



**Gepercipieerde Employability en het Psychologisch Contract in een veranderende werkomgeving**

Een onderzoek naar de relatie tussen gepercipieerde employability en het psychologisch contract van medewerkers

Bart Talens

0494208/F111715

1<sup>e</sup> beoordelaar: Louise van der Venne

2<sup>e</sup> beoordelaar: Isolde Kolkhuis Tanke

## Inhoud

<b>Samenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>Introductie</b> .....	<b>4</b>
<b>Theoretisch kader</b> .....	<b>5</b>
Het Psychologisch contract.....	5
Employability.....	7
Onderzoeksvraag en hypothesen .....	9
<b>Methoden</b> .....	<b>11</b>
Respondenten.....	11
Procedure .....	12
Instrumenten .....	12
<i>Gepercipieerde employability</i> .....	12
<i>Voorkeur voor het psychologisch contract en balans in het psychologisch contract</i> .....	13
<b>Analyse</b> .....	<b>15</b>
Analyse van de vragenlijst.....	15
<i>Principale Componenten Analyse</i> .....	16
<i>Betrouwbaarheidsanalyse</i> .....	17
<i>Uitgevoerde toetsen</i> .....	19
<b>Resultaten</b> .....	<b>19</b>
Hypothese 1 en 2.....	19
Hypothese 3.....	20
Hypothese 4.....	22
<b>Conclusies en discussie</b> .....	<b>23</b>
Conclusies.....	23
Discussie .....	23
Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek.....	26
<b>Referenties</b> .....	<b>29</b>
<b>Bijlage 1. Verwijderde items op basis van PCA en inhoudelijke argumenten</b> .....	<b>33</b>
<b>Bijlage 2. Resultaten Principale Componenten Analyse</b> .....	<b>34</b>
<b>Bijlage 3. Resultaten betrouwbaarheidsanalyse per schaal</b> .....	<b>35</b>
<b>Bijlage 4. Oud en nieuw psychologisch contract; Overzicht omgepoolde items</b> .....	<b>36</b>
<b>Bijlage 5: Vragenlijst NTPCV</b> .....	<b>37</b>

## Samenvatting

De relatie tussen medewerker en werkgever verandert ten gevolge van een veranderende arbeidsmarkt. Deze relatie wordt weergegeven in het psychologisch contract en omvat de impliciete wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en medewerker omtrent rechten en plichten. De inhoud van het psychologisch contract verschuift van loyaliteit en baanzekerheid naar employability. Employability wordt geduid als het ontwikkelen en behouden van kwalificaties door medewerkers, om te overleven op een veranderende arbeidsmarkt.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat employability gelijkenissen vertoont met dimensies van het nieuwe psychologisch contract. Daarnaast blijkt dat disbalans in wederzijdse verwachtingen binnen het psychologisch contract negatieve gevolgen kan hebben voor de motivatie, betrokkenheid en werkprestaties.

Met behulp van regressie en ANCOVA is onderzocht in hoeverre employability de voorkeur voor een nieuw psychologisch contract en balans in de wederzijdse verwachtingen binnen het psychologisch contract bepaalt; een wederkerige relatie bestaat tussen de voorkeur voor een nieuw of een oud psychologisch contract en balans in wederzijdse verwachtingen in het psychologisch contract.

Uit dit onderzoek blijkt dat de mate van gepercipieerde employability van invloed is op de voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract. De voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract is geen voorspeller voor de aanwezigheid van balans in het psychologisch contract in algemene zin. Er vindt wel wederzijdse beïnvloeding plaats tussen de voorkeur voor het psychologisch contract en de balans in het psychologisch contract, zij het enkel voor de werkgeversverplichtingen. Tot slot is niet aangetoond dat de mate van gepercipieerde employability in combinatie met een voorkeur voor een oud psychologisch contract van invloed is op de balans in het psychologisch contract.

De resultaten zijn consistent met de veranderende eisen die een veranderende werkomgeving aan werkgevers en medewerkers stelt, met ontwikkelingen richting het nieuwe psychologische contract en ondersteunt het belang van investeren in employability.

## Introductie

De dynamiek op de arbeidsmarkt neemt toe. Vanwege globalisering, technologische ontwikkelingen, veranderende organisatieculturen, de toegenomen complexiteit van werk, minder toezicht en de toename van culturele diversiteit (Freese, 2000). Hierdoor worden medewerkers geconfronteerd met tijdelijke contracten, multi-inzetbaarheid, een hoger werktempo, wisselende teamsamenstellingen, dienen zij hun kennis over technologie up-to-date te houden (Freese, Schalk & Croon, 2008) en verandert de relatie tussen werkgever en medewerker.

Deze relatie tussen werkgever en medewerker wordt beschreven in het psychologisch contract. Het psychologisch contract bestaat impliciet, naast het arbeidscontract, en vormt de wederzijdse verwachtingen over verplichtingen tussen werknemer en werkgever (Rousseau, 1995). Oude psychologische contracten bevatten kenmerken als stabiliteit, voorspelbaarheid, loyaliteit en zekerheid (Freese, Schalk en Croon, 2011). Als gevolg van de veranderende dynamiek, groeit de aandacht van werkgevers voor employability (Baggen, 2012) en is de oude relatie, gestoeld op loyaliteit en werkzekerheid volgens Arocena, Núñez & Villanueva (2007) onhoudbaar. In nieuwe psychologische contracten staan verandering, onzekerheid, flexibiliteit en continue ontwikkeling centraal (Freese et. al., 2011). In plaats van loyaliteit verwachten werkgevers dat hun medewerkers employabel zijn, medewerkers verwachten op hun beurt mogelijkheden te krijgen hun employability te vergroten. Employability is volgens Thijssen, van der Heijden en Rocco (2008) het ontwikkelen en behouden van kwalificaties door medewerkers, om te overleven op een veranderende arbeidsmarkt. Medewerkers krijgen daarmee de regie over de eigen ontwikkeling en loopbaan (Thijssen et al., 2008).

Volgens de social exchange theory van Blau (1964) is het streven naar balans in wederzijdse verwachtingen van belang. Verstoringen in het psychologisch contract kunnen namelijk negatieve gevolgen hebben voor de motivatie, betrokkenheid en prestaties van medewerkers (Tsui 1997, Schaufeli & Bakker, 2004; Frees, et. al., 2011)

Hiermee wordt een aantal vragen opgeworpen. Ontstaat een spanningsveld tussen medewerkers met een oud psychologisch contract, de veranderende arbeidsmarkt en verwachtingen van een werkgever? Heery en Noon (2011) geven aan dat het psychologisch contract een bijdrage kan leveren aan de employability van medewerkers, maar werkt dit ook andersom? Draagt een hoge mate van gepercipieerde employability bij aan de voorkeur voor een nieuw psychologisch contract en balans in de wederzijdse verwachtingen van medewerkers en werkgever in het psychologisch contract? Hier is nog weinig onderzoek naar gedaan en in dit onderzoek wordt een koppeling gemaakt tussen de gepercipieerde employability (Caspersz & Ott, 1997; De grip & Sanders, 2000), de inhoud van het psychologisch contract (van den Brande

et. al., 2002) en de balans in de wederzijdse verwachtingen over rechten en plichten in het psychologisch contract (Shore & Barksdale, 1998).

## Theoretisch kader

### Het Psychologisch contract

De term psychologisch contract is door Argyris (1960) geïntroduceerd, die hij omschrijft als een impliciet akkoord over wederzijdse verwachtingen en verplichtingen tussen werkgever en medewerker. Levinson (1962) bouwt hierop voort en stelt dat het psychologisch contract aan verandering onderhevig is en sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. Schein breidt deze definitie in 1965 uit door vast te stellen dat er, vanwege de wederzijdse afhankelijkheid, continu sprake is van onderhandeling. In 1980 koppelt hij het psychologisch contract los van de arbeidsvoorwaarden (Stemvers-de Jong, 2005). Waar het arbeidscontract objectief is, is het psychologisch contract subjectief omdat deze onderhevig is aan interpretatie. Freese, Schalk en Croon (2008) geven aan dat Rousseau het onderzoek naar het psychologisch contract in een stroomversnelling brengt, omdat haar definitie eenvoudig operationaliseerbaar is. Rousseaus' definitie (1995):

*'het psychologisch contract omvat de ongeschreven wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en werknemer omtrent rechten en plichten, die zich in de loop van de tijd verder ontwikkelen'.*

Deze definitie en de onderliggende principes, impliceren dat het psychologisch contract gemeten wordt door de perceptie van een partij te meten (van den Brande et.al., 2002) en is nog altijd actueel.

Ontwikkelingen in onderzoek naar het psychologisch contract laten zien dat de inhoud van het psychologisch contract verandert. Het *traditionele* psychologische contract, gericht op werkzekerheid en loyaliteit, maakt plaats voor een *nieuw* psychologisch contract, gericht op flexibiliteit en employability (Kissler, 1994; Hiltrop, 1995; Hall & Moss, 1998; Cavanaugh & Noe, 1999). Hall & Moss (1998) geven aan dat het veranderende loopbaanperspectief hieraan ten grondslag ligt. Zowel Hiltrop (1995) als Freese, Schalk en Croon (2011) zien dat de toenemende vraag van organisaties aan hun medewerkers om flexibeler, creatiever, veranderingsgezinder en innovatiever te zijn, oorzaak is van deze verschuiving. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers minder een organisatiegebonden loopbaan nastreven, maar gaan voor een *protean career*, een veranderlijke loopbaan (Eby, Butts & Lockwood, 2003). In het *nieuwe* psychologische contract is een medewerker voornamelijk betrokken bij het type werk dat wordt gedaan, in plaats van de organisatie (Cavanaugh & Noe, 1999). Van den Brande et.

al. (2002) typeren deze verschillen tussen het *oude* en het *nieuwe* psychologisch contract, te zien in tabel 1.

*Tabel 1. Het oude en het nieuwe psychologisch contract (Van den Brande et. al., 2002)*

	<b>Oud</b>	<b>Nieuw</b>
<b>Focus</b>	Zekerheid	Employability
<b>Format</b>	Gestructureerd	Flexibel
<b>Duur</b>	Permanent	Variabel
<b>Draagwijdte</b>	Breed	Smal
<b>Onderliggend principe</b>	Traditie	Marktkrachten
<b>Verwachte output</b>	Loyaliteit en Betrokkenheid	Toegevoegde waarde
<b>Verantwoordelijkheid werkgever</b>	Stabiel loon voor goed werk	Passend loon voor hoge prestaties
<b>Verantwoordelijkheid medewerker</b>	Goede prestaties in huidige job	Een verschil maken
<b>Input werkgever</b>	Stabiel loon en loopbaan	Kansen voor zelfontwikkeling
<b>Input medewerker</b>	Tijd en inzet	Kennis en vaardigheden

Naast onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract, is door diverse onderzoekers een typologie in psychologische contracten aangebracht. Eén van de typologieën is *de mate van balans* in het psychologisch contract vanuit de perceptie van de medewerker, weergegeven in figuur 1 (Shore & Barksdale, 1998).

Deze typologie beschrijft twee vormen, *balans* en *disbalans*, gebaseerd op de wederzijdse verwachtingen over verplichtingen tussen werkgever en medewerker. *Disbalans* ontstaat door gepercipieerde *onder- of overinvestering* van een medewerker. Het uitgangspunt hierbij is de *social exchange theory* van Blau (1964), zodra interactie ontstaat tussen twee partijen, wordt een wederzijdse verplichting aangegaan. Bij evenredige uitwisseling van deze verplichtingen ontstaat *balans* in de sociale uitwisseling. In de typologie van Shore & Barksdale (1998) betekent dit dat de medewerker en werkgever beide een hoge of lage verwachting over wederzijdse verplichtingen kunnen hebben. Dit leidt tot *balans* in het psychologisch contract. Wanneer een medewerker over- of onderinvestering ervaart, ontstaat in beide gevallen een *disbalans*.

Werkgeververplichtingen

**Laag**

**Hoog**

Werknemerverplichtingen	<b>Hoog</b>	Medewerker overinvestering ( <i>Disbalans</i> )	Wederzijdse investering ( <i>Balans</i> )	hoge
	<b>Laag</b>	Wederzijdse investering ( <i>Balans</i> )	lage	Medewerker onderinvestering ( <i>Disbalans</i> )

*Figuur 1. Typen psychologisch contract (Shore & Barksdale, 1998)*

Voor werkgevers en medewerkers is het van belang te streven naar balans in het psychologisch contract. Wanneer een medewerker disbalans ervaart kan dit gevolgen hebben voor de motivatie en betrokkenheid (Schaufeli & Bakker; 2004), werkprestaties (Tsui et. al, 1997), organisatiebetrokkenheid en de intentie tot ontslag (Freese, Schalk & Croon, 2010). Shore & Barksdale (1998) tonen aan balans met wederzijds hoge verwachtingen zorgen voor de meest gunstige uitkomst ten aanzien van bovenstaande gevolgen. Een organisatie dient deze vorm van balans dus altijd na te streven.

Onderzoek naar het psychologisch contract is in te delen in vier rubrieken: Onderzoek naar *de inhoud, de aard en schending en balans* van het psychologisch contract, en het proces van *psychological contracting*. Freese, Schalk & Croon (2008) ontwikkelen en valideren de Nieuwe Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (NTPCV), waarmee alle rubrieken kunnen worden gemeten. De dimensies van een psychologisch contract worden ondergebracht in carrièremogelijkheden, financiële beloning, sociale sfeer, taakhoud en werk-privé balans. In dit onderzoek staan de inhoud van en balans in het psychologisch contract centraal en wordt gebruik gemaakt van de NTPCV.

### **Employability**

Vanwege de veranderende arbeidsmarkt verwachten werkgevers dat medewerkers flexibeler, creatiever, veranderingsgezinder, innovatiever worden (Freese, et. al., 2011), hierdoor wordt employability voor medewerkers belangrijker. De benodigde kwalificaties veranderen in hoog tempo, de waarde van kennis verkleint en het wordt belangrijker te streven naar continue ontwikkeling (Freese, 2013). Inzetbare medewerkers verkennen de arbeidsmarkt vaker, houden hun kennis en vaardigheden op peil en hebben een goede balans tussen diverse levensdomeinen (Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Volgens van der Heijden (2011) is dit voor de werkgever van belang, omdat het halen van bedrijfsdoelstellingen afhangt van het vermogen waarmee medewerkers in staat zijn hun kwalificaties blijvend te ontwikkelen.

Over de exacte betekenis van employability bestaat onduidelijkheid. Thijssen et. al. (2008) definiëren employability als het ontwikkelen en behouden van kwalificaties door de

werknemer, om te overleven op een veranderende arbeidsmarkt. Berntson, Sverke en Marklund (2006) typeren employability als de mogelijkheid van een individu om te kunnen gaan met onvoorspelbare, onstabielere en flexibeler arbeidsrelaties, bepaald door zowel de interne flexibiliteit van een medewerker, als de externe flexibiliteit (Groot, Maassen & Van de Brink, 2000). De Witte en de Cuyper (2008) zien employability als de kans die een medewerker zichzelf toedicht op een andere, betere baan binnen zijn huidige organisatie of elders. Volgens Van der Heijde en Van der Heijden (2006) heeft dit tot gevolg dat medewerkers in staat zijn hun huidige functie uit te voeren, een nieuwe functie of nieuw werk te krijgen of te creëren, door volledige benutting van hun aanwezige competenties.

Zoals hierboven beschreven bepaalt een aantal kenmerken de mate van employability. De Grip en Sanders (2000) operationaliseren deze in drie factoren. Daarnaast maken zij onderscheid in het vermogen en de bereidheid om aan deze factoren te voldoen en de in- of externe georiënteerdheid ervan. De drie factoren:

1. *Mobiliteit* (De mogelijkheid of bereidheid om elders dezelfde of een andere functie te vervullen);
2. *Brede inzetbaarheid* (De mogelijkheid of bereidheid andere werkzaamheden te doen dan de eigen functie voorschrijft);
3. *Opleiding* (de bereidheid of het vermogen tot (persoonlijke) ontwikkeling).

Gazpersz & Ott (1997) geven drie manieren aan waarop medewerkers aan bovenstaande factoren kunnen werken, waarbij leeftijd een belemmerende rol kan spelen (o.a. Berntson, e. al., 2006; Rothwell, Jewel & Hardie, 2009; Wittekind, 2010).

1. *Een medewerker moet bereid zijn regelmatig van functie te wisselen, binnen en buiten de organisatie.*

Onderzoek van Groot et. al. (2000) en Van der Heijden (2009) onderschrijft deze bevindingen. Medewerkers met een langdurig dienstverband in één functie, zijn minder employabel voor andere functies, als gevolg van *ervaringsconcentratie*.

2. *Een medewerker dient hiervoor voldoende kennis en vaardigheden te beschikken die hen inzetbaar maken.*

Dit sluit aan bij de Human Capital Theory van Becker (2009), is algemeen geaccepteerd en beschrijft het belang van de investering in opleiding.

3. *Een medewerker dient voldoende kennis van de arbeidsmarkt te hebben om te weten waar zijn toegevoegde waarde ligt.*

Medewerkers die langdurig in eenzelfde functie acteren doen specifieke kennis op, die past bij de functie die zij op dat moment binnen de organisatie uitvoeren en zijn minder extern georiënteerd (Groot et. al. 2000).



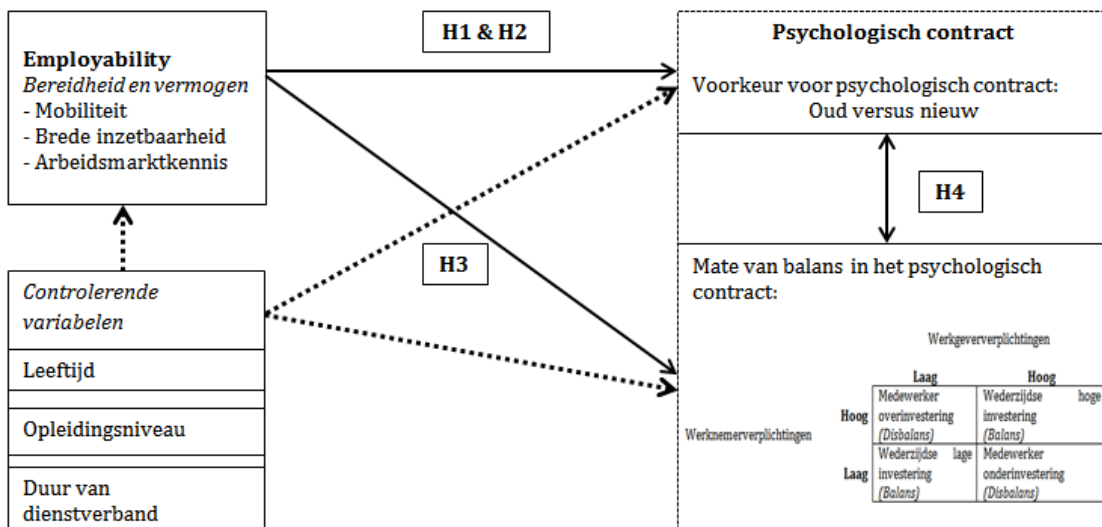
Employability kan objectief en subjectief worden gemeten. Bij een objectieve meting staan afgeronde opleidingen, salaris en (diversiteit aan) functies centraal. Een subjectieve meting bestaat uit de zelfbeoordeling van medewerkers. Omdat het psychologisch contract subjectief is (Rousseau, 1989), is de perceptie van medewerkers van belang.

**Onderzoeksvraag en hypothesen: De relatie tussen employability en het psychologisch contract**

Op basis van de literatuur wordt de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*In hoeverre beïnvloedt de mate van gepercipieerde employability de voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract; de balans in wederzijdse verwachtingen over rechten en plichten van de medewerker en werkgever; en vindt wederzijdse beïnvloeding plaats tussen de voorkeur voor het psychologisch contract en balans in het psychologisch contract.*

Het onderzoeksmodel is weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. Conceptueel onderzoeksmodel.

In het nieuwe psychologische contract staan flexibiliteit, betrokkenheid bij het type werk in plaats van bij de organisatie, het streven naar continue ontwikkeling en tonen van toegevoegde waarde centraal (o.a. Cavanaugh & Noe, 1999; Van den Brande et. al., 2002). Eigenschappen die ook worden toegedicht aan employabele medewerkers. Employabele medewerkers zijn proactief, flexibel, competent, organisatiesensitief en in balans. Zij weten wat de organisatie van hen vraagt en wat zij waard zijn op de arbeidsmarkt (Freese, Nauta & van der Heijden, 2012). Daarnaast investeren zij in zichzelf om mobiel te zijn, opleidingen te

volgen en breed inzetbaar te zijn (De Grip & Sanders, 2000). Daarmee vertoont de inhoud van het nieuwe psychologische contract overeenkomsten met employabele medewerkers.

*H1: Een hoge mate van gepercipieerde employability correleert met een nieuw psychologisch contract*

*H2: Een lage mate van gepercipieerde employability correleert met een oud psychologisch contract*

Een reden van het veranderende psychologische contract is enerzijds de maatschappelijke ontwikkeling van de flexibilisering van de arbeidsmarkt, toegenomen complexiteit, introductie van nieuwe technologieën, en het snel kunnen inspringen op deze veranderingen anderzijds (Frese, 2000). Dit scheidt andere verwachtingen van werkgever naar medewerker. Logischerwijs vinden employabele medewerkers sneller aansluiting bij deze veranderende verwachtingen van werkgevers en passen zij zich gemakkelijker aan veranderende omstandigheden aan. Volgens de typering van het psychologisch contract van Shore & Barksdale (1998), is het dan aannemelijk dat verwachtingen ten aanzien van de wederzijdse verplichtingen tussen medewerker en werkgever, sneller in balans komen bij employabele dan bij minder employabele medewerkers.

*H3: Een hoge mate van gepercipieerde employability, correleert met een lage mate van disbalans in het psychologisch contract*

Tot slot is door Arocena, Núñez & Villanueva (2007) aangegeven dat vanwege de behoefte richting employability en flexibiliteit, de oude relatie tussen medewerker en werkgever, gestoeld op loyaliteit en werkzekerheid, niet meer houdbaar is. Baggen (2012) heeft aangegeven dat de aandacht van werkgevers groeit voor employability, een kenmerk van het nieuwe psychologische contract. Daarmee wordt de medewerker min of meer gedwongen het nieuwe psychologische contract te adopteren. Bij medewerkers met een oud psychologisch contract is het dus de vraag of hun psychologisch contract verenigbaar is met dat wat de organisatie vraagt en verwacht en daardoor een groter risico lopen op disbalans in de wederzijdse verwachtingen over de rechten en plichten die de werkgever en medewerker naar elkaar hebben. Andersom zou de aanwezigheid van balans in het psychologisch contract kunnen duiden op een nieuw psychologisch contract.

*H4a: De voorkeur voor een nieuw psychologisch contract leidt tot meer balans in het psychologisch contract dan de voorkeur voor een oud psychologisch contract.*

*H4b: Een lage mate van gepercipieerde employability met een voorkeur voor een oud psychologisch contract, versterkt de kans op disbalans in het psychologisch contract.*

## **Methoden**

Ter beantwoording van de centrale vraag is de ervaren employability, balans in het psychologisch contract en de voorkeur voor een nieuw of oud psychologisch contract onderzocht. Onderzoek vindt plaats met een survey, waarmee efficiënt data kan worden verwerkt en geanalyseerd (Baarda & de Goede, 2006). Het onderzoek vindt plaats in een ziekenhuis.

### **Respondenten**

De data is verzameld in het St Jansdal ziekenhuis in Harderwijk. Deze organisatie staat, net als andere (zorg)organisaties, voor veranderende eisen aan medewerkers en de organisatie. De dynamiek in de context van de zorg, organisatieveranderingen (onder andere de implementatie van een nieuw ziekenhuisinformatiesysteem en elektronisch patiëntendossier) maken de organisatie representatief. De onderzoeksvraag stelt als contextvoorwaarde een veranderende werkomgeving en veranderende eisen aan medewerkers. Vanwege de dynamiek in en rond de organisatie is dit in het St Jansdal het geval.

Het management van het St Jansdal heeft toestemming gegeven voor het verspreiden van een vragenlijst. Zowel staf- als lijnafdelingen verlenen medewerking aan het onderzoek. De volgende afdelingen hebben hun medewerking toegezegd: Human Resources, Financiën en Informatievoorziening, PR & Communicatie en Bureau Kwaliteit, OK en Anesthesie, Spoedeisende Hulp, Intensive Care, Moeder & Kindcentrum, Gynaecologie, Interne Geneeskunde en Neurologie. De participerende afdelingen bevatten een mix van specialistische en algemene zorgfuncties, klinische afdelingen en poliklinieken, alsmede staf en lijnfuncties. Deze afspiegeling maakt resultaten breder interpreteerbaar.

De vragenlijst is verspreid onder 470 respondenten met een respons van 209 personen (44%). Niet alle respondenten hebben een volledig ingevulde vragenlijst geretourneerd. Bij de rapportage zal daarom altijd de hoeveelheid respondenten (N) worden weergegeven. In tabel 2 zijn de beschrijvende statistieken weergegeven gebaseerd op: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, duur van het dienstverband en het aantal uitgevoerde functies. Een splitsing is gemaakt naar de aard van de afdeling.

*Tabel 2. Beschrijvende statistieken van de organisatie: Grootte van de steekproef, aard van de afdeling, geslacht, opleidingsniveau, duur dienstverband en aantal uitgevoerde functies*

Afdeling	N	Man	Vrouw	Leeftijd M (SD)	Middelbare school	MBO	HBO	WO	Duur Dienstverb. M (SD)	Aantal functies M (SD)
Stafafdeling	40	9	31	43,34 (10,24)	2	7	17	14	10,03 (11,24)	2,37 (1,68)
Lijnafdeling	169	25	144	41,41 (12,21)	9	63	93	4	13,52 (8,69)	1,37 (0,99)

### Procedure

De vragenlijst is samengesteld met het programma *Thesistools*. Nadat medewerking is verleend aan de onderzoeker is gestart met de digitale verspreiding van de vragenlijst. De respondenten is per mail gevraagd mee te werken aan dit onderzoek. De inhoud van de verzonden email bestond uit een link naar de vragenlijst, een begeleidende tekst met daarin het doel van het onderzoek en aandacht voor vrijwilligheid en anonimiteit van deelname. De respondenten kregen 10 dagen de tijd om de vragenlijst in te vullen. Halverwege de periode is een herinnering gestuurd en managers van de deelnemende afdelingen hebben gestuurd op het verhogen van de respons. Omdat na tien dagen de hoogte van de respons naar de mening van de onderzoeker niet hoog genoeg was, is de vragenlijst vier dagen extra beschikbaar gesteld. Het analyseren van de data nam twee weken in beslag.

### Instrumenten

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een gesloten vragenlijst met antwoordmogelijkheden op een 5-punt Likertschaal. De inhoud van de vragenlijst bestaat uit twee delen. Het eerste deel van de vragenlijst vraagt naar de ervaren employability van de respondenten. Het tweede deel wordt gebruikt om de voorkeur voor en de balans in het psychologisch contract te bepalen. Ten behoeve van zorgvuldigheid wordt de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst opnieuw bepaald. In het vervolg van deze paragraaf wordt per construct uiteengezet hoe deze is geoperationaliseerd.

### *Gepercipieerde employability*

Gevraagd is naar de perceptie van medewerkers en de mate waarin zij zich intern of extern employabel voelen. Hiervoor zijn acht stellingen opgesteld, door Schotman (2012)

gevalideerd, gebaseerd op De Witte (1999), De Cuyper et al. (2008) en Akkermans et al. (2009; 2010). De schaal *externe employability* heeft een Cronbach's alpha van 0.91, de schaal voor *interne employability* een Cronbach's alpha van 0.57. Omdat volgens De grip en Sanders (2000) employability naast het *vermogen* om andere werk te verwerven ook de *bereidheid* een indicator is, is een subschaal toegevoegd van drie stellingen, waarmee ook naar de bereidheid van medewerkers is gevraagd. Deze schaal is nog niet gevalideerd.

Voorbeeldstellingen gericht op externe employability:

- *"Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies"*
- *"Ik ben in staat om makkelijk van werkgever te veranderen, als ik dat zou willen".*

Voorbeeldstellingen gericht op interne employability ( $\alpha = .574$ ):

- *"Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk"*
- *"Ik zou binnen mijn huidige werk makkelijk kunnen veranderen van functie".*

Voorbeeldstelling gericht op de bereidheid van medewerkers:

- *"Ik ben bereid om taken uit te voeren die niet behoren tot mijn functie"*

Geantwoord is op een 5-punt Likertschaal en antwoordmogelijkheden variëren van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Hoe meer de werknemer het eens is met de stellingen, hoe hoger de gepercipieerde employability is.

#### *Voorkeur voor het psychologisch contract en balans in het psychologisch contract*

Om de voorkeur voor en de balans in het psychologisch contract te meten is gebruik gemaakt van de NTPCV (Freese et. al., 2008). De NTPCV bevat twee hoofdschalen voor werkgevers- en werknemersverplichtingen. Daarbinnen bevat de vragenlijst zes subschalen voor de werkgeververplichtingen waarbij de Cronbach's alpha varieert van .56 tot .86 en twee subschalen voor de werknemersverplichtingen met een alpha tussen de .82 en .86.

De lage Cronbach's alpha van .56 verwijst naar de subschaal *werkprivé balans*. Dit is een schaal die later aan de vragenlijst is toegevoegd en de betrouwbaarheid daarvan dient nog te worden aangetoond (Freese et. al., 2008). Werkgeververplichtingen verwijzen naar de verplichting die de organisatie naar medewerkers heeft. Per schaal is gevraagd in hoeverre een medewerker verwacht dat de organisatie verplicht is iets te bieden en in hoeverre dit overeenkomt met de werkelijkheid. Werknemersverplichtingen verwijzen naar de verplichting die medewerkers richting de organisatie hebben. Hier geldt dat is gevraagd in hoeverre een medewerker verplicht is om de organisatie iets te bieden en in hoeverre dit overeenkomt met de werkelijkheid.

De voorkeur voor het psychologisch contract is gemeten door items uit de vragenlijst te koppelen aan de principes van Van den Brande et. al. (2002). Alle items waren positief

geformuleerd. Items die betrekking hadden op de voorkeur voor een nieuw psychologisch contract omgepooled. Een hoge score op deze schaal correspondeert met een oud psychologisch contract. Een lage score correspondeert met de voorkeur voor een nieuw psychologisch contract. In *tabel 3* staan voorbeelditems waarmee gevraagd wordt naar de inhoud van het psychologisch contract.

*Tabel 3. Voorbeelditems inhoud van het psychologisch contract (Van den Brande et. al., 2002)*

Onderwerp	Inhoud PC	Verplichting	Voorbeelditems
Focus	Oud	Organisatieverplichting	Ik verwacht dit van de organisatie
			Het bieden van werkzekerheid
	Nieuw	Medewerkerverplichting	Ontwikkelingsmogelijkheden bieden
			Ik zou dit moeten doen
Nieuw	Medewerkerverplichting	Werkzaamheden zo goed mogelijk doen, ook al vind ik ze niet leuk	
		Breed inzetbaar zijn op diverse functies	

Om balans in het psychologisch contract te meten is per item gevraagd in hoeverre aan deze verplichting wordt voldaan. Vervolgens is een verschilscore berekend voor de verwachting ten aanzien van verplichtingen en de mate waar in hier aan wordt voldaan. Om de vorm van balans te kunnen berekenen naar het voorbeeld van Shore en Barksdale (1998), is de mate van balans en disbalans geclassificeerd. In *tabel 4* staan voorbeelditems van deze werkgever en werknemerverplichtingen.

De respondenten beantwoorden de vragen op een 5-punts Likertschaal. Score 1 staat voor helemaal mee oneens en score 5 staat voor helemaal mee eens.

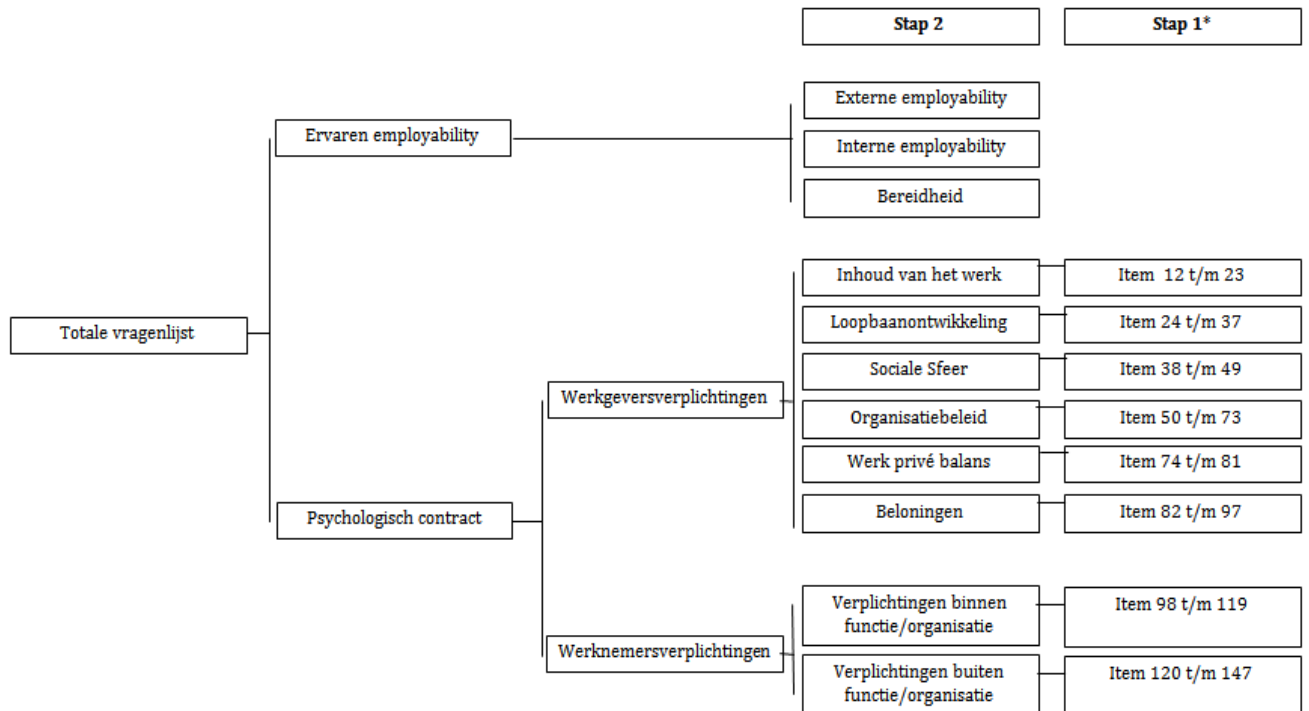
Tabel 4. Voorbeelditems van werkgever en medewerkerverplichtingen (Freese et.al., 2008)

Onderwerp	Voorbeelditems														
Werkgeververplichtingen	Ik verwacht dit van de organisatie					De organisatie voldoet aan zijn verplichting									
	Afwisselend werk kunnen doen					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Promotie kunnen maken					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Medewerkerverplichtingen	Ik zou dit moeten doen					Ik doe dit ook									
	Mijn werk met toewijding doen					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Het imago van de organisatie hoog houden					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## Analyse

### Analyse van de vragenlijst

Ten behoeve van de betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt opnieuw de validiteit van de vragenlijst bepaald. Hiertoe is een Principale Componenten Analyse (PCA) uitgevoerd met een Oblimin rotatie. Deze heeft een toetsend karakter en brengt in kaart of de veronderstelde hoeveelheid en aard van de dimensies in de gegevens terug te vinden zijn (Field, 2009). Vervolgens is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De PCA en betrouwbaarheidsanalyse zijn stapsgewijs uitgevoerd, omdat de hoofdschaal *psychologisch contract* een groot aantal items heeft. Op deze wijze is gekomen tot een analyse van de volledige vragenlijst. In *figuur 3* is het stappenplan weergegeven.



\* In stap 1 worden even en oneven items gescheiden. Even items vragen naar de verwachting, oneven items vragen naar de werkelijkheid.

Figuur 3. Stappenplan PCA en betrouwbaarheidsanalyse

### Principale Componenten Analyse

Om de validiteit van de vragenlijst te bepalen is een PCA met Oblimin rotatie uitgevoerd, en per set van items voor de hoofdschaal *psychologisch contract* bepaald of een valide subschaal mag worden gevormd. Tevens is in deze stap beoordeeld of op basis van inhoudelijke argumenten en het statistische criterium (factorlading > |.4|) items uit de analyse worden gelaten. Wanneer de factorlading van een item op zowel de *verwachting*- als *werkelijkheidsschaal* een factorlading van < |0.4| had werd dit item verwijderd. Wanneer een item op een van de twee subschalen een factorlading had van < |0.4|, werd op basis van het knikcriterium bepaald of het toegestaan is dit item te behouden. Bij verwijdering van items is opnieuw een PCA uitgevoerd. *Bijlage 1* bevat een overzicht van de verwijderde items.

Voor de schaal *beloningen, verwachting* werd voor de items *beloningen voor bijzondere prestaties* en *een prestatie gebonden salaris* een tweede factor geselecteerd, de eerste factor verklaart 45,46 % van de variantie, de tweede factor 18,44 %. Voor de schaal *beloningen, werkelijkheid* werd één factor geselecteerd met een verklaarde variantie van 61,30 %. Op basis van deze informatie en het knikcriterium wordt toch één factor gebruikt. De twee factoren kunnen afzonderlijk worden geïnterpreteerd. Beide hebben te maken met prestatiebeloning de andere items niet. Beide hebben wel een duidelijke link met de schaal *beloningen*.



Vervolgens is een tweede PCA met Oblimin rotatie uitgevoerd voor de hoofdschaal *employability*. Op basis van het eigenwaarde criterium ( $>1$ ) worden drie factoren gegenereerd. De drie factoren verklaren respectievelijk 52,15%, 23,22% en 14,37% van de variantie. Inhoudelijk laden de items voor de subschaal *externe employability* hoog op de eerste factor, items voor de subschaal *interne employability* hoog op de tweede en items voor de subschaal *bereidheid* hoog op de derde factor en zijn daarmee consistent met de vooraf geconstrueerde schalen. Het is voor alle itemsets verantwoord om een schaal te construeren. De resultaten van de PCA staan weergegeven in *bijlage 2*.

#### *Betrouwbaarheidsanalyse*

Om de betrouwbaarheid te kunnen bepalen is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Dezelfde werkwijze wordt gevolgd zoals beschreven in *figuur 4*. Alle schalen hebben een Cronbach's alpha van minimaal .71. Het is verantwoord om alle schalen betrouwbaar te noemen. De resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse zijn weergegeven in *bijlage 3*.

#### **Analyse van het onderzoek**

Ter beantwoording van de centrale vraag in dit onderzoek en toetsing van de hypothesen is het noodzakelijk om de dataset verder te bewerken.

Voor de schaal *ervaren employability* is een gemiddelde totaalscore berekend. Dit is gedaan door van elke subschaal van *ervaren employability* een gemiddelde totaalscore te maken. Vervolgens is van deze drie gemiddelde totaalscores één gemiddelde totaalscore gemaakt voor de schaal *ervaren employability*. Er kan een score van minimaal 1 en maximaal 5 worden behaald, waarbij geldt: hoe hoger de score, hoe hoger de ervaren employability.

Om de *voorkeur voor een nieuw of een oud psychologisch contract* te kunnen meten is geanalyseerd welke items van de schaal *psychologisch contract* gerelateerd zijn aan een nieuw en welke aan een oud psychologisch contract. Dit is gedaan op basis van onderliggende principes van Van den Brande et. al. (2002, tabel 1 op blz. 5). Voor deze bewerking wordt gekeken naar de items die vragen naar de *verwachting* bij werkgeververplichtingen en de *verplichting* bij werknemerverplichtingen.

Van items die betrekking hebben op een nieuw psychologisch contract zijn de scores omgepooled. In *bijlage 4* zijn de omgepoolde items weergegeven. Hierdoor ontstaat een nieuwe schaal met een bereik van 1 tot 5, waarbij een hoge score verwijst naar de voorkeur voor een oud psychologisch contract en een lage score naar de voorkeur voor een nieuw psychologisch contract. Van deze schaal is een gemiddelde totaalscore berekend.

Om uitspraken te kunnen doen over de balans in het psychologisch contract zijn twee aanvullende bewerkingen uitgevoerd op dezelfde dataset. Eerst is een schaalscore gemaakt om

de *vorm van de balans* in het psychologisch contract te kunnen berekenen (zie ook: theoretisch kader, figuur 1. Typen psychologisch contract). Voor de schaal *werkgeversverplichtingen* is gemiddelde verschilscore berekend door de *werkelijkheidsscore* per item af te trekken van de *verwachtingsscore*. Een score  $<0$  betekent dat de organisatie niet aan de verwachting van de medewerker voldoet, de investering is laag. Een score  $\geq 0$  betekent dat de organisatie de verwachting van de medewerker overstijgt, de investering is hoog. Hetzelfde is gedaan voor de schaal *werknemersverplichtingen*. Om te kunnen bepalen van welke *vorm van balans in het psychologisch contract* er sprake is, zijn *werkgever-* en *werknemerverplichtingen* tegen elkaar afgezet. De score op beide schalen is gecategoriseerd van 1 tot 4 en de betekenis correspondeert met de nummers uit *figuur 4*.

		Werkgeververplichtingen	
		Hoog	Laag
Werknemerverplichtingen	Hoog	1. Wederzijdse hoge investering	2. Medewerker onderinvestering
	Laag	3. Medewerker onderinvestering	4. Wederzijdse lage investering

*Figuur 4. Vorm van balans in het psychologisch contract (naar: Shore & Barksdale, 1998)*

Bovenstaande figuur zegt niets over de mate waarin het psychologisch contract in balans is.. Om te bepalen in hoeverre sprake is van een kleine dan wel grote mate van disbalans, is gebruik gemaakt van de analyse van Baggen (2012). Een gemiddelde verschilscore per hoofdschaal (*werkgever-* en *werknemerverplichtingen*) en een verschilscore voor de volledige schaal *psychologisch contract* is berekend. De mate van balans in het psychologisch contract is als volgt geclassificeerd:

- 0 = 0 (Volledig in Balans);
- -1 tot  $<0$  en  $>0$  tot 1 = 1 (Geringe mate van disbalans);
- -2 tot  $<-1$  en  $>1$  tot 2 = 2 (Enige mate van disbalans);
- -3 tot  $<-2$  en  $>2$  tot 3 = 3 (Grote mate van disbalans);
- -4 tot  $<-3$  en  $>3$  tot  $<4$  = 4 (Ernstige mate van disbalans);
- 4 = 5 (Volledig in disbalans).

Daarnaast is een nieuwe schaal voor de gemiddelde balansscore geconstrueerd voor de hoofdschalen *werkgever-* en *werknemerverplichtingen* en voor de totale schaal van het *psychologisch contract*. Hoe hoger de gemiddelde score, hoe meer het psychologisch contract in disbalans is.

### *Uitgevoerde toetsen*

Voor de beantwoording van de centrale vraag zijn vier hypothesen opgesteld. Het verband tussen de mate van ervaren employability en de voorkeur voor een nieuw of een oud psychologisch contract (Hypothese 1 en 2) is getoetst met enkelvoudige regressie. Er is eenzijdig getoetst. Aan de assumpties lineariteit, normaliteit en homoscedastiteit wordt voldaan.

Het verband tussen de mate van ervaren employability en balans in het psychologisch contract (hypothese 3) is getoetst met enkelvoudige regressie. Voordat deze analyse is uitgevoerd is een afhankelijke tweezijdige t-test uitgevoerd voor *werknemer-* en *werkgeververplichtingen*. De verwachting is dat beide groepen van elkaar verschillen vanwege de *self serving bias*. Met deze test is het mogelijk eventuele verschillen tussen beide groepen aan te tonen. Naast de schaal *balans in het psychologisch contract* wordt een onderscheid gemaakt naar *werkgever-* en *werknemerverplichtingen*. Aan de assumpties lineariteit, normaliteit en homoscedastiteit wordt voldaan.

Om te onderzoeken of een verband bestaat tussen de voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract en balans in het psychologisch contract (hypothese 4a) is enkelvoudige regressie uitgevoerd. Naast de volledige schaal *balans in het psychologisch contract* is een onderscheid gemaakt naar *werkgever-* en *werknemerverplichtingen*. Aan de assumpties lineariteit, normaliteit en homoscedastiteit wordt voldaan.

Tot slot is geanalyseerd in hoeverre een lage mate van ervaren employability, met de voorkeur voor een oud psychologisch contract het risico op disbalans versterkt (hypothese 4b). Er wordt gemeten of naast de veronderstelde hoofdeffect van gepercipieerde employability op de mate van balans in het psychologisch contract, sprake is van een versterkend effect. Hiervoor is een ANCOVA uitgevoerd met de mate van ervaren employability als onafhankelijke variabele en de voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract als covariaat. Hierdoor wordt gecontroleerd voor hoofd en interactie effecten (Field, 2009).

## **Resultaten**

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven en de beschrijvende statistieken per hypothese weergegeven.

### **Hypothese 1 en 2**

De volgende hypothesen zijn getoetst: *Een hoge mate van gepercipieerde employability correleert met een nieuw psychologisch contract* en *Een lage mate van gepercipieerde employability correleert met een oud psychologisch contract*. In tabel 5 zijn de beschrijvende statistieken weergegeven voor de schaal ervaren employability, gesorteerd naar de aard van de functie.

*Tabel 5. Beschrijvende statistieken van de schaal ervaren employability met grootte van de steekproef, minimum, maximum, gemiddelde en standaarddeviatie*

<b>Aard functie</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Lijn	157	1.67	4.31	3.00	.51
Staf	39	1.86	4.58	3.38	.59

Uit *tabel 5* blijkt dat medewerkers zich gemiddeld employabel voelen, met een klein verschil tussen de staf ( $\mu = 3.38$ ) en lijnafdeling ( $\mu = 3.00$ ). Medewerkers in staffuncties voelen zich gemiddeld iets meer employabel dan collega's uit de lijn. In beide groepen is sprake van grote spreiding.

*Tabel 6* geeft de beschrijvende statistieken weer voor de schaal voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract, gesorteerd naar de aard van de functie.

*Tabel 6. Beschrijvende statistieken van de schaal voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract met grootte van de steekproef, minimum, maximum, gemiddelde en standaarddeviatie*

<b>Aard functie</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Lijn	137	2.40	4.05	3.52	.21
Staf	37	3.02	3.89	3.43	.18

Uit *tabel 6* blijkt dat medewerkers gemiddeld meer voorkeur hebben voor items gerelateerd aan een oud psychologisch contract ( $\mu = 3.52$  en  $3.43$ ). De spreiding is bij lijnfuncties groot. Voor staffuncties liggen de resultaten dicht bij elkaar.

Het resultaat van enkelvoudige regressie is eenzijdig getoetst of een verband bestaat tussen de mate van ervaren employability en de voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract. Dit resultaat is significant ( $F = 29.93$ ,  $p = .00$ ), met een VIF waarde van 1 en het verband is negatief. Het model verklaart 14,2% van de invloed van ervaren employability op de voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract. Hypothese 1 en 2 worden bevestigd.

### **Hypothese 3**

De hypothese die in deze paragraaf wordt getoetst is: *Een hoge mate van gepercipieerde employability correleert met een lage mate van disbalans in het psychologisch contract.* In *tabel 7* zijn de beschrijvende statistieken weergegeven voor de schaal balans in het psychologisch contract.

Tabel 7. Beschrijvende statistieken voor de schaal balans in het psychologisch contract, met grootte van de steekproef, minimum, maximum, gemiddelde en standaarddeviatie.

	N	Minimum	Maximum	M	SD
<b>Werkgeververplichtingen</b>					
Inhoud van het werk	168	0	3	.79	.60
Loopbaanontwikkeling	165	0	3	1.08	.62
Sociale Sfeer	170	0	3	.92	.60
Organisatiebeleid	170	0	3	1.31	.62
Werk privé balans	165	0	3	.86	.62
Beloningen	165	0	3	1.15	.56
<b>Werknemersverplichtingen</b>					
Verplichtingen binnen de functie/organisatie	165	0	2	.76	.47
Verplichtingen buiten de functie/organisatie	166	0	2	.87	.39
<b>Werkgeververplichtingen</b>	171	1	3	1.39	.50
<b>Werknemerverplichtingen</b>	166	0	2	.97	.30

Uit tabel 7 blijkt dat de mate van balans binnen de organisatie relatief hoog is. Op de schaal *werknemerverplichtingen* en de subschaal *verplichtingen binnen de functie/organisatie* wordt de hoogste balans ervaren ( $\mu = .76$ ). De hoogste score wordt gegeven op de schaal *werkgeververplichtingen* op de subschaal *organisatiebeleid* ( $\mu = 1.39$ ), maar valt volgens de classificatie nog steeds binnen *geringe mate* en *enige mate van disbalans*. *Ernstige mate van disbalans* wordt niet ervaren, al zijn er wel tekenen dat verwachtingen niet altijd worden ingelost. Opvallend is dat de scores op de schaal *werknemerverplichtingen* een kleinere spreiding hebben en het gemiddelde lager ligt ( $\mu = .97$ ) ten opzichte van de schaal *werkgeververplichtingen* ( $\mu = 1.39$ ). Medewerkers geven hiermee aan dat zij meer balans ervaren op de schaal *werknemerverplichtingen* dan op de schaal *werkgeververplichtingen*.

Tabel 8 geeft de beschrijvende statistieken weer van de vormen van het psychologisch contract zoals deze in de steekproef aanwezig zijn, gesorteerd naar aard van de functie.

Tabel 8. Verdeling in de vorm van psychologische contracten naar aard van de functie

Aard functie	Wederkerig lage investering	Medewerker overinvestering	Medewerker onderinvestering	Wederkerig hoge investering	Totaal
Lijn	85	27	10	8	130
Staf	18	11	4	4	37
<b>Totaal</b>	103	38	14	12	167

Een psychologisch contract met *wederkerig lage investering* komt het meest voor. Medewerkers ervaren dus disbalans op zowel *werkgever-* als *werknemerverplichtingen*, waarbij de vervulling van beide kanten laag is. Het totale psychologisch contract komt volgens de typologie van Shore & Barksdale (1998) hierdoor wel in balans. Ook ervaren medewerkers een *medewerker overinvestering*, waarbij de medewerker aan zijn verplichtingen voldoet maar de

organisatie niet. Deze verdeling geldt voor medewerkers in zowel staf- als lijnfuncties.

*Medewerker onderinvestering* en *wederzijds hoge investering* komen in beperkte mate voor.

Een afhankelijke tweezijdige t-test is uitgevoerd voor *werkgever-* en *werknemerverplichtingen* en levert een significant resultaat ( $t(163) = 7.31, p < .05$ ) met een aanzienlijke effectgrootte ( $d = .65$ ). Deze uitkomst brengt vermoedelijk een ervaren overinvestering van de medewerker in beeld. Tevens wordt hier de *self serving bias* in beeld gebracht. Wellicht zorgt de *self serving bias* ervoor dat medewerkers hun eigen verplichtingen sneller vervuld en in balans zien dan die van de organisatie. Dit is consistent met de kleinere spreiding en lagere gemiddelden van de scores op de schaal *werknemerverplichtingen* ten opzichte van de schaal *werkgeververplichtingen*.

De hypothese is getoetst door middel van enkelvoudige regressie. Enkelvoudige regressie op de totale schaal *balans in het psychologisch contract* levert geen significant resultaat ( $F = 1.29, p = .26$ ). Wanneer getoetst wordt met gescheiden schalen voor *werkgever-* en *werknemerverplichtingen*, wordt geen significant resultaat gevonden voor de schalen *werkgeversverplichtingen* ( $F = 1.78, p = .18$ ) en *werknemersverplichtingen* ( $F = .11, p = .76$ ). Hypothese 3 wordt verworpen.

#### **Hypothese 4**

De hypothesen die in deze paragraaf worden getoetst zijn: *De voorkeur voor een nieuw psychologisch contract leidt tot meer balans in het psychologisch contract dan de voorkeur voor een oud psychologisch contract (4a)* en *Een lage mate van gepercipieerde employability met een voorkeur voor een oud psychologisch contract, versterkt de kans op disbalans in het psychologisch contract(4b)*.

Hypothese 4a is getoetst met enkelvoudige regressie. Enkelvoudige regressie op de totale schaal *balans in het psychologisch contract* levert geen significant resultaat ( $F = 3.53, p = .06$ ). Wanneer getoetst wordt met gescheiden schalen voor *werkgever-* en *werknemerverplichtingen*, wordt een significant resultaat gevonden voor de schaal *werkgeversverplichtingen* ( $F = 4.29, p = .04$ ). Het model verklaart 15,6% van de invloed van de voorkeur voor een nieuw psychologisch contract op de balans in het psychologisch contract. Het resultaat op de schaal *werknemersverplichtingen* is niet significant ( $F = .08, p = .78$ ). Hypothese 4a wordt deels aangenomen, enkel voor de schaal *werkgeversverplichtingen*.

Hypothese 4b zou worden getoetst met ANCOVA. Vanwege de non significantie van de invloed van *de mate van ervaren employability* op de schaal *balans in het psychologisch contract* ( $F = 1.29, p = .26$ ) wordt ANCOVA niet uitgevoerd. Het voorgestelde model is in een eerder stadium niet significant bevonden. Hypothese 4b wordt verworpen.

## Conclusies en discussie

In dit onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *In hoeverre beïnvloedt de mate van gepercipieerde employability de voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract; de balans in wederzijdse verwachtingen over rechten en plichten van de medewerker en werkgever; en vindt wederzijdse beïnvloeding plaats tussen de voorkeur voor het psychologisch contract en balans in het psychologisch contract.* In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de centrale vraag, de conclusies en de gevonden resultaten vergeleken met eerder onderzoek en verder geïnterpreteerd en verklaard.

### Conclusies

Gebleken is dat de mate van gepercipieerde employability van invloed is op de voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract. Het aangetoonde verband is negatief. Hoe meer employabel een medewerker zich voelt, hoe lager deze scoort op de schaal *voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract*. Een lage score op deze schaal betekent dat een medewerker de voorkeur heeft voor items die aansluiten bij het nieuwe psychologisch contract. Daarmee draagt employability bij aan het hebben van een nieuw psychologisch contract.

De mate van gepercipieerde employability is niet van invloed op de balans in het psychologisch contract. Daarmee ervaren employabele medewerkers niet meer balans dan minder employabele medewerkers.

De voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract is geen voorspeller voor de aanwezigheid van balans in het psychologisch contract in algemene zin. Wel ervaren medewerkers dat zij beter aan hun plichten richting de organisatie voldoen dan andersom. Hierdoor is aangetoond is dat een hoge score op de schaal *voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract*, die daarmee een voorkeur laat zien voor items die aansluiten bij een oud psychologisch contract, leidt tot een hoge score op de schaal *balans in het psychologisch contract voor werkgeversverplichtingen*. Een oud psychologisch contract leidt dus tot een hogere mate van ervaren disbalans ten aanzien van de verplichtingen die een werkgever richting zijn medewerkers heeft, waarbij de medewerker een overinvestering ervaart. Er vindt dus wederzijdse beïnvloeding plaats tussen de voorkeur voor het psychologisch contract en balans in het psychologisch contract, zij het enkel voor de *werkgeversverplichtingen*.

Tot slot is niet aangetoond dat de mate van gepercipieerde employability in combinatie met een voorkeur voor een oud psychologisch contract van invloed is op de balans in het psychologisch contract.

### Discussie

Uit dit onderzoek blijkt dat hoe meer employabel een medewerker zich voelt, hoe meer de voorkeur voor een nieuw psychologisch contract ontstaat. Dit resultaat is in lijn met de

vooronderstelling op pagina 8 en 9; employabele medewerkers hebben de voorkeur voor een nieuw psychologisch contract en valt te verklaren vanuit de context en de *protean career* (Clarke, 2008; Eby et. al., 2003). De dynamiek in de context van de zorg (veranderende eisen van zorgverzekeraars, vergrijzing en daarmee gepaard gaande toenemende complexiteit van zorg), organisatieveranderingen (onder andere de implementatie van een nieuw ziekenhuis informatiesysteem en elektronisch patiëntendossier, flexibilisering) zorgen voor veranderende eisen aan de organisatie en verandert het psychologisch contract van medewerkers. De benodigde kwalificaties veranderen in hoog tempo, de waarde van kennis verkleint en het wordt belangrijker te streven naar continue ontwikkeling (Freese, 2013). Als gevolg hiervan wordt het voor medewerkers dus van belang zich continu te ontwikkelen en hun kennis en vaardigheden op peil te houden, waarmee het nieuwe psychologische contract zijn intrede doet.

Waar Heery en Noon (2011) aantonen dat een nieuw psychologisch contract bij kan dragen aan de employability van medewerkers, laat dit onderzoek zien dat een hoge mate van employability ook kan zorgen voor de aanwezigheid of adoptie van een nieuw psychologisch contract. Het is voor een organisatie in een veranderende omgeving, dus van belang de employability van haar medewerkers te stimuleren en te vergroten. Gezien de negatieve effecten die *ervaringsconcentratie* (Van der Heijden, 2009) heeft op de employability van medewerkers, ligt een van de oplossingen in het stimuleren van interne mobiliteit. Tevens toont de Human Capital Theory van Becker (2009) nog steeds zijn meerwaarde en is het voor organisaties blijvend belangrijk te investeren in leren van medewerkers.

Eveneens consistent met de ontwikkeling richting de *protean career* (Clarke, 2008; Eby et. al., 2003) is de relatie tussen de voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract en balans in het psychologisch contract ten aanzien van werkgeververplichtingen. De medewerker is in toenemende mate verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan en niet de werkgever. De oorzaak van een hogere balans in werkgeververplichtingen bij de voorkeur voor een nieuw psychologisch contract kan worden gevonden in het feit dat een medewerker die zich employabel voelt, zelf de regie neemt over zijn loopbaan en zich minder afhankelijk van zijn werkgever opstelt. Deze aanname sluit aan bij de reeds genoemde onderzoeksresultaten over de voordelen van employability van De Grip & Sanders (2000) en Freese et. al. (2012). Logischerwijs zijn de verwachtingen die een medewerker richting deze werkgever heeft lager, waardoor minder snel disbalans wordt ervaren. Andersom verwacht een medewerker met een oud psychologisch contract wellicht een zorgende houding van de werkgever, terwijl de werkgever juist verwacht dat de medewerker flexibeler, creatiever, veranderingsgezinder en innovatiever wordt (Hiltrop, 1995; Freese et. al., 2011).

Een verwachting die in dit onderzoek niet wordt ingelost is dat een hoge mate van ervaren employability leidt tot balans in het psychologisch contract. Dit is mogelijk te verklaren



vanuit de Social Exchange Theory van Blau (1964). Zowel de medewerker als werkgever streven naar het bereiken van balans in hun sociale relatie. Vanuit dit perspectief kan een employabele medewerker dus ervaren dat de door de werkgever geboden faciliteiten om de employability te vergroten, onvoldoende aansluiten bij de verwachtingen die deze medewerker heeft.

De situaties uit de voorgaande twee alinea's voeden disbalans in het psychologisch contract. Voor een werkgever is het belangrijk te onderzoeken op welke wijze hiaten kunnen worden voorkomen. Een oplossing komt van Freese, Schalk en Croon (2007). Binnen organisaties wordt beperkt gericht (HR-)beleid gevoerd wordt op psychologisch contractmanagement, terwijl dit volgens Sonneveld (2006, in Freese, Schalk en Croon) schending en daarmee negatieve effecten als verminderd extra rol gedrag en intentie tot ontslag voorkomt. Het is belangrijk dat een werkgever op de hoogte is van de inhoud van psychologische contracten van haar medewerkers en expliciet de nieuwe verwachtingen communiceert. Medewerkers blijven verwachten dat het oude psychologische contract gerespecteerd wordt, een psychologisch contract verandert niet automatisch mee (Freese, Schalk & Croon, 2008). Door regelmatig wederzijdse verwachtingen over verplichtingen te bespreken, wordt het psychologisch contract expliciet gemaakt en kan worden bepaald of disbalans het gevolg is van verkeerde verwachtingen of niet ingeloste beloftes door de organisatie. Wederzijdse verwachtingen kunnen opnieuw op elkaar worden afgestemd.

Verder wordt duidelijk dat er verschillende typen psychologische contracten aanwezig zijn. Er is sprake van zowel oude als nieuwe psychologische contracten (Van den Brande et. al., 2002), met daarbinnen contracten volgens de typering van Shore & Barksdale (1997). De vormen wederzijds lage investering en medewerker overinvestering komen het meest voor. Ook dit is te verklaren vanuit het perspectief van een veranderende arbeidsomgeving zoals gesteld door Freese (2000) en Freese, Schalk & Croon (2008). Freese, Schalk en Croon (2008) tonen aan dat medewerkers tijdens verandering de relatie met hun werkgever negatiever beoordelen. Wederzijds lage investering valt te verklaren vanuit het perspectief dat medewerkers werkgever verplichtingen minder snel vervuld zien en daardoor hun werknemerverplichtingen eveneens omlaag bijstellen. Medewerker overinvestering kan verklaard worden vanuit het perspectief dat verandering onzekerheid met zich meebrengt en een medewerker zich extra inzet, om zijn positie te verstevigen. Voorzichtigheid is echter geboden in het trekken van conclusies, omdat in dit onderzoek de ervaren disbalans in geen enkel geval te classificeren is als groot of ernstig.

Bovenstaande alinea maakt duidelijk dat er sprake is van een diversiteit aan psychologische contracten, die een organisatie allemaal moet bedienen. Onderzoek van Shore & Barksdale (1998) laat zien dat organisaties dienen te streven naar balans in het psychologisch contract met wederzijds hoge investering. Dit leidt tot hogere motivatie en betrokkenheid, meer extra rol gedrag, betere werkprestaties en verminderde intentie tot ontslag. Wederom ligt de

oplossing wellicht in het expliciteren van psychologische contracten van medewerkers. Omdat het psychologisch contract uit wederzijdse verwachtingen bestaat heeft een organisatie volgens Freese, Schalk en Croon (2008) als taak een medewerker te horen. Medewerkers die betrokken worden, voldoende informatie krijgen en zich gesteund voelen door de organisatie, ervaren minder schendingen van het psychologisch contract, tonen meer organisatiebetrokkenheid en zijn minder geneigd de organisatie te verlaten.

Een andere oplossing voor het bedienen van diversiteit aan psychologische contracten kan worden gezocht in de tendens van individualiserende arbeidsverhoudingen (Freese, Schalk & Croon, 2008). Door Rousseau (2005) wordt deze individualisering aangeduid door de opkomst van "*Idiosyncratische deals*". *I-deals* zijn niet-standaard afspraken over werk en arbeidsvoorwaarden, die medewerkers individueel met hun leidinggevende maken en gunstig zijn voor zowel medewerkers als de organisatie (Rousseau, 2005). Omdat het psychologisch contract subjectief van aard is en arbeidsrelaties flexibeler worden, kan het maken van maatwerkafspraken leiden tot een hogere mate van ervaren employability en betere afstemming van wederzijdse verwachtingen over verplichtingen tussen medewerker en werkgever. Dit onderzoek staat echter in de kinderschoenen. Freese, Nauta en Van der Heijden (2012) waarschuwen voor negatieve effecten van *I-deals* als een gevoel van onrechtvaardigheid bij collega's, in Nederland zijn veel maatwerk afspraken al in een CAO zijn opgenomen, en financiële *I-deals* die voornamelijk een hoger verloop tot gevolg hebben. Bovendien benadrukken zij dat onderzoek naar *I-deals* voornamelijk gunstige effecten voor bepaalde groepen lijkt te hebben als oudere medewerkers, of medewerkers die een slechte relatie hebben met hun leidinggevende. Aanvullend onderzoek is noodzakelijk om te kunnen bepalen of *I-deals* een positieve uitwerking kunnen hebben op employability en het psychologisch contract.

### **Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek**

Bij de uitvoering van dit onderzoek hebben zich beperkingen voorgedaan. De eerste betreft de generaliseerbaarheid van resultaten. De steekproef bevatte geen dwarsdoorsnede van de organisatie waardoor de vraag rijst in hoeverre de resultaten representatief zijn voor de totale organisatie. Daarnaast is de steekproef afkomstig uit één organisatie in een specifieke context, de zorg. In hoeverre mag dit vergeleken worden met psychologische contracten in organisaties in het algemeen. De resultaten in dit onderzoek zullen dus met enige voorzichtigheid benaderd moeten worden. In aanvullend onderzoek zou aandacht moeten zijn voor een steekproef die a) de dwarsdoorsnede van een organisatie representeert en b) data bevat uit verschillende organisaties.

Een tweede beperking heeft te maken met de wijze waarop de verschillende constructen zijn onderzocht. Zowel balans in als de voorkeur voor het psychologisch contract en employability zijn onderzocht met percepties. Dit herbergt een risico; verkregen data laat geen feitelijke weergave van de werkelijkheid zien. Onderzoek kan zich richten op een verdere objectivering door ook de werkgever en feitelijke prestaties van medewerkers in het onderzoek mee te nemen. Omdat Rousseau (1995) echter aangeeft dat het psychologisch contract subjectief is en individuele percepties invloedrijk zijn, is in dit onderzoek gekozen voor het meten van percepties.

De volgende beperking richt zich op omgeving waar dit onderzoek is uitgevoerd, de Veluwe. Ondanks de veranderende zorg, laten resultaten in dit onderzoek relatief veel psychologische contracten zien met oude elementen. Mogelijk is cultuur de oorzaak. De Veluwe staat bekend als een behoudende, op de gemeenschap gerichte cultuur, waarbij bestaande tradities, normen en waarden stabiel zijn. Cultuuronderzoek van van der Velden (2013) en een onderzoek van de Provincie Gelderland (2008) onderschrijven dit. De sociale cohesie op de Veluwe is bovengemiddeld in vergelijking tot de rest van Nederland.

Culturen zijn volgens Kunda (1999) te verdelen in twee hoofdgroepen: individualisme versus collectivisme. De individualistische cultuur, gekenmerkt door begrippen als zelfvertrouwen, autonomie en onafhankelijkheid. De collectivistische cultuur, gekenmerkt door begrippen als afhankelijkheid, samenwerking en sociale harmonie, en sociale verplichtingen. In analogie naar psychologische contracten past de collectivistische cultuur bij kenmerken van het traditionele psychologische contract, waarbij “samen” centraal staat. Het nieuwe psychologische contract gericht op employability, richt zich op “ik” en daarmee de individualistische cultuur. Vervolgonderzoek kan zich richten op de invloed van cultuur op de vorming van het psychologisch contract.

In dit onderzoek is een directe relatie gevonden tussen de mate van ervaren employability en de voorkeur voor een oud of nieuw psychologisch contract, waarbij geen sprake is van multicolineariteit. Hiermee zijn het psychologisch contract en employability twee te onderscheiden concepten. Echter kan op basis van dit onderzoek de aard van de relatie niet vastgesteld worden. Vervolgonderzoek kan zich richten op het bepalen in hoeverre er sprake is van causaliteit, wederkerige causaliteit of enkel een statistisch verband met moderatoren of mediators.

Tot slot kan vervolgonderzoek zich richten op de mate waarin *I-deals* bijdragen aan employability van medewerkers en de vorming van een nieuw psychologisch contract kunnen bespoedigen. Immers, flexibilisering van arbeidsrelaties is een doorzettende tendens evenals de veranderende eisen die aan medewerkers worden gesteld waarmee het oude psychologische contract buitenspel wordt gezet. Onderzoek naar de toegevoegde waarde van *I-deals* dient een

Gepercipieerde Employability en het Psychologisch Contract in een veranderende werkomgeving

maatschappelijk belang omdat het de brug zou kunnen vormen tussen het spanningsveld van oude psychologische contracten in nieuwe, veranderende werkomgevingen.

## Referenties

- Akkermans, T.J., Brenninkmeijer, V. & Peeters, M.C.W. (2010). Jong geleerd is oud gedaan? *Opleiding & Ontwikkeling*, 5, p. 36 – 41.
- Akkermans, T.J., Brenninkmeijer, V., Blonk, R.W.B., & Koppes, L.L.J. (2009). Fresh and health? Well-being, health and performance of young employees with intermediate education. *Career Development International*, 14, 7, p. 671 – 699.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organisational behaviors*. Homewood, Illinois, Dorsey Press
- Arocena, P., Núñez, I., & Villanueva, M. (2007). The effect of enhancing workers' employability on small and medium Enterprises: evidence from Spain. *Small Business Economics*, 29, 191-201.
- Baarda, D. B., & Goede, M. D. (2006). *Basisboek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek-4e, geheel herz. dr.* Groningen [etc.]: Wolte
- Baggen, Y. (2012). *Het psychologisch contract binnen de protean career*. UBU. Universiteit Utrecht, Faculteit Sociale Wetenschappen, Utrecht.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brande van den, I., Overlaet, B., Sels, L., & Janssens, M. (2002). *Het empirisch onderzoek naar psychologisch contract: een overzicht*. Katholieke Universiteit Leuven, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen. Leuven: KUL.
- Brown, W. S. (2005). The new employment contract and the 'at risk' worker. *Journal of Business Ethics*, 58, 195-201.
- Cavanaugh, M.A. & Noe, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 323-340.
- Clarke, M. (2008). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns employability. *Career Development International*, 14 (1), 8-28.
- Cuyper, N. De, Witte, H., De & Heijden, B.I.J.M., Van der (2008). Associations between employability and employee and organizational outcomes: A matter of psycholocial contracts? *International Journal of Human Resource Management*, 22, p. 1486 – 1503.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689.

- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Frese, M. (2000), 'The changing nature of work', in: N. Chmiel (red.), *Introduction to Work and Organizational psychology*, Oxford: Blackwell, p. 424-439
- Freese, C., Nauta, A., & van der Heijden, B. I. J. M. (2012). I-deals and Employability. *Tijdschrift voor HRM*, 15(2), 4-13.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2008). De Tilburgse psychologisch contract vragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, 21 (3), 278-294.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. A. (2008). Schending van het psychologisch contract tijdens organisatieveranderingen. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 49-66.
- Freese, C., Schalk, R. & Croon, M. (2010). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40, 404-422.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts. A longitudinal study. *Personnel Review*, 40 (4), 404-422.
- Gaspersz, J., & Ott, M. (1997). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Grip, A., De & Sanders, J. (2000). *Naar een Employability Monitor*. Maastricht, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3): 22-37.
- Heery, E. & Noon, M. (2011). *A dictionary of human resource management*. Oxford: University Press.
- Heijden, B. van der (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31 (1), 44-61.
- Heijden, B. , Van der (2011). *'Als het getij verloopt, verzet men de bakens'*. Inaugurele rede Radboud Universiteit Nijmegen
- Heijden, B. van der, de Lange, I, Demerouti, A.E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.
- Heijde, C. M., van der & Heijden, B. I. J. M. van der (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—and the impact of aging. In *International congress series* (Vol. 1280, pp. 142-147). Elsevier.
- Heijde, C.M., Van der & Heijden, B.I.J.M., Van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Hiltrop, J.M. (1995). *The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990's*. *European Management Journal*, 13: 286-294.

- Kissler, D.G. (1994). The New Employment Contract. *Human Resource Management*, 33: 335-351.
- Kunda, Z. (1999). Social cognition: making sense of people. Cambridge: The MIT Press.
- Lankhuijzen, E. S. K. (2002). *Learning in a self-managed management career. The relation between managers' HRD-patterns, psychological career contracts and mobility perspectives*. Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Nauta, A., De Lange, A., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2), 136-157.
- Nauta, A., de Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 18(6), 326-337.
- Rothwell, A., Jewell, S., & Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 152-161.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rousseau, D. (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. ME Sharpe
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schoemaker, M. (2003). Identity in flexible organizations: experiences in Dutch organizations. *Creativity and Innovation Management*, 12(4), 191-201.
- Schotman, G. I. (2012). *Employability en organisatiebetrokkenheid binnen de gemeente Olst-Wijhe* (Doctoral dissertation, Universiteit Utrecht)
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Stemvers – De Jong, E.C. (2005). *Het psychologisch contract: zoals het was, is en wordt*. Heerlen: Open Universiteit Heerlen.
- Thijssen, J. H., Heijden, B. I. J. M. van der, & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability-link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.
- Velden W., van der, (2013). *Samen werken aan een sterk en vitale Noord-Veluwe. Duurzaamheidsonderzoek met aanbevelingen voor de Noord-Veluwe*. In opdracht van Rabobank Noord Veluwe.
- Wanberg, C. R., Hough, L. M., & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1100-1120.

Witte, H., De & Cuyper, N., De (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 21, 4, p. 475 – 492.

Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.



**Bijlage 1. Verwijderde items op basis van PCA en inhoudelijke argumenten**

<b>Schaal</b>	<b>Verwijderde items (factorlading &lt;  0.4 )</b>	<b>Argument</b>
Werkgeversverplichtingen Inhoud van het werk	- <i>Het bieden van een acceptabele en gebalanceerde werkdruk</i>	Dit item heeft minder raakvlak met de inhoud van het werk en meer met externe factoren
Werkgeversverplichtingen Organisatiebeleid	- <i>Flexibiliteit van de organisatie in het afstemmen van werk en privéleven</i>	Dit item heeft meer raakvlak met de schaal <i>werk privé balans</i> dan met organisatiebeleid. Bovendien is sprake van redundantie met een item van eerdergenoemde schaal
Werkgeversverplichtingen Beloningen	- <i>Vergoedingen voor kinderopvang</i>	Is een indirecte vorm van belonen en behoort wellicht tot secundaire arbeidsvoorwaarden, ook een item uit de schaal <i>beloningen</i>
Werknemersverplichtingen Verplichtingen buiten de functie/organisatie	- <i>Bij een andere organisatie willen werken</i> - <i>Overplaatsing accepteren</i>	Deze items zijn verwijderd omdat deze vragen naar het eigenbelang van medewerkers. Deze schaal heeft juist betrekking op welke verplichtingen medewerkers ervaren ten faveure van de organisatie en niet zichzelf.

**Bijlage 2. Resultaten Principale Componenten Analyse**

Resultaten Principale Componenten Analyse met grootte van de steekproef, aantal items, aantal factoren, eigenwaarde en percentage verklaarde variantie.

Schaal	N	Aantal items	Factoren	Eigenwaarde	Verklaarde variantie (%)
<b>Ervaren employability Totaal</b>	198	11	3	3.54	52,15%
<b>Werkgeververplichtingen</b>					
<u>Inhoud van het werk</u>					
Verwachting	176	5	1	3.86	64,28%
Werkelijkheid	172	5	1	3.09	51,50%
<u>Loopbaanontwikkeling</u>					
Verwachting	170	7	1	4.32	61,64%
Werkelijkheid	171	7	1	3.83	54,64%
<u>Sociale Sfeer</u>					
Verwachting	169	6	1	6.23	77,82%
Werkelijkheid	173	6	1	4.84	60,52%
<u>Organisatiebeleid</u>					
Verwachting	172	10	1	7.73	77,30%
Werkelijkheid	176	10	1	5.53	49,51%
<u>Werk privé balans</u>					
Verwachting	167	4	1	2.45	55,90%
Werkelijkheid	170	4	1	2.47	61,85%
<u>Beloningen</u>					
Verwachting	173	7	2	1: 3.64 2: 1.47	45,46% 18,44%
Werkelijkheid	175	7	1	2.82	61,30%
<b>Werknemerverplichtingen</b>					
<u>Verplichtingen binnen de functie/organisatie</u>					
Verplichting	166	11	1	8.85	80,46%
Werkelijkheid	170	11	1	6.34	57,62%
<u>Verplichtingen buiten de functie/organisatie</u>					
Verplichting	166	12	1	7.77	55,47%
Werkelijkheid	170	12	1	5.62	40,14%

**Bijlage 3. Resultaten betrouwbaarheidsanalyse per schaal**

Resultaten betrouwbaarheidsanalyse per schaal, met grootte van de steekproef, minimum en maximum schaalscore, gemiddelde (standaarddeviatie) schaalscore, aantal items en Cronbach's alpha.

Schaal	N	Minimum schaalscore	Maximum schaalscore	M (SD)	Aantal items	Cronbach's alpha
<b>Ervaren employability totaal</b>	198	1.67	4.58	3.08 (.55)	11	.75
<b>Werkgeververplichtingen</b>						
<u>Inhoud van het werk</u>						
Verwachting	176	2.20	5.00	4.17 (.50)	5	.77
Werkelijkheid	172	1.60	5.00	3.85 (.67)	5	.81
<u>Loopbaanontwikkeling</u>						
Verwachting	170	1.29	4.43	3.75 (.53)	7	.89
Werkelijkheid	171	1.29	5.00	3.27 (.62)	7	.86
<u>Sociale Sfeer</u>						
Verwachting	169	2.17	5.00	4.41 (.51)	6	.97
Werkelijkheid	173	1.00	5.00	3.99 (.70)	6	.92
<u>Organisatiebeleid</u>						
Verwachting	172	1.36	5.00	4.34 (.54)	10	.97
Werkelijkheid	176	1.00	5.00	3.53 (.63)	10	.87
<u>Werk privé balans</u>						
Verwachting	167	1.50	5.00	3.46 (.66)	4	.78
Werkelijkheid	170	1.50	5.00	3.41 (.75)	4	.75
<u>Beloningen</u>						
Verwachting	173	1.14	5.00	3.84 (.59)	7	.78
Werkelijkheid	175	1.00	4.71	3.24 (.58)	7	.71
<b>Werknemerverplichtingen</b>						
<u>Verplichtingen binnen de functie/organisatie</u>						
Verplichting	166	3.00	5.00	4.65 (.39)	11	.97
Werkelijkheid	170	3.00	5.00	4.41 (.43)	11	.92
<u>Verplichtingen buiten de functie/organisatie</u>						
Verplichting	166	2.50	5.00	4.03 (.51)	12	.93
Werkelijkheid	170	2.50	5.00	3.92 (.50)	12	.87

## Bijlage 4. Oud en nieuw psychologisch contract; Overzicht omgepoolde items

Overzicht omgepoolde items per hoofd- en subschaal.

<b>Schaal</b>	<b>Subschaal</b>	<b>Item</b>
<b><i>Werkgevers- verplichtingen</i></b>	Inhoud van het werk	- Afwisselend werk kunnen doen - Uitdagend werk kunnen doen - Interessant werk kunnen doen - Autonoom kunnen werken
	Loopbaanontwikkeling	- Loopbaanmogelijkheden bieden - Trainingen kunnen volgen binnen vakgebied - Trainingen kunnen volgen buiten vakgebied - Gecoacht worden in het werk - Ontwikkelingsmogelijkheden bieden buiten vakgebied - Kunnen leren van het werk - Kennis en vaardigheden optimaal benutten
	Sociale sfeer	- Erkenning krijgen voor je werk
	Organisatiebeleid	-
	Werk privé balans	- Thuis kunnen werken - Werktijden kunnen afstemmen op privéleven
	Beloningen	- Beloningen voor bijzondere prestaties - Prestatiegebonden salaris - Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
<b><i>Werknemers- verplichtingen</i></b>	Verplichtingen binnen de functie/organisatie	-
	Verplichtingen buiten de functie/organisatie	- Ongevraagd voorstellen ter verbetering doen - Vrijwillig extra taken doen - Overuren maken om het werk af te krijgen - Kennis en vaardigheden op peil houden in belang van de organisatie - Trainingen en opleidingen volgen buiten werktijd - Open staan voor andere functies - Kennis en vaardigheden op peil houden in verband met veranderende eisen - Breed inzetbaar zijn

## Bijlage 5: Vragenlijst NTPCV

*Begeleidend schrijven*

Beste collega,

In het kader van mijn master Onderwijskundig Ontwerp & Advisering voer ik in ons ziekenhuis mijn afstudeeronderzoek uit. Ik hoop dat je hieraan mee wilt werken door een vragenlijst in te vullen. Het voornaamste doel van deze vragenlijst is inzichtelijk te maken hoe jij jouw werkrelatie met het St Jansdal ervaart. Daarnaast probeer ik te analyseren of de mate waarin jij je breed inzetbaar (employabel) voelt, deze relatie beïnvloedt.

In de eerste plaats zijn de resultaten dus bedoeld voor mijn afstudeeronderzoek, maar met de uitkomsten hoop ik ook inzicht te krijgen in wat nodig is om al onze collega's in veranderende tijden energiek, met plezier en betrokken aan het werk te kunnen houden. Jouw inbreng is daarom van groot belang.

Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 15 minuten in beslag. Bij een respons van 100 of meer collega's verloot ik een dinerbon, is de respons hoger dan 250, worden het er twee.

Deelname aan de vragenlijst is uiteraard helemaal vrijwillig en anoniem. Mocht je willen meedingen naar de dinerbon, laat dan wel even jouw emailadres achter. Ik gebruik deze alleen om je te kunnen berichten wanneer je de dinerbon hebt gewonnen.

Ik wil je vragen om de vragenlijst uiterlijk op **14 maart** ingevuld te hebben. Klik op onderstaande link om naar de vragenlijst te gaan:

<http://www.thesistools.com/web/?id=448813>

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,

Bart Talens

Adviseur Leren & Ontwikkelen

|Tel: 0341 435688 | [B.talens@stjansdal.nl](mailto:B.talens@stjansdal.nl) | [www.stjansdal.nl](http://www.stjansdal.nl) |

|Werkdagen di t/m vr | Wethouder Jansenlaan 90 3844 DG Harderwijk |

|Bezoekadres: Wethouder Jansenlaan 73 3844 DG Harderwijk |

Nieuwe Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (NTPCV)

Pagina: 1

---

## De relatie tussen employability (brede inzetbaarheid) en de werkrelatie van medewerkers en hun werkgever

Beste collega,

Fijn dat je mee wil werken aan dit onderzoek door het invullen van deze vragenlijst. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 15 minuten in beslag.

De vragenlijst bestaat uit drie onderdelen:

1. Ik vraag je naar de mate waarin jij vindt dat je employabel (breed inzetbaar) bent.
2. Ik vraag je naar de verwachtingen die jij hebt in jouw werkrelatie met het St Jansdal.
3. Ik vraag je naar jouw verplichtingen in jouw werkrelatie met het St Jansdal.

Deelname is volledig anoniem. Mocht je mee willen dingen naar een dinerbon, laat dan wel even jouw emailadres achter. Jouw emailadres gebruik ik alleen om je te laten weten wanneer je deze bon hebt gewonnen.

Succes met het invullen van de vragenlijst.

[Start](#)

Pagina: 2

---

## De relatie tussen employability (brede inzetbaarheid) en de werkrelatie van medewerkers en hun werkgever



Op deze pagina vraag ik je naar een aantal algemene gegevens.



1. Wat is je geslacht?

- Man  
 Vrouw



2. Wat is jouw geboorteplaats?



4. **Wat is jouw hoogst genoten opleiding?**

- Middelbaar onderwijs
- MBO
- HBO
- WO
- Anders namelijk:



5. **Wat is jouw leeftijd in jaren?**



6. **In jaren, hoe lang werk jij al in het St Jansdal?**



7. **Hoeveel verschillende functies heb jij binnen het St Jansdal uitgevoerd?**



8. **Op welk soort afdeling ben jij momenteel werkzaam?**

- Lijnafdeling
- Stafafdeling



9. **Wat is jouw huidige functie?**



[Klik hier voor het volgende onderdeel](#)



**Employability - Brede inzetbaarheid**



10.

**In hoeverre vind jij jezelf inzetbaar binnen ziekenhuis St Jansdal en bij andere werkgevers? Geef aan of je het met de volgende stellingen helemaal oneens, oneens, neutraal, eens of helemaal eens bent.**

	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens		
Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou snel ander werk kunnen vinden, als ik daarnaar zou zoeken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben in staat om makkelijk van werkgever te veranderen, als ik dat zou willen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou snel een andere, gelijkwaardige baan kunnen vinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan in mijn huidige werk hogerop komen. Dit betekent een hogere functie vervullen waarbij meer salaris hoort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou binnen mijn huidige werk makkelijk kunnen veranderen van functie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om taken uit te voeren die niet behoren tot mijn functie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om van werkgever te wisselen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om binnen het St Jansdal een nieuwe functie aan te nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



[Klik hier voor het volgende onderdeel](#)





**Verwachtingen in de werkrelatie tussen jou en het St Jansdal**

Hieronder staan per vraag steeds twee kolommen met een aantal stellingen over jouw verwachtingen van het St Jansdal.  
 1. Geef in kolom 1 voor iedere stelling aan: In hoeverre verwacht je dit van Het St Jansdal?  
 2. Geef in kolom 2 voor iedere stelling aan: In hoeverre voldoet het St Jansdal aan deze verwachting?



**11. Inhoud van het werk**

	Ik verwacht dit helemaal niet			Ik verwacht dit volledig			Hier wordt helemaal niet aan voldaan			Hier wordt volledig aan voldaan		
Afwisselend werk kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uitdagend werk kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bieden van een acceptabele en uitgebalanceerde werkdruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessant werk kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonoom (zelfstandig) kunnen werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogelijkheid bieden om kwalitatief goed werk te kunnen leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**12. Loopbaanontwikkeling**

	Ik verwacht dit helemaal niet			Ik verwacht dit volledig			Hier wordt helemaal niet aan voldaan			Hier wordt volledig aan voldaan		
Loopbaanmogelijkheden bieden (ontwikkeltraject, andere functie, promotie etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trainingen en opleidingen kunnen volgen binnen jouw vakgebied	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trainingen en opleidingen kunnen volgen buiten jouw vakgebied	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gecoacht worden in je werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ontwikkelingsmogelijkheden buiten jouw functie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Gepercipieerde Employability en het Psychologisch Contract in een veranderende werkomgeving

Kunnen leren van je werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jouw kennis en vaardigheden volledig kunnen benutten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



13.

### Sociale Sfeer

	Ik verwacht dit helemaal niet					Ik verwacht dit volledig					Hier wordt helemaal niet aan voldaan					Hier wordt volledig aan voldaan									
Goede sfeer op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plezierig samen kunnen werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesteund worden door collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Waardering krijgen voor jouw werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erkenning krijgen voor jouw werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steun krijgen van jouw leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



14.

### Organisatiebeleid

	Ik verwacht dit helemaal niet					Ik verwacht dit volledig					Hier wordt helemaal niet aan voldaan					Hier wordt volledig aan voldaan									
Terugkoppeling krijgen over de resultaten van jouw werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een rechtvaardige leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrouwen kunnen hebben in het management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duidelijkheid en rechtvaardigheid bij het nemen van maatregelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibiliteit van de organisatie in het toepassen van regels en procedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Open, duidelijke en directe communicatiekanalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ontvangt de informatie die jij nodig hebt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie werkt efficiënt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goede arbeidsomstandigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goed personeelsbeleid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibiliteit van de organisatie in het kunnen afstemmen van werk en privéleven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goede werktijdregelingen en het in goed overleg kunnen opnemen van vrije dagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



15.

**Werk-privé balans**

	Ik verwacht dit helemaal niet					Ik verwacht dit volledig					Hier wordt helemaal niet aan voldaan					Hier wordt volledig aan voldaan				
Begrip voor persoonlijke omstandigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelf vakantiedagen kunnen inplannen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Thuis kunnen werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werktijden af kunnen stemmen op privé-leven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16.

**Beloningen**

	Ik verwacht dit helemaal niet					Ik verwacht dit volledig					Hier wordt helemaal niet aan voldaan					Hier wordt volledig aan voldaan				
Een passend salaris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een prestatiegebonden salaris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergoedingen voor trainingen/opleidingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Het thuis regelen van privé zaken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het respecteren van regels en afspraken van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het uitdragen van een positief imago van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bijdragen aan een goede sfeer op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



18.

**Verplichtingen buiten de organisatie**

	Ik zou dit helemaal niet moeten doen			Ik zou dit zeker moeten doen			Ik voldoe hier helemaal niet aan			Ik voldoe hier volledig aan		
Het imago van het St Jansdal hoog houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Ongevraagd) Voorstellen ter verbetering doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrijwillig extra taken doen als dat nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overuren maken als dat nodig is om het werk af te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nieuwe vaardigheden ontwikkelen als dat in het belang van de organisatie is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buiten werktijd opleidingen volgen uit belang voor het goed uitvoeren van jouw werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Open staan voor andere functies binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het beleid en de normen van de organisatie volgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het op peil houden van kennis en vaardigheden om in te kunnen spelen op veranderende eisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereid zijn meerdere jaren bij het St Jansdal te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overplaatsing naar een andere afdeling accepteren als dat nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Gepercipieerde Employability en het Psychologisch Contract in een veranderende werkomgeving

In een ander ziekenhuis willen werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tijdig aankondigen dat je op zoek bent naar een nieuwe baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Breed inzetbaar zijn op meerdere functies binnen het ziekenhuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



19.

Wanneer je mee wilt dingen naar de dinerbon, laat dan hier jouw emailadres achter



Dit was het laatste onderdeel. Hartelijk dank voor het invullen.

Pagina: 6

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst. Met jouw hulp hoop ik tot waardevolle resultaten te komen.