quasi) intervalmeetniveau. Uiteindelijk heeft voorliggend onderzoek de vragen voor deze vijf indicatoren vanwege de haalbaarheid van de respons, de lengte van de vragenlijst en om de vragen passend te maken aan de onderzoeksgroep ingekort naar: Inhoud van het werk (3 items) loopbaanontwikkeling (3 items), sociale sfeer (4 items), organisatiebeleid (4 items) en beloningen (2 items). Een voorbeeld item ‘inhoud van het werk’ wordt weergegeven in figuur 4.

Ook is het taalgebruik van de originele TPCV voor alle items aangepast ten behoeve van het begrip van de vragen voor de informele (relatief jonge) onderzoeksgroep. Bijlage II toont de gebruikte en niet gebruikte vragen van de verschillende items, en bijlage I toont de volledige vragenlijst zoals in het onderzoek gebruikt.

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht van STACH dat ik de ruimte krijg om aan de wensen van klanten tegemoet te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg bij STACH ook de ruimte om aan de wensen van klanten tegemoet te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figuur 4 Voorbeeld item werkgeversverplichtingen binnen het PC

3.2.1.5. Controlevariabelen

Omdat de relatie tussen de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabele afhankelijk kan zijn van bijvoorbeeld persoonskenmerken worden er vier controlevariabelen meegenomen. Het zou kunnen dat de gevonden relaties tussen bepaalde variabelen niet te verklaren zijn door de invloed van deze variabelen (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015, p. 66). Deze variabelen komen voort uit het theoretisch kader. Zo wordt de lengte van het dienstverband in verband gebracht met flexibele contractvormen en organisatiebetrokkenheid. Hoe langer een werknemer in dienst is, hoe hoger de organisatiebetrokkenheid (Jacobsen, 2000). Ook lijkt het volgen van een studie een rol te spelen. Wanneer het werk op een tweede plek geplaatst wordt, in het geval van het volgen van een studie, staat dit naar verwachting in positief verband met de tevredenheid met de contractaard, maar in negatief verband met de affectieve- en normatieve organisatiebetrokkenheid (Polivka, 1996; De Beer, Dekker en Olsthorn, 2011; George & Chattopadhyay, 2017). De *secondary role* van werk staat in positief verband met continuerende organisatiebetrokkenheid (Mathieu & Zajac, 1999). Gekozen is om deze controlevariabelen enkel op te nemen in de regressiemodellen en niet op te nemen als hypothesen.

De controlevariabelen zijn schematisch weergegeven in tabel A. De controle variabelen zijn: Leeftijd, geslacht, lengte dienstverband en het volgen van een studie.

Controlevariabele	Operationalisatie
1. Geslacht	Dichotoom - Man (1) / vrouw (0)
2. Leeftijd	Interval – 7-puntsschaal 1 = jonger dan 15 jaar 2 = 15 – 17 jaar 3 = 17 – 19 jaar 4 = 19 – 21 jaar 5 = 21 – 23 jaar 6 = 23 – 25 jaar 7 = Ouder dan 25 jaar
3. Lengte dienstverband	Interval – 7-puntsschaal

	1 = Korter dan 6 maanden 2 = Ongeveer 6 maanden tot 1 jaar 3 = Ongeveer 1 jaar tot 1,5 jaar 4 = Ongeveer 1,5 jaar tot 2 jaar 5 = Ongeveer 2 jaar tot 2,5 jaar 6 = Ongeveer 2,5 jaar tot 3 jaar 7 = Langer dan 3 jaar
4. Het volgen van een studie	Ja (1) /nee (0)

Tabel A Controlevariabelen

3.4. Analysemethoden

Middels het statistische analyseprogramma SPSS (versie 24) is de data geanalyseerd. De analyse van de data wordt gestart met het toetsen van de kwaliteit van de vragenlijst; de betrouwbaarheid en validiteit.

3.4.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Door middel van het testen van de interne consistentie is bekeken of het onderzoek op een betrouwbare manier wordt gemeten. Een betrouwbare methode zou betekenen dat herhaling tot gelijke uitkomsten leidt. De interne consistentie wordt verhoogd door het gebruik van betrouwbare en valide vragenlijsten uit eerder onderzoek (Van de Bunt & Nencel, 2011). Daarnaast heeft het onderzoeken van een homogene groep ook een positieve uitwerking op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Een groep heeft een homogene samenstelling wanneer deelnemers een aantal dezelfde kenmerken hebben, bijvoorbeeld geslacht en leeftijd. Het doel van de studie geeft aan op welke elementen deelnemers homogeen moeten zijn (Van Assema, Mesters & Kok, 1992). Binnen huidige studie kan worden gesproken over een homogene groep omdat de respondenten in dezelfde leeftijdscategorie vallen, veelal dezelfde sociale status hebben (student) en daarnaast bij dezelfde organisatie werken. Een homogene groep vergroot de kans dat er binnen dezelfde groep respondenten bij een nieuwe meting opnieuw dezelfde resultaten bevonden worden.

Of de waarneming ook de werkelijkheid weerspiegelt gaat over de validiteit van het onderzoek. Gezien de kleine onderzochte organisatie, en de kleine steekproef hierbinnen wordt er bij dit onderzoek over interne validiteit gesproken. Het onderzoek

heeft daardoor weinig verklarende kracht over de werkelijkheid buiten de onderzochte organisatie. ‘Het gaat bij externe validiteit om generaliseerbaarheid buiten het onderzoek’ (Smaling, 2009, p.1). Binnen de organisatie wordt de gehele populatie winkelmedewerkers onderzocht, maar omdat de organisatie klein is, is de kleine steekproef niet representatief voor de gehele populatie winkelmedewerkers in Nederland. Daarnaast heeft de homogene groep winkelmedewerkers een nadelig effect op de validiteit, omdat er slechts een visie wordt belicht. De validiteit wordt verhoogd doordat de vragenlijst vooraf is getest op interpretatie en doordat de vragenlijst eerder in ander onderzoek is gebruikt (Van de Bunt & Nencel, 2011). Uit laatstgenoemde is gebleken dat er daadwerkelijk getest wordt wat er getest moet worden. Het onderzoek is cross-sectioneel, wat inhoudt dat de dataverzameling heeft plaatsgevonden op één moment in de tijd. Dit heeft invloed op de interpretatie van de causale relaties. Een causale relatie omschrijft het oorzaak-gevolg verband. Het onderzoek onderzoekt de correlatie tussen de aard van het contract (veroorzaker) en organisatiebetrokkenheid (gevolg) maar dit zegt niets over de richting van het verband (Van de Bunt & Nencel, 2011). Dit gaat ten koste van de interne validiteit. Door gebruik te maken van controlevariabelen is getracht om alsnog toe te zien op interne validiteit. Om alternatieve verklaringen te bekijken worden deze controlevariabelen meegenomen in de correlatiematrix en regressieanalyses. Daarnaast komen de variabelen voort uit literatuuronderzoek, wat de interne validiteit vergroot.

Om de betrouwbaarheid van de meetschalen te bekijken is allereerst een exploratieve factoranalyse met *oblimin* rotatie uitgevoerd om te toetsen of de items horend bij de variabelen ook daadwerkelijk samengevoegd kunnen worden.

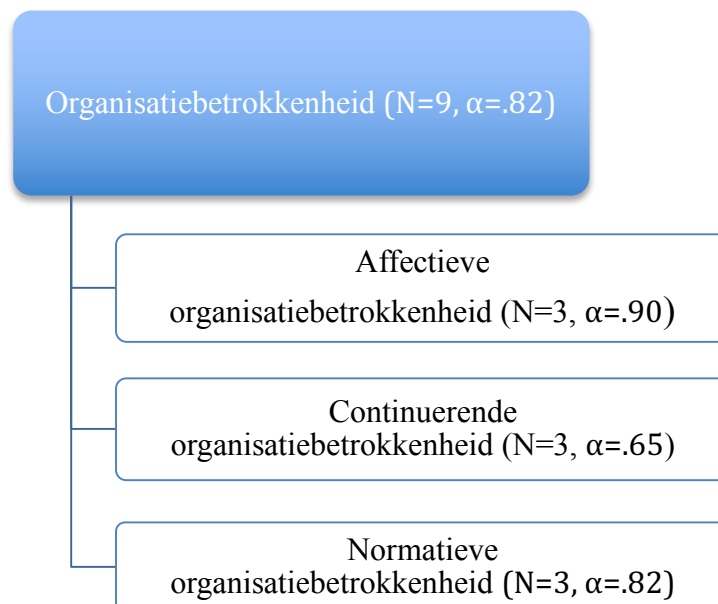
Daarna zijn de items horende bij de schalen organisatiebetrokkenheid, tevredenheid en PC per variabele samengevoegd. Hiervan is de Cronbach's alpha (α) berekend. Cronbach's alpha is een conditie die meet in hoeverre er samenhang is tussen antwoorden binnen dezelfde meetschaal. Hieruit blijkt dat de totale betrouwbaarheid voor de totale toegepaste meetschaal een Cronbach's alpha van $\alpha = 0.94$ heeft. Wat een betrouwbare meetschaal is kan variëren. Over het algemeen wordt een norm van $\alpha > 0.8$ (Field, 2009) aangehouden. De Cronbach's alpha van het gehele onderzoek voldoet aan deze norm. Omdat niet alle variabelen aan deze norm voldoen is een norm van $\alpha = 0.8 > \alpha > 0.7$ aangehouden. Dit wordt door Field (2009) gecategoriseerd als een acceptabele norm.

De variabele contractaard is dichotoom waarbij 0 het onbepaalde tijdscontract

is en 1 het bepaalde tijdscontract. De overige variabelen zijn allen op interval niveau. De variabelen organisatiebetrokkenheid en PC bestaan beiden uit sub-constructen met hierin meerdere items. In de volgende paragrafen volgt een toelichting van deze variabelen.

3.4.2. Organiseatiebetrokkenheid

De variabele organisatiebetrokkenheid wordt totaal gevormd door 9 items, die voortkomen uit de items voor affectieve organisatiebetrokkenheid, continuerende organisatiebetrokkenheid en normatieve organisatiebetrokkenheid. Hoe hoger deze score, hoe hoger de organisatiebetrokkenheid. De schaalscore van de componenten van organisatiebetrokkenheid werken toe naar hypothese 1a, 1b en 1c. De Cronbach's α van de subschaal affectieve organisatiebetrokkenheid is .90, voor continuerende organisatiebetrokkenheid .65 en voor normatieve organisatiebetrokkenheid .82. Alle subschalen samen geven een Cronbach's α van .82. Figuur 5 geeft de opbouw van de variabele organisatiebetrokkenheid weer.



Figuur 5 Samenstelling variabele organisatiebetrokkenheid

3.4.3. Tevredenheid

De schaal tevredenheid met de aard van het contract wordt gevormd door de som van twee items. Hoe hoger deze score, hoe tevredener de respondenten zijn met de aard van het contract. De Cronbach's α van de subschaal tevredenheid is .81.

3.4.4. Psychologisch contract

Het PC is gemeten aan de hand van de eerder uiteengezette subschalen voor werkgeversverplichtingen (inhoud van het werk ($\alpha=.68$), loopbaanontwikkeling ($\alpha=.68$), sociale sfeer ($\alpha=.80$), organisatiebeleid ($\alpha=.70$) en beloningen ($\alpha=.36$)). Respondenten geven de evaluatie van het PC weer door de verwachting en de werkelijkheid van de werkgeververplichtingen te weergeven. Middels een berekening volgt uiteindelijk een evaluatie van het PC. De meetschaal van het PC heeft een Cronbach's α van .68.

De werkgeververplichtingen vormen het totaal van de aangegeven ervaren werkelijkheid van werkgeversverplichtingen ('*Werkgever geeft mij.. / ik krijg bij werkgever..*') Hierdoor kan er een cijfer worden gegeven aan de werkgeververplichtingen. Wanneer dit cijfer gelijk is aan 0 ervaart de werknemer de juiste balans tussen zijn verwachtingen van de werkgever, en de ervaren perceptie wat daartegenover hoort te staan. Bij een getal > 0 krijgt de werknemer meer van de werkgever dan dat er verwacht wordt. De werkgever doet een overinvestering. Wanneer het totaalcijfer < 0 is, wordt er volgens de werknemer niet aan de verwachtingen over de werkgeversverplichtingen voldaan. De werkgever investeert te weinig.

Middels het totaalcijfer van de werknemersverplichtingen wordt het PC benadert als een statistische variabele. Hierbij geldt, hoe dichter bij de 0, hoe beter het PC in balans is. Resultaten onder de nul kunnen duiden op een breuk of schending. Alle resultaten groter dan 0 geven aan dat de werkgever meer doet dan de werknemer verwacht en geeft daarom ook een positieve beoordeling van het PC. In tabel B is de berekening en interpretatie van het PC uiteengezet. Binnen huidig onderzoek wordt de evaluatie van het PC vanuit het perspectief van de werknemer benaderd. Deze evaluatie bestaat uit de werkelijkheid van de werkgeververplichtingen minus de verwachting van de werkgeververplichtingen.

SOM Totaalscore werkgeversverplichtingen =	Werkgever- verplichtingen <u>Werkelijkheid</u>	-	Werkgeververplichtingen <u>Verwachting</u>
Interpretatie	Totaalscore = 0		Positieve evaluatie: de werknemer krijgt van werkgever wat verwacht wordt.
	Totaalscore > 0		Positieve evaluatie: de werknemer krijgt meer van de werkgever dan verwacht wordt.
	Totaalscore < 0		Negatieve evaluatie: De werknemer krijgt minder van werkgever dan verwacht wordt.

Tabel B Berekening en interpretatie psychologisch contract

3.4.5. Analysebeschrijving toetsing hypothesen

Na het berekenen van de Cronbach's alpha worden de items horende bij de variabelen organisatiebetrokkenheid, PC en tevredenheid berekend als een schaalscore van het gemiddelde van alle antwoorden. Hierna zijn beschrijvende statistieken toegepast, zoals gemiddelden, standaarddeviaties en correlatiecoëfficiënten met de Pearson' R test. De correlatiecoëfficiënten laten zien of variabelen significant met elkaar correleren. Hierna volgt een lineaire regressie, om verbanden te onderzoeken en de hypothesen te toetsen. De dichotome onafhankelijke variabele 'contractaard' is hierbij getransformeerd tot dummyvariabele met de waarde 0 en 1. Middels de dummyvariabele is het mogelijk de groepen onbepaalde- en bepaalde tijdscontracten met elkaar te vergelijken en de hypothesen de toetsen. De regressiemethode voor dit onderzoek is *Ordinary Least Squares* (OLS). Dit regressiemodel werkt toe naar het toetsen van hypothese 1a, 1b en 1c. Daarnaast is er een apart regressiemodel voor het mediërende en modererende effect. In dit model is het modererende effect van tevredenheid (TVH) en het mediërende effect van het psychologisch contract (PC) opgenomen en daarmee wordt toegewerkt naar toetsing van hypothese 2 en 3.

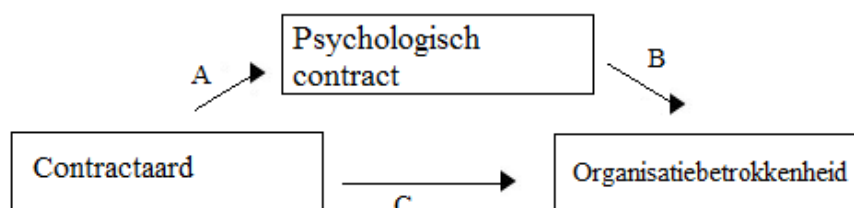
Het eerste regressiemodel gaat de relatie tussen de onafhankelijke variabele (contractaard) op de drie componenten van organisatiebetrokkenheid na. Hierin wordt

de relatie tussen de aard van het contract (voorspeller) en affectieve, continuerende en normatieve betrokkenheid onderzocht. Hierbij wordt de relatie tussen de contractaard op de drie componenten van OB getoetst terwijl de controlevariabelen constant worden gehouden.

In de tweede regressieanalyse is deze relatie gecontroleerd door de mediator PC en de moderator tevredenheid onderzocht.

Hypothese 2 onderzoekt of het PC de relatie tussen de aard van het contract overdraagt op organisatiebetrokkenheid. Baron & Kenny (1986) ontwierpen een mediatiemodel op basis van drie vergelijkingen (A, B, C). Dit zijn voorwaarden voor het toetsen van een mediërende relatie. Deze voorwaarden betreffen het onderzoeken van het verband tussen de aard van het contract en het PC (A). Deze moeten significant met elkaar correleren. Daarnaast moeten ook het PC en organisatiebetrokkenheid significant met elkaar correleren (B). Ook de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid (C) moet worden onderzocht. Middels lineaire regressie wordt deze relatie getoetst. De relatie moet significant zijn, anders kan er via de mediator ook geen relatie bestaan. De mediator treedt op als een verklaring voor de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele (Baron & Kenny, 1986).

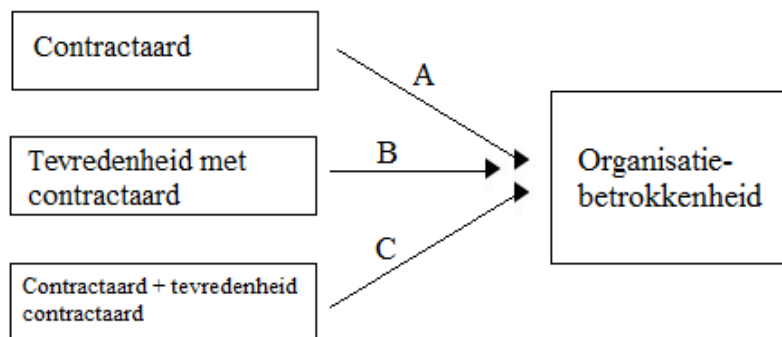
Het de relatie die te zien is binnen pad c (de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid) moet voor het aantonen van het mediërende effect afnemen bij het toevoegen van de mediator PC. Het mediatiemodel voor huidig onderzoek wordt weergegeven in figuur 6.



Figuur 6 Mediatie model (Baron & Kenny, 1986).

Hypothese 3 onderzoekt of de tevredenheid met de aard van het contract de sterkte en richting van de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele beïnvloedt (Baron & Kenny, 1986). De regressieanalyse zoals bij hypothese 1,

waarbij de invloed van contractaard op organisatiebetrokkenheid wordt onderzocht, wordt onder invloed van de modererende variabele tevredenheid geanalyseerd. Zo kan getoetst worden of er sprake is van een interactie-effect. In lijn met het moderatiemodel van Baron & Kenny (1986) wordt eerst bekeken of de voorspeller contractaard invloed heeft op de uitkomst variabele organisatiebetrokkenheid (A), waarna bekeken wordt of de moderator tevredenheid invloed heeft op de uitkomstvariabele (B). Als laatste wordt bekeken of de voorspeller en de moderator gezamenlijk invloed hebben op de uitkomstvariabele (C). Het moderatiemodel voor huidig onderzoek wordt weergegeven in figuur 7.



Figuur 7 Moderatie model (Baron & Kenny, 1986).

Hypothese 2 en 3 bekijken de variabele organisatiebetrokkenheid als de som van de drie componenten. Er worden bij de interactie-effecten dus geen splitsingen meer gemaakt tussen affectieve, continuerende en normatieve organisatiebetrokkenheid.

Bij de regressieanalyse wordt bekeken of wordt voldaan aan de aanname van homoscedasticiteit met de Breusch-Pagan test ($p < 0.05$). De aanname van homoscedasticiteit houdt in dat wordt aangenomen dat de afstand tussen de *residual* en de voorspelde waarde op elk moment van de voorspelde waarde een gelijke variantie heeft (Field, 2009). Daarnaast is ook de multicollineariteit getoetst door te kijken naar de *Variance Inflation Factor* (VIF) om zo te kijken of de voorspellers (contractaard en tevredenheid) samenhangen. Wanneer er sprake is van multicollineariteit is de onafhankelijke bijdrage van de onafhankelijke variabele aan de afhankelijke variabele moeilijk vast te stellen (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015, p.161). Bij een $VIF > 10$ wordt multicollineariteit gezien als problematisch (Tu, Kellett, Clerehugh & Gilthorpe, 2005, p. 459).

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende statistieken

Allereerst zijn de beschrijvende statistieken toegepast op alle variabelen. Tabel 1a geeft van alle variabelen de gemiddelden, standaarddeviaties (SD), het 5^e percentiel (minimaal) en het 95^e percentiel (maximaal) aan. Tabel 1b gaat dieper in op de verdeling van de respondenten. Ter illustratie worden de beschrijvende statistieken over leeftijd, contractaard, geslacht en opleiding weergegeven in de figuren 8 t/m 10.

Zoals te zien in tabel Xa is het gemiddelde van de afhankelijke variabele affectieve organisatiebetrokkenheid 3.7 op een antwoordschaal van 1 (zeer zwakke mate) t/m 5 (zeer sterke mate). Het gemiddelde ligt hiermee rond de antwoordcategorie 4 (sterke mate). Voor continuerende organisatiebetrokkenheid is dit 2.9 en voor normatieve organisatiebetrokkenheid 2.8. Beide gemiddelden liggen rond de antwoordcategorie 3 (middelmatig)

Het gemiddelde van de onafhankelijke variabele contractaard is 0.69 met een SD = 0.46. De antwoordcategorie was hier 0 (onbepaalde tijd) en 1 (bepaalde tijd). Zoals al eerder aangegeven, blijkt hieruit dat het overgrote deel van de respondenten een bepaalde tijdscontract heeft. Wat betreft de tevredenheid met de aard van het contract is een gemiddelde van 3.72 berekend, met een SD van 0.89. De antwoordschaal liep hierbij van 1 (zeer ontevreden) tot 5 (zeer tevreden). Het gemiddelde ligt tussen de antwoordcategorieën 3 (neutraal) en 4 (tevreden).

De totale populatie winkelmedewerkers bij STACH bestaat uit 120 werknemers, waarvan 85 een bepaalde tijdscontract hebben en 35 een onbepaalde tijdscontract. Hiervan is totaal 16% man en 84% vrouw met een gemiddelde leeftijd van 20 jaar. Helaas is onbekend hoeveel werknemers van de totale populatie naast het werk een opleiding volgen.

De SD geeft de mate van spreiding van de antwoorden rond het gemiddelde aan. Hieruit blijkt dat de data normaal is verdeeld. Tabel 1b geeft details over de verdeling van de data. De meeste respondenten zijn vrouw, in totaal zijn 73 respondenten vrouw en 20 man. Daarnaast volgen 68 respondenten naast het werk een opleiding, 25 respondenten volgen geen opleiding. Ook is de verdeling in leeftijdscategorie te zien. De meeste respondenten zijn tussen de 18 en 21 jaar. Wat opvalt is het grote aantal respondenten met een opleiding naast het werk. Het

gemiddelde -0.54 laat een negatieve evaluatie van het PC zien. Respondenten evalueren het PC negatief. Dat wil zeggen dat de werkgeververwachtingen groter zijn dan de en de ervaren werkelijkheid. De respondenten uit het steekproefkader zijn representatief voor de gehele populatie winkelmedewerkers bij STACH omdat er grote gelijkens is tussen het steekproefkader en de gehele populatie. Figuur 8, 9 en 10 dienen ter illustratie van deze statistieken.

Tabel 1a: Beschrijvende Statistiek

	N	Gemiddelde	SD	p5	p95
A: Afhankelijke variabelen					
OB	92	3,1353	0,6819	2,0000	4,4444
AOB	92	3,7428	0,8315	2,0000	5,0000
COB	92	2,8732	0,8656	1,6667	4,6667
NOB	92	2,7899	0,9966	1,0000	4,6667
B: Onafhankelijke variabelen					
PC	92	-0,5380	0,8352	-2,4375	0,3125
Tevredenheid	92	3,7228	0,8937	2,0000	5,0000
Geslacht	93	0,2151	0,4131	0,0000	1,0000
Leeftijd	93	3,9785	1,1227	2,0000	6,0000
Lengte dienstverband	93	3,2366	2,0076	1,0000	7,0000
Opleiding	93	0,7312	0,4457	0,0000	1,0000
Contractaard	93	0,6989	0,4612	0,0000	1,0000

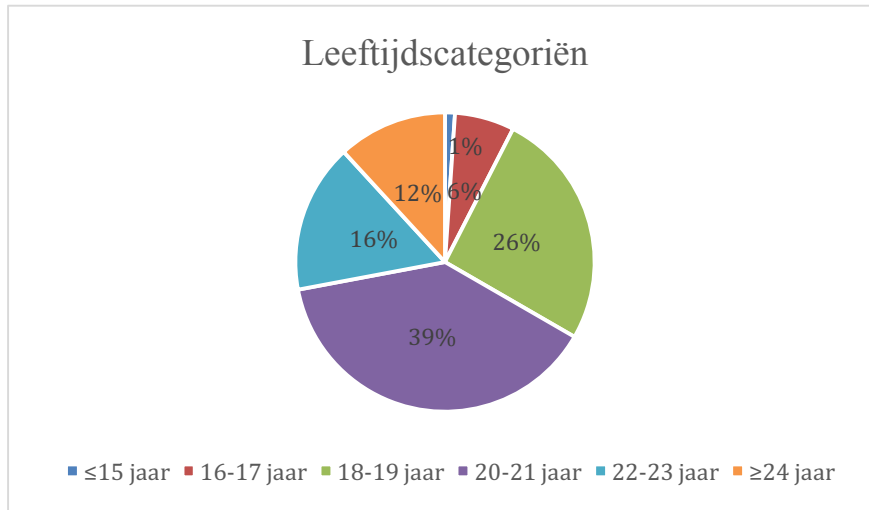
Notities bij tabel: Organisatiebetrokkenheid (OB), Affectieve organisatiebetrokkenheid (AOB), Continuerende organisatiebetrokkenheid (COB), Normatieve organisatiebetrokkenheid (NOB), Psychologisch contract (PC).

Tabel 1b: Beschrijvende Statistiek

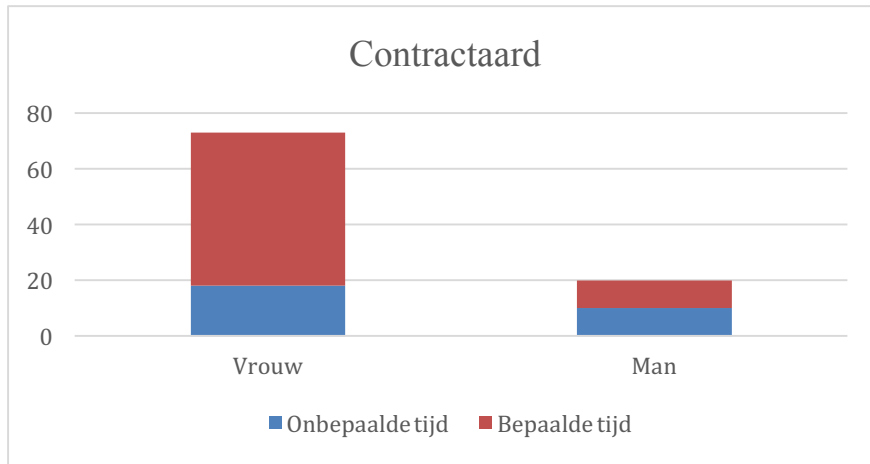
Geslacht	N	%	Geen			
			Onbepaald	Bepaald	Opleiding	Opleiding
Vrouw	73	78,5	18	55	19	54
Man	20	21,5	10	10	6	14
Totaal	93	100,0	28	65	25	68

Leeftijd	N	%
≤15 jaar	1	1,1
16-17 jaar	6	6,5
18-19 jaar	24	25,8
20-21 jaar	36	38,7
22-23 jaar	15	16,1
≥24 jaar	11	11,8
Totaal	93	100,0

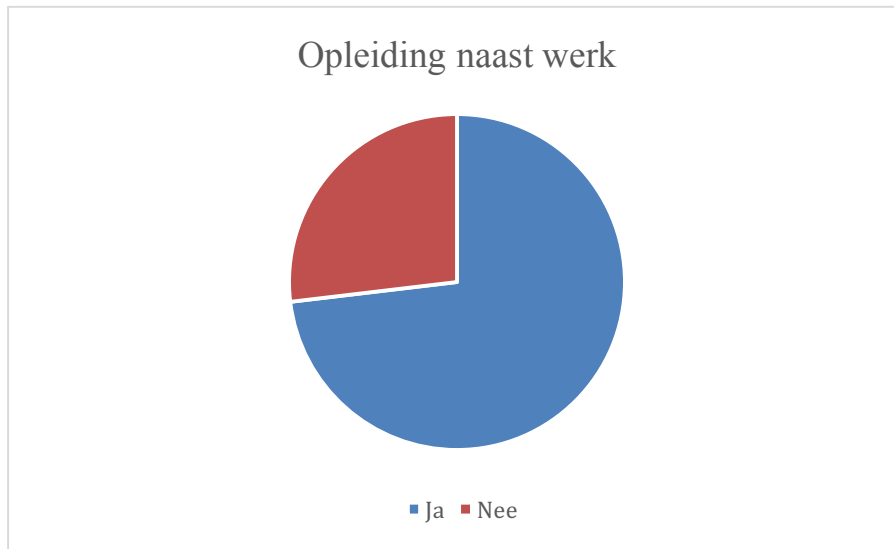
Opleiding	N	%
Ja	68	73,1
Nee	25	26,9
Totaal	93	100,0



Figuur 8 Verdeling leeftijdscategoriën



Figuur 9 Verdeling contractaard



Figuur 10 Verdeling opleiding naast werk

4.2. Factoranalyse

Tabel 2a weergeeft de factoranalyse. Met de factoranalyse wordt nagegaan of de items van de componenten van organisatiebetrokkenheid en het PC daadwerkelijk horen bij de subschalen. De factoranalyse geeft aan dat de subschalen los van elkaar laden. In tabel 2a is te zien dat de 'inhoud van het werk' onder verwachtingen en ook 'beloningen' een lage Cronbach's Alpha hebben. Gekeken is of items verwijderd konden worden om de Cronbach's Alpha te verhogen. Dit bleek niet het geval. Hierdoor is de Cronbach's Alpha van de hoofdschaal PC net de vooraf opgestelde

norm ($\alpha = 0.68$) wat de resultaten betreffende het PC minder betrouwbaar maakt. Wanneer de items op de correcte factoren laden, wordt de verklaarde variantie van de variabele hoger. De verklaarde variantie van tevredenheid (84,1%) is zeer sterk. Ook de twee vragen bij tevredenheid blijken op een factor te laden.

Tabel 2b laat de factorladingen voor de componenten van organisatiebetrokkenheid zien. Alle Eigenwaarden zijn hoger dan 1 en hebben een hoge factorlading op drie afzonderlijke componenten. Hierdoor wordt aangetoond dat de items van de drie componenten elk samengevoegd kunnen worden tot de drie componenten en daarnaast ook afzonderlijk van elkaar de organisatiebetrokkenheid meten.

Tabel 2a: Factoranalyse

Hoofdschaal	Subschaal	Aantal items	Aantal factoren	Verklaarde variantie (%)*	Cronbach's Alpha
Psychologisch contract	Werkgeversverplichtingen				0,678
	<i>Inhoud van het werk</i>				
	Verwachtingen	3	1	46,9	0,427
	Werkelijkheid	3	1	70,2	0,784
	Loopbaanontwikkeling				
	Verwachtingen	3	1	57,6	0,609
	Werkelijkheid	3	1	60,9	0,679
	Sociale sfeer				
	Verwachtingen	4	1	71,2	0,865
	Werkelijkheid	4	1	70,2	0,908
	Organisatiebeleid				
	Verwachtingen	4	1	69,1	0,843
	Werkelijkheid	4	1	73,9	0,881
	Beloningen				
Verwachtingen	2	1	67,1	0,493	
Werkelijkheid	2	1	58,6	0,294	
Tevredenheid	Totaal	2	1	84,1	0,811

Notities bij tabel: * Cumulatief.

Tabel 2b: Factoranalyse - Organisatiebetrokkenheid (Pattern matrix)

	Component			Communalities / Totaal
	1	2	3	
<i>AOB - Ik voel me als 'een deel van de familie' binnen STACH.</i>	0,015	-0,912	-0,058	0,813
<i>AOB - STACH betekent veel voor mij.</i>	0,122	-0,829	0,077	0,809
<i>AOB - Ik heb het gevoel dat ik echt bij STACH hoor.</i>	-0,048	-0,947	0,019	0,883
<i>COB - Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.</i>	0,091	0,027	0,795	0,672
<i>COB - Als ik niet zo veel van mezelf in STACH had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken.</i>	-0,171	-0,109	0,727	0,527
<i>COB - Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden.</i>	0,203	0,059	0,720	0,622
<i>NOB - Ik vind dat ik het aan STACH verplicht ben om te blijven.</i>	0,710	-0,116	0,159	0,669
<i>NOB - Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen.</i>	0,895	0,072	0,098	0,829
<i>NOB - Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik mijn collega's dan in de steek laat.</i>	0,879	-0,086	-0,142	0,761
Eigenwaarden	3,771	1,608	1,206	6,585
Verklaarde variantie (%)	41,895	17,871	13,398	73,164

Extractie methode: Principal Component Analysis.

Rotatiemethode: Oblimin met Kaiser Normalization.

4.3. Correlatieanalyse

Om de onderlinge samenhang van de variabele te toetsen, is een correlatieanalyse uitgevoerd. Met deze analyse wordt zichtbaar of bepaalde variabelen met elkaar correleren. Wanneer de variabelen onderling samenhangen, zal de regressie van de beoogde verbanden ook sterker zijn. In tabel 3 is de correlatiematrix met daarin de

significante verbanden weergeven. Uit de tabel blijkt dat alle drie de componenten van organisatiebetrokkenheid met elkaar correleren. Daarnaast correleren het PC en organisatiebetrokkenheid met een significantieniveau van 1% zoals verwacht met elkaar, evenals het PC en AOB. Ook correleert tevredenheid met het PC. Tevredenheid correleert significant met OB, AOB en NOB maar niet met COB. Met een lager significantieniveau van 10% correleert OB negatief met contractaard. Dit is een van de verwachte verbanden. Contractaard correleert ook negatief met de tevredenheid. Geslacht en leeftijd correleren beiden significant negatief met contractaard. Een verwacht verband wat in de correlatiematrix wordt bevestigd is de samenhang tussen leeftijd en AOB / NOB. Een ander verwacht verband is het verband tussen het aantal jaren in dienst en OB, de tevredenheid en de leeftijd. Het aantal jaren in dienst correleert negatief met de contractaard.

Tabel 3: Correlatiematrix

	OB	AOB	NOB	COB	PC	Tevredenheid	Contractaard	Geslacht	Leeftijd	Lengte	Opleidin
OB	1,0000										
AOB	0.7196***	1,0000									
NOB	0.8035***	0,3643***	1,0000								
COB	0.7471***	0,3206***	0,3976***	1,0000							
PC	0.2786***	0,5043***			1,0000						
Tevredenheid	0.4649***	0,6128***	0,3410***		0,5576***	1,0000					
Contractaard	-0.1765*					-0,3487***	1,0000				
Geslacht	0.3005***				-		-0,2270**	1,0000			
Leeftijd		0,3257***	0,2140**		0,3149***		-0,3905*		1,0000		
Lengte dvb	0.3217***	0,3303***		0,2895***		0,2214**	-0,4153***	0,2001	0,4845***	1,0000	
Opleiding							0,2365*				1,0000

Notities bij tabel: * = significant onder het 10% alpha niveau ** = significant onder het 5% alpha niveau *** = significant onder het 1% alpha niveau. Organiseatiebetrokkenheid (OB), Affectieve organiseatiebetrokkenheid (AOB), Continuerende organiseatiebetrokkenheid (COB), Normatieve organiseatiebetrokkenheid (NOB), Psychologisch contract (PC). Lengte dienstverband (lengte dvb)

4.4 Regressieanalyse

In deze paragraaf worden de verbanden uit de hypothesen bekeken met een regressieanalyse. De eerste regressie bekijkt hypothese 1a, 1b en 1c. Vervolgens wordt het moderatie en mediatie-effect geanalyseerd volgens Baron & Kenny (1986).

Heteroscedasticiteit treedt op wanneer de variantie toeneemt, wanneer de afhankelijke variabele toeneemt. Heteroscedasticiteit in de data zorgt voor een onjuiste schatting van de standaardfout. Uit de data bleek na de Breusch-Pagan test ($P < 10\%$) dat de data heteroscedastisch is. Om dit te corrigeren zijn robuuste standaard errors gerapporteerd. Dit heeft gevolgen voor de betrouwbaarheid van het onderzoek en komt waarschijnlijk door de kleine steekproef ($N=92$). Verder toont de data geen multicollineariteit ($VIF > 10$) tussen de voorspellers.

In tabel 4 is het regressiemodel voor hypothese 1a, 1b, en 1c te zien. Hierin zijn de controlevariabelen meegenomen. In de volgende sub paragrafen worden de resultaten per hypothese toegelicht.

4.4.1. Hypothese 1a

Middels het regressiemodel wordt hypothese 1a, de relatie tussen de aard van het contract en affectieve organisatiebetrokkenheid, getoetst. Deze relatie blijkt niet significant. De controlevariabelen leeftijd ($\beta = 0.16$, $p < 0.10$) en jaren in dienst ($\beta = 0.11$, $p < 0.05$) zijn significant. Waaruit blijkt dat wanneer de leeftijd en het aantal jaren in dienst toeneemt, de affectieve organisatiebetrokkenheid ook toeneemt. De verklaarde variantie van het model is laag ($R^2 = 0.15$).

4.4.2. Hypothese 1b

Het volgende regressiemodel test hypothese 1b, de relatie tussen de aard van het contract en continuerende organisatiebetrokkenheid. Ook binnen dit model wordt geen significante relatie gevonden. Leeftijd als controlevariabele verklaart een deel van de variantie ($\beta = 0.11$, $p < 0.05$). Dit houdt in dat continuerende organisatiebetrokkenheid met 0.11 stijgt wanneer de leeftijd omhoog gaat. De verklaarde variantie van het model is laag ($R^2 = 0.09$).

4.4.3. Hypothese 1c

Hypothese 1c blijkt niet significant. Het verband tussen de aard van het contract en normatieve organisatiebetrokkenheid wordt hiermee niet aangetoond. De verklaarde variantie van het model is laag ($R^2 = 0.07$).

Tabel 4: Regressiemodel H1a, H1b en H1c

	(1)	(2)	(3)
Afhankelijke variabele: Organiseatiebetrokkenheid			
A: Onafhankelijke variable	AOB	COB	NOB
Contractaard	0.0598 (0.218)	-0.0406 (0.235)	-0.131 (0.274)
B: Controle variabelen			
Geslacht	-0.183 (0.206)	-0.192 (0.222)	0.238 (0.259)
Leeftijd	0.163* (0.0862)	0.00640 (0.0931)	0.173 (0.108)
Lengte dienstverband	0.108** (0.0508)	0.128** (0.0548)	-0.0111 (0.0638)
Opleiding	-0.0852 (0.198)	-0.0426 (0.213)	0.277 (0.249)
Constante	2.807*** (0.416)	2.536*** (0.449)	1.978*** (0.523)
Observations	92	92	92
R-squared	0.155	0.092	0.0704
Brausch-Pagan	0.2956	0.2743	0.4002
VIF	1.33	1.33	1.33

Notities bij tabel: Organiseatiebetrokkenheid (OB), Affectieve organiseatiebetrokkenheid (AOB), Continuerende organiseatiebetrokkenheid (COB), Normatieve organiseatiebetrokkenheid (NOB), Psychologisch contract (PC). * = significant onder het 10% alpha niveau ** = significant onder het 5% alpha niveau *** = significant onder het 1% alpha niveau

4.5 Interactie-effecten

Hypothese 2 en 3 zijn beiden geanalyseerd volgens het mediatie en moderatiemodel van Baron & Kenny (1986). Beide modellen worden weergegeven in tabel 5. De tabel is als volgt te lezen. Allereerst zijn er drie onderdelen van de tabel te zien: onderdeel A, B en C. Onderdeel A wordt bekeken voor het mediërende effect van hypothese 2. Onderdeel A en B zijn relevant voor het bekijken van het modererende effect van hypothese 3. Onderdeel C geeft de controlevariabelen weer.

Het mediatie effect van het PC wordt getest middels regressie in modellen (1)/(2), (3) en (4) in tabel 5. Hiervan vertonen modellen (1) en (2) de invloed van de contractaard op het PC. Dit weergeeft pad A in het empirisch model van Baron & Kenny (1986). Model (3) geeft pad B in het model weer. Pad B gaat over de invloed van PC op organisatiebetrokkenheid. Model (4) geeft pad C weer; de invloed van contractaard op OB. Model (1) geeft de invloed van contractaard op het psychologisch contract weer zonder de controlevariabelen mee te nemen. In pad (2) worden voor ditzelfde pad wel de controlevariabelen meegenomen.

Model (4) en (5) toetsen het moderatiemodel van de variabele tevredenheid.

In de volgende sub paragrafen worden de resultaten per hypothese toegelicht.

4.5.1. Hypothese 2

Het mediatiemodel (Baron & Kenny, 1986) kent drie vergelijkingen. In tabel 5 zijn deze te zien in modellen (1)/(2), (3) en (4). Door deze vergelijkingen te doorlopen wordt de mediërende werking van het PC getoetst. Model (1) geeft pad A weer zonder de invloed van controlevariabelen. Hieruit blijkt een significante werking met een negatieve coëfficiënt ($\beta = -0.28$, $p < 0.10$) tussen contractaard en het PC. Dit effect wordt sterker wanneer de controlevariabelen worden meegenomen ($\beta = -0.55$, $p < 0.05$). Dit houdt in dat werknemers met een contract van bepaalde tijd het PC negatiever evalueren dan werknemers met een onbepaalde tijdscontract. Ook pad B (model (3)) geeft een significante werking tussen het PC en organisatiebetrokkenheid weer ($\beta = 0.27$, $p < 0.01$). Hieruit blijkt dat het PC significant samenhangt met organisatiebetrokkenheid. Het laatste pad C (4) betreft de hoofdrelatie tussen contractaard en organisatiebetrokkenheid. Hierbij is geen significant verband te zien.

Om op te treden als mediërend effect moet PC de hoofdrelatie significant verzwakken (Baron & Kenny, 1986, 1176). Pad C geeft geen significantie van de

hoofdrelatie waardoor aan deze voorwaarde niet wordt voldaan. Hierdoor draagt PC geen verklarende kracht voor varianties in organisatiebetrokkenheid, ondanks de significantie in pad A en pad B.

4.5.2. Hypothese 3

Bij de toetsing van hypothese 3 is het moderatiemodel van Baron & Kenny (1986) leidend. Deze kent drie vergelijkingen en worden weergegeven in model (4) en (5) van tabel 5. De verwachting is dat er een interactie zou zijn tussen tevredenheid en de aard van het contract. De interactieterm (pad C) moet significant zijn om aan te tonen dat tevredenheid optreedt als moderator. Dit is in het moderatiemodel de voorwaarde voor het optreden van een modererend effect. Aan deze voorwaarde wordt niet voldaan ($\beta = 0.26$). Ook het hoofdeffect wat te zien is in model (4) van contractaard op organisatiebetrokkenheid (pad A) blijkt niet significant. Pad B betreft de invloed van tevredenheid met de contractaard op organisatiebetrokkenheid. In tabel 5 wordt binnen model (4) zichtbaar dat dit een sterk significant verband betreft ($\beta = 0.35$, $p < 0.01$). Tevredenheid met de contractaard blijkt zoals verwacht een voorspeller van organisatiebetrokkenheid. Echter blijkt uit pad C, het interactie-effect, geen significantie waardoor het model toont dat tevredenheid geen modererende werking heeft.

Tabel 5: Mediatie- en moderatie-effect

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Afhankelijke variabele:					
	Psychologisch Contract		OB	OB	OB
A: Onafhankelijke variabelen					
Contractaard	-0.280*	-0.548**		0.236	
Psychologisch Contract			0.268***		
Tevredenheid					0.349***
B: Interactie effect					
Tevredenheid*Contractaard					0.265
C: Controlevariabelen					
Leeftijd		0.117	0.0736	0.118*	0.123*
Geslacht		-0.707**	0.127	0.0999	0.0876
Lengte dienstverband		-0.110**	0.0962**	0.0619	0.0791**
Opleiding		0.116	0.0497	-0.0470	-0.0559
Constante	-0.340***	-0.191	2.612***	1.014**	1.771**
	(0.107)	(0.444)	(0.275)	(0.441)	(0.674)
Observations	92	92	92	92	92
R-squared	0.024	0.203	0.225	0.304	0.321
Bransch-Pagan	0.0160	0.0000	0.6790	0.8030	0.6288
VIF	1	1.33	1.24	1.35	9.46

Notities bij tabel: Organisatiebetrokkenheid (OB). * = significant onder het 10% alpha niveau ** = significant onder het 5% alpha niveau *** = significant onder het 1% alpha niveau

5. Conclusie en discussie

Binnen dit hoofdstuk worden allereerst de hypothesen vanuit de resultaten geëvalueerd. Vervolgens worden de resultaten geïnterpreteerd middels koppeling aan de literatuur. Hierna volgt de praktische betekenis van de resultaten. Afsluitend komen de tekortkomingen van het onderzoek aan bod en worden er aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

5.1 Conclusie

Er wordt geen bewijs voor hypothese 1a gevonden. Uit het onderzoek blijkt dat er geen sprake is van een hogere affectieve organisatiebetrokkenheid voor respondenten met een onbepaalde tijdscontract dan voor respondenten met een bepaalde tijdscontract. Wel blijkt dat naarmate de leeftijd en het aantal dienstjaren van de respondent stijgt, de affectieve organisatiebetrokkenheid toeneemt. Dit is in lijn met de verwachtingen.

Ook voor hypothese 1b wordt geen bewijs gevonden. Er is geen sprake van een lagere continuerende organisatiebetrokkenheid voor respondenten met een onbepaalde tijdscontract dan voor respondenten met een bepaalde tijdscontract. Wel blijkt dat naarmate de respondent ouder wordt de continuerende organisatiebetrokkenheid toeneemt. Toename in leeftijd bleek in hypothese 1a een toename in affectieve organisatiebetrokkenheid tot gevolg te hebben. Verwacht werd dat deze toename ook zou zorgen voor een afname in continuerende organisatiebetrokkenheid. Dit blijkt echter niet het geval te zijn.

Ook voor hypothese 1c wordt geen bewijs gevonden. Werknemers met een onbepaalde tijdscontract voelen niet meer normatieve organisatiebetrokkenheid dan werknemers met een bepaalde tijdscontract.

Het mediatiemodel laat zien dat het PC niet als mediërende variabele optreedt. Dit houdt in dat het PC niet zoals verwacht een mediërend effect heeft in de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid. Hoewel significantie blijkt tussen contractaard en het psychologisch contract en tussen het psychologisch contract en organisatiebetrokkenheid wordt er niet voldaan aan de hoofdvoorwaarde van een mediërend effect doordat de relatie tussen contractaard en organisatiebetrokkenheid niet kan worden aangetoond. De paden tussen contractaard

en het PC en tussen het PC en organisatiebetrokkenheid zijn beiden significant. In het pad tussen contractaard en het PC kan deze significante negatieve coëfficiënt duiden op een breuk of schending in de evaluatie van het PC door werknemers met een bepaalde tijdscontract. Het significante verband tussen het PC en organisatiebetrokkenheid wijst op samenhang tussen de evaluatie in het PC en de mate van organisatiebetrokkenheid.

Als laatste het modererende effect van tevredenheid met de aard van het contract in de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid. Uit het moderatiemodel blijkt dat tevredenheid niet als modererende variabele optreedt in de relatie tussen contractaard en organisatiebetrokkenheid. Opvallend is het significante verband tussen tevredenheid en organisatiebetrokkenheid.

De hoofdvraag van dit onderzoek is: *Wat is de relatie tussen de aard van het arbeidscontract (bepaalde versus onbepaalde tijd) en organisatiebetrokkenheid en wat is de rol van het psychologisch contract en de tevredenheid met de aard van het contract hierin.* Het antwoord op deze vraag is drieledig. Allereerst toont het onderzoek geen relatie tussen de aard van het contract en affectieve, continuerende en normatieve organisatiebetrokkenheid. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er ook geen relatie bestaat tussen de aard van het contract en het totaal van de drie componenten van organisatiebetrokkenheid. Daarnaast blijkt dat het PC geen mediërende rol speelt. Ook blijkt dat de tevredenheid met het contract geen modererende rol heeft mede door het ontbreken van de aantoonbare relatie tussen contractaard en organisatiebetrokkenheid. Tevredenheid met contractaard blijkt echter voor de verschillen in organisatiebetrokkenheid een grote verklarende kracht te hebben.

5.2 Discussie

In voorafgaande paragrafen zijn de resultaten van het onderzoek besproken met afsluitend een conclusie. In deze paragraaf zullen de resultaten geïnterpreteerd worden. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarop het onderzoek de theorie ondersteunt. Ook worden mogelijke verklaringen voor de afwijkingen in de onderzoekresultaten en de theorie aangedragen.

Pearce (1993) beschreef een ruime tijd geleden dat de verandering van de aard van het werk en werkrelaties een verandering in de manier van

organisatiebetrokkenheid teweegbrengt. Onderzoekers zijn tot de dag van vandaag bezig met de verandering van de aard van het werk, waaronder de verschuiving richting flexibele werkrelaties. Hierin worden verbanden gelegd tussen zowel individuele als organisatorische uitkomsten die flexibele arbeid met zich mee brengt. Verbanden tussen flexibele arbeid en de manier waarop een werknemer betrokken is bij de organisatie zijn hier een voorbeeld van. Dit onderzoek beargumenteert dat er inmiddels een breed assortiment aan flexibele arbeidsovereenkomsten bestaat welke in sommige sectoren eerder regel dan uitzondering zijn.

De focus ligt op een specifiek type flexibele werkrelatie namelijk het oproepcontract(nul-uren) met een specificatie richting het oproepcontract voor onbepaalde tijd en voor bepaalde tijd. Brinkley (2013) wees op de uitdaging die dit type contract met zich mee kan brengen in termen van loyaliteit en betrokkenheid. Het flexibele urencomponent wordt vaak aangemerkt als onzeker. Werkzekerheid wordt vaak juist weer in verband gebracht met organisatiebetrokkenheid. Daarom concluderen vele onderzoekers (direct of indirect) dat een flexibele arbeidsrelatie (negatieve) invloed heeft op de organisatiebetrokkenheid. Huidig onderzoek heeft deze gedachte gevolgd, en hierin een uiteenzetting gemaakt tussen de twee contractaarden.

5.2.1 De drie componenten van organisatiebetrokkenheid

De flexibele contractaard voor bepaalde of onbepaalde tijd blijkt voor geen enkel component van organisatiebetrokkenheid van invloed. Hierdoor worden de vooraf opgestelde hypothesen niet bevestigd. Uit de resultaten blijkt dat het hebben van een onbepaalde- of bepaalde tijdscontract voor werknemers van STACH geen verschil maakt voor de affectieve organisatiebetrokkenheid. Affectieve organisatiebetrokkenheid gaat om de emotionele verbinding van de werknemer met de organisatie. Uit de data bleek dat respondenten een sterke mate van affectieve organisatiebetrokkenheid voelden. Zowel werknemers met een onbepaalde tijdscontract als met een bepaalde tijdscontract voelen zich affectief betrokken. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een verschil tussen het bepaalde en het onbepaalde tijdscontract zou kunnen liggen aan de levensfase van de respondenten. Mogelijk zien respondenten zoals ook door De Beer, Dekker & Olsthorn (2011) werd opgemerkt, het hebben van een onbepaalde tijdscontract niet als een voordeel waardoor beide contractaarden gelijk scoren op affectieve organisatiebetrokkenheid.

Zoals verwacht neemt affectieve organisatiebetrokkenheid toe naarmate de leeftijd en het aantal dienstjaren stijgt. Hoe ouder en langer in dienst, hoe meer affectieve organisatiebetrokkenheid. Opmerkelijk blijft dat ondanks dat een langer dienstverband vaker een onbepaalde tijdscontract betekent omdat de wet dit voorschrijft, het significante verband tussen de contractaard van onbepaalde tijd en affectieve organisatiebetrokkenheid uitblijft. Reden hiervan zou kunnen zijn dat beide groepen erg hoog scoren op affectieve organisatiebetrokkenheid. Dit geeft ook reden om te twijfelen aan de verwachting dat werknemers met bepaalde tijdscontracten doordat ze minder lang bij de organisatie werkzaam zijn minder emotionele betrokkenheid vertonen (Felfe et al., 2008).

Ook continuerende organisatiebetrokkenheid blijkt niet anders voor werknemers met een verschillende contractaard. Leeftijd zou hier een mogelijke verklaring voor kunnen zijn. De continuerende betrokkenheid neemt toe naarmate de leeftijd toeneemt, net als bij affectieve organisatiebetrokkenheid. Hoe ouder werknemers bij STACH worden hoe meer continuerende betrokkenheid ze vertonen. Dit heeft echter geen effect op de affectieve organisatiebetrokkenheid omdat deze ook met leeftijd blijkt te stijgen. Een verklaring voor deze toename in continuerende organisatiebetrokkenheid zou kunnen zijn dat werknemers met beide contractsoorten bij STACH in de leeftijdscategorie van het wettelijk minimumloon vallen. Dit betekent dat naarmate zij ouder worden, ze ook een hoger uurloon ontvangen. Hiertussen zijn geen verschillen tussen onbepaald en bepaalde tijdscontracten wat een verklaring kan zijn voor het verwerpen van hypothese 1b. Dat dit samengaat met een stijging in affectieve organisatiebetrokkenheid is voor STACH gunstig omdat werknemers niet alleen organisatie betrokken zijn vanwege de financiële beloning die tegenover het werk staat maar ook emotionele verbintenis blijven voelen. Een andere verklaring voor het uitblijven van verschillen in continuerende organisatiebetrokkenheid tussen de contractaarden zou het ruime aanbod van banen die op dit moment in de sector detailhandel en horeca worden aangeboden. Door het ruime aanbod op de arbeidsmarkt zijn er veel alternatieve baanmogelijkheden waardoor de continuerende betrokkenheid voor werknemers met onbepaalde- en bepaalde tijdscontracten minder verschillen zouden kunnen vertonen. Beide contractaarden komen gemakkelijk aan een andere baan waardoor ze zich niet continuerend betrokken voelen.

Het laatste component, normatieve organisatiebetrokkenheid, blijkt ook niet

zoals de opgestelde hypothese hoger voor respondenten met de twee verschillende contractaarden. Dit werd verwacht omdat een werknemer met een bepaalde tijdscontract minder lang in dienst is dan een werknemer met een onbepaalde tijdscontract (Jacobsen, 2000). Hierdoor heeft een werknemer met een onbepaalde tijdscontract langer de tijd gekregen om normatieve organisatiebetrokkenheid tegenover STACH te ontwikkelen. Daarnaast werd dit verwacht omdat de werkgever naar alle waarschijnlijkheid meer in de werknemer met een onbepaalde tijdscontract heeft geïnvesteerd dan in de werknemer met een bepaalde tijdscontract. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van de verwachting in H1c zou kunnen zijn dat werknemers van STACH sowieso weinig normatieve organisatiebetrokkenheid vertonen. Daarnaast doet de organisatie tot dusverre weinig investeringen in de winkelmedewerkers met beide contractaarden. Dit blijkt uit de middelmatige score voor normatieve organisatiebetrokkenheid.

5.2.2. Psychologisch contract

Het PC treedt niet zoals verwacht op als mediërend effect tussen contractaard en organisatiebetrokkenheid. Dit komt doordat er geen verband wordt bevonden tussen contractaard en organisatiebetrokkenheid. Zonder dit verband kan ook geen mediatie plaatsvinden. Verklaringen over het uitblijven van het mediërende effect hebben daarom eerder te maken met de bovengenoemde verklaringen voor het uitblijven van verbanden tussen contractaard en de drie componenten van organisatiebetrokkenheid dan met het PC. Een andere verklaring zou volgens de bestudeerde literatuur de verdeling van het aantal oproepcontracten over de organisatie kunnen zijn (Sanders, Nauta & Koster, 2002). Nagenoeg alle winkelmedewerkers bij STACH hebben een oproepcontract van bepaalde of onbepaalde tijd. Resultaten van Scheel, Rigotti & Mohr (2013) en Sanders, Nauta & Koster (2002) stellen dat de kans dat een werknemer ongelijkheid ervaart wat betreft contractsoort groter is wanneer er binnen een organisatie een grote variëteit aan geboden contracten is.

Er blijkt een verband te bestaan tussen contractaard en het PC. Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat er een breuk of schending wordt ervaren bij de evaluatie van het PC door werknemers van STACH met een bepaalde tijdscontract. Dit betekent dat werknemers met een bepaalde tijdscontract hogere werkgeversverwachtingen hebben dan de mate waarop deze in hun ervaring worden nagekomen. Aan de ene kant komt dit niet overeen met de bevindingen uit de

literatuur. Werknemers met een contract voor bepaalde tijd zouden minder hoge verwachtingen van de werkgever hebben waardoor de ervaren werkelijkheid van het nakomen van deze verwachtingen minder met elkaar zou afwijken. De werknemer verwacht op bepaalde vlakken minder van de werkgever, en de werkgever kan daarom ook minder snel een ‘fout’ maken. Aan de andere kant zou het zo kunnen zijn dat deze werknemers wel degelijk verwachtingen hebben maar op een ander vlak dan op het gebied van werkzekerheid zoals bij het bepaalde- of het onbepaalde tijdscontract (Gaspersz & Ott, 1996). Zij zouden bijvoorbeeld meer verwachtingen kunnen hebben op het vlak van ontwikkelingsmogelijkheden.

Daarnaast wordt er ook samenhang tussen het PC en organisatiebetrokkenheid aangetoond. Dit komt overeen met de bevindingen uit de literatuur waarin meerdere auteurs aantonen dat het PC doorwerkt op de organisatiebetrokkenheid (Millward & Hopkins, 1998; Dyne & Ang, 1998; Coyle-Shapiro en Kessler, 2000).

5.2.3. Tevredenheid

Tevredenheid treedt niet zoals vooraf beoogd op als moderator tussen contractaard en organisatiebetrokkenheid doordat ten eerste de hoofdrelatie contractaard en organisatiebetrokkenheid niet wordt aangetoond maar ook omdat er geen significante interactie wordt bevonden tussen contractaard en tevredenheid met contractaard.

Tevredenheid toont wel een significant verband met organisatiebetrokkenheid.

Er zijn, gekeken naar de onderzochte organisatie, kenmerken van de winkelmedewerkers bij STACH die de vergrootte tevredenheid kunnen verklaren. Vlasblom en Josten (2013) gaven aan dat meer dan de helft van de flexkrachten meer zekerheid wilt dan hun huidige dienstverband ze op dit moment biedt. De werknemers van STACH sluiten zich hier niet bij aan, het grootste deel is tevreden met de aard van het contract. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het grootste gedeelte van de onderzoeksgroep daarnaast ook studeert waardoor het werk een minder belangrijke rol in het leven aanneemt (De Beer, Dekker & Olsthorn, 2011). Het grote aandeel bijbaantjes in combinatie met de tevredenheid met de aard van het contract voor zowel onbepaalde- als bepaalde tijdscontracten in voorliggend onderzoek biedt ondersteuning aan resultaten uit onderzoek van o.a. Ellingson, Gruys, Sackett (1998), Holtom, Lee & Tidds (2002) en Tan & Tan (2002) waarin de vrijwillige keuze voor een contractsoort in positief verband wordt gebracht met organisatiebetrokkenheid. Het blijkt binnen STACH dat, net als in het onderzoek van Guest et al. (2006), dat

niet iedereen het flexibele contract ervaart als onzeker. Ook in het geval van het oproepcontract waarin het urencomponent flexibel is. Een mogelijke verklaring zou de Nederlandse context van huidig onderzoek kunnen zijn. Door vangnetten als de WWZ maar ook de mogelijkheid voor studenten om te lenen zorgen voor minder ontevredenheid over een contractaard die onzeker is.

Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de relatie tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid binnen het spectrum van de twee contractaarden binnen het flexibele oproepcontract. Conclusies beperken zich voor dit onderzoek tot de onderzochte organisatie. De onderzoeksresultaten bevestigen een inzicht wat betreft de term ‘*non standard work arrangements*’. Namelijk dat niet ieder contract vallend onder deze term, dezelfde uitkomsten voorspelt op bijvoorbeeld het terrein van organisatiebetrokkenheid. Daarnaast verschaft het inzicht door te laten zien dat factoren als tevredenheid met contractaard en het volgen van een studie belangrijk zijn bij het bekijken van de relatie tussen het oproepcontract en organisatiebetrokkenheid.

Al met al wijst dit onderzoek niet op een reden om stil te staan bij veranderingen in de organisatiebetrokkenheid door binnen het oproepcontract een onbepaalde of bepaalde tijdscontract aan te bieden. Beter is om te streven naar tevredenheid van de werknemer met het geboden contract, en daarbij rekening te houden met de karakteristieken van het personeelsbestand zoals de flexibiliteitswens wegens het volgen van een studie en de hoeveelheid alternatieve baanmogelijkheden binnen de sector.

5.3. Praktische betekenis

Hoewel de praktische implicaties van dit onderzoek voor STACH beperkt zijn, biedt het wel enig inzicht in de onvoorspelbare interactie tussen werkgever en werknemer. Zo krijgt tevredenheid met de contractaard een grote rol toebedeeld. Om de voordelen van organisatiebetrokkenheid te verkrijgen, is het daarom aan te bevelen om vast te stellen wat de werknemer wenst qua contractaard. Echter blijkt uit het onderzoek dat hier ook niet te veel aan ontleent kan worden. Er blijken slechts minimale verschillen tussen onbepaalde- en bepaalde tijdscontracten. Hieruit blijkt dat de impact die het aanbieden van een onbepaalde of bepaalde tijdscontract naar tevredenheid van de

werknemer niet per definitie de gewenste voordelen van organisatiebetrokkenheid zal opleveren. Hoewel tevredenheid een grote voorspeller van organisatiebetrokkenheid zou kunnen zijn, is het nog maar de vraag wat het gaat opleveren in uitkomsten voor de organisatie als het gaat om organisatiebetrokkenheid.

De focus zou beter op het PC gelegd kunnen worden. Het onderzoek laat zien dat bepaalde tijdscontracten het PC negatief evalueren. De organisatie zou kunnen onderzoeken aan welke verwachtingen zij niet voldoen. Door aandacht te besteden aan deze verwachtingen zou waarschijnlijk eerder organisatiebetrokkenheid verkregen kunnen worden dan door aandacht te besteden aan de aard van het contract. Omdat de focus van voorliggend onderzoek wel bij de relatie met de aard van het contract ligt, geeft het onderzoek buiten de tevredenheid met de contractaard geen uitsluitsel over waarom werknemers dit ervaren en aan welke werkgeversverwachtingen STACH zou kunnen werken. Hierdoor kunnen er naar aanleiding van dit onderzoek op dit vlak geen onderbouwde praktische aanbevelingen worden gedaan.

De bevonden hoge mate van affectieve organisatiebetrokkenheid van de werknemers van STACH is een positieve uitkomst voor de organisatie. Het aantal dienstjaren bleek van invloed op deze positieve uitkomst. Hoe langer in dienst, hoe hoger de affectieve betrokkenheid. Hoewel het causale verband natuurlijk ook andersom kan lopen, wanneer een werknemer affectief betrokken is blijft hij/zij langer in dienst. Welke richting het verband ook heeft, het in verband brengen van emotionele verbintenis in de organisatie en de lengte van het dienstverband geeft organisatie een voordeel op het gebied van verloop en bijhorende kosten.

De resultaten wat betreft continuerende betrokkenheid verdienen ook een praktische aanbeveling voor STACH. De arbeidsmarkt verkraapt, waardoor voor STACH het belang groeit om werknemers te binden aan de organisatie. Het is moeilijker om nieuwe werknemers te werven waardoor STACH zich van andere organisaties in dezelfde sector moet onderscheiden om zo huidige werknemers te behouden. Door te onderzoeken waar de flexibele werknemer naast de financiële tegenprestatie behoefte aan heeft, kan een positieve evaluatie binnen het PC verkregen worden en is de kans groter dat de werknemer de organisatie verlaat vanwege een ander aanbod.

5.4. Tekortkomingen van het onderzoek

Tijdens en na het onderzoek werden enkele tekortkomingen van het onderzoek duidelijk. Deze zullen nu besproken worden.

Een eerste tekortkoming is de grootte van de onderzochte organisatie. Dit beperkt de generalisatie van de onderzoeksresultaten voor een grotere populatie dan de onderzochte populatie. Resultaten kunnen zo afhangen van karakteristieken van de organisatie. Ook is vanwege de kleine onderzochte organisatie maar een kleine steekproef genomen (N=92). Dit alles beperkt de interpretatie van de resultaten breder dan alleen STACH.

De tweede tekortkoming komt voort uit de kleine steekproef. Dit geeft een vertekend beeld van de beoogde verbanden. Een grotere steekproef geeft een grotere kans op het significant aantonen van verbanden. Ook bij een heel klein verband in de data wordt de coëfficiënt bij een grotere steekproef significant. De mogelijkheid bestaat daarom dat er in een grotere steekproef dan de 92 respondenten binnen dit onderzoek, onder dezelfde omstandigheden, wel relaties worden getoond tussen contractaard en organisatiebetrokkenheid en daarbij de mediërende werking van PC of de modererende werking van tevredenheid bewijst.

Het concept PC vormt een derde tekortkoming. Hoewel de meetmethode voortkomt uit uitgebreide studie van Freese & Schalk (2008) en door andere onderzoekers wordt gebruikt, blijft het lastig om het gevoel en gedragingen die hieruit voortkomen meetbaar te maken op een kwantitatieve wijze. Door de unilaterale evaluatie betreft het ook enkel de perceptie van de werknemer, en is er voor de werkgever geen ruimte om het gedrag van de werknemer te evalueren. Hierdoor berust het onderzoek op het oordeel wat de werknemer aan zijn/haar gedragingen geeft. De kans dat iemand eigen gedragingen positiever beoordeelt dan de dat deze werkelijk zijn.

De laatste toevoeging is een beperking aan de gekozen onderzoeksorganisatie. Omwille van de theoretische bevindingen was het interessant geweest om twee flexibele contracten waarin verschillende flexibele bepalingen gelden met elkaar te vergelijken (bijvoorbeeld het oproepcontract en het min-max contract). In eerste instantie leek de organisatie hier geschikt voor, later bleek dat alle winkelmedewerkers werkzaam zijn onder hetzelfde soort oproepcontract.

Ondanks het afleiden van verwachtingen binnen huidig onderzoek uit eerdere onderzoeksresultaten bleek contractaard geen aantoonbare invloed te hebben op organisatiebetrokkenheid. Mogelijk heeft het ontbreken van overeenkomst te maken met het geringe onderzoek wat is gedaan voor het specifieke contracttype oproepcontract en de splitsing binnen dit contracttype. Door de splitsing is de organisatiebetrokkenheid van hetzelfde flexibele contract voor twee verschillende aarden bekeken. Verwachtingen over deze relatie zijn voornamelijk afgeleid uit onderzoeken waar het flexibele contract het moet opnemen tegen een niet flexibele arbeidsrelatie of waar andere typen flexibele arbeidsrelaties zoals uitzendkrachten (Van Breukelen & Allergro, 2000) of werknemers met een duidelijk tijdelijk karakter (Goudswaard, Kraan & Dhondt, 2000; Guest & Clinton, 2006) het subject van onderzoek zijn. De organisatie specifieke kenmerken zoals de grote hoeveelheid jonge, studerende werknemers zijn van grote invloed geweest voor de resultaten van het onderzoek.

5.5 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Uit het onderzoek blijkt dat organisatiebetrokkenheid binnen het flexibele contract voornamelijk samenhangt met de mate van tevredenheid met de aard van het flexibele contract. Dit wekt de indruk dat het niet uitmaakt welke contractaard er binnen een flexibel contact geboden wordt, zolang de werknemer daar tevreden over is heeft dit geen uitwerking op de organisatiebetrokkenheid. Ook niet via het psychologisch contract. Er zijn verschillende verklaringen aangedragen waardoor de bevindingen binnen dit onderzoek specifiek zijn voor de populatie van de onderzochte organisatie. Zo bestaat dit personeelsbestand voor een groot deel uit studenten, wat de tevredenheid met de contractaard lijkt te verhogen en daarmee mogelijk de relatie met organisatiebetrokkenheid tempert. Een andere reden is de standaard van oproepcontracten binnen de organisatie. Ook wordt er binnen de populatie niet getwijfeld aan werkzekerheid, en ook het vinden van een andere baan wordt niet als moeilijk ervaren. Deze verklaringen lijken ook uitwerking te hebben op het psychologisch contract. Vervolgonderzoek zou daarom een verdieping kunnen maken waarbij dit binnen een grotere populatie van studerende oproepkrachten wordt gemeten. Organisatie-specifieke factoren zoals de ervaren werkzekerheid en het aantal oproepcontracten binnen de organisatie kunnen door een grotere populatie te

bestuderen geminimaliseerd worden. Huidig onderzoek helpt bij het bepalen van onderzoeks-factoren. Het verdient de aanbeveling om daarbij ook de financiële situatie van de populatie in kaart te brengen.

Zoals in het begin van het onderzoek naar voren kwam, groeit het aantal oproepcontracten ieder jaar. Onder deze groep werknemers zal naar verwachting niet iedereen een positieve perceptie hebben tegenover het geboden contract, ongelijkheid en werkonzekerheid. Een onderzoek over de populatie oproepcontracten in Nederland in relatie tot organisatiebetrokkenheid zou daarom interessante perspectieven kunnen opleveren. Het is aan te bevelen om ook het opleidingsniveau binnen vervolgonderzoek mee te nemen. In de verwachting dat een lager opleidingsniveau de kans vergroot dat het oproepcontract niet alleen een bijbaantje of tussenstation is.

De laatste aanbeveling gaat over het onderzoeken van flexibele arbeidsrelaties in het algemeen. Het flexibele contract wint terrein van het vaste contract en er ontstaat steeds meer verscheidenheid binnen deze flexibele contracten. De vergelijking tussen het vaste contract en het flexibele contract, of binnen flexibiliteit die duidelijk andere kenmerken hebben (uitzendkrachten, ZZP) volstaat niet langer. Het verdient daarom aanbeveling om ook tussen flexibele contracten onderling onderzoek te doen naar zowel gevolgen voor de organisatie als voor de werknemer en hierbij te kiezen voor onderzoeksgroepen met verschillende kenmerken.

6. Samenvatting

In dit onderzoek is de relatie tussen de aard van het oproepcontract en drie componenten van organisatiebetrokkenheid onderzocht. Daarnaast is gekeken naar het eventueel mediërende effect van het psychologisch contract in deze relatie. En onderzocht of tevredenheid met de contractaard een modererende werking in deze relatie vertoont. Hierbij is rekening gehouden met de controlevariabelen: 'leeftijd', 'lengte dienstverband', 'geslacht' en 'het volgen van een studie'. Het onderzoek is uitgevoerd bij een kleine supermarktketen. Conclusies beperken zich voor dit onderzoek tot de onderzochte organisatie. Uit de resultaten blijkt geen bewijs dat er sprake is van een verband tussen de aard van het contract en de drie componenten van organisatiebetrokkenheid. Er wordt geen bewijs gevonden voor een mediërende werking van het psychologisch contract. Wel bestaat er een verband tussen de contractaard en het psychologisch contract van werknemers in de zin dat werknemers met een bepaalde-tijdscontract het psychologisch contract negatief evalueren ten opzichte van werknemers met een onbepaalde tijdscontract. Er wordt significantie bevonden tussen tevredenheid en organisatiebetrokkenheid. Tevredenheid blijkt echter niet modererend te werken tussen de aard van het contract en organisatiebetrokkenheid.

7. Literatuurlijst

Agresti, A., & Franklin, C. (2007). *The art and science of learning from data*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.

Assema, van. P., Mesters, I., & Kok, G. (1992). Het focusgroep-interview: een stappenplan. *The focus group interview: stepwise guidelines.* TSG (Dutch Journal of Health Sciences), 7, 431-7.

Beer, de P., Dekker, R., & Olsthoorn, M. (2011). De balans opgemaakt. Geraadpleegd via <http://files.flexnieuws.nl/wp-uploads/flexibilisering-de-balans-opgemaakt.pdf>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Psychology Press.

Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*, 4rd edition, Londen: Palgrave.

Breugel, van. G., Van Olffen, W., & Olie, R. (2005). Temporary liaisons: The commitment of ‘temps’ towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42(3), 539-566.

- Breukelen, van. W., & Allegro, J. (2000). Effecten van een nieuwe vorm van flexibilisering van de arbeid. Een onderzoek in de logistieke sector. *Gedrag en Organisatie*, 13(2), 107-124.
- Brinkley, I. (2013). Flexibility or insecurity? Exploring the rise in zero hours contracts. *The Work Foundation*.
- Broek, van den. A., van Campen, C., de Haan, J., Roeters, A., Turkenburg, M., & Vermeij, L. (2016). De toekomst tegemoet.
- Bunt, G. van de, & Nencel, L. (2011). Social research methodology: Qualitative and quantitative approaches. Boston MA: Pearson.
- CBS (2016a). Werkzame beroepsbevolking; positie in de werkkring. *Centraal bureau van de statistiek*. Geraadpleegd op 23 april 2017 via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=82646ned>
- CBS (2016b). Aantal oproepbanen groeit in 5 jaar met ruim een derde. Geraadpleegd op 23 april 2017 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/39/aantal-oproepbanen-groeit-in-5-jaar-met-ruim-een-derde>
- Check Market (z.d.). Sample Size Calculator. Geraadpleegd op 9 juni 2017 via <https://www.checkmarket.com/sample-size-calculator/>
- Connelly, C. E., Gallagher, D. G., & Gilley, K. M. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 326-335.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract

for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. *Public administration*, 80(1), 77-101.

Dyne, van. L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of management Journal*, 41(6), 692-703.

Ellingson, J. E., Gruys, M.L., & Sackett P.R. (1998). Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees. *Journal of Applied Psychology*, 83, 913-921.

Goudswaard, A., Kraan, K. O., & Dhondt, S. (2000). Flexibiliteit in balans: flexibilisering en de gevolgen voor werkgever én werknemer. TNO Arbeid.

Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference?—Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 81-94.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.

Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: a longitudinal study*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. A. (2008a). De Tilburgse psychologisch contract vragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, (3), 278-294.

Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. A. (2008b). Schending van het psychologisch contract tijdens organisatieveranderingen. *Tijdschrift voor HRM*, 4(4), 49-66.

Guest, D., & Clinton, M. (2006). Temporary employment contracts, workers' well-

being and behaviour: evidence from the UK. Department of Management, King's College, London, at <http://www.kcl.ac.uk/content/1/c6/01/15/65/paper38.pdf>.

Gallagher, D. G., & Parks, J. M. (2001). I pledge thee my troth... contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11(3), 181-208.

Gaspersz, J. and Ott, M. (1996) *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*, Assen, Van Gorcum.

Gelderen, van. B. R., & Bik, L. W. (2016). Affective organizational commitment, work engagement and service performance among police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39(1), 206-221.

Gilder, de. D., van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*.

Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of organizational behavior*, 649-664.

Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541-555.

Guest, D. E., Oakley, P., Clinton, M., & Budjanovcanin, A. (2006). Free or precarious? A comparison of the attitudes of workers in flexible and traditional employment contracts. *Human Resource Management Review*, 16(2), 107-124.

Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European management journal*, 13(3), 286-294.

Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of cross cultural management*, 1(1), 11-17.

Holtom, B. C., Lee, T. W., & Tidd, S. T. (2002). The relationship between work

status congruence and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 903-915

Houwing, H. & Schils, T. (2010). Sectoral variation in collectively agreed employment protection: Evidence from Dutch flexicurity. *European Journal of Industrial Relations*, 16, 137 - 152.

Jacobsen, D. I. (2000). Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?. *Managing Service Quality*, 10(3), 187-201.

Jak, S., & Evers, A. V. A. M. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23.

Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual review of sociology*, 26(1), 341-365.

Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American sociological review*, 256-278.

Lawler, E. E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human resource management*, 44(2), 165-169.

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.

McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21, 84-91.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J., (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 39(1-2), 83.
- 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*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of management*, 10(3), 253-274.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.

Muffels, R. (2013). Flexibilisering en de toegang tot de arbeidsmarkt. *Dirk Scheele, Marloes de Graaf-Zijl en Pierre Koning*, 79.

Pearce, J. L. (1993). Towards an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effect on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.

Polivka, A. E. (1996). A profile of contingent workers. *Monthly Lab. Rev.*, 119, 10.

Polivka, A. E., & Nardone, T. (1989). On the definition of contingent work. *Monthly Lab. Rev.*, 112, 9.

Rijksoverheid (2017?) *Welke contracten zijn er voor oproepkrachten..* Geraadpleegd op 11 april 2017 via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomsten-cao/vraag-en-antwoord/welke-contracten-zijn-er-voor-oproepkrachten>

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), 137-152.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.

Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 665-671.

Sanders, K., Nauta, A., & Koster, F. (2002). De invloed van tevredenheid met type en omvang van het contract op de betrokkenheid van medewerkers. *Gedrag en organisatie*, 6, 15, 456-472.

Scheel, T. E., Rigotti, T., & Mohr, G. (2013). HR practices and their impact on the psychological contracts of temporary and permanent workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 285-307.

Schalk, R., & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the Dutch experience. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 107.

Schalk, R., Freese, C., & Bosch, J. Van den (1995). Het psychologisch contract van part-timers en full-timers. *Gedrag en Organisatie*, 8(5), 307-317.

Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2003). New developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 443-450.

Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 14(2), 5-12.

Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373-382.

Tan, H.H., & Tan, C.P. (2002). Temporary employees in Singapore: What drives them? *The Journal of Psychology*, 1, 83-102.

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

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.

Tu, Y. K., Kellett, M., Clerehugh, V., & Gilthorpe, M. S. (2005). Problems of

correlations between explanatory variables in multiple regression analyses in the dental literature. *British dental journal*, 199(7), 457.

Vlasblom, J.D. & Josten, E. (2013). *Een onzeker perspectief: vooruitzichten van tijdelijke werknemers*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Velde, M. Van der, Jansen, P., & Dikkers, J. (2015) *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.

Vos, de. A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of organizational behavior*, 24(5), 537-559.

Wood, S., & Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor?. *Journal of Management Studies*, 32(2), 215-247.

8. Bijlage

Bijlage I De vragenlijst

Beste STACH-er,

Ik heb jullie mening nodig! Voor de master Human Resources doe ik onderzoek naar het type contract en organisatiebetrokkenheid binnen STACH en heb daarom een vragenlijst opgesteld. Deze vragen bestaan uit stellingen waarbij je je mening kunt geven. Om een echt beeld te krijgen van hoe jij het werk ervaart heb ik je ongezouten mening nodig.

Er zijn geen goede of foute antwoorden en het **natuurlijk helemaal anoniem.** Niemand kan achterhalen (ik ook niet) wat jij hebt ingevuld, want eerlijke antwoorden zijn heel belangrijk.

Alvast bedankt voor je tijd!

Q1 Wat is je geslacht?

Man

Vrouw

Q2 Wat is je leeftijd?

15 jaar of jonger

16 / 17 jaar

18 / 19 jaar

20 / 21 jaar

22 / 23 jaar

24 jaar of ouder

Hoe lang werk je bij STACH

Korter dan 6 maanden

Ongeveer 6 maanden tot 1 jaar

Ongeveer 1 jaar tot 1,5 jaar

Ongeveer 1,5 jaar tot 2 jaar

Ongeveer 2 jaar tot 2,5 jaar

Ongeveer 2,5 jaar tot 3 jaar

Langer dan 3 jaar

Volg je op dit moment een studie of opleiding naast je werk bij STACH?

- Ja
- Nee

Heb je een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd bij STACH? *Op het contract voor bepaalde tijd staat een einddatum, waarna het verlengd kan worden. Een contract voor onbepaalde tijd is doorlopend en heeft geen einddatum.*

- Bepaalde tijdscontract
- Onbepaalde tijdscontract

Er volgen nu een aantal stellingen waarin je je mening kunt aangeven over enkele onderwerpen.

Allereerst de tevredenheid met je onbepaalde- of bepaalde tijdscontract. Je kunt antwoord geven op de volgende vragen door op het rondje van je keuze te klikken.

1=zeer ontevreden 2 = niet tevreden 3 = neutraal 4 = tevreden 5 = zeer tevreden

	Ze er ontevreden	Niet tevreden	Neutraal	Tevreden	Ze er tevreden
Hoe tevreden ben je met het contract voor bepaalde of onbepaalde tijd?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe tevreden ben je met de baan zekerheid, dat je niet zomaar ontslagen wordt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen gaan over organisatiebetrokkenheid.

Hierbij kun je je keuze aan klikken.

1 = in zeer zwakke mate op mij van toepassing 2 = in zwakke mate op mij van toepassing 3 = middelmatig op mijn van toepassing 4 = in sterke mate op mij van toepassing 5 = in zeer sterke mate op mij van toepassing

	Ze er z wak ke m ate	Z wak ke m ate	M id del m at ig	S ter ke m ate	Z e er s ter ke m ate
Ik voel me als 'een deel van de familie' binnen STACH.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STACH betekent veel voor mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat ik echt bij STACH hoor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Zeer zwakke mate	Zwakke mate	Middelmatig	Sterke mate	Zeer sterke mate
Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik niet zo veel van mezelf in STACH had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik ontslag neem, word het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Zeer zwakke mate	Zwakke mate	Middelmatig	Sterke mate	Zeer sterke mate
Ik vind dat ik het aan STACH verplicht ben om te blijven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik mijn collega's dan in de steek laat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verwachtingen van STACH Hieronder staan een aantal stellingen over wat jij

verwacht van STACH. Voor iedere stelling geef je aan:

- In hoeverre verwacht jij dit van STACH?
- In hoeverre voldoet STACH aan je verwachtingen?

Je kunt je keuze aan klikken. 1 = helemaal oneens 2 = niet mee eens 3 = neutraal 4 = mee eens 5 = helemaal mee eens

Geef per stelling eerst aan in hoeverre je dit verwacht van STACH en daarna of STACH ook voldoet aan je verwachting.

Een passend salaris

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht dat STACH mij een passend salaris geeft voor mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STACH geeft mij ook een passend salaris voor mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Afwisselend werk kunnen doen

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht dat ik bij STACH afwisselend werk kan doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan bij STACH ook afwisselend werk doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verantwoordelijkheid krijgen

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht van STACH dat ik verantwoordelijkheden krijg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg bij STACH ook verantwoordelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aan wensen van klanten tegemoet kunnen komen

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht van STACH dat ik de ruimte krijg om aan de wensen van klanten tegemoet te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg bij STACH ook de ruimte om aan de wensen van klanten tegemoet te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Promotie kunnen maken

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht dat ik promotie kan maken binnen STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan ook promotie maken binnen STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Veel kunnen leren

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht dat ik veel kan leren bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan ook veel leren bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trainingen kunnen volgen

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht dat ik training kan volgen bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan ook trainingen volgen bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Goede sfeer op werk

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht dat er een goede werksfeer is bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is ook een goede werksfeer bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Steun krijgen van collega's en leidinggevenden

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht dat ik steun krijg van collega's en leidinggevenden bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg bij STACH ook steun van collega's en leidinggevenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gewaardeerd worden

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht dat ik gewaardeerd word bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word ook gewaardeerd bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Een rechtvaardige leidinggevende

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht een rechtvaardige leidinggevende bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb ook een rechtvaardige leidinggevende bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De informatie ontvangen die je nodig hebt voor je werk

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht dat ik alle informatie ontvang die ik nodig heb bij mijn werk bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij STACH ontvang ik ook de informatie die ik nodig heb om mijn werk te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Communicatiekanalen zijn open, duidelijk en direct

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht dat communicatiekanalen bij STACH open duidelijk en direct zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communicatiekanalen zijn ook open duidelijk en direct bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

STACH is flexibel zodat ik mijn werk en privé goed met elkaar kan afstemmen

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht dat STACH flexibel is zodat ik werk en privé goed op elkaar kan afstemmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STACH is ook flexibel waardoor ik werk en privé goed op elkaar af kan stemmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Goede werktijden en in overleg vrij kunnen zijn

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht van STACH dat er goede werktijden zijn en dat ik in overleg vrij kan zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb bij STACH ook goede werktijden en ik kan in overleg vrij zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zekerheid dat ik uren kan blijven maken bij STACH

	Helemaal oneens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik verwacht van STACH zekerheid dat ik uren kan blijven maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb ook zekerheid dat ik uren kan blijven maken bij STACH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bijlage II

Originele meetschalen organisatiebetrokkenheid en psychologisch contract (TPCV), verwijderde items en gebruikte items.

Organisatiebetrokkenheid

ACS

1. Ik voel me als 'een deel van de familie' binnen STACH
2. STACH betekent veel voor mij
3. Ik heb het gevoel dat ik echt bij STACH hoor.

Verwijderd:

- *Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen*
- *Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie*

CCS

4. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.
5. Als ik niet al zo veel van mezelf in STACH had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken

6. Als ik ontslag neem word het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden
- *Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.*
 - *Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen.*

NCS

7. Ik vind dat ik het aan STACH verplicht ben om te blijven
8. Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen
9. Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik mijn collega's iets verschuldigd ben
- *Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten.*

Psychologisch contract

A. Inhoud van het werk

1. Afwisselend werk kunnen doen
5. Verantwoordelijkheid kunnen dragen
6. Aan wensen van klanten tegemoet kunnen komen
- 2. Ongestoord kunnen werken*
- 3. Op uw eigen manier kunnen werken*
- 4. Kwaliteit kunnen leveren*
- 8 Kunnen laten zien wat je kunt*
- 10 Uitdagend en stimulerend werk kunnen verrichten*
- 11. Initiatief kunnen nemen*
- 12. Vaardigheden en capaciteiten kunnen gebruiken*

B. Loopbaanontwikkeling (N=5, a=.79)

- 14 Promotie kunnen maken
- 15 Veel kunnen leren
- 17 Trainingen en opleidingen kunnen volgen
- 16 Van functie kunnen veranderen binnen uw organisatie*
- 13. Vooruitgang boeken binnen uw eigen vakgebied*

C. Sociale sfeer

19. Goede sfeer op het werk
22. Steun krijgen van collega's en leidinggevenden

- 23. Gewaardeerd worden
- 28. Een rechtvaardige leidinggevende

18. Omgaan met aardige collega's

24. Uw eigen mening kunnen uiten

25. Invloed kunnen uitoefenen op de gang van zaken

20. Goede onderlinge samenwerking

21. In het werk andere mensen kunnen leren kennen

D. Organisatiebeleid

32. Communicatiekanalen zijn open, duidelijk en direct

33. U ontvangt die informatie die u nodig hebt

37. Flexibiliteit van de organisatie in het kunnen afstemmen van werk en privé-leven

38. Goede werktijdregelingen en het in goed overleg kunnen opnemen van vrije dagen

27. Terugkoppeling krijgen over de resultaten van uw werk

29. Vertrouwen kunnen hebben in het management

30. Duidelijkheid en rechtvaardigheid bij het nemen van maatregelen

31. Flexibiliteit van de organisatie in het toepassen van regels en procedures

34. De organisatie werkt efficiënt

35. Goede arbeidsomstandigheden

36. Goed personeelsbeleid

E. Beloningen

39. Een passend salaris

41. Zekerheid van baan en inkomen

42. Beloningen voor bijzondere prestaties of gelegenheden

43. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden

40. Vergoedingen voor trainingen/opleidingen, kinderopvang, reiskosten