

Smaller psychologisch contract maakt (on)tevreden?

'De invloed van type arbeidscontract en positie op de inhoud van het psychologisch contract'

Smaller psychologisch contract maakt (on)tevreden?

De invloed van type arbeidscontract en positie op de inhoud van het psychologisch contract

Naam student: Ivette Paauwe

Studentnummer: 351378

Opleiding: Master Arbeid, Organisatie en Management

Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Studiejaar: 2012/2013

Plaats en datum: Rotterdam, 14 mei 2013

Versie: Definitief

Begeleiders: Ferry Koster
Pascal Derogee

Voorwoord

Op 1 september 2010 begon ik enthousiast maar onzeker – kan ik dit allemaal wel? – aan het schakeljaar van de opleiding Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De afgelopen jaren gingen samen met hard werken en de nodige dipjes, maar het was absoluut een leerzame en gezellige periode. Met het schrijven van dit voorwoord rond ik niet alleen het allerlaatste onderdeel van mijn Master Arbeid, Organisatie en Management af, maar ook mijn studentenleven. Ik ben blij en dankbaar dat ik de mogelijkheid heb gekregen om na mijn Bachelor of Business Administration verder te studeren.

Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleiders Ferry Koster en Pascal Derogee bedanken voor het bieden van dit interessante onderzoeksproject en hun kritische blik. Bedankt voor de begeleiding vanuit de universiteit en de nodige feedback en suggesties!

Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn collega Sonja. Bedankt voor het doorlezen van mijn scriptie op spelling en zinsopbouw.

Ook gaat mijn dank uit naar de personen die mij in contact hebben gebracht met verschillende organisaties. Tevens wil ik de 26 leidinggevendenden en medewerkers die tijd vrij hebben gemaakt om deel te nemen aan een interview hartelijk bedanken. Ik vond het houden van de interviews een interessante en waardevolle ervaring. Bedankt voor de openhartigheid en het bieden van de mogelijkheid om een kijkje te nemen 'in de keuken'. Ook wil ik de personen die mijn vignettenonderzoek tot vervelens toe hebben doorgestuurd aan vrienden, familie, kennissen en collega's met het verzoek om de vragenlijst in te vullen bedanken. Uiteraard ook dank aan de personen die de vragenlijst hebben ingevuld!

Mijn (studie)vriendinnen Desiree, Denise en Michelle wil ik bedanken voor de steun, feedback en gezelligheid de afgelopen 2,5 jaar. Hoewel wij elkaar redelijk konden opjatten en stress konden bezorgen, heeft dit wel geholpen om continu het uiterste uit onszelf te halen.

Tot slot mijn allernaasten. Mijn ouders wil ik bedanken voor de financiële- en mentale steun tijdens mijn studie. Ook mijn zus Ellen wil ik bedanken voor haar steun en interesse. Uiteraard ook dank aan Fabian. Bedankt voor je geduld en steun als ik nachten aan het doorwerken en aan het stressen was. Je bent vast blij dat ik nu eindelijk klaar ben!

Ivette Paauwe

Rotterdam, mei 2013

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
1.1	Probleemstelling	2
1.2	Wetenschappelijke relevantie	3
1.3	Maatschappelijke relevantie	3
2.	Theoretisch kader	4
2.1	Het psychologisch contract	4
2.2	De inhoud van het psychologisch contract	5
2.2.1	Rechtvaardigheid, vertrouwen en nakomen van afspraken	6
2.3	Balans in het psychologisch contract	7
2.4	Het psychologisch contract: vier soorten uitwisseling	9
2.5	Het werkgeverperspectief: investeringen	10
2.6	Het werknemerperspectief: verwachtingen	12
2.6.1	Type arbeidscontract en het psychologisch contract	12
2.6.2	Positie en het psychologisch contract	12
2.7	Alternatieven en invloed leidinggevende	13
2.8	Conceptueel model	13
3.	Onderzoeksmethoden	15
3.1	Studie 1: Kwantitatief onderzoek	15
3.1.1	Dataverzameling	15
3.1.2	Respondenten	16
3.1.3	Operationalisering	16
3.1.4	Data-analyse	18
3.2	Deel 2: Kwalitatief onderzoek	18
3.2.1	Dataverzameling	18
3.2.2	Respondenten	19
3.2.3	Data analyse	20
3.3	Betrouwbaarheid en validiteit	21
4.	Resultaten: inhoud van het psychologisch contract	23
4.1	Resultaten kwantitatief onderzoek	23
4.1.1	Controlevariabelen op individueel niveau	23
4.1.2	Controlevariabelen op vignetten niveau	25
4.1.3	Toetsing hypothesen	25
4.2	Resultaten kwalitatief onderzoek	26

4.2.1	Type arbeidscontract en de inhoud van het psychologisch contract.....	27
4.2.2	Positie en de inhoud van het psychologisch contract.....	30
4.2.3	Alternatieven en de inhoud van het psychologisch contract	32
4.3	Samenvatting resultaten.....	32
5.	Resultaten: investeringen en verwachtingen	33
5.1	Investeringen.....	33
5.1.1	Wat bieden werkgevers?.....	33
5.2	Verwachtingen.....	36
5.2.1	Verwachtingen van leidinggevendenden.....	36
5.2.2	Verwachtingen van werknemers	37
5.3	Type arbeidscontract en positie.....	41
5.4	Samenvatting resultaten.....	44
6.	Conclusies en discussie	45
6.1	Conclusies.....	45
6.1.1	Inhoud van het psychologisch contract	45
6.1.2	Investeringen en verwachtingen.....	48
6.1.3	Positie en type arbeidscontract	50
6.1.4	Balans in investeringen	51
6.2	Beperkingen en toekomstig onderzoek	52
6.3	Theoretische implicaties	53
6.4	Praktische implicaties	54
	Literatuurlijst.....	56
	Bijlage 1: Vignettenonderzoek	60
	Bijlage 2: Topicijsten.....	64

1. Inleiding

Onder meer economische recessie, herstructurering, flexibilisering, technologische ontwikkelingen en toename van concurrentie hebben ertoe geleid dat arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer veranderen (Aggarwal & Bhargava, 2010; De Vos, Meganck & Buyens, 2006; Rousseau, 1995). De traditionele arbeidsrelatie waarbij sprake is van gewaarborgde carrièrekansen en daarnaast levenslange baanzekerheid en loyaliteit is verleden tijd (Sverke, Hellgren & Näswall, 2002; Rousseau, 2000). Arbeidsrelaties kenmerken zich vandaag de dag door veelkleurigheid. Ze variëren van deeltijdwerkers, flexwerkers en 'wieg-tot-graf' werknemers tot ZZP'ers (Nauta, 2011). Hierbij vindt een omslag plaats in verwachtingen en beloften van zowel werkgevers als werknemers (Rousseau, 1995; Guest, 2007). Organisaties streven steeds meer naar een 'schilmodel', waarbij werknemers met een tijdelijk contract gezien worden als de schil die bij economische onzekerheid verkleind kan worden zonder dat dit juridische consequenties met zich meebrengt (Atkinson, 1984).

Organisaties dienen om flexibel te kunnen opereren te beschikken over competente werknemers die flexibel ingezet kunnen worden om zo veranderingen in de organisatie te ondersteunen (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006). Voor goed functioneren zijn organisaties meer en meer afhankelijk van kennis en vaardigheden van werknemers. Organisaties besteden in toenemende mate aandacht aan de professionele ontwikkeling van werknemers, waarbij het bieden van scholing en doorgroeimogelijkheden steeds belangrijker wordt (Martocchio & Baldwin, 1997). Organisaties bieden trainingen, cursussen en opleidingen aan om zo prestaties van werknemers en de organisatie als geheel te verbeteren. Door het steeds flexibeler worden van arbeidsrelaties worden organisaties en werknemers echter in toenemende mate geconfronteerd met dilemma's ten aanzien van versterking van inzetbaarheid van bepaalde groepen werknemers door middel van trainingen, cursussen en opleidingen (Forrier & Sels, 2003). Investerings in scholing van werknemers worden vaak gezien als te duur, waardoor organisaties keuzes maken in welke groepen werknemers zij al dan niet zullen investeren. Onderzoek toont aan dat vaste werknemers meer kans hebben om opleiding- en doorgroeimogelijkheden vanuit de organisatie te krijgen dan tijdelijke werknemers (Thang, Quang & Buyens, 2010; Forrier & Sels, 2003). Tijdelijke werknemers worden vaak gezien als werknemers die ingezet worden voor routinematige taken waarbij sprake is van een lage wederzijdse afhankelijkheid en gemakkelijke vervangbaarheid. Vaste werknemers daarentegen worden met zeer waardevolle bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden gezien als de vaste kern (Connelly & Gallagher, 2004; Martínez, de Cuyper & de Witte, 2010). In praktijk is dit beeld vaak complexer: tijdelijk werk komt voor in verschillende vormen (De Cuyper, Notelaers & de Witte, 2010). Het is dan ook niet ondenkbaar dat tijdelijke werknemers ook specialistische, professionele functies vervullen waarvoor het moeilijk is om geschikte werknemers te vinden (Martínez, de Cuyper & de Witte, 2010). Enerzijds zijn deze tijdelijke werknemers soms te duur om vast in dienst te nemen, anderzijds zijn zij met de kennis die zij bezitten moeilijk vervangbaar ofwel onmisbaar voor de organisatie (Dekker, 2012; De Cuyper, Notelaers & de Witte, 2009). Volgens de 'human capital theorie' investeren organisaties, ondanks het toenemende belang van tijdelijke werknemers en wetten die gelijke behandeling van tijdelijke en vaste werknemers voorschrijven, weinig tot niet in tijdelijke werknemers. Tijdelijke werknemers zijn voor een (te) korte periode werkzaam bij de organisatie om de investeringskosten terug te verdienen (De Cuyper & De Witte, 2006), het tijdelijke karakter van de arbeidsrelatie tast dan ook de bereidheid tot investeren aan (Forrier, Sels, van Hootegem, de Witte & vander Steene, 2002; Scheel, Rigotti & Mohr, 2012).

De verschillen tussen tijdelijke en vaste werknemers hebben mogelijk invloed op het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer (De Cuyper & De Witte, 2006). Het psychologisch contract heeft betrekking op percepties, verwachtingen, overtuigingen, beloften en verplichtingen. Het is een impliciet contract dat alleen in het hoofd van de werknemer en/of werkgever bestaat en kan hierdoor per individu verschillen (Rousseau, 1995; Guest, 2007; de Beer, 2007; Steijn 2009; Schalk, de Jong & Freese, 2007). Uit eerder onderzoek (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Claes et al., 2002; Scheel, Rigotti & Moore, 2012) blijkt dat in werknemers met een tijdelijk arbeidscontract minder investeringen worden gedaan dan in collega's met een vast arbeidscontract. In tijdelijke werknemers worden voornamelijk investeringen gedaan die zijn vastgelegd in het formele arbeidscontract zoals salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, de wederzijdse verplichtingen van de werkgever en tijdelijke werknemer zijn laag. Investeringen met betrekking tot doorgroeimogelijkheden en het volgen van opleidingen, trainingen en cursussen worden in tijdelijke werknemers niet gedaan. Tijdelijke en vaste werknemers hebben dan mogelijk ook verschillende verwachtingen en hebben andere percepties over wederzijdse verplichtingen (de Vos, Meganck & Buyens, 2006; Forrier, Sels, van Hootegem, de Witte & Vander Steene, 1998). De vraag die hierbij speelt, is of het wat betreft verwachtingen die een werknemer heeft of investeringen die een werknemer krijgt verschil maakt of een werknemer gemakkelijk of moeilijk vervangbaar is.

Naar aanleiding van bovenstaande wordt in dit onderzoek getracht meer inzicht te krijgen in de relatie tussen type arbeidscontract, positie en de inhoud van het psychologisch contract. Tijdelijke werknemers kunnen net als vaste werknemers specialistische, professionele functies vervullen waarbij een moeilijk vervangbare positie wordt ingenomen gedurende de inhuurperiode. Onderzocht wordt wat de invloed is van het type arbeidscontract en de positie van een werknemer op de inhoud van het psychologisch contract. Relevant hierin is dat onderzoek naar het psychologisch contract zich veelvuldig richt op het perspectief van de individuele werknemer, waarbij het perspectief van de werkgever veelvuldig buiten beschouwing is gelaten (Winter & Jackson, 2004). Voor een goed en compleet beeld wordt in dit onderzoek het perspectief van de werknemer én werkgever bestudeerd. Hierbij staan de percepties van de werknemer over verwachtingen en de inhoud van het psychologisch contract centraal, maar worden investeringen en verwachtingen vanuit het perspectief van de werkgever eveneens onderzocht.

1.1 Probleemstelling

Zoals gesteld worden zowel werkgevers als vaste en tijdelijke werknemers geconfronteerd met dilemma's ten aanzien van investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden. Een tijdelijke arbeidsrelatie kan een negatieve invloed hebben op de bereidheid van de organisatie om te investeren, omdat de terugverdientijd te kort is (Forrier & Sels, 2003). Daarnaast kan de positie die een werknemer inneemt binnen de organisatie invloed hebben op de bereidheid van de werkgever om te investeren in scholing en doorgroeimogelijkheden. Het doel van dit onderzoek is dan ook om meer inzicht te krijgen in het psychologisch contract van zowel werkgevers als werknemers. Mogelijke discrepanties en overeenkomsten in verwachtingen, beloften en investeringen ten aanzien van scholing en doorgroeimogelijkheden zullen bekeken worden vanuit zowel het perspectief van de werkgever als de werknemer. Het doel van het onderzoek is daarnaast om te achterhalen in hoeverre het type arbeidscontract en positie van invloed zijn op de inhoud van het psychologisch contract. In dit onderzoek staat de volgende vraagstelling centraal:

'Kan de inhoud van het psychologisch contract van werknemers verklaard worden door het type arbeidscontract en de positie die een werknemer heeft binnen een organisatie?'

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is om de volgende redenen wetenschappelijk relevant. De afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar het psychologisch contract van werkgevers of werknemers, waarbij veelal gericht is op de percepties van werknemers ten aanzien van schending van het psychologisch contract en de consequenties daarvan (Morrison & Robinson, 1997). Onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract waarbij de invloed van zowel type arbeidscontract en positie wordt onderzocht, is niet eerder gedaan. Daarnaast richt onderzoek naar het psychologisch contract zich veelal op het perspectief van de werkgever of dat van de werknemer. In dit onderzoek worden de inhoud van het psychologisch contract en verwachtingen bekeken vanuit het perspectief van de werknemer. In aanvulling hierop worden investeringen en verwachtingen bekeken vanuit het perspectief van de werkgever.

Tevens is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat gebruik gemaakt wordt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden. Studies naar het psychologisch contract kenmerken zich veelal door grootschalig, kwantitatief onderzoek waarbij de gepercipieerde verplichtingen van de ene partij naar de andere bij voorbaat worden opgelegd. In dit onderzoek zal een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek gebruikt worden. Zo kunnen patronen binnen verschillende uitkomsten van de onderzoeksmethoden gevonden worden en kan een zo compleet mogelijk beeld verkregen worden. Vanuit theoretisch oogpunt kunnen de resultaten van dit onderzoek het begrip van het psychologisch contract ondersteunen.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is tevens maatschappelijk relevant. Maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat arbeidsrelaties veranderen en het psychologisch contract in toenemende mate belangrijker wordt. Door het flexibeler worden van arbeidsrelaties worden deze minder duurzaam. Het aantal werknemers met een tijdelijk contract is de afgelopen jaren toegenomen. Het gaat hierbij vooral om uitzendkrachten en werknemers met een contract voor bepaalde duur. De steeds grotere verschillen tussen tijdelijke werknemers en werknemers met een vast contract is één van de actuele onderwerpen in de samenleving. Door flexibilisering en verandering in arbeidsrelaties in de Nederlandse samenleving komt dit steeds meer ter sprake. Maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat werkgevers de flexibele schil gebruiken om fluctuaties in de vraag op te vangen (Corvers & de Grip, 2012). Het Ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben onlangs voorgesteld om langdurige, tijdelijke contracten toe te staan, zodat er een sterkere prikkel ontstaat bij werkgevers om ook te investeren in scholing en training en doorgroeiperspectief te bieden aan tijdelijke werknemers (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012). Bezien vanuit de veranderende arbeidsrelaties is het van belang meer inzicht te krijgen in percepties van zowel werkgever als werknemer ten aanzien van het psychologisch contract. Door het in kaart brengen van het perspectief van zowel werkgevers als werknemers, kunnen verwachtingen van beide partijen beter op elkaar afgestemd worden. Dit kan werkzame HR-functionarissen bijvoorbeeld handvatten bieden om activiteiten meer gefundeerd uit te voeren en vorm te geven aan veranderende arbeidsrelaties (Schalk, de Jong & Freese, 2007).

2. Theoretisch kader

2.1 Het psychologisch contract

Het psychologisch contract bestaat uit wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer. Deze verplichtingen zijn impliciet en niet uitgesproken of opgeschreven. Het psychologisch contract kan dan ook per individu verschillen (Steijn, 2009). Hoewel er in de literatuur veel geschreven is over het psychologisch contract (Rousseau, 1995; Guest, 2004; Robinson & Rousseau, 1994; Coyle-Shapiro & Kessler, 2004) is er geen eenduidige definiëring.

Het concept psychologisch contract werd met betrekking tot de arbeidsrelatie voor het eerst gebruikt in de jaren '60 door Argyris (Guest, 2004; Kluijtmans, 2008; Makin, Cooper & Cox, 1997). Argyris (1960) refereert hiermee naar de wederkerigheid in impliciete verwachtingen tussen werkgever en werknemer (Guest, 2004). Zowel Argyris (1960) als Schein (1978; 2009) gebruikten het concept psychologisch contract om sociale contracten te duiden (Kluijtmans, 2008) waarbij het sociaal contract betrekking heeft op de subjectieve en ongeschreven kant van de juridische, formele arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer (Steijn, 2009). Schein (1978) definieert het psychologisch contract als "*een set van ongeschreven wederzijdse verwachtingen tussen individuele werknemers en de organisatie*". Na Argyris en Schein hebben ook anderen verschillende definities opgesteld (zie Morrison & Robinson, 1995; Conway & Briner, 2005; Coyle-shapiro & Kessler, 2004).

In de definiëring van het psychologisch contract kan onderscheid gemaakt worden tussen beloftes en verwachtingen. Beloftes en verwachtingen kunnen met elkaar samenhangen. Specifieke verwachtingen die werknemers hebben in het psychologisch contract komen voort uit impliciete beloftes gemaakt door de organisatie en wat de werknemer beschouwt als werkgeververplichtingen (Freese & Schalk, 2000; Huiskamp & Schalk, 2002). Tevens vormen beloftes van de werknemer aan de werkgever en het beeld van werknemersverplichtingen samen het beeld van wat de werknemer moet bieden aan de organisatie. De context waarbinnen een belofte gedaan wordt is cruciaal. Werkgever en werknemer die een (formeel) contract met elkaar hebben gesloten, vormen beiden eigen percepties van wat er beloofd is. De context bepaalt in hoeverre een partij daadwerkelijk gelooft dat een gedane belofte wordt nagekomen (Schalk & Rousseau, 2001).

Rousseau (1995) heeft in verder onderzoek naar het psychologisch contract een specifiekere dimensie naar voren gehaald, waarbij zij er vanuit gaat dat het psychologisch contract niet alleen door verwachtingen gekenmerkt wordt maar ook aandacht heeft voor de wederzijdse verplichtingen. "*The psychological contract is individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organizations*" (Rousseau, 1995:9). De positie en het perspectief van de werknemer wordt hierbij benadrukt. Het gaat om onuitgesproken percepties van beloftes tussen werkgever en werknemer. De definitie zoals Rousseau (1995) die gaf, is echter door velen bekritiseerd. Waar Argyris (1960) en Schein (1978) een bredere betekenis geven aan het psychologisch contract waarbij zowel het perspectief van de werknemer als dat van de werkgever naar voren komt en het gaat om verwachtingen, belicht de definitie van Rousseau het begrip psychologisch contract eenzijdig vanuit de individuele perceptie, waarbij het gaat om "*opvattingen over wat de werkgever verplicht is te bieden gebaseerd op beloften voor een wederzijdse uitwisseling*" (Schalk, de Jong & Freese, 2007:8).

Conway & Briner (2005) en Schalk, de Jong & Freese (2007) stellen dat het belangrijk is om Rousseau's definitie te hanteren, daar waar de kern van de definitie de subjectieve interpretatie is van het meest essentiële kernmerk van een contract: de uitwisseling. De definitie van Rousseau wordt dan ook gezien als allesomvattend en onderscheidt zich daarmee van andere definities van het psychologisch contract (Guest, 1998; Schalk, de Jong & Freese, 2007).

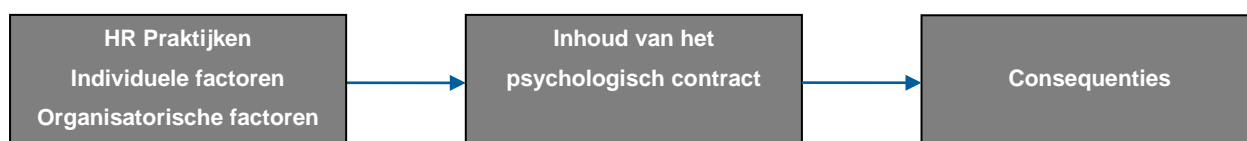
In dit onderzoek wordt de benadering van Rousseau (1995) gehanteerd bij het definiëren van het psychologisch contract. In aanvulling hierop wordt in dit onderzoek het perspectief van zowel werknemer als werkgever bestudeerd. Het psychologisch contract bestaat uit de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer met betrekking tot vermeende wederzijdse verplichtingen (Freese, 2007). Hierbij wordt wel aangesloten bij Rousseau (1995) dat het psychologisch contract gebonden is aan een persoon en dat het psychologisch contract individuele percepties omvat. Van belang hierbij is dus in ogenschouw te nemen dat het psychologisch contract wederkerig is: er is sprake van een wederzijdse relatie tussen werkgever en werknemer. Er zijn dan ook vier perspectieven te bestuderen:

1. Wat verwacht de werknemer van de werkgever?
2. Wat wil de werknemer hiervoor in ruil presteren?
3. Wat wil de werkgever van de werknemer?
4. Wat wil de werkgever hiervoor in ruil presteren? (Rousseau, 2001).

2.2 De inhoud van het psychologisch contract

De inhoud van het psychologisch contract verwijst naar de wederzijdse verplichtingen die het psychologisch contract van individuen kenmerken (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Bij de inhoud van het psychologisch contract worden percepties van verwachtingen en beloftes van werknemer en werkgever kenbaar gemaakt. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om verwachtingen betreffende salaris, inhoud van het werk of werkomstandigheden (Van den Brande, Overlaet, Sels & Janssens, 2002). De inhoud van de verwachtingen en beloftes worden weergegeven via verschillende dimensies, bijvoorbeeld de belofte voor scholing en doorgroeimogelijkheid aan de zijde van de werkgever en bijvoorbeeld de belofte loyaal te zijn aan de organisatie en om over te werken aan de zijde van de werknemer. Over de verschillende dimensies van de beloftes en verwachtingen bestaan verschillende visies en is weinig eensgezindheid (Freese & Schalk, 1996). In de literatuur worden dan ook verschillende manieren genoemd om het psychologisch contract te onderzoeken (Freese & Schalk, 1996; Atkinson & Curthbert, 2006). Een veelvuldig gebruikt model (zie figuur 1) is dat van Guest & Conway (2002), waarbij HR-praktijken en individuele en organisatorische factoren invloed uitoefenen op de inhoud van het psychologisch contract. De inhoud van het psychologisch contract brengt vervolgens positieve of negatieve consequenties met zich mee met betrekking tot gedrag en attitudes.

Figuur 2.1 Model Guest & Conway (2002). Eigen bewerking



De inhoud van het psychologisch contract is in dit model gebaseerd op gevoelens van rechtvaardigheid en vertrouwen en daarnaast het geloof dat de werkgever de 'deal' levert ofwel de gemaakte afspraak nakomt (Guest & Conway, 2002). Het betreft de ervaren verplichtingen van een partij jegens een andere partij (Herriot, Manning & Kid, 1997). Hoewel vertrouwen in de literatuur ook wel genoemd wordt als consequentie van het psychologisch contract (Shore & Barksdale, 1998; Schalk, de Jong & Freese, 2007) hebben andere studies (Fox, 1974; Rousseau 1995) aangetoond dat vertrouwen deel uitmaakt van de inhoud van het psychologisch contract (Atkinson & Curthbert, 2006). Tevens is het model opgenomen in verschillende onderzoeken (zie bijvoorbeeld Martin et al., 1998).

Op basis van eerder onderzoek en de literatuur worden rechtvaardigheid, vertrouwen en nakomen van afspraken in dit onderzoek gezien als de kern van de inhoud van het psychologisch contract.

2.2.1 Rechtvaardigheid, vertrouwen en nakomen van afspraken

Rechtvaardigheid

Rechtvaardigheid heeft betrekking op de individuele percepties van werknemer en werkgever over wat eerlijk is in de arbeidsrelatie (Atkinson & Curthbert, 2006). In de literatuur worden verschillende dimensies van rechtvaardigheid genoemd, zo worden 'distributieve', 'procedurele', 'informatieve' en 'interpersonele' rechtvaardigheid onderscheiden. Bij procedurele rechtvaardigheid gaat het om de eerlijkheid van de gebruikte procedures om resultaten te bepalen, bij interpersonele rechtvaardigheid om een respectvolle en kwetsbare behandeling, bij informatieve rechtvaardigheid om adequate en toereikende communicatie en bij distributieve rechtvaardigheid gaat het om de eerlijkheid van de resultaten (Fortin, 2008).

Van den Bos, Vermunt & Wilke (2006) stellen dat veelal onderscheid gemaakt wordt in procedurele rechtvaardigheid en distributieve rechtvaardigheid, waarbij gekeken wordt waar mensen meer belang aan hechten: procedures of resultaten. In dit onderzoek zal het onderscheid in procedurele en distributieve rechtvaardigheid gehanteerd worden. Bij distributieve rechtvaardigheid gaat het er om dat een werknemer beloond wordt naar wat hij denkt te moeten krijgen. De manier waarop de beloning tot stand komt, is belangrijk evenals de toelichting hiervan. Procedurele rechtvaardigheid heeft betrekking op de waargenomen eerlijkheid van het proces waarmee het toebedelen van beloningen wordt bepaald. Het gaat hier dan om de mogelijkheid om standpunten over gewenste resultaten aan besluitvormers kenbaar te maken en een duidelijke toelichting door de leidinggevende op de gronden van de verschillen. Het is hierbij van belang dat een leidinggevende consistent is, onbevooroordeeld is en beslissingen neemt op basis van accurate informatie en openstaat voor verzoeken. Promotie en salarisverhoging bijvoorbeeld kunnen als meer rechtvaardig worden ervaren wanneer deze gebaseerd zijn op bepaalde procedures opgesteld door de werkgever (Robbins & Judge, 2008).

Vertrouwen

Vertrouwen speelt een belangrijke rol binnen het psychologisch contract (Guest 1998). De belangrijkste invloed op vertrouwen is of zowel werkgever als werknemer beloftes en verplichtingen aan elkaar zijn nagekomen (Guest & Conway, 2002). Bij het aangaan van een relatie tussen actoren zal de relatie in beginsel gebaseerd zijn op het calculeren en specificeren van de gemaakte afspraken. Herhaalde interactie zorgt vervolgens voor het ontstaan van een wederzijds belang. Het is dan ook niet meer nodig om bij iedere interactie die plaatsvindt tussen de actoren opnieuw te calculeren en specificeren, er is in toenemende mate sprake van vertrouwen (Huiskamp, Kraan & van Sloten, 2008).

Kramer (1999) definieert vertrouwen als “*an incorporation of risk into the decision of whether not to engage in the action*” dit door op te treden op basis van schattingen van het verwachte toekomstige gedrag van anderen (Coleman, 1990:91). Als het wederzijdse vertrouwen tussen werkgever en werknemer ontbreekt, dan zal de arbeidsrelatie uitmonden in een teleurstelling en zal de arbeidsrelatie naar alle waarschijnlijkheid snel worden verbroken. Wanneer er voldoende vertrouwen is en er is geen formeel arbeidscontract dan kan een arbeidsrelatie alsnog tot volle tevredenheid van zowel werkgever als werknemer uitwerken (de Beer, 2007). Werknemers beoordelen in hoeverre de werkgever zijn beloftes nakomt of aan verwachtingen voldoet, op basis hiervan zullen werknemers in meer of mindere mate vertrouwen hebben in de organisatie (Schalk, de Jong & Freese, 2007).

Het nakomen van afspraken

Het leveren van de ‘deal’ ofwel het nakomen van afspraken en beloftes ligt in het verlengde van vertrouwen. Het verwijst naar verplichtingen die opgenomen zijn in het psychologisch contract (Atkinson & Cuthbert, 2004). Het gaat hierbij om het geloof van betrokken partijen dat aan beloften en verplichtingen die verwacht worden voldaan wordt (Guest, 1998).

2.3 Balans in het psychologisch contract

Het psychologisch contract is in normale omstandigheden in balans (Rousseau, 1995). Om de sociale uitwisseling tussen werkgever en werknemer beter te begrijpen wordt de sociale ruiltheorie (‘social exchange theory’) van Blau (1964) gebruikt. De theorie gaat er van uit dat mensen zoeken naar een balans in sociale relaties. De uitwisselingstheorie is gebaseerd op de universele norm van wederkerigheid, hierbij wordt uitgegaan van het principe ‘voor wat hoort wat’. Zoals bijvoorbeeld het kopen van een brood geld kost. Wederkerigheid betekent daarnaast ook dat als iemand een ander een dienst bewijst, verwacht kan worden dat die ander ooit een wederdienst bewijst. Vertrouwen is hierbij belangrijk: er is geen garantie dat die wederdienst ooit geleverd wordt (Desnerck, Vanderstraeten & Verbruggen, 2005). De sociale ruiltheorie gaat dus uit van twee fundamentele veronderstellingen. Allereerst wordt er vanuit gegaan dat individuen acties ondernemen die met betrekking tot sociale beloningen het meest rendabel zijn. In eerste instantie is het dus een baatzuchtige reden om sociale interacties aan te gaan. De tweede veronderstelling gaat er van uit dat interacties in de loop der tijd min of meer gelijkwaardig moeten zijn voor beide partijen (Blau, 1964). Er moet sprake zijn van balans waarbij het niveau van werknemer- en werkgeververplichtingen binnen het psychologisch contract door zowel werkgever als werknemer vergelijkbaar worden waargenomen. Wanneer de werknemer of werkgever bij de uitwisseling sterk meer verplichtingen heeft dan de andere partij is er sprake van een disbalans. Een disbalans kan uiteindelijk leiden tot beëindiging van de arbeidsrelatie. Een balans is dan ook noodzakelijk voor een goede arbeidsrelatie (Shore & Barksdale, 1998). Balans wordt bemoeilijkt door de tijdsperiode waarin wederkerigheid tot stand moet komen. Een langdurige relatie is meer bestand tegen een lange periode waarin geen sprake is van balans en de ene partij meer geeft dan de andere partij.

Op basis van de sociale ruiltheorie wordt in dit onderzoek verondersteld dat werkgevers door middel van beloftes en investeringen proberen om ervoor te zorgen dat werknemers zich verplicht voelen om zich in te zetten voor de organisatie en loyaal te zijn. Wanneer een werknemer vindt dat de werkgever hoge verplichtingen heeft en de werkgever deze verplichtingen ook nakomt, zal de werknemer ook hogere verplichtingen ervaren ten aanzien van de werkgever.

De vraag is of hier naar gelang van type arbeidscontract en positie in verschillende mate sprake van is. Wanneer een werkgever zijn verplichtingen niet nakomt en de werknemer het idee heeft dat de werkgever niet wilt investeren, dan zal de werknemer de balans herstellen: zijn inzet voor de organisatie en loyaliteit zullen afnemen. Hoe sterker hiervan sprake is, hoe groter de kans is dat er sprake is van een afnemend gevoel van rechtvaardigheid, het vertrouwen in het nakomen van afspraken en het daadwerkelijk vinden dat afspraken zijn nagekomen vanuit het perspectief van de werknemer (Bal, 2010). Toch is dit niet bij alle werknemers in even sterke mate het geval. Het type arbeidscontract en positie spelen hierbij naar verwachting een rol.

Zo toont onderzoek aan dat werknemers met een tijdelijk contract in tegenstelling tot vaste werknemers minder werkgeversverplichtingen ervaren wat betreft scholing en doorgroeimogelijkheden (Forriet et al., 2002; Thang, Quang & Buyens, 2010; Forrier & Sels, 2003). Tijdelijke werknemers hebben minder verwachtingen van de organisatie. Daarnaast kan het hebben van uitzicht op een vast contract de verwachtingen beïnvloeden. Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract investeren mogelijk veel in de arbeidsrelatie en verwachten dat de organisatie aan deze investeringen tegemoet komt (De Cuyper & De Witte, 2006). De Cuyper & de Witte (2006) geven hierbij aandacht aan het belang van verwachtingen. Zo is het ontvangen van minder investeringen vanuit de organisatie pas problematisch wanneer dit tegenstrijdig is met percepties over werkgeversverplichtingen en verwachtingen van werknemers. Mogelijk heeft het niet krijgen van bepaalde investeringen voor tijdelijke werknemers minder effect omdat zij dit beschouwen als een deel van de arbeidsrelatie. Het krijgen van investeringen behoort bij vaste werknemers mogelijk tot de ervaren werkgeversverplichtingen. Wanneer niet voldaan wordt aan deze verplichtingen of verwachtingen heeft dit mogelijk een negatieve invloed op percepties over de mate van vertrouwen, rechtvaardigheid en het nakomen van afspraken. Over de relatie tussen type arbeidscontract en de inhoud van het psychologisch contract zijn op basis van voorgaande de volgende hypothesen geformuleerd:

Hypothese 1a: *“tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract zijn meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract en vaste werknemers”.*

Hypothese 1b: *“tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract zijn meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan werknemers met een vast contract.”*

Uit onderzoek blijkt daarnaast een mogelijke relatie tussen positie en de inhoud van het psychologisch contract. Mogelijk ervaren werknemers die moeilijk vervangbaar zijn meer werkgeversverplichtingen zoals het bieden van scholing en doorgroeimogelijkheden dan werknemers die gemakkelijk vervangbaar zijn, waardoor moeilijk vervangbare werknemers tevens hogere verwachtingen over vertrouwen, rechtvaardigheid en nakomen van afspraken hebben. Ook wat positie betreft geldt dat minder investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden pas problematisch zijn wanneer dit tegenstrijdig is met de ervaren werkgeversverplichtingen of verwachtingen van werknemers.

Op basis van voorgaande is over de relatie tussen positie en het psychologisch contract de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1c: *“gemakkelijk vervangbare werknemers zijn meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan moeilijk vervangbare werknemers.”*

2.4 Het psychologisch contract: vier soorten uitwisseling

Voor een compleet beeld van de inhoud van het psychologisch contract en om dit te verdiepen is het van belang tevens aandacht te geven aan de investeringen vanuit de organisatie en de verwachtingen van werknemers.

Tsui et al. (1997) gebruikten de sociale ruiltheorie om het werkgeversperspectief in kaart te brengen. Hoewel Tsui et al. (1997) geen onderzoek doen naar het psychologisch contract kan dit perspectief wel gebruikt worden in het kader van het psychologisch contract. Er worden vier benaderingen vanuit werkgeversperspectief onderscheiden. Deze benaderingen worden bepaald door investeringen vanuit de werkgever en verwachtingen die werkgevers van werknemers hebben. Het onderzoek laat zien dat er sprake kan zijn van onderinvestering en overinvestering. Bij onderinvestering hebben werkgevers hoge verwachtingen van de prestaties van werknemers, terwijl de investeringen door de organisatie laag zijn. Bij een overinvestering is er sprake van het omgekeerde: werkgevers verwachten lage prestaties van werknemers, terwijl de investeringen door de organisatie hoog zijn.

Shore & Barksdale (1998) maken net als Tsui et al. (1997) onderscheid in onderinvesteringen en overinvesteringen, maar benaderen dit vanuit het perspectief van de werknemer. In beide onderzoeken wordt naast deze twee vormen van disbalans onderscheid gemaakt in twee vormen van balans: werkgevers of werknemers kunnen veel of weinig investeren. Wanneer zowel werkgever als werknemer veel investeren is er sprake van een wederzijdse hoge investering. Wanneer beide partijen weinig investeren is er sprake van een lage wederzijdse investering. Op basis van de verwachte bijdragen en aangeboden investeringen kan een vierdeling gemaakt worden die is weergegeven in figuur 2.2.

Figuur 2.2 Vier vormen van het psychologisch contract, eigen bewerking.

		Werkgever verplichtingen	
		Hoog	Laag
Werknemer verplichtingen	Hoog	Wederzijdse hoge investering	Werkgever onderinvestering Werknemer overinvestering
	Laag	Werkgever overinvestering Werknemer onderinvestering	Wederzijdse lage investering

Investerings of verplichtingen variëren van hoog: de werkgever of werknemer heeft hoge verplichtingen of investeringen, tot laag: er zijn zeer beperkte of geen investeringen of verplichtingen.

Bij een *wederzijdse hoge investering* is er sprake van een sterke sociale ruil waarbij zowel werkgever als werknemer langdurig in elkaar investeren. De relatie tussen werkgever en werknemer is bij dit type relatie meer gebaseerd op sociale uitwisseling dan op economische uitwisseling. Er is sprake van langdurige verplichtingen voor beide partijen. Prikkel van werkgevers gaan hierbij verder dan een korte termijn geldelijke beloningen. De verwachtingen van werkgevers zijn hoger, maar werkgevers zullen ook meer investeren in bijvoorbeeld trainingen of de loopbaan van de werknemer binnen de organisatie. In ruil hiervoor bieden werknemers extra taken die buiten het contract vallen en beperken zij zich niet alleen tot het voorgedraaide werk (Tsui et al., 1997; Shore & Barksdale, 1998).

Wanneer de verplichtingen en investeringen van zowel werknemer als werkgever laag zijn is sprake van een *wederzijdse lage investering*. Hierbij gaat het om puur economische uitwisseling op de korte termijn. De werkgever biedt economische investeringen zoals een eerlijk salaris en duidelijke afspraken omtrent taakhoud in ruil voor gespecificeerde bijdragen van de werknemer. Zowel de werkgever als werknemer hebben lage verwachtingen en investeringen. Beide partijen verwachten geen extra inzet of stimulaties en willen geen lange termijn relatie.

Binnen organisaties kunnen zich twee onevenwichtige ruilrelaties voordoen. Bij de *onderinvestering benadering vanuit de werkgever* wil de werkgever zich slechts voor korte duur binden aan de werknemer. Hierbij verwacht de werkgever specifieke en langdurige verplichtingen van de werknemer, maar de werkgever is zelf in economische ruil geïnteresseerd. De werkgever heeft hoge verwachtingen van de werknemer, maar biedt in ruil daarvoor zelf weinig (Tsui et al., 1997). Bij de werknemer is dan sprake van een *overinvestering benadering*: de werknemer investeert in hoge mate en hoopt hierbij op een lange termijn relatie, terwijl de werkgever slechts in een korte termijn relatie geïnteresseerd is en weinig investeert in training en dergelijke (Shore & Barksdale, 1998). Bij de *overinvestering benadering vanuit de werkgever* is de situatie omgekeerd. De werkgever biedt hier een langdurige relatie middels een vast contract en brede beloningen waarbij de werkgever investeert in opleidingen en inzet voor promotiemogelijkheden. De werkgever verwacht hierbij van de werknemer alleen duidelijk gespecificeerde werkgerelateerde activiteiten (Tsui et al., 1997). Vanuit de werknemer is hier sprake van een *onderinvestering benadering*: de werknemer voert bij dit type relatie alleen beperkte arbeidsgerelateerde activiteiten uit en is gericht op economische uitwisseling.

2.5 Het werkgeverperspectief: investeringen

In de voorgaande paragrafen is verondersteld dat investeringen vanuit de organisatie bijdragen aan verwachtingen of percepties die werknemers hebben over de inhoud van het psychologisch contract. Investeringen die de werkgever aan de werknemer kan bieden hebben betrekking op HR praktijken als scholing, promotiemogelijkheden, beloningen, zekerheid en arbeidsomstandigheden. Door middel van HR instrumenten kunnen organisaties gedragingen en attitudes van werknemers zodanig beïnvloeden dat deze een optimale bijdrage leveren aan de organisatie (Boselie, Hartog & Paauwe, 2004). Tsui & Wu (2005) stellen dat werkgevers ten aanzien van tijdelijke werknemers een wederzijds lage investering of onderinvestering benadering hanteren. De wederzijdse lage investering benadering, of zoals Tsui et al. (1997) het noemen: de quasi-spot benadering, komt bij tijdelijke werknemers het meest voor. De relatie tussen een tijdelijke werknemer en de werkgever is gebaseerd op een economische uitwisseling die van korte duur is. Hierbij is geen sprake van lange termijn verplichtingen. Tsui et al. (1997) stellen dat een wederzijds hoge investering en overinvestering benadering alleen door vaste werknemers ervaren wordt en stellen dat een wederzijds hoge investering benadering in dit geval de gunstigste resultaten oplevert ten aanzien van werknemersattituden en gedrag.

Op de ideeën van Tsui et al. (1997) is verschillende kritiek geleverd. Recenter onderzoek van Torka & Schyns (2007) bijvoorbeeld toont aan dat er geen verschillen aanwezig hoeven te zijn in de HR praktijken die aan vaste en tijdelijke werknemers geboden worden, dit met uitzondering van salaris, extra vakantiedagen en bonussen.

Organisaties kunnen net als bij vaste werknemers streven naar een lange termijn relatie met een tijdelijke werknemer, bijvoorbeeld bij detachering, en zullen dan minder geneigd zijn onderscheid te maken tussen vaste en tijdelijke werknemers wanneer het om HR praktijken gaat (Torka & Schyns, 2007). Het type arbeidscontract hoeft dan, zoals Tsui et al. (1997) stellen, geen directe invloed te hebben op de mogelijkheden die werkgevers aan tijdelijke of vaste werknemers aanbieden. Mogelijk speelt de positie van een werknemer hierbij een rol.

In dit onderzoek wordt onderzocht of tijdelijke werknemers inderdaad minder HR investeringen krijgen dan vaste werknemers. Tevens wordt gekeken of de positie van werknemers hierbij een rol speelt. De investeringen die werknemers krijgen, kunnen van invloed zijn op de verwachtingen van werknemers en daarmee ook op de inhoud van het psychologisch contract. De HR praktijken die in dit onderzoek onderzocht worden zijn scholing en doorgroeimogelijkheden. Eerder onderzoek toont aan dat tijdelijke werknemers minder kans hebben op doorgroeimogelijkheden dan vaste werknemers (Thang, Quang & Buyens, 2010; Forrier & Sels, 2003). Tijdelijke werknemers worden vaak ingehuurd voor specifieke werkzaamheden of op projectbasis en worden ingehuurd om die werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren. Deze tijdelijke werknemers vertrekken na afloop van de inhuurperiode of het project vaak weer. Verwacht kan worden dat tijdelijke werknemers minder investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden krijgen dan vaste werknemers. Op basis van de human capital theorie kan daarnaast verondersteld worden dat organisaties op rationele wijze investeren in menselijk kapitaal. Verwacht kan worden dat organisaties alleen investeren in ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers wanneer deze investeringen terugverdiend kunnen worden. Uit voorgaande kan de volgende hypothese worden afgeleid:

Hypothese 2a: *“Tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract krijgen minder investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden vanuit de organisatie dan tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract en vaste werknemers.”*

De positie die een werknemer inneemt binnen de organisatie speelt mogelijk eveneens een rol bij de investeringen die een werknemer krijgt vanuit de organisatie. Zo worden aan werknemers die kritische vaardigheden bezitten waarvan de organisatie afhankelijk is meer beloftes en investeringen gedaan dan in een situatie waarin werknemers gemakkelijk vervangbaar zijn door andere werknemers. Indien een werknemer moeilijk vervangbaar is en meer 'macht' heeft, zal de organisatie eerder investeringen doen zoals het bieden van een bonus, scholing en doorgroeimogelijkheden. Wanneer een werknemer gezien wordt als gemakkelijk vervangbaar en de organisatie meer 'macht' heeft dan de werknemer, dan zullen beloftes en investeringen zich beperken tot transactioneel zoals salaris in ruil voor werkzaamheden (Rousseau, 1995; Van Dyne & Ang, 1998). De volgende hypothese wordt opgesteld:

Hypothese 2b: *“Werknemers met een gemakkelijk vervangbare positie krijgen minder investeringen vanuit de organisatie dan werknemers met een moeilijk vervangbare positie.”*

2.6 Het werknemersperspectief: verwachtingen

2.6.1 Type arbeidscontract en het psychologisch contract

Op basis van de sociale ruiltheorie wordt verondersteld dat tijdelijke werknemers minder positieve uitwisselingsrelaties hebben dan vaste werknemers. Deze twee groepen werknemers worden op verschillende wijzen geprikkeld door de organisatie (Van Dyne & Ang, 1998). Met de groei van het aantal tijdelijke werknemers is sprake van een verschuiving van risico's van de werkgever naar de werknemer. Dit brengt gevolgen met zich mee voor de zekerheid van de tijdelijke werknemer waardoor tijdelijke werknemers minder verwachten van de organisatie (Guest, 2004). Psychologische contracten van vaste werknemers omvatten een breed scala aan waargenomen werkgeversverplichtingen. Dit in tegenstelling tot de tijdelijke werknemer die geen lange termijn uitwisseling heeft met de organisatie. Interacties van tijdelijke werknemers met de organisatie beslaan slechts de korte termijn en zijn begrensd. Tijdelijke werknemers verwachten dan ook minder stimulansen vanuit de organisatie in het psychologisch contract. Vaste werknemers hebben daarentegen door het type arbeidscontract een grotere kans op ontwikkelingsmogelijkheden als opleiding en training dan tijdelijke werknemers. Daarnaast hebben vaste werknemers een grotere kans op doorgroeimogelijkheden dan tijdelijke werknemers. Hierin zitten dan ook verschillen wat betreft beloftes en verwachtingen (van Dyne & Ang, 1998). Verondersteld wordt dat tijdelijke werknemers minder investeringen van de werkgever krijgen in scholing en doorgroeimogelijkheden en dat tijdelijke werknemers in mindere mate zulke investeringen verwachten van de werkgever. Of een tijdelijke werknemer uitzicht heeft op een vast contract kan de verwachtingen tevens beïnvloeden. Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract investeren mogelijk veel in de arbeidsrelatie omdat zij verwachten dat deze investering beantwoord zal worden. Werknemers zonder uitzicht op een vast contract verwachten niet meer dan een korte termijn verbintenis van de werkgever (De Cuyper & De Witte, 2006). Op basis hiervan kan de volgende hypothese worden afgeleid:

Hypothese 3a: *“Tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract hebben minder verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden dan tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract en vaste werknemers.”*

2.6.2 Positie en het psychologisch contract

Onderzoek naar de invloed van positie binnen de organisatie op de inhoud van het psychologisch contract is weinig uitgevoerd. Onderzoek van Coyle-Shapino & Kessler (2002) en Willems et al. (2003) in de publieke sector laat zien dat er verschillen zijn in psychologisch contract tussen verschillende functieniveaus. Werknemers met een lager functieniveau hebben hogere verwachtingen van de organisatie dan andere werknemers. De plaats van het individu binnen de organisatie speelt een rol bij de verwachtingen die iemand heeft. Verondersteld wordt dat aan werknemers die kritische vaardigheden bezitten waarvan de organisatie afhankelijk is meer beloftes en investeringen worden gedaan, dan in een situatie waarin werknemers gemakkelijk vervangbaar zijn door andere werknemers. Organisaties zijn meer afhankelijk van werknemers met kritische vaardigheden en zullen naar verwachting dan ook meer beloftes en investeringen doen. Mogelijk verschillen investeringen vanuit de organisatie en verwachtingen van werknemers dan ook naar gelang van positie die een medewerker inneemt.

Daaruit kan de volgende hypothese worden afgeleid:

Hypothese 3b: *“gemakkelijk vervangbare werknemers hebben minder verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden dan moeilijk vervangbare werknemers.”*

2.7 Alternatieven en invloed leidinggevende

Guest & Conway (2002) stellen dat alternatieven en de invloed van de leidinggevende van invloed kunnen zijn op de inhoud van het psychologisch contract. Alternatieven spelen een rol. Het gaat hierbij om de percepties om een andere functie buiten de organisatie uit te kunnen oefenen en zich te ontwikkelen. De alternatieven die een persoon heeft om zichzelf te ontwikkelen of een andere functie te vervullen, hebben mogelijk invloed op percepties over de inhoud van het psychologisch contract. Naarmate een werknemer gemakkelijk een andere functie kan vervullen buiten de organisatie zal deze bij het niet voldoen aan verplichtingen vanuit de organisatie in mindere mate een afnemend gevoel van vertrouwen, nakomen van afspraken en rechtvaardigheid hebben, dan wanneer een werknemer geen alternatieven heeft. Verondersteld wordt dat werknemers met alternatieven meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan wanneer een werknemer geen alternatieven heeft.

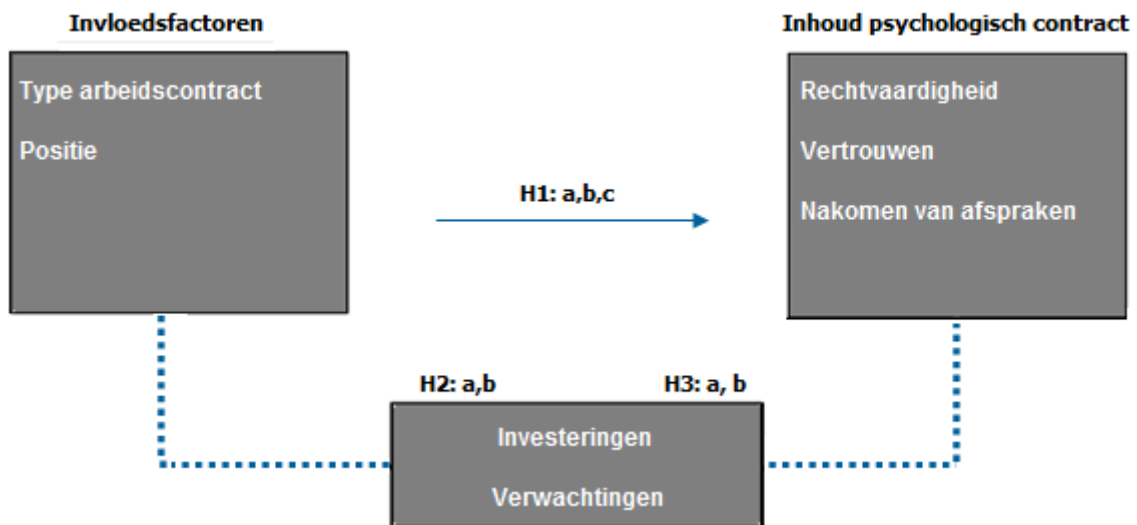
Mogelijk speelt ook de invloed van de leidinggevende een rol. Leidinggevendes hebben vaak invloed op de vorming van het psychologisch contract van werknemers. De invloed van de leidinggevende op de verdeling van scholing of doorgroeimogelijkheden heeft invloed op percepties van werknemers over de inhoud van het psychologisch contract. Verondersteld wordt dat wanneer een leidinggevende geen invloed heeft op de verdeling van scholing en doorgroeimogelijkheden werknemers meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan wanneer een leidinggevende invloed heeft op de verdeling van scholing en doorgroeimogelijkheden.

De factoren ‘alternatieven’ en ‘invloed leidinggevende’ zullen in dit onderzoek ter controle meegenomen worden, hierover zijn dan ook geen hypothesen opgesteld.

2.8 Conceptueel model

Aan de hand van het theoretisch kader kan een conceptueel model opgesteld worden. Het conceptueel model laat zien welk verband verondersteld wordt tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen en geeft een visuele weergave van de concepten die centraal staan in dit onderzoek. Het geeft de afbakening weer van het onderzoek, de concepten aan de hand van de theorie en de relaties tussen deze concepten.

Figuur 2.3 Conceptueel model



In dit onderzoek wordt de invloed van type arbeidscontract en positie van de werknemer binnen de organisatie op de inhoud van het psychologisch contract bestudeerd (H1a, b en c). De inhoud van het psychologisch contract bestaat uit drie elementen: vertrouwen, rechtvaardigheid en het nakomen van afspraken. Deze elementen worden bekeken ten opzichte van scholing en doorgroeimogelijkheden. Voor een compleet en verdiepend beeld worden tevens de investeringen vanuit de organisatie en verwachtingen van werknemers onderzocht. Onderzocht wordt of type arbeidscontract en positie van werknemers invloed hebben op de investeringen die werknemers krijgen vanuit de organisatie (H2a en b). Daarnaast wordt onderzocht of type arbeidscontract en positie van werknemers invloed hebben op de verwachtingen van werknemers (H3a en b). Alternatieven en de invloed van de leidinggevende op de verdeling van scholing en doorgroeimogelijkheden worden meegenomen als controlevariabelen. Deze zijn niet opgenomen in het conceptueel model.

3. Onderzoeksmethoden

Om de hypothesen te toetsen wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden. Door beide onderzoeksmethoden te combineren kan een hogere betrouwbaarheid en hogere validiteit verkregen worden (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005), daarnaast kunnen patronen binnen verschillende uitkomsten van de onderzoeksmethoden gevonden worden. Er is gekozen voor een combinatie van beide onderzoeksmethoden om de resultaten verkregen uit het kwantitatieve onderzoek te verklaren met behulp van kwalitatief onderzoek. Zo kan er een zo compleet mogelijk beeld verkregen worden. In de literatuur wordt het combineren van meerdere methoden om een bepaald fenomeen te bestuderen ook wel aangeduid als 'methodologische triangulatie' (Yin, 2003). In dit hoofdstuk zullen beide typen onderzoek afzonderlijk beschreven worden.

3.1 Studie 1: Kwantitatief onderzoek

3.1.1 Dataverzameling

Het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek bestaat uit een vignettenonderzoek. In tegenstelling tot een enquête richt een vignettenonderzoek zich niet op vragen over echte situaties maar wordt een denkbeeldige of hypothetische situatie geschetst waarin experimentele condities willekeurig toegewezen worden aan de respondenten. De vignetten worden in plaats van op werknemerniveau onderzocht op het niveau van de experimentele condities (Koster, 2005). Respondenten krijgen een aantal vignetten ter beoordeling voorgelegd. Ieder vignet bevat een fictieve case die wordt beschreven aan de hand van een aantal kenmerken (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005). Er wordt geprobeerd om een 'werkelijkheid' te creëren voor de respondent. Door te variëren in de factoren van een vignet wordt het mogelijk de effecten van veranderingen in combinaties van variabelen, op de houding of oordeel van de respondent nauwkeuriger te bepalen dan bijvoorbeeld bij directe vraagstelling (Alexander & Becker, 1978).

Bij het gebruik van de vignettenmethode is het risico dat respondenten sociaal wenselijk antwoorden kleiner dan wanneer sprake is van directe vraagstelling. Bij directe vraagstelling per individueel kenmerk zullen respondenten eerder de neiging hebben om sociaal wenselijk antwoordgedrag te vertonen dan wanneer er vragen gesteld worden over een combinatie van kenmerken (Groenewoud & van Rij, 2012). Werknemers zullen bij een directe vraag bijvoorbeeld niet snel toegeven dat zij zich onrechtvaardig behandeld voelen door de leidinggevende. Uit een vignettenonderzoek kan echter blijken dat werknemers zich wel onrechtvaardig behandeld voelen wanneer sprake is van een combinatie van bepaalde condities. Een nadeel van vignettenonderzoek is dat de kwaliteit van de resultaten in sterke mate afhankelijk is van de kwaliteit van de vignetten (Giesen, Meertens, Vis-Visschers & Beukenhorst, 2010). De vignetten die specifiek voor dit onderzoek zijn geconstrueerd (zie bijlage 1) zijn eerst getest onder vier proefpersonen om zo onduidelijkheden of onjuistheden na te gaan. Aan de hand van deze proefafname is nagegaan of de bedoeling van de vragen duidelijk is, of de situatieschets realistisch en duidelijk geformuleerd is en hoeveel tijd het invullen van het vignettenonderzoek in beslag neemt. Inhoudelijk hebben er aan de hand van de feedback van proefpersonen nog wat aanpassingen plaatsgevonden aan de formulering van de situatieschets en de lengte van het onderzoek. De proefrespondenten zijn van het onderzoek uitgesloten.

3.1.2 Respondenten

Respondenten zijn door middel van de sneeuwbal methode geselecteerd. Binnen de werkomgeving, universiteit, familie en vriendenkring van de onderzoeker is het vignettenonderzoek verspreid. Vervolgens is de respondenten gevraagd om de vragenlijst door te sturen naar anderen. Er is dan ook geen sprake van een random steekproef uit de Nederlandse bevolking. Omdat bij een vignettenmethode wordt gegeneraliseerd naar vignetten en niet naar respondenten is dit niet noodzakelijk. Wel is het van belang dat de condities worden voorgelegd aan voldoende respondenten. In totaal hebben 328 respondenten deelgenomen aan het vignettenonderzoek. Deze respondenten hebben in totaal gereageerd op 1968 vignetten.

3.1.3 Operationalisering

Aan de hand van literatuur is een aantal indicatoren opgesteld waarmee gericht data verzameld wordt. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een vignet waarin een beschrijving wordt gegeven van een situatie op het werk, waarbij sprake is van het niet volledig voldoen aan de verwachtingen door de hypothetische leidinggevende. De beschrijving van de situatie is als volgt:

"Stel u bent werkzaam bij een organisatie die ontwikkeling van werknemers hoog in het vaandel heeft staan. U heeft een aantal weken geleden een functioneringsgesprek gehad met uw leidinggevende. In dit functioneringsgesprek heeft u te kennen gegeven dat u dit jaar graag een aantal trainingen wilt volgen en afronden om kennis van uw vakgebied te actualiseren en te verbreden. De organisatie waar u werkzaam bent, heeft hiervoor een intern opleidingstraject. Uw leidinggevende heeft aangegeven dat het volgen van dergelijke trainingen goed bij u past en dat hij/zij u zal voordragen in de commissie. U verwacht dat u toestemming krijgt en dat u op korte termijn kunt starten met het opleidingstraject. U krijgt vandaag van uw leidinggevende te horen dat u volgende maand kunt beginnen met het volgen van trainingen. Uw leidinggevende geeft wel aan dat u vanwege een beperkt scholingsbudget en het grote aantal projecten dat nog afgerond moet worden niet het gehele opleidingstraject kan afronden. U bent teleurgesteld, want u had verwacht alle trainingen te kunnen volgen."

Na de beschrijving van de situatie worden een aantal condities genoemd. Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen type arbeidscontract en positie binnen de organisatie en het psychologisch contract. Als controlevariabelen worden alternatieven en de invloed van de leidinggevende meegenomen. Een overzicht van de verschillende variabelen en condities wordt in tabel 3.1 gepresenteerd.

Tabel 3.1 Overzicht van de variabelen en condities in het vignettenonderzoek

Variabele	Waarde	Conditie
Type arbeidscontract	0	Tijdelijk arbeidscontract zonder uitzicht op een vast contract
	1	Tijdelijk arbeidscontract met uitzicht op een vast contract
	2	Vast arbeidscontract
Positie	0	Gemakkelijk vervangbaar
	1	Moeilijk vervangbaar
Invloed leidinggevende	0	Geen invloed
	1	Wel invloed
Alternatieven	0	Geen alternatieven
	1	Wel alternatieven

Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele betreft de inhoud van het psychologisch contract. Hierbij wordt als uitgangspunt het model van Guest & Conway (2002) gebruikt. De inhoud van het psychologisch contract bestaat volgens dit model uit rechtvaardigheid, vertrouwen en het nakomen van afspraken.

Nadat de respondenten de voorgelegde situatie en condities hebben gelezen, wordt gevraagd aan de respondenten om op een schaal van 0 tot 10 (0 = zeer zeker niet, 10 = zeer zeker wel) aan te geven of zij vinden dat zij rechtvaardig behandeld zijn door hun leidinggevende, of zij vinden dat de gemaakte afspraken zijn nagekomen en tot slot of zij er vertrouwen in hebben dat de leidinggevende gedane beloften of toezeggingen nakomt.

Er is een factoranalyse uitgevoerd om te zien hoeveel onderliggende factoren aan deze drie concepten van de inhoud van het psychologisch contract ten grondslag liggen. Aan de hand van het knikcriterium en de eigenwaarde is bekeken of het statistisch verantwoord is om door te gaan met één factor. Tevens is geanalyseerd of het nodig is om items te behouden of te verwijderen. Middels de factoranalyse is er één onderliggende factor gevonden. Op basis van het knikcriterium is het verantwoord om één factor te selecteren. Daarnaast wordt voldaan aan het latent root criterium met een eigenwaarde van 2.67 en aan het verklaarde variantie criterium met een verklaarde variantie van 87.9%. De drie concepten die op de factor laden, meten consistent hetzelfde (Cronbach's $\alpha = .93$). Een score van minimaal .70 voor Cronbach's α is benodigd om een schaal betrouwbaar te noemen (Cronbach, 1951). De verkregen schaal is zeer betrouwbaar te noemen. Het onderliggende concept dat de items meten kan dus vast worden vastgesteld als 'inhoud van het psychologisch contract'.

Onafhankelijke variabelen

De onafhankelijk variabelen die in dit onderzoek centraal staan zijn 'type arbeidscontract' en 'positie binnen de organisatie'. Het type arbeidscontract wordt afgewisseld op drie niveaus: (0) 'u heeft een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast contract', (1) 'u heeft een tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract' en (2) 'u heeft een vast contract'.

De positie binnen de organisatie wordt afgewisseld op twee niveaus: (0) 'als u de organisatie verlaat, bent u moeilijk vervangbaar door een andere werknemer' en (1) 'als u de organisatie verlaat, bent u gemakkelijk vervangbaar door een andere werknemer'.

Controlevariabelen

Naast de afhankelijke en onafhankelijke variabelen is een aantal controlevariabelen gebruikt. Gevraagd wordt naar alternatieven die een persoon heeft om binnen zes maanden een andere functie te vervullen buiten de organisatie (0 = geen alternatieven, 1 = wel alternatieven). Tevens wordt gevraagd naar de invloed van de leidinggevende op de verdeling van scholing (0 = geen invloed, 1 = wel invloed).

Daarnaast wordt gevraagd naar een aantal statistische controlevariabelen: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, type arbeidscontract, aantal jaren werkzaam bij de organisatie, branche en grootte van de organisatie. Aan de respondenten is gevraagd om op een vijf-puntsschaal (1 = volkomen oneens, 5 = volkomen eens) te reageren op een aantal stellingen met betrekking tot scholing en doorgroeimogelijkheden: (1) 'ik vind dat de organisatie waar ik werkzaam ben teveel voor mij doet'; (2) 'ik vind dat de organisatie waar ik werkzaam ben genoeg voor mij doet'; (3) 'ik vind dat de organisatie waar ik werkzaam ben te weinig voor mij doet';

(4) 'Het is in het verleden voorgekomen dat mijn leidinggevende gedane beloftes en/of afspraken niet is nagekomen'; (5) 'Ik heb er vertrouwen in dat mijn leidinggevende gedane beloften en afspraken in de toekomst nakomt'; (6) 'ik heb er vertrouwen in dat het hoger management gedane beloften en afspraken in de toekomst nakomt'; (7); mijn leidinggevende komt afspraken na'; (8) 'het organisatiebeleid van de organisatie waar ik werkzaam ben is gericht op het nakomen van afspraken'; (9) 'beslissingen die mijn leidinggevende neemt vind ik rechtvaardig'; (10) 'organisatiebeleid waarop beslissingen gebaseerd worden vind ik rechtvaardig'.

Omdat de vignetten specifiek voor dit onderzoek opgesteld zijn en nog niet eerder in onderzoek gebruikt zijn, is gevraagd aan de respondenten om op een vijf-puntsschaal te reageren op een aantal stellingen (1 = volkomen oneens, 5 = volkomen eens): (1) 'ik vond het gemakkelijk mij in te leven in de geschetste situatie'; (2) 'ik kan mij voorstellen dat zoiets in het echt kan gebeuren'; (3) 'ik heb zelf wel eens een soortgelijke situatie meegemaakt'.

3.1.4 Data-analyse

Aan elke respondent is gevraagd om zes vignetten in te vullen. Er wordt dan ook een vignetten- en respondent niveau onderscheiden. Hierdoor kunnen niet alle metingen onafhankelijk van elkaar uitgevoerd worden. Om de data te analyseren, is een multilevel (regressie) analyse uitgevoerd. Hierdoor kan onderscheid gemaakt worden tussen de variatie veroorzaakt door respondenten en variatie veroorzaakt door de vignetcondities (Koster, 2005). De analyse is uitgevoerd aan de hand van drie modellen. Het eerste model bestaat uit de afhankelijke variabele en de statistische controlevariabelen. Het tweede model bestaat uit de afhankelijke variabele, de statistische controlevariabelen en de controlevariabelen. Aan het derde model zijn, naast de afhankelijke variabele en de controlevariabelen, de onafhankelijke variabelen toegevoegd.

3.2 Deel 2: Kwalitatief onderzoek

Met kwantitatief onderzoek is het niet mogelijk naar de individuele verwachtingen van de verschillende respondenten te vragen. Door naast het kwantitatieve onderzoek een kwalitatief onderzoek uit te voeren kan verduidelijkt worden wat investeringen zijn vanuit werkgeverperspectief en wat de verwachtingen zijn vanuit werknemersperspectief. De resultaten uit het kwalitatieve onderzoek bieden verdieping en dragen bij aan beter begrip van de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek. Onderzoek naar het psychologisch contract is vooral kwantitatief van aard. Door het uitvoeren van zowel een kwantitatief als kwalitatief onderzoek kan gehoor gegeven worden aan onderzoekers (Claes et al., 2002; Schalk, de Jong & Freese, 2007) die stellen dat meer kwalitatief onderzoek benodigd is bij onderzoek naar het psychologisch contract.

3.2.1 Dataverzameling

Om de interne betrouwbaarheid en de resultaten die uit het vignettenonderzoek naar voren komen beter te begrijpen en te verklaren is in dit onderzoek tevens gebruik gemaakt van interviews. Hiermee wordt gestreefd naar objectieve onderzoeksresultaten. Interviews kunnen gestructureerd, semi-gestructureerd of ongestructureerd zijn (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). Er is binnen dit onderzoek gekozen voor semi-gestructureerde interviews. Dit wil zeggen dat de kernonderwerpen van het interview van te voren zijn vastgesteld aan de hand van een topiclijst, die zich kenmerkt door gesloten en open vraagstellingen. Zo kan ingespeeld worden op de verwachtingen en behoeften van de respondent en de onderwerpen die de respondent van belang vindt (Swanborn, 2010).

Bij het houden van de semi-gestructureerde interviews is gebruik gemaakt van een tweetal topiclijsten, waarvan één voor de leidinggevenden en één voor de werknemers. De topiclijsten zijn terug te vinden in bijlage 2. De topiclijsten zijn slechts gebruikt als leidraad voor het interview zodat de respondent de ruimte heeft om zijn perspectief te uiten en er naar gelang van het verloop van gesprek gevarieerd kan worden in de volgorde van de vragen. De interviews beginnen met een korte toelichting op het onderzoek waarbij aangegeven wordt dat het onderzoek onafhankelijk van de organisatie wordt uitgevoerd en dat gegevens vertrouwelijk behandeld worden. De eerste set vragen heeft betrekking op achtergrondkenmerken waarbij gevraagd wordt naar de functie, aantal dienstjaren bij de organisatie, het type arbeidscontract, opleidingsniveau en leeftijd. Bij leidinggevenden wordt daarnaast naar de span of control gevraagd. De tweede set vragen heeft betrekking op vragen omtrent verwachtingen, verplichtingen, beloftes, afspraken, vertrouwen, rechtvaardigheid en alternatieven. Deze onderwerpen komen zowel bij de werknemers als leidinggevenden aan bod.

3.2.2 Respondenten

De onderzoekseenheden die in dit onderzoek centraal staan, zijn leidinggevenden en werknemers. Wat de werknemers betreft kan onderscheid gemaakt worden in tijdelijke en vaste werknemers. Tijdelijke werknemers kunnen onderscheiden worden in *direct* tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract en *indirect* tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract. Direct tijdelijke werknemers zijn rechtstreeks in dienst genomen door de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn en hebben hier een formeel arbeidscontract. Zij hebben een contract voor bepaalde tijd. Indirect tijdelijke werknemers worden ingehuurd via een intermediair en hebben geen formeel arbeidscontract met de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn. Dit betreffen bijvoorbeeld uitzendkrachten, gedetacheerden en ZZP'ers. Daarnaast kan onderscheid gemaakt worden in moeilijk en gemakkelijk vervangbare werknemers. Moeilijk vervangbare werknemers bezitten ervaringskennis, netwerkkennis en vaardigheden die andere werknemers niet of nauwelijks bezitten. De verwachtingen, investeringen en inhoud van het psychologisch contract van tijdelijke werknemers worden vergeleken met die van vaste werknemers. Daarnaast worden verwachtingen, investeringen en inhoud van het psychologisch contract van gemakkelijk vervangbare werknemers vergeleken met die van moeilijk vervangbare werknemers.

Organisaties zijn per e-mail benaderd met het verzoek om medewerking te verlenen aan interviews. Er is gezocht naar organisaties met minimaal 50 werknemers. Aan de organisaties is verzocht om 4 interviews met werknemers werkzaam op dezelfde afdeling te houden en 1 interview met de direct leidinggevende. Hierbij is gesteld dat twee werknemers een tijdelijk arbeidscontract dienen te hebben en twee werknemers een vast arbeidscontract. In totaal zijn 26 interviews gehouden, waarvan 10 met werknemers met een tijdelijk arbeidscontract, 10 met werknemers met een vast arbeidscontract en 6 met direct leidinggevenden. De interviews hebben plaatsgevonden binnen vijf verschillende organisaties. Zo kan er goed inzicht verkregen worden in de organisaties en kunnen gepercipieerde verplichtingen en beloftes van werkgever en werknemers geplaatst worden in de context van de organisatie. Er is gestreefd naar een verdeling in type organisatie zodat de resultaten niet toe te schrijven zijn aan één type organisatie. Er hebben twee profit, twee non-profit en één overheidsorganisatie deelgenomen aan de interviews. Met de respondenten van de organisaties is afgesproken dat de namen van de organisaties anoniem zullen blijven in dit onderzoek.

De leeftijd van de respondenten varieert van 25 tot 60 jaar. Alle geïnterviewde werknemers hebben minimaal HBO werk- en denkniveau. Dit op basis van de verwachting dat deze zich meer bezig houden met scholing en doorgroeimogelijkheden. De leeftijd van de leidinggevenden varieert van 38 tot 57 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 50.8 jaar. De span of control van de leidinggevenden varieert van 8 tot 45 werknemers.

Organisatie 1 betreft een gemeentelijke organisatie verantwoordelijk voor gemeentebelastingen voor zes aangesloten gemeenten. De organisatie heeft in totaal 60 werknemers. Binnen deze organisatie zijn vijf interviews gehouden waarvan één interview met een leidinggevende, twee interviews met werknemers met een tijdelijk arbeidscontract en twee interviews met werknemers met een vast arbeidscontract. Alle vier de werknemers en de direct leidinggevende zijn werkzaam binnen dezelfde afdeling van de organisatie.

Organisatie 2 betreft een gemeente die samen met vijf andere gemeenten deel uitmaakt van een Gemeenschappelijke Regeling. De organisatie heeft 184 werknemers. Binnen deze organisatie zijn vijf interviews gehouden waarvan één interview met een leidinggevende, twee interviews met een werknemer met een tijdelijk arbeidscontract en twee interviews met werknemers met een vast arbeidscontract. De vier werknemers en de direct leidinggevende maken deel uit van dezelfde afdeling.

Organisatie 3 betreft een organisatie die investeert in de ontwikkeling van bestaand havengebied, openbare infrastructuur, afwikkeling van de scheepsvaart en nieuwe haventerreinen. De organisatie heeft ongeveer 1.200 werknemers in dienst. Er hebben twee interviews plaatsgevonden met vaste werknemers, twee met werknemers met een tijdelijk contract en twee met direct leidinggevenden. In totaal zijn zes interviews afgenomen met werknemers en leidinggevenden werkzaam op dezelfde afdeling.

Organisatie 4 betreft een verzekeraar die financiële producten en diensten op gebied van collectieve en individuele pensioenen, levensverzekeringen, bankspaarproducten, schadeverzekeringen, inkomensverzekeringen en hypotheek aanbiedt aan particuliere en zakelijke klanten. De organisatie heeft ongeveer 6.000 werknemers. Binnen deze organisaties zijn vijf interviews gehouden waarvan één direct leidinggevende, twee werknemers met een vast contract en twee werknemers met een tijdelijk contract. De vijf geïnterviewden maken deel uit van dezelfde afdeling.

Organisatie 5 betreft een vervoersmaatschappij met circa 3.000 werknemers. Binnen deze organisatie zijn vijf interviews gehouden onder één direct leidinggevende, twee werknemers met een vast contract en twee werknemers met een tijdelijk contract. De geïnterviewden zijn werkzaam op dezelfde afdeling.

3.2.3 Data analyse

De semi-gestructureerde interviews zijn opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Vervolgens zijn de interviews geanalyseerd met behulp van het programma Maxqda: een programma voor kwalitatieve dataverwerking. De interviews zijn zorgvuldig doorgenomen waarna de belangrijkste aspecten zijn gelabeld. Aan de belangrijkste tekstfragmenten uit de interviews is vervolgens een code of subcode toegekend aan de hand van de literatuur. De tekstfragmenten zijn gereduceerd en teruggebracht tot een aantal categorieën. De codes en subcodes zijn geordend en aan elkaar verbonden tot er aan de hand van de tekstfragmenten uit de interviews geen nieuwe codes of subcodes meer toegevoegd kunnen worden. Op basis van de gecodeerde tekstfragmenten is vervolgens een kwalitatieve datamatrix opgesteld om een gestructureerd overzicht van de interviews tot stand te brengen.

Bij het analyseren van de interviews van tijdelijke en vaste werknemers zijn de codes ‘verwachtingen’, ‘verplichtingen’, ‘investeringen’, ‘rechtvaardigheid’, ‘vertrouwen’ en ‘nakomen van afspraken’ toegekend. Wat betreft deze codes is vervolgens onderscheid gemaakt in categorieën. Zo is bijvoorbeeld bij de eerste code ‘verwachtingen’ onderscheid gemaakt in een twee categorieën: verwachtingen over scholing en verwachtingen over doorgroeien. De verwachtingen die genoemd zijn in de interviews vormen vervolgens de subcodes.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Kwaliteitscriteria die onderscheiden kunnen worden, zijn betrouwbaarheid en validiteit.

Betrouwbaarheid heeft betrekking op het feit dat bij een gelijkblijvend te meten object bij iedere meting door een andere onderzoeker, op een ander tijdstip, met een ander instrument en onder andere omstandigheden dezelfde uitslag moet ontstaan. Validiteit heeft betrekking op de kwaliteit van de metingen: meet men wat men meten wil. Validiteit kan onderscheiden worden in interne validiteit en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het om het kunnen vaststellen van causale relaties tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid. Waar het bij interne validiteit gaat om een correcte vaststelling van relaties tussen concepten, gaat het bij externe validiteit “*om de generaliseerbaarheid van relaties naar andere personen, plaatsen en tijden*” (Braster, 2000:72).

Betrouwbaarheid

Voor het verhogen van de betrouwbaarheid (en de interne validiteit) is in dit onderzoek gebruikt gemaakt van triangulatie. Er zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden, semigestructureerde interviews en vragenlijsten gebruikt om de data te verzamelen en de onderzoeksvraag te beantwoorden. Door het toepassen van methoden- en data-triangulatie wordt de onderzoekssituatie zo goed mogelijk weergegeven en kan geverifieerd worden of de theoretische concepten op een juiste wijze in de empirie zijn vastgesteld (Braster, 2000). De analyse van de data is dan ook onafhankelijk van elkaar uitgevoerd. In dit onderzoek zijn de uitvoering van onder meer het onderzoek, de onderzoekseenheden, de gebruikte topiclijsten en het vignettenonderzoek vastgelegd. Door een nauwkeurige documentatie van de gebruikte onderzoeksmethoden wordt de betrouwbaarheid bevorderd. In het vignettenonderzoek is de inhoud van het psychologisch contract gemeten aan de hand van meerdere items: ‘rechtvaardigheid’, ‘vertrouwen’ en ‘nakomen van afspraken’. Om te onderzoeken of deze items een betrouwbare schaal vormen is Cronbachs alpha berekend. In zowel het vignettenonderzoek als het interview zijn meerdere items voorgelegd aan de respondenten in plaats van één enkele vraag.

Interne validiteit

Zoals gesteld is voor het waarborgen van de interne validiteit in dit onderzoek gebruikt gemaakt van triangulatie. Als de uitkomsten convergeren is er meer reden om aan te nemen dat deze valide zijn (Baarda et al., 2005). Om de uitkomsten en de interne validiteit van het kwantitatieve onderzoeksgedeelte te bevorderen, is gebruik gemaakt van vignetten die van tevoren zijn getest onder vier proefpersonen. Om de interne validiteit van het kwalitatieve onderzoek te verhogen, zijn de topiclijsten voor afname van de interviews voorgelegd aan de scriptiebegeleiders ter beoordeling. Daarnaast zijn de interviews door één interviewer afgenomen zodat er geen sprake is van verschillen in vraagstelling tijdens de interviews.

Externe validiteit

Hoewel er bij vignettenonderzoek steun bestaat voor externe validiteit hiervan is het de vraag of de reacties van de respondenten op de gestandaardiseerde beschrijvingen overeenkomen met hun reacties op daadwerkelijke, overeenkomstige situaties op de werkvloer (Reumerman, 2010). In een werkelijke situatie op de werkvloer zal de interactie tussen werkgever en werknemer en tussen werknemers onderling een aanvullend beeld geven. Wat betreft het kwalitatieve onderzoeksgedeelte is het doel niet om te generaliseren, maar om meer ondersteuning en betekenis te geven aan de kwantitatieve onderzoeksresultaten. Externe validiteit is voornamelijk van groot belang als het doel van onderzoek is om een algemeen geldende theorie te ontwikkelen. Dit is in dit onderzoek niet het geval.

4. Resultaten: inhoud van het psychologisch contract

In dit hoofdstuk worden de kwalitatieve en kwantitatieve resultaten beschreven ten behoeve van de hypothesen 1a, b en c. In de eerste paragraaf worden de kwantitatieve resultaten uit het vignettenonderzoek weergegeven. De tweede paragraaf geeft vervolgens de kwalitatieve resultaten weer, waarmee de kwantitatieve resultaten verdiept en geduid worden. Tot slot wordt in de derde paragraaf een samenvatting van de resultaten gegeven.

4.1 Resultaten kwantitatief onderzoek

In deze paragraaf worden de kwantitatieve resultaten uit het vignettenonderzoek beschreven. Om de hypothesen over de inhoud van het psychologisch contract te toetsen is een multilevel regressieanalyse uitgevoerd in drie stappen. Het eerste model bevat de controlevariabelen op individueel niveau. In het tweede model zijn de controlevariabelen op vignettenniveau toegevoegd. In het derde model worden de hypothesen getoetst door het toevoegen van de onafhankelijke variabelen 'type arbeidscontract' en 'positie'. De resultaten van de multilevel regressieanalyse worden weergegeven in tabel 4.2.

4.1.1 Controlevariabelen op individueel niveau

Aan dit onderzoek hebben in totaal 328 respondenten deelgenomen. De algemene kenmerken van deze respondenten zijn opgenomen in tabel 4.1. 37,2% van de respondenten is man en 62,8% van de respondenten is vrouw. De leeftijd varieert van 17 tot en 78 jaar, de gemiddelde leeftijd van de respondenten is 31 jaar. Het grootste deel van de respondenten (67,9%) heeft een HBO of WO opleiding gevolgd. Wanneer gekeken wordt naar type arbeidscontract blijkt dat 53,0% van de respondenten een vast contract heeft, 12,2% van de respondenten heeft een tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract en 32,6% heeft een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast contract. 2,2% van de respondenten heeft aangegeven niet onder één van de drie categorieën te vallen, dit betreffen bijvoorbeeld respondenten met een oproepcontract, ZZP'ers of respondenten die met pensioen of werkeloos zijn. 63,7% van de respondenten is werkzaam bij een organisatie met meer dan 100 werknemers, 21,0% van de respondenten is werkzaam bij een organisatie met 25 tot 100 werknemers en 15,0% van de respondenten is werkzaam bij een kleine organisatie met minder dan 25 werknemers. 0,3% van de respondenten heeft aangegeven dat deze vraag niet van toepassing is omdat deze respondenten niet werkzaam zijn.

De vignetten zijn specifiek voor dit onderzoek geconstrueerd en zijn niet eerder gebruikt in onderzoek. Aan de respondenten is gevraagd of het gemakkelijk was zich in te leven in de geschetste situatie, of de respondenten zich kunnen voorstellen dat zoiets in het echt kan gebeuren en of een soortgelijke situatie zich wel eens heeft voorgedaan. Meer dan de helft van de respondenten vond het zeer zeker gemakkelijk (16,8%) of gemakkelijk (38,4%) om zich in te leven in de geschetste situatie, 18,6% van de respondenten antwoordde neutraal. 22,9% van de respondenten vond het niet gemakkelijk om zich in te leven in de geschetste situatie en 3,4% van de respondenten vond het zeer zeker niet gemakkelijk om zich in te leven in de geschetste situatie. Het grootste deel van de respondenten kan zich zeer zeker (43,0%) of zeker wel (47,6%) voorstellen dat een dergelijke situatie in het echt kan gebeuren. Een klein percentage van de respondenten antwoordde neutraal (7,0%) of kan zich zeker niet (1,5%) of zeer zeker niet (0,9%) voorstellen dat de voorgelegde situatie in het echt kan gebeuren. Tot slot is gevraagd aan de respondenten of een soortgelijke situatie zich wel eens heeft voorgedaan.

Smaller psychologisch contract maakt (on)tevreden?

8,5% van de respondenten heeft zeer zeker wel eens een soortgelijke situatie meegemaakt, 13,8% heeft zeker wel eens een soortgelijke situatie meegemaakt en 12,5% van de respondenten antwoordde op deze vraag met neutraal. Het merendeel van de respondenten heeft zeker niet (18,0%) of zeer zeker niet (47,2%) een soortgelijke situatie meegemaakt.

Tabel 4.1 Beschrijvende statistieken van de controlevariabelen (N = 328)

Geslacht	
Man	37.2%
Vrouw	62.8%
Leeftijd (M)	
	31 jaar
Opleidingsniveau	
Lagere school	0.3%
VMBO, MAVO, LWO	1.5%
MBO	7.0%
HAVO, HBS	2.4%
VWO	20.8%
HBO	32.9%
WO	35.0%
Type arbeidscontract	
Tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast contract	32.6%
Tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract	12.2%
Vast contract	53.0%
Overig	2.2%
Organisatiegrootte	
Kleine organisatie (<25 werknemers)	15.0%
Middelgrote organisatie (25-100 werknemers)	21.0%
Grote organisatie (>100 werknemers)	63.7%
Niet van toepassing (niet werkzaam)	0.3%
Gemakkelijk inleven in situatie	
1 zeer zeker niet	3.4%
2	22.9%
3	18.6%
4	38.4%
5 zeer zeker wel	16.8%
Voorstellen dat zoiets in het echt kan gebeuren	
1 zeer zeker niet	0.9%
2	1.5%
3	7.0%
4	47.6%
5 zeer zeker wel	43.0%
Soortgelijke situatie meegemaakt	
1 zeer zeker niet	47.2%
2	18.0%
3	12.5%
4	13.8%
5 zeer zeker wel	8.5%

De resultaten in tabel 4.2 laten zien dat geen van de statistische controlevariabelen invloed heeft op de inhoud van het psychologisch contract. Vanaf model 2, na toevoeging de variabelen alternatieven en invloed leidinggevende, wordt opleidingsniveau significant ($b=.06$, $p<.10$).

Na toevoeging van type arbeidscontract en positie is er op opleidingsniveau nog steeds een statistisch significant effect te vinden ($b=.06$, $p<.10$). Er is sprake van een significantieniveau van slechts 10%. Dit effect wordt niet voldoende geacht.

4.1.2 Controlevariabelen op vignetten niveau

De resultaten in tabel 4.2 laten zien dat beide controlevariabelen, alternatieven en invloed leidinggevende, invloed hebben op de inhoud van het psychologisch contract. Uit de analyse blijkt dat of een leidinggevende wel of geen invloed heeft op bijvoorbeeld de verdeling van scholing, van invloed is op de inhoud van het psychologisch contract. Indien een leidinggevende geen invloed heeft op de verdeling van scholing is een werknemer meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract ($b=.44$, $p<.01$), dan wanneer een leidinggevende wel invloed heeft op de verdeling van scholing.

Alternatieven blijken eveneens invloed te hebben op de inhoud van het psychologisch contract. Wanneer een werknemer alternatieven heeft om binnen zes maanden een andere functie te vervullen buiten de organisatie dan is een werknemer meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract ($b=-.10$, $p<.01$), dan wanneer een werknemer geen alternatieven heeft om binnen zes maanden een andere functie te vervullen buiten de organisatie.

Het toevoegen van type arbeidscontract en positie in het derde model laat zien dat een deel van het effect van 'invloed leidinggevende' en 'alternatieven' wordt weggenomen ($b=.41$, $p<.01$) en ($b=-.05$, $p<.01$).

4.1.3 Toetsing hypothesen

Hypothese 1a luidt: *“tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract zijn meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract en vaste werknemers”*. Uit de analyse blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen het type arbeidscontract en de inhoud van het psychologisch contract. Wanneer allereerst specifiek gekeken wordt naar de tevredenheid van tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract, blijkt dat tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract ($b=.09$, $p<.01$). Uit tabel 4.2, model 3, blijkt daarnaast dat tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan werknemers met een vast contract ($b=.28$, $p<.01$). Hiermee wordt hypothese 1a ondersteund.

Hypothese 1b luidt: *“tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract zijn meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan werknemers met een vast contract.”*

Uit de analyse blijkt dat deze hypothese wordt ondersteund. Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract zijn meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan vaste werknemers ($b=.18$, $p<.01$).

Hypothese 1c luidt: *“gemakkelijk vervangbare werknemers zijn meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan moeilijk vervangbare werknemers”*. Uit model 3 blijkt dat deze hypothese kan worden aangenomen. Werknemers die een gemakkelijk vervangbare positie hebben zijn meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan werknemers met een moeilijk vervangbare positie ($b=0,84$, $p<.01$).

Tabel 4.2 Resultaten van de multilevel regressie analyse (vignetten data)

	(1)	(2)	(3)
Intercept	-0,96*	-1,15**	-1,37***
<i>Individuele controlevariabelen(niveau 2)</i>			
Leeftijd	0,00	0,00	0,00
Aantal jaren werkzaam	0,00	0,00	0,00
Geslacht (1= vrouw; 2=man)	0,12	0,12	0,12
Opleidingsniveau	0,05	0,06*	0,06*
Arbeidscontract	-0,04	-0,04	-0,04
Branche	-0,00	-0,00	-0,00
Organisatiegrootte	-0,03	-0,03	-0,03
Gemakkelijk inleven	0,07	0,07	0,07
Realistisch	-0,05	-0,05	-0,05
Zelf meegemaakt	0,01	0,01	0,01
Organisatie doet te veel	0,01	0,01	0,01
Organisatie doet te weinig	-0,06	-0,05	-0,05
Organisatie doet genoeg	0,05	-0,05	0,05
Nakomen afspraken verleden	-0,02	-0,03	-0,02
Vertrouwen in leidinggevende	0,00	0,00	0,01
Vertrouwen in hoger management	0,08	0,08	0,08
Nakomen afspraken leidinggevende	0,01	0,00	0,00
Nakomen afspraken hoger management	0,06	0,06	0,06
Rechtvaardigheid leidinggevende	0,11	0,11	0,11
Rechtvaardigheid hoger management	-0,05	-0,05	-0,05
<i>Vignettenkenmerken (niveau 1)</i>			
Invloed leidinggevende (0 = geen invloed; 1 = wel invloed)		0,44***	0,41***
Alternatieven (0 = geen alternatieven; 1=wel alternatieven)		-0,10***	-0,05***
Type arbeidscontract (2=vast contract) 0 = tijdelijk zonder uitzicht vast contract 1 = tijdelijk met uitzicht vast contract			0,28*** 0,18***
Positie (0=gemakkelijk vervangbaar; 1=moeilijk vervangbaar)			0,84***
-2*log likelihood	4498,23	4203,31	4130,99
Deviantie	52,02***	294,92***	72,32***
Variantie niveau 2	0,57	0,58	0,58
Variantie niveau 1	0,38	0,31	0,30

N=328; 1968 vignetten. De gestandaardiseerde regressie coëfficiënten zijn weergegeven.

* $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

4.2 Resultaten kwalitatief onderzoek

Uit de kwantitatieve analyse blijkt conform hypothesen 1a, b en c dat positie en type arbeidscontract invloed hebben op de inhoud van het psychologisch contract van werknemers. Om een verdiepend inzicht te bieden in de inhoud van het psychologisch contract worden in deze paragraaf de kwalitatieve resultaten met betrekking tot hypothesen 1a, b en c beschreven. Hierbij wordt meer specifiek gekeken naar de drie dimensies van het psychologisch contract: rechtvaardigheid, nakomen van afspraken en vertrouwen. Door middel van de kwalitatieve resultaten kunnen de kwantitatieve resultaten geduid en verdiept worden.

4.2.1 Type arbeidscontract en de inhoud van het psychologisch contract

De kwalitatieve analyse bevestigt evenals de kwantitatieve analyse dat type arbeidscontract invloed heeft op de inhoud van het psychologisch contract. Zo blijkt uit de kwantitatieve analyse dat tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract en werknemers met een vast contract. Daarnaast blijkt uit de kwantitatieve analyse dat tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan werknemers met een vast contract. De kwalitatieve resultaten bevestigen dit. In deze subparagraaf wordt per dimensie van de inhoud van het psychologisch contract een aanvullend en verdiepend inzicht gegeven.

Allereerst blijkt uit de kwalitatieve analyse dat werknemers een verschil in behandeling van tijdelijke en vaste werknemers verwachten. Werknemers verwachten en hebben het gevoel dat tijdelijke en vaste werknemers geen gelijke kansen krijgen wat scholing en doorgroeimogelijkheden betreft. Zo wordt verwacht dat tijdelijke werknemers in tegenstelling tot vaste werknemers niet in aanmerking komen voor langdurige cursussen, trainingen of opleidingen. Verwacht wordt dat alleen sprake is van een gelijke behandeling wanneer een tijdelijke werknemer een bedrijfsspecifieke, interne cursus of bijeenkomst nodig heeft voor een goede uitoefening van de werkzaamheden. Daarnaast wordt een ongelijke behandeling tussen tijdelijke en vaste werknemers verwacht over doorgroeimogelijkheden. Wanneer een vaste en tijdelijke werknemer met dezelfde competenties solliciteren op een interne vacature wordt het door zowel vaste als tijdelijke werknemers rechtvaardig gevonden dat een vaste werknemer de functie krijgt. Ondanks het verschil in behandeling vinden tijdelijke werknemers het rechtvaardig dat werknemers met een tijdelijk contract niet dezelfde kansen als vaste werknemers krijgen.

“Vaste werknemers krijgen ontzettend veel mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen qua kennis. Tijdelijke werknemers krijgen die kans niet en dat vind ik logisch, je moet je plaats weten als tijdelijke werknemer”
(Respondent 15, werknemer).

Naarmate tijdelijke werknemers langer in dienst zijn en uitzicht hebben op een vast contract is er naar verwachting sprake van een meer gelijke behandeling tussen tijdelijke werknemers en vaste werknemers. Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract verwachten gaandeweg meer verschil met tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract wat betreft scholing en doorgroeimogelijkheden. Vaste werknemers vinden het in tegenstelling tot tijdelijke werknemers niet rechtvaardig wanneer een bepaalde cursus, training of opleiding in het kader van de werkzaamheden niet gevolgd mag worden. Vaste werknemers vinden het een vanzelfsprekendheid dat scholingsmogelijkheden geboden worden aan vaste werknemers. Daarnaast vinden vaste werknemers het vanzelfsprekend dat horizontale- en verticale doorgroeimogelijkheden geboden worden. Wanneer vaste werknemers geen scholing en doorgroeimogelijkheden krijgen, wordt dit onrechtvaardig genoemd. Hoewel vaste en tijdelijke werknemers geen gelijke behandeling krijgen voor de verdeling van scholing, vinden werknemers dat het verschil in uitkomsten wel rechtvaardig te noemen is. In de ogen van werknemers is er sprake van distributieve rechtvaardigheid. Omdat tijdelijke werknemers na een tijd de organisatie weer verlaten, hoeft er vanwege de kortere terugverdiensijd geen sprake te zijn van een gelijke behandeling wat scholing en doorgroeimogelijkheden betreft.

Wanneer vervolgens gekeken wordt naar procedurele rechtvaardigheid blijkt dat beslissingen, om vaste of tijdelijke werknemers scholing toe te wijzen, gemaakt worden op basis van gestelde richtlijnen of procedures. Beslissingen om werknemers promotie toe te wijzen gebeuren daarentegen niet altijd op basis van procedures.

“Soms zie je wel eens dat iemand binnen gehaald wordt zonder dat iemand weet van die vacature en dat die het dan ineens mag gaan doen. Dan denk ik dat mensen die door willen groeien geen eerlijke kans krijgen, in die zin vind ik het niet rechtvaardig” (Respondent 2, werknemer).

Zowel leidinggevenden als werknemers geven aan dat procedures niet helder gecommuniceerd worden. Het komt niet ter sprake waarom de ene werknemer geen scholing mag volgen of niet door mag groeien en een andere werknemer wel. Het wordt vaak als een vanzelfsprekendheid gezien. Doordat er niet helder gecommuniceerd wordt over de procedures ervaren sommige werknemers dit als niet transparant. Voornamelijk de toewijzing van promotie verloopt niet altijd rechtvaardig vinden werknemers. Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Bij vaste werknemers is dit problematischer dan bij tijdelijke werknemers. Vaste werknemers vinden het vanzelfsprekend dat scholing en doorgroeimogelijkheden geboden worden, waardoor dit meer van invloed is op de ervaren rechtvaardigheid dan bij tijdelijke werknemers.

Ten tweede blijkt uit de analyse dat met zowel vaste als tijdelijke werknemers nauwelijks afspraken gemaakt worden over scholing en doorgroeien. Aan tijdelijke werknemers worden geen beloftes gedaan over scholing en doorgroeien, waardoor het wel of niet nakomen van afspraken hierover niet aan de orde is. Tijdelijke werknemers geloven en verwachten dat afspraken die gemaakt worden met de leidinggevende worden nagekomen. Wanneer tijdelijke werknemers bijvoorbeeld te horen krijgen dat geen scholing gevolgd mag worden, dan heeft dit geen invloed op de gevoelens van een tijdelijke werknemer of een afspraak wel of niet is nagekomen. Tijdelijke werknemers vinden op basis van de weinige afspraken en beloftes dat de organisatie niets verplicht is. Hierbij maakt het verschil of sprake is van een tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract of een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast contract. Naarmate er sprake is van een tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract worden gaandeweg meer beloftes gedaan door de organisatie over scholing en doorgroeien en worden verwachtingen van de werknemer hierover hoger. Aan vaste werknemers worden in tegenstelling tot tijdelijke werknemers meer beloftes gedaan. Er wordt door de organisatie bij indiensttreding aangegeven dat er ruimte is voor het volgen van scholing of doorgroeien, concrete afspraken worden echter niet gemaakt. Gaandeweg nemen beloftes toe en worden afspraken gemaakt voor de korte termijn. Het volgen van scholing of doorgroeien wordt door leidinggevenden dan ook niet actief gestimuleerd. Hier ligt een stuk eigen initiatief bij de werknemers.

“Ik bied nooit een functie aan van dan gaat die of die weg, de wereld kan er dan heel anders uit zien. Pas op de korte termijn als er daadwerkelijk sprake is van een dergelijke situatie dan wordt daar over gesproken en worden afspraken gemaakt. Hier ligt ook een stuk initiatief bij de werknemer, zij moeten op eigen initiatief aangeven van ik wil die en die cursus volgen om dat te bereiken of ik wil doorgroeien naar die functie” (Respondent 21, leidinggevende).

Vaste werknemers verwachten dat afspraken met betrekking tot scholing en doorgroeien nagekomen zullen worden.

Ontwikkelafspraken met werknemers worden formeel vastgelegd en geëvalueerd. Dit ondersteunt de verwachting dat afspraken worden nagekomen. Werknemers verwachten door formele vastlegging dat de kans op het nakomen van afspraken groter is. Eerdere ervaringen spelen hierbij een rol. Wanneer sprake is geweest van een situatie waarbij afspraken slechts gedeeltelijk of niet binnen de afgesproken termijn worden nagekomen, dan neemt de verwachting dat afspraken worden nagekomen af. Vaste werknemers hebben, op basis van de belofte dat er scholing en doorgroeimogelijkheden zijn en op basis van eerdere ervaringen, de verwachting dat diverse scholing en doorgroeimogelijkheden aangeboden worden. Wanneer vaste werknemers een scholing niet mogen volgen of het te lang duurt voordat een doorgroei gemaakt kan worden, dan vinden vaste werknemers op basis van verwachtingen dat een afspraak niet is nagekomen.

“Als iets toegezegd wordt en het is ook besproken in ontwikkelgesprekken dan vind ik niet dat die afspraken zijn nagekomen, wanneer vervolgens blijkt dat ik uiteindelijk geen toestemming krijg om scholing te volgen” (Respondent 8, werknemer).

Ten derde blijkt uit de analyse dat de mate van vertrouwen van werknemers afhankelijk is van de mate waarin beloftes of afspraken worden nagekomen en de mate waarin werknemers zich rechtvaardig behandeld voelen. Gezien de weinige afspraken die met tijdelijke werknemers worden gemaakt, geven tijdelijke werknemers aan een hoge mate van vertrouwen te hebben in het nakomen van beloftes of afspraken. Vaste werknemers geven aan dat het niet nakomen van beloftes of afspraken en gevoelens van rechtvaardigheid invloed hebben op de mate van vertrouwen.

“Er zit een soort onderhuidse belofte van de mogelijkheid tot doorgroei is er, maar afspraken worden niet gemaakt of concrete beloftes worden niet gedaan. Wanneer, wie en waarom is niet duidelijk en daar heb je geen beeld van. Je kunt je voorstellen dat daardoor vertrouwen in de organisatie dat die afspraken worden nagekomen ook wel wat minder wordt” (Respondent 4, werknemer).

De invloed van de leidinggevende speelt hier conform de kwantitatieve analyse een rol. Wanneer een leidinggevende geen invloed heeft op de verdeling van scholing en doorgroeimogelijkheden, dan heeft dit minder invloed op de mate van vertrouwen in het nakomen van beloftes of afspraken door de leidinggevende.

Uit bovenstaande blijkt conform de kwantitatieve analyse dat type arbeidscontract invloed heeft op de tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract. Tijdelijke werknemers zijn meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan vaste werknemers. Wanneer een tijdelijke werknemer geen scholing en doorgroeimogelijkheden krijgt, heeft dit geen of weinig invloed op gevoelens van rechtvaardigheid, nakomen van afspraken en vertrouwen. Op basis van de weinige beloftes of afspraken hebben tijdelijke werknemers geen verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden. Hierdoor is het gemakkelijker om deze verwachtingen te vervullen. De organisatie is aan tijdelijke werknemers niets verplicht. Het is voor tijdelijke werknemers dan ook minder problematisch wanneer geen scholing en doorgroeimogelijkheden geboden worden. Hierbij maakt het verschil of sprake is van een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast contract of een tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract.

Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract krijgen iets meer beloftes vanuit de organisatie en hebben op basis hiervan iets hogere verwachtingen over rechtvaardigheid, het nakomen van afspraken en vertrouwen ten aanzien van scholing en doorgroeimogelijkheden, dan tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract. Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract verwachten een steeds meer gelijke behandeling, waarbij de kansen die geboden worden steeds meer op die van vaste werknemers gaan lijken. Voor tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract is het dan iets meer problematisch wanneer beloftes of afspraken ten aanzien van scholing en doorgroeien niet worden nagekomen. Tot slot worden aan vaste werknemers gaandeweg verschillende beloftes gedaan over scholing en doorgroeimogelijkheden. Op basis hiervan verwachten vaste werknemers dat deze beloftes worden nagekomen. Wanneer niet aan de verwachtingen voldaan wordt en de organisatie komt beloftes niet na, dan ervaren vaste werknemers een onrechtvaardige behandeling en neemt het vertrouwen in het nakomen van afspraken af. Het maakt conform de kwantitatieve analyse overigens wel een verschil of de leidinggevende invloed heeft op de toewijzing van scholing en doorgroeimogelijkheden. Wanneer de leidinggevende geen invloed heeft op de toewijzing van scholing en doorgroeimogelijkheden heeft dit minder invloed op het vertrouwen in de leidinggevende, dan wanneer de leidinggevende wel invloed op de toewijzing heeft. Beloftes over scholing en doorgroeimogelijkheden worden immers gedaan door de leidinggevende. Wanneer hier niet aan tegemoet gekomen wordt dan neemt vertrouwen in het nakomen van afspraken af.

4.2.2 Positie en de inhoud van het psychologisch contract

De kwalitatieve analyse bevestigt evenals de kwantitatieve analyse dat ook positie invloed heeft op de inhoud van het psychologisch contract. Zo blijkt uit de kwantitatieve analyse dat gemakkelijk vervangbare werknemers meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan moeilijk vervangbare werknemers. De kwalitatieve resultaten ondersteunen dit. In deze subparagraaf zal eveneens per dimensie van de inhoud van het psychologisch contract een verdiepend en aanvullend inzicht gegeven worden.

Uit de kwalitatieve analyse blijkt allereerst dat werknemers geen verschil verwachten of ervaren in behandeling van moeilijk of gemakkelijk vervangbare werknemers. Werknemers hebben het gevoel dat moeilijk en gemakkelijk vervangbare werknemers dezelfde kansen krijgen. Moeilijk vervangbare werknemers vinden echter dat organisaties meer kansen moeten bieden aan werknemers met kritieke functies. Moeilijk vervangbare werknemers vinden het rechtvaardig wanneer organisaties in de basis meer scholing en doorgroeimogelijkheden aanbieden aan moeilijk vervangbare werknemers, en dan niet alleen als middel om te belonen.

“Ik zie wel dat interne werknemers die gemakkelijk vervangbaar zijn dezelfde kansen krijgen. Terwijl ik dan zou denken van er zijn een aantal key personen eigenlijk en investeer daar dan meer in en beloon die ook beter. Ik vind dat ze meer in die key personen moeten investeren, dus eigenlijk vind ik het niet rechtvaardig dat ze dezelfde kansen krijgen” (Respondent 7, werknemer).

Hoewel moeilijk en gemakkelijk vervangbare werknemers over het algemeen een gelijke behandeling krijgen wat de toewijzing van scholing en doorgroeimogelijkheden betreft, vinden moeilijk vervangbare werknemers het verschil in uitkomsten niet rechtvaardig. In de ogen van moeilijk vervangbare werknemers is geen sprake van distributieve rechtvaardigheid.

Moeilijk vervangbare werknemers vinden dat er verschil moet zijn tussen scholing en doorgroeimogelijkheden van gemakkelijk vervangbare en moeilijk vervangbare werknemers. Gemakkelijk vervangbare werknemers vinden daarentegen wel dat er sprake is van distributieve rechtvaardigheid. Het verschil in uitkomsten in vergelijking met moeilijk vervangbare werknemers is rechtvaardig. Wanneer vervolgens gekeken wordt naar procedurele rechtvaardigheid blijkt dat gebruik gemaakt wordt van gestelde richtlijnen of procedures voor de toewijzing van scholing en doorgroeimogelijkheden. Het komt echter voor dat in theorie de procedures gevolgd worden, maar dit in praktijk niet het geval is en van te voren al vast stond dat een bepaalde werknemer op basis van positie en resultaten een promotie zou krijgen. Ook hier speelt communicatie een rol. Vaak wordt niet helder gecommuniceerd. Soms groeien werknemers door op basis van positie en resultaten, maar is niet altijd duidelijk waarom de ene werknemer kan doorgroeien en de andere niet.

“Communicatie waarom de ene werknemer dan wel die promotie mag maken en voor die persoon wordt gekozen is niet altijd helder, dan denk ik waarom hij wel en ik niet?” (Respondent 3, werknemer)

Gesteld kan worden dat werknemers toewijzing van voornamelijk promotie op basis van positie niet altijd rechtvaardig vinden verlopen. Communicatie speelt ook hierbij een belangrijke rol.

Ten tweede blijkt uit de analyse dat positie invloed heeft op verwachtingen over het nakomen van afspraken. Moeilijk vervangbare werknemers hebben hogere verwachtingen over het nakomen van afspraken dan gemakkelijk vervangbare werknemers. Zoals gesteld vinden moeilijk vervangbare werknemers dat organisaties meer kansen moeten bieden aan werknemers die goede resultaten behalen en een kritieke functie hebben. Het is echter niet zo dat organisaties aan moeilijk vervangbare werknemers concrete beloftes doen over beloningen. Wel wordt door de leidinggevende aangegeven dat goede resultaten en inzet beloond kunnen worden in de vorm van extra investeringen. Moeilijk vervangbare werknemers hebben op basis hiervan verwachtingen over extra investeringen. Wanneer moeilijk vervangbare werknemers deze extra investeringen niet krijgen dan vinden zij op basis van verwachtingen hierover dat de afspraak niet is nagekomen. Gemakkelijk vervangbare werknemers hebben deze verwachtingen over beloningen niet, waardoor dit minder invloed heeft op percepties over het nakomen van afspraken.

Ten derde blijkt uit de analyse dat moeilijk vervangbare werknemers op basis van beloftes hogere verwachtingen over extra investeringen hebben dan gemakkelijk vervangbare werknemers. Wanneer niet aan deze verwachtingen voldaan wordt hebben moeilijk vervangbare werknemers in mindere mate vertrouwen in het nakomen van afspraken. Ook hier speelt, conform de kwantitatieve analyse, de invloed van de leidinggevende een rol. Wanneer een leidinggevende geen invloed heeft op de verdeling van scholing en doorgroeimogelijkheden dan heeft dit minder invloed op de mate van vertrouwen in het nakomen van beloftes of afspraken door de leidinggevende.

Uit bovenstaande blijkt conform de kwantitatieve analyse dat gemakkelijk vervangbare werknemers meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan moeilijk vervangbare werknemers. Wanneer een gemakkelijk vervangbare werknemer geen extra scholing en doorgroeimogelijkheden krijgt, dan heeft dit geen invloed op gevoelens van rechtvaardigheid, nakomen van afspraken en vertrouwen. Op basis van het feit dat aan gemakkelijk vervangbare werknemers geen beloftes gedaan worden over extra scholing en doorgroeimogelijkheden zijn hier geen verwachtingen over.

Het is dan ook minder problematisch wanneer extra mogelijkheden niet geboden worden. Hierdoor is het gemakkelijker om deze verwachtingen te vervullen. Verwachtingen van moeilijk vervangbare werknemers zijn daarentegen op basis van beloftes vanuit de organisatie breder en moeilijker te vervullen door de organisatie. Wanneer niet aan verwachtingen voldaan wordt en de organisatie komt beloftes niet na, dan ervaren moeilijk vervangbare werknemers een onrechtvaardige behandeling en neemt het vertrouwen in het nakomen van afspraken af. Hierbij speelt de invloed van de leidinggevende op de toewijzing van scholing en doorgroeimogelijkheden, net als bij type arbeidscontract, een rol.

4.2.3 Alternatieven en de inhoud van het psychologisch contract

Conform de kwantitatieve analyse blijkt daarnaast dat ook alternatieven invloed hebben op de inhoud van het psychologisch contract, hiermee worden de kwantitatieve resultaten bevestigd. Werknemers die alternatieven hebben, geven aan dat wanneer de organisatie niet voldoet aan verwachtingen of verplichtingen, de organisatie gemakkelijk verlaten kan worden. Werknemers met alternatieven geven aan dat wanneer niet aan de verwachtingen voldaan wordt dit niet gelijk betekent dat gevoelens van rechtvaardigheid, vertrouwen en nakomen van afspraken afnemen.

“Ik weet dat ik zo ergens anders aan de slag kan. Als er op dit moment niet aan mijn verwachtingen voldaan kan worden door de organisatie til ik daar niet te zwaar aan, ik kan toch zo weer elders aan de slag. Ik wil niet weg bij deze organisatie, maar ik weet dat ik die opties heb” (Respondent 9, werknemer).

De economisch moeilijke tijd speelt een rol bij de alternatieven die werknemers hebben en zorgt ervoor dat werknemers moeilijker ander werk kunnen vinden dan voorheen. Werknemers die geen alternatieven hebben en waarbij niet aan de verwachtingen voldaan wordt, hebben een groter gevoel van ontevredenheid en voelen zich meer onrechtvaardig behandeld wanneer dit het geval is.

“Alternatieven heb ik niet, dus je moet het toch doen met de dingen die je krijgt. En als dan niet aan je verwachtingen voldaan wordt dan til ik daar denk ik wel zwaarder aan dan wanneer ik wel alternatieven zou hebben” (Respondent 3, werknemer).

4.3 Samenvatting resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven met betrekking tot de inhoud van het psychologisch contract. De hypothesen en resultaten zijn samengevat in tabel 4.3

Tabel 4.3 Overzicht van hypothesen en resultaten

	Vignettenonderzoek		Semi-gestructureerde interviews	
	Hypothese	Resultaat	Hypothese	Resultaat
Inhoud van het psychologisch contract				
H1a: Type arbeidscontract, tijdelijk zonder uitzicht vast contract	+	Ondersteund	+	Ondersteund
H1b: Type arbeidscontract, tijdelijk met uitzicht vast contract	+	Ondersteund	+	Ondersteund
H1c: Positie	+	Ondersteund	+	Ondersteund

5. Resultaten: investeringen en verwachtingen

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de invloed van type arbeidscontract en positie op de inhoud van het psychologisch contract. Zo spelen het type arbeidscontract en de positie van een werknemer een rol bij de tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract. In dit hoofdstuk wordt, voor een compleet en verdiepend beeld, inzicht gegeven in de onderliggende mechanismen die een verklaring bieden aan de invloed van type arbeidscontract en positie. Door te kijken naar de onderliggende mechanismen in het psychologisch contract kan inzicht geboden worden waarom type arbeidscontract en positie van invloed zijn. Er wordt in dit hoofdstuk ingegaan op investeringen vanuit de organisatie en verwachtingen van leidinggevenden en werknemers. Verondersteld wordt dat investeringen vanuit de organisatie bijdragen aan verwachtingen of percepties die werknemers hebben over de inhoud van het psychologisch contract. De resultaten in dit hoofdstuk zijn relevant ten behoeve van de hypothesen 2a en b en 3a en b. In de eerste paragraaf wordt allereerst ingegaan op de HR investeringen vanuit de organisatie. De tweede paragraaf richt zich op de verwachtingen van leidinggevenden en werknemers. Hierbij wordt tevens onderscheid gemaakt in type arbeidscontract en positie. De derde paragraaf richt zich op de relatie tussen type arbeidscontract en positie. Tot slot wordt in de vierde paragraaf afgesloten met een samenvatting van de resultaten.

5.1 Investeringen

Uit zowel de kwantitatieve als kwalitatieve analyse blijkt dat positie en type arbeidscontract invloed hebben op de inhoud van het psychologisch contract van werknemers. Voor een volledig beeld wordt in deze paragraaf allereerst gekeken naar de investeringen die organisaties doen in werknemers. Eén van de verwachtingen is dat type arbeidscontract en positie invloed hebben op de investeringen die werknemers krijgen. Deze investeringen kunnen vervolgens bepalend zijn voor de verwachtingen die organisaties en werknemers hebben van elkaar. Om een verdiepend inzicht te bieden in de inhoud van het psychologisch contract worden in deze paragraaf de investeringen die organisaties in werknemers doen beschreven.

5.1.1 Wat bieden werkgevers?

Niet alleen het juridische kader maar ook het HR-beleid dat gevoerd wordt binnen een organisatie is bepalend voor het psychologisch contract. In de interviews met leidinggevenden is over HR investeringen, scholing en promotie, gesproken die geboden worden aan werknemers. In tabel 5.1 wordt een overzicht gegeven van de mogelijkheden die geboden worden aan tijdelijke en vaste werknemers, waarbij een kruisje betekent dat deze mogelijkheden genoemd zijn in de interviews.

Investeringen in vaste en tijdelijke werknemers

Tabel 5.1 scholing en doorgroeimogelijkheden vaste en tijdelijke werknemers

	Vaste werknemers	Tijdelijke werknemers met uitzicht vast contract	Tijdelijke werknemers zonder uitzicht vast contract
Training on the job	X	X	X
Eendaagse bedrijfsspecifieke interne cursus	X	X	X

Meerdaagse bedrijfsspecifieke interne cursus	X	X
Competentieontwikkeling	X	
Scholing om door te groeien	X	
Langdurige opleidingen	X	
Horizontale doorgroeimogelijkheden	X	X
Verticale doorgroeimogelijkheden	X	

In tabel 5.1 is zichtbaar dat vaste en tijdelijke werknemers niet dezelfde scholing en doorgroeimogelijkheden krijgen. Tijdelijke werknemers krijgen wat scholing betreft voornamelijk mogelijkheden voor 'training on the job'. Hierbij worden werknemers op de eigen werkplek individueel begeleid tijdens de werkzaamheden. Van tijdelijke werknemers wordt door de organisatie verwacht dat zij de benodigde kennis en expertise in huis hebben, er wordt dan ook weinig geïnvesteerd in scholing. Wanneer het noodzakelijk is om kennis zo snel mogelijk te verbreden dan krijgen tijdelijke werknemers ook de mogelijkheid om een bedrijfsspecifieke interne cursus te volgen of een bijeenkomst bij te wonen. Het accent ligt hierbij op cursussen van één dag of een bijeenkomst van een dagdeel, waarmee kennis verkregen wordt die op dat moment benodigd is voor de uitoefening van de werkzaamheden. Door organisaties wordt bewust de afweging gemaakt om al dan niet te investeren in een werknemer, hierbij speelt de terugverdientijd een rol.

“Je gaat niet investeren in iemand die tijdelijk in dienst is, als iemand vast in dienst is doe je dat wel. Het zou te gek voor woorden zijn om te investeren in een tijdelijke werknemer, maar je zou wel training on the job kunnen geven” (Respondent 25, leidinggevende).

In situaties waarbij sprake is van een cursus die door de gehele afdeling gevolgd moet worden om bij te blijven wordt de afweging gemaakt of een tijdelijke werknemer de cursus daadwerkelijk nodig heeft voor de werkzaamheden. Daarnaast wordt gekeken of er sprake is van uitzicht op een vast contract. Indien het een tijdelijke werknemer met uitzicht op een vast contract betreft, of sprake is van een situatie waarbij de organisatie een tijdelijke werknemer wilt behouden, dan overweegt de organisatie meer te investeren in scholing. Dit wil zeggen dat een tijdelijke werknemer dan ook meerdaagse bedrijfsspecifieke interne cursussen mag volgen, wanneer dit benodigd is voor de uitoefening van de werkzaamheden.

Leidinggevend vinden echter niet dat organisaties de verplichting hebben om scholingsmogelijkheden te bieden zo lang er sprake is van een tijdelijk contract. Tijdelijke werknemers worden puur aangenomen om bepaalde projecten of werkzaamheden zo goed en efficiënt mogelijk uit te voeren.

Net als scholingsmogelijkheden zijn daarnaast de doorgroeimogelijkheden die aan tijdelijke werknemers geboden worden beperkt. Doorgroeimogelijkheden in die zin dat een tijdelijke werknemer andere werkzaamheden gaat uitvoeren omdat daar een capaciteit ingevuld moet worden zijn er wel. De mate waarin een organisatie investeert in doorgroeimogelijkheden hangt af van het hebben van uitzicht op een vast contract. Is er uitzicht op een vast contract of wilt de organisatie de werknemer behouden? Dan is de organisatie bereid om te kijken naar horizontale doorgroeimogelijkheden. Verticale doorgroeimogelijkheden worden aan tijdelijke werknemers niet geboden. Mogelijkheden om te solliciteren op interne vacatures zijn er voor tijdelijke werknemers wel.

In tegenstelling tot tijdelijke werknemers krijgen vaste werknemers een breed aanbod aan ontwikkelingsmogelijkheden. Organisaties zien het als een verplichting om scholing te bieden aan vaste werknemers.

“Ik denk dat je moet investeren in je personeel. Je personeel is het grootste kapitaal om het zo maar even te zeggen. Ik zie het als een verplichting om mijn personeel goed te kunnen laten functioneren, voor je eigen organisatie moet je mensen laten ontwikkelen, dan ben je gewoon verplicht om mensen op te leiden” (Respondent 21, leidinggevende).

Waar tijdelijke werknemers voornamelijk bedrijfsspecifieke interne cursussen of bijeenkomsten mogen bijwonen, komen vaste werknemers voor zowel eendaagse als meerdaagse interne en externe trainingen en cursussen in aanmerking en kunnen daarnaast langdurige opleidingen gevolgd worden. Het gaat hierbij met name om scholing om bestaande vakinhoudelijke kennis en vaardigheden recent te houden of te verbreden en om scholing gericht op competentieontwikkeling. Bij competentieontwikkeling is er ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer, waarbij bijvoorbeeld een coachingstraject wordt aangeboden. Scholing van vaste werknemers richt zich op de huidige functie en vergroot daarmee relevante en recente kennis, waardoor werknemers zich meer kunnen specialiseren en kunnen doorgroeien binnen de organisatie. Scholing wordt dan ook tevens geboden als investering om door te groeien. Voor het bieden van scholing werken organisaties met scholingsbudgetten, die eerlijk verdeeld worden onder de vaste werknemers. Wanneer er sprake is van een beperkt scholingsbudget dan wordt dat eerlijk verdeeld onder de vaste werknemers en alleen wanneer het noodzakelijk is om bepaalde expertises zo spoedig mogelijk binnen te halen. Naast het bieden van scholing wordt het bieden van doorgroeimogelijkheden aan vaste werknemers door organisaties eveneens als een verplichting gezien. Het gaat hierbij voornamelijk om horizontale doorgroeimogelijkheden. Verticale doorgroeimogelijkheden zijn gezien de grote hoeveelheid werknemers en het lage aantal managementfuncties binnen de vijf organisaties beperkt, waardoor meer naar horizontale doorgroeimogelijkheden gekeken wordt. Het zijn dan ook voornamelijk horizontale doorgroeimogelijkheden die aangeboden worden aan vaste werknemers en worden gestimuleerd. Vaste werknemers kunnen zichzelf verbreden door extra taken aan het takenpakket toe te voegen of kunnen soortgelijke werkzaamheden op een andere afdeling gaan uitvoeren bijvoorbeeld.

Investerings in gemakkelijk en moeilijk vervangbare werknemers

Gemakkelijk en moeilijk vervangbare werknemers krijgen in basis dezelfde investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden. Uit de analyses is gebleken dat een werknemer een moeilijk vervangbare positie kan innemen binnen de organisatie wanneer sprake is van ervaringskennis, netwerkkennis en vaardigheden die andere werknemers niet of nauwelijks bezitten. Deze moeilijk vervangbare werknemers kunnen extra investeringen in salaris, opleiding en promotiemogelijkheden krijgen. Naast deze investeringen krijgen moeilijk vervangbare werknemers meer autonomie en verantwoordelijkheid voor de resultaten die zij behalen. Leidinggevendens hebben belang bij goede resultaten en inzet van moeilijk vervangbare werknemers omdat deze een belangrijke bijdrage leveren aan het resultaat voor de organisatie.

“Je kunt iemand wel stimuleren op basis van positie. Stel dat een werknemer voor de organisatie belangrijke kennis en vaardigheden heeft en we willen die werknemer graag behouden en stimuleren om zijn goede resultaten.”

En die werknemer neemt verantwoordelijkheid, toont inzet en doet zijn werk echt goed, dan ga je aan zo'n werknemer ook wel wat meer bieden aan salaris, scholing of groeimogelijkheden” (Respondent 21, leidinggevende).

Goede resultaten en inzet kunnen gestimuleerd worden door de leidinggevende of vergroten in ieder geval de kansen dat een werknemer een salarisverhoging, bonus, (extra) opleidingen of doorgroeimogelijkheden krijgt. Met het behalen van goede resultaten behartigen moeilijk vervangbare werknemers dus ook de eigen belangen, hiermee wordt de kans op een beloning in de vorm van salaris, scholing of doorgroeimogelijkheden vergroot. Dit is echter complexer dan in het eerste opzicht lijkt. Organisaties proberen kwetsbaarheid en afhankelijkheid van werknemers te verminderen door ervoor te zorgen dat werknemers elkaars taken over kunnen nemen. Organisaties bieden dan ook niet actief (extra) investeringen aan moeilijke vervangbare werknemers aan.

“Ik probeer er wel voor te waken dat werknemers niet al te specialistisch zijn en elkaars taken over kunnen nemen. Je moet proberen iedereen naar eigen behoeften of wensen mogelijkheden aan te bieden. Het is niet dat we denken hij heeft een erg specialistische functie en is moeilijk vervangbaar, dus daar gaan we meer aan bieden. Nee dat is niet zo, anders krijgen die werknemers een soort ‘elite’ status waarbij ze te hoge verwachtingen krijgen misschien. Je kunt het wel inzetten als middel om te belonen of om ze te behouden” (Respondent 24, leidinggevende).

Organisaties verplichten werknemers daarnaast om de afgesproken resultaten te behalen. Dit is vooral het geval wanneer iemand op basis van positie iets extra's heeft gekregen. Wanneer een moeilijk vervangbare werknemer bijvoorbeeld een functie vervult waarvoor de werknemer de opleiding nog aan het afronden is, verplicht de organisatie de werknemer om deze opleiding af te ronden. Wanneer deze opleiding niet afgerond wordt door de werknemer en de afgesproken resultaten dus niet behaald worden, kan dit ertoe leiden dat de werknemer lager ingeschaald wordt. Een leidinggevende heeft mogelijkheden om het gedrag van deze werknemers te beïnvloeden door te 'belonen' of 'straffen' aan de hand van zaken die de werknemer belangrijk vindt, zoals salaris, opleiding of doorgroeien.

5.2 Verwachtingen

Om de invloed van type arbeidscontract en positie te verklaren en te verdiepen worden naast de aangeboden HR investeringen, de verwachtingen die leidinggevendenden hebben van werknemers en verwachtingen die werknemers hebben van leidinggevendenden in kaart gebracht. Deze verwachtingen worden in deze paragraaf behandeld.

5.2.1 Verwachtingen van leidinggevendenden

Aan de leidinggevendenden is allereerst naar algemene verwachtingen over werknemers gevraagd. Leidinggevendenden verwachten van werknemers: zelfstandigheid, hulp vragen wanneer nodig, grenzen opzoeken, werk goed en efficiënt uitvoeren, op het niveau presteren waarvoor zij betaald worden, een deskundige en professionele werkhouding, vakbekwaamheid, inspringen bij problemen, collegialiteit, nemen van verantwoordelijkheid, betrokkenheid en een actieve werkhouding. Leidinggevendenden geven aan dat verwachtingen afhankelijk zijn van de vervangbaarheid van een werknemer en het type arbeidscontract.

Allereerst hebben leidinggevenden iets hogere verwachtingen van werknemers die moeilijker vervangbaar zijn dan van werknemers die gemakkelijk vervangbaar zijn. Leidinggevenden verwachten dat deze werknemers 'beschikbaar' zijn. Dit wil zeggen dat leidinggevenden verwachten dat moeilijk vervangbare werknemers niet vaak ziek zijn en geen lange vakanties opnemen bijvoorbeeld. Daarnaast wordt van moeilijk vervangbare werknemers verwacht dat zij meer ruimte en grenzen opzoeken en daarvoor verantwoordelijkheid nemen.

“Ik vind ook dat als ze specialismen kunnen uitvoeren en kunnen zeggen dit is mijn toko, dan voelen zij zich daar ook veel verantwoordelijker voor. Ik verwacht dan ook dat de werknemers die niet makkelijk te vervangen zijn meer zelfstandigheid tonen of verantwoordelijkheid nemen” (Respondent 26, leidinggevende).

Verwachtingen van leidinggevenden zijn daarnaast net als de investeringen voornamelijk afhankelijk van het feit of er sprake is van een vast of tijdelijk arbeidscontract. De verschillen in verwachtingen over tijdelijke en vaste werknemers zijn aanzienlijk groter dan verschillen in verwachtingen over moeilijk en gemakkelijk vervangbare werknemers. Leidinggevenden geven allereerst aan dat van tijdelijke werknemers niet meer verwacht wordt dan van vaste werknemers. Leidinggevenden hebben van tijdelijke werknemers juist lagere verwachtingen dan van vaste werknemers.

“Tijdelijke werknemers weten natuurlijk niet hoe het hier reilt en zeilt en dat kun je iemand niet kwalijk nemen. Dus daar verwacht je dan ook wel iets minder van” (Respondent 23, leidinggevende).

Leidinggevenden verwachten, naast de algemeen genoemde verwachtingen, van vaste werknemers: continue ontwikkelen door scholing, up to date houden van kennis en verdiepen of doorgroeien waar gewenst. Daarnaast wordt verwacht dat vaste werknemers naast het werkpakket extra geven in de vorm van overwerken, bijdragen aan een goede sfeer, kwaliteit bewaken, aanwezig zijn op bijeenkomsten, meedenken met de afdeling of organisatie en betrokken zijn. Tijdelijke werknemers worden voor kennis of een bepaald project ingehuurd, waardoor door de organisatie van tijdelijke werknemers minder verwacht wordt. Er wordt van tijdelijke werknemers, naast de algemeen genoemde verwachtingen, dan ook alleen verwacht dat zij werkzaamheden zo goed mogelijk uitvoeren en zich aanpassen aan de organisatie. Het maakt hierbij wel verschil of een tijdelijke werknemer uitzicht heeft op een vast contract of niet. Van tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract wordt wel verwacht dat zij zich net als vaste werknemers extra inzetten en aanwezig zijn op bijeenkomsten. De verwachtingen van een leidinggevende worden dus hoger naarmate een werknemer langer in dienst is en er sprake is van een 'vaster' dienstverband.

5.2.2 Verwachtingen van werknemers

Ook aan de werknemers is allereerst naar algemene verwachtingen gevraagd. Werknemers verwachten van de organisatie: goede arbeidsomstandigheden, betaling van het salaris, openheid, rechtvaardigheid, inspraak, verantwoordelijkheid, een prettige werksfeer, samenwerking en terechtkunnen bij privé problemen. Ook de vervangbaarheid van een werknemer en het type arbeidscontract speelt een rol bij de verwachtingen van werknemers. Allereerst hebben werknemers met een moeilijk vervangbare positie hogere verwachtingen over zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Moeilijk vervangbare werknemers hebben een eigen 'toko' waarvoor zij zelf verantwoordelijkheid dragen.

Daarnaast zijn verwachtingen van werknemers afhankelijk van het type arbeidscontract. Zo noemen werknemers met een vast contract aanvullend als verwachtingen: betrokken worden, participatie in bijeenkomsten, salarisstijging conform periode en ontwikkeling, afwisseling en uitdaging in werkzaamheden. Tijdelijke werknemers noemen deze aanvullende verwachtingen niet. Naast algemene verwachtingen is gevraagd naar verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden. Deze verwachtingen worden in deze paragraaf behandeld.

Verwachtingen tijdelijke en vaste werknemers

Tabel 5.2 Verwachtingen scholing en doorgroeien tijdelijke en vaste werknemers

	Vaste werknemer	Tijdelijke werknemer met uitzicht vast contract	Tijdelijke werknemer zonder uitzicht vast contract
Mogelijkheid tot het volgen van scholing	X	X	
Scholing om kennis recent te houden of te verbreden	X	X	
Scholing om door te groeien	X		
Scholing betaald door de werkgever	X	X	
Horizontale doorgroeimogelijkheden	X	X	
Verticale doorgroeimogelijkheden	X		

Wanneer gekeken wordt naar verwachtingen van werknemers afhankelijk van type arbeidscontract worden grote verschillen zichtbaar. Zoals in paragraaf 5.1 is beschreven, speelt het type arbeidscontract een grote rol bij de investeringen die werknemers krijgen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat verwachtingen van werknemers afhankelijk van type arbeidscontract zeer uiteenlopen.

De belangrijkste verwachtingen van zowel tijdelijke als vaste werknemers hebben allereerst betrekking op de mogelijkheid tot het volgen van scholing. Hierbij maakt het bij tijdelijke werknemers verschil of er sprake is van een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast contract of een tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract. Werknemers zonder uitzicht op een vast contract hebben geen verwachtingen over scholing. In tabel 5.2 is tevens zichtbaar dat ook verwachtingen over het volgen van scholing om kennis recent te houden of te verbreden en scholing betaald door de werkgever door beide respondentengroepen worden genoemd. Tijdelijke werknemers noemen dit minder vaak als verwachting dan vaste werknemers en het maakt hierbij een verschil of er sprake is van uitzicht op een vast contract. Waar tijdelijke werknemers weinig tot geen verwachtingen hebben over het volgen van training, cursussen en opleiding, hebben vaste werknemers veel verwachtingen over het volgen van scholing.

Tijdelijke werknemers geven aan ingehuurd te worden om de specifieke kennis en ervaring en leren voornamelijk van collega's.

“Ik heb geen verwachtingen van de organisatie wat betreft scholing of iets dergelijks. Ik vind niet dat zij dat aan hoeven te bieden, ik ben tenslotte maar inhuur (...). Je moet kennis meebrengen en je ding doen.

Welk project je ook doet, je leert dingen doordat je spreekt met collega's dus je pikt altijd wat op”

(Respondent 16, werknemer).

Wanneer tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract mee mogen naar een bijeenkomst of interne cursus dan is dit boven verwachting, een organisatie hoeft dit immers niet te bieden vinden deze tijdelijke werknemers. Zoals in tabel 5.2 zichtbaar is, nemen de verwachtingen van tijdelijke werknemers over scholing toe naarmate een werknemer uitzicht heeft op een vast contract. Het betreffen dan verwachtingen over het volgen van bedrijfsspecifieke, interne cursussen voor één of meerdere dagdelen gericht op het vergroten van vakinhoudelijke kennis die op dat moment benodigd is voor uitoefening van de werkzaamheden. Verwacht wordt dan dat deze cursussen betaald worden door de werkgever. Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract geven daarnaast aan dat verwachtingen over scholing toenemen wanneer daadwerkelijk sprake is van een vast contract.

“De verwachtingen zijn nu eigenlijk beperkt. Het zijn vooral verwachtingen over het up to date houden van vakinhoudelijke kennis en daarna zijn er wel weer meer verwachtingen over het volgen van aanvullende opleidingen of cursussen om door te kunnen groeien bijvoorbeeld, dat dan wel pas echt als ik een vast contract krijg” (Respondent 14, werknemer).

Net als verwachtingen over scholing zijn verwachtingen over doorgroeimogelijkheden van tijdelijke werknemers beperkt. Tijdelijke werknemers hebben in tegenstelling tot vaste werknemers weinig tot geen verwachtingen over doorgroeimogelijkheden. Tijdelijke werknemers hebben wel de wens om door te groeien, maar hebben weinig verwachtingen over het maken van een horizontale of verticale doorgroei binnen de organisatie zo lang er sprake is van een tijdelijk contract. Tijdelijke werknemers zijn ingehuurd voor een bepaald project of afgebakende werkzaamheden en hebben daarom weinig verwachtingen over het maken van een doorgroei binnen de organisatie. Zoals te zien is in tabel 5.2 maakt het hierbij wel verschil of een tijdelijke werknemer uitzicht heeft op een vast contract. Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract hebben wel verwachtingen over een horizontale doorgroei waarbij het gaat om een uitbreiding van de werkzaamheden die nu uitgevoerd worden. Het gaat hierbij om extra taken die niet in de eerste opdrachtomschrijving zijn opgenomen. Verwachtingen over verticale doorgroeimogelijkheden hebben tijdelijke werknemers niet. Wel is er de wens om verticaal door te groeien maar dan moet er sprake zijn van een vast contract op het moment van doorgroei.

“Ik denk dat er in verticale doorgroei ook wel mogelijkheden zijn, maar dan zal ik hier voor langere tijd moeten zitten en een vaste aanstelling moeten krijgen. Als daar geen sprake van is dan zal een verticale doorgroei er in ieder geval niet in zitten. De wens is er maar verwachtingen heb ik er nu dus niet over” (Respondent 12, werknemer).

Waar tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract voornamelijk verwachtingen hebben over het volgen van interne cursussen voor één of meerdere dagdelen gericht op het vergroten van vakinhoudelijke kennis die op dat moment benodigd is, hebben vaste werknemers brede verwachtingen over zowel eendaagse of meerdaagse interne en externe trainingen en cursussen en langdurige opleidingen. Deze verwachtingen betreffen voornamelijk volgen van een training, cursus of opleiding om vakinhoudelijke kennis recent te houden of te verbreden. Het volgen van een training, cursus of opleiding wordt daarnaast genoemd in relatie tot doorgroeien. Vaste werknemers verwachten door het volgen van scholing meer kennis en vaardigheden op te doen om zo te kunnen groeien binnen de functie of door te groeien naar een hogere functie.

Vaste werknemers verwachten dat scholing evenals de uren daarvoor betaald worden door de werkgever. Het hoort er voor vaste werknemers bij dat een organisatie een scholingsbudget heeft.

“Het ligt wel in de lijn der verwachting dat de organisatie die opleidingen van het opleidingsbudget betaald en dat die onder werktijd gevolgd mogen worden en doorbetaald worden” (Respondent 9, werknemer).

Naast verwachtingen over scholing worden doorgroeimogelijkheden door vaste werknemers als verwachting genoemd. Vaste werknemers verwachten voornamelijk een horizontale groei te kunnen maken binnen de organisatie. Het betreft vrijwillige mobiliteit waarbij de werknemers op eigen initiatief een stap tot doorgroei maken. Het gaat hier om een doorgroei waarbij de werknemer een bredere functie of takenpakket krijgt, een nieuwe functie op dezelfde afdeling, andere afdeling of vestiging, of een functie of gelijkwaardig niveau krijgt. In niet alle organisaties is het mogelijk een verticale doorgroei te maken. De werknemers zijn werkzaam in platte organisaties waarbij het aantal hogere functies om naar door te groeien beperkt is. Deze stoelen zijn bezet en komen niet of nauwelijks vrij.

“Verwachtingen over doorgroeien naar een hogere functie, dus een stapje hoger, heb ik minder omdat die mogelijkheden hier binnen de organisatie beperkt zijn” (Respondent 5, werknemer).

Slechts drie vaste werknemers geven aan verwachtingen te hebben over verticale doorgroei, waarbij een verandering van functie plaatsvindt en de positie van de werknemer tevens verandert in de hiërarchie van de organisatie. Hierbij wordt door de respondenten alleen gesproken over promotie waarbij de werknemer stijgt in de hiërarchie van de organisatie.

Verwachtingen gemakkelijk en moeilijk vervangbare werknemers

Wanneer gekeken wordt naar verwachtingen afhankelijk van positie blijkt dat werknemers met een moeilijk vervangbare positie niet zozeer hogere verwachtingen hebben van scholing en doorgroeimogelijkheden dan gemakkelijk vervangbare werknemers. Moeilijk en gemakkelijk vervangbare werknemers verwachten in basis dezelfde mogelijkheden te krijgen op gebied van scholing en doorgroeien. Moeilijk vervangbare werknemers verwachten wel meer ruimte en verantwoordelijkheden te krijgen bij de uitoefening van de werkzaamheden. Daarnaast verwachten moeilijk vervangbare werknemers hogere eisen te kunnen stellen bij het arbeidsvoorwaardengesprek aan het begin van de arbeidsrelatie. Moeilijk vervangbare werknemers verwachten daarnaast hogere eisen te kunnen stellen wanneer deze werknemers de organisatie willen verlaten.

“Pas als je aangeeft de organisatie te willen verlaten en ze willen je graag behouden omdat ze anders essentiële kennis en ervaring kwijt zijn, dan kunnen ze wel ineens meer investeren. Maar het is in eerste instantie niet zo dat ze met een lokkertje komen gedurende je werkzame periode om je te behouden, dat komt dan pas achteraf” (Respondent 8, werknemer).

De hogere eisen die moeilijk vervangbare werknemers verwachten te kunnen stellen wanneer deze werknemers de organisatie willen verlaten betreffen dan vooral financiële investeringen en het krijgen van meer ruimte. Moeilijk vervangbare werknemer hebben dus meer ‘macht’ wanneer zij de organisatie betreden en wanneer zij de organisatie willen verlaten.

Gedurende de loop van de arbeidsperiode bij de organisatie is er volgens de werknemers weinig verschil in kansen tussen moeilijk en gemakkelijk vervangbare werknemers wat scholing en doorgroeien betreft. Dit komt overeen met het perspectief van leidinggevenden wat investeringen betreft. Organisaties bieden niet actief (extra) investeringen aan moeilijk vervangbare werknemers om zo de verwachtingen van deze werknemers laag te houden. Moeilijk vervangbare werknemers verwachten op basis van eerdere ervaringen niet dat er zomaar extra geïnvesteerd wordt in scholing en doorgroeimogelijkheden, deze extra investeringen moeten verdiend worden.

“Op het moment dat ik mij echt goed inzet en goede resultaten behaal wordt dat wel echt beloond en er is echt ruimte om je te belonen” (Respondent 4, werknemer).

Dat moeilijk vervangbare werknemers gedurende de loop van de arbeidsduur zelf niet zomaar meer investeringen krijgen dan gemakkelijk vervangbare werknemers kan ook een ‘machtsmiddel’ van de organisatie zijn. In paragraaf 5.1 is aangegeven dat organisaties zich bewust zijn van de kwetsbaarheid wanneer zij afhankelijk zijn van moeilijk vervangbare werknemers en dat organisaties proberen deze kwetsbaarheid te verkleinen. Het niet zomaar meer investeren in moeilijk vervangbare werknemers dan in gemakkelijk vervangbare werknemers kan een bewuste keuze zijn van de organisatie om zo afhankelijkheid en kwetsbaarheid te verminderen. Extra investeringen moeten ‘verdiend’ worden. Extra investeringen worden alleen gedaan wanneer werknemers goede inzet getoond hebben en goede resultaten behaald hebben.

5.3 Type arbeidscontract en positie

Uit de interpretaties kunnen daarnaast een aantal conclusies afgeleid worden. In dit onderzoek zijn positie en type arbeidscontract afzonderlijk van elkaar onderzocht. Uit de interviews blijkt dit complexer te zijn dan gedacht. Ongeacht het type arbeidscontract dat een werknemer bezit kan deze een sterke positie innemen, die vooral bepaald wordt door netwerkkennis, ervaringskennis en vaardigheden. Bij vaste werknemers gaat het dan vooral om bedrijfsspecifieke ervaringskennis, netwerkkennis en vaardigheden die binnen de organisatie zijn opgedaan. Bij tijdelijke werknemers gaat het vooral om specialistische kennis en vaardigheden die buiten de organisatie zijn opgedaan. Het gaat om kennis en vaardigheden die de organisatie zelf niet bezit. Tijdelijke werknemers zijn echter alleen moeilijk vervangbaar gedurende de loop van een project, het is niet zo dat zij cruciale bedrijfskennis bezitten. Hoewel ervaringskennis en vaardigheden door zowel leidinggevenden als werknemers als moeilijk vervangbaar aangeduid worden is dit niet compleet onvervangbaar. Het gangbare beeld in de literatuur is dat werkzaamheden van tijdelijke werknemers gemakkelijk overdraagbaar zijn van de ene werknemer naar een andere werknemer, met minimale investeringen vanuit de werkgever. Tijdelijke werknemers worden veelal ingezet om routinematige taken te vervullen waarbij minder netwerkkennis en kennis over informele procedures benodigd is (Connelly & Gallagher, 2004). Toch is het beeld dat uit de interviews naar voren komt complexer. Tijdelijke werknemers kunnen namelijk ook specialistische functies vervullen waarvoor het moeilijk is om een geschikte werknemer te vinden (Martínez, de Cuyper & De Witte, 2010). Uit de interviews blijkt dat een sterke positie van een werknemer niet alleen te maken heeft met het type arbeidscontract en de formele kennis die iemand heeft. Ervaringskennis, netwerk en vaardigheden die een werknemer heeft opgedaan zijn voor een groot deel bepalend voor de positie die iemand inneemt binnen de organisatie.

Werknemers die slechts aangenomen zijn voor bepaalde werkzaamheden die meerdere werknemers uitvoeren en geen ervaringskennis, netwerk of vaardigheden bezitten geven aan gemakkelijk vervangbaar te zijn. Werknemers die specifieke ervaringskennis bezitten, netwerk en vaardigheden hebben opgedaan in de loop der jaren, binnen of buiten de organisatie waar zij werkzaam zijn, worden als moeilijker vervangbaar gezien.

Wanneer gekeken wordt naar type arbeidscontract en de mate van vervangbaarheid blijkt dat zowel tijdelijke als vaste werknemers een moeilijk vervangbare positie in kunnen nemen. Vaste werknemers bezitten vaak bedrijfsspecifieke kennis en een uitgebreid netwerk dat van onschatbare waarde is, meestal zijn zij dan ook moeilijk te vervangen.

“De afgelopen 18 jaar heb ik veel plaatselijke kennis opgedaan en ben ik expert op gebied van bepaalde projecten. Ik heb kennis over bepaalde projecten die anderen niet hebben, dat is niet gemakkelijk te vervangen en zal dus veel tijd of jaren kosten” (Respondent 2, werknemer).

Vaste werknemers zijn vaak voor een langere periode werkzaam bij een organisatie en doen gedurende die jaren netwerkkennis en ervaringskennis op over bepaalde projecten die andere werknemers niet hebben, hierdoor positioneren zij zichzelf als moeilijker vervangbaar. Hoewel tijdelijke werknemers in tegenstelling tot vaste werknemers voor een minder lange periode werkzaam zijn bij een organisatie, kunnen ook tijdelijke werknemers een moeilijk vervangbare positie innemen geven werknemers en leidinggevenden aan. Tijdelijke werknemers worden volgens leidinggevenden vaak ingehuurd om specialistische kennis en vaardigheden die zij bezitten en die de organisatie zelf niet heeft. Het is dan ook niet verwonderlijk dat tijdelijke werknemers gedurende de loop van een project een moeilijk vervangbare positie in kunnen nemen. De kennis verdwijnt na afloop van het project echter vaak weer.

“In mijn beleving is het zo dat iedereen, dus zowel externe als interne werknemers, moeilijk te vervangen is. Het vereist een bepaalde kennis van het product en van de omgeving om goed te kunnen opereren en dan de vaardigheden erbij zoals mondelinge vaardigheden die zijn moeilijk te vervangen” (Respondent 24, leidinggevende)

Tijdelijke werknemers verrichten bepaalde specifieke werkzaamheden en vaak op projectbasis. Gedurende de werkzaamheden zijn tijdelijke werknemers moeilijk vervangbaar, na afronding van de werkzaamheden of het project zijn deze werknemers vaak niet meer nodig en worden zij vervangbaar.

Hoewel werknemers door ervaringskennis en vaardigheden die zij bezitten moeilijker vervangbaar zijn, worden zij niet beschouwd als volledig onvervangbaar.

“Iedereen is voor mij vervangbaar. Bij de ene werknemer zal het wat meer tijd kosten om dezelfde kennis op te bouwen, en dan met name lokale kennis, kennis van projecten en dat soort zaken. Bij de ene werknemer zal het misschien binnen een maand geregeld zijn en bij de ander zal ik er misschien een jaar over doen, maar iedereen is vervangbaar” (Respondent 21).

Leidinggevenden zijn zich bewust van de kwetsbaarheid van de organisatie wanneer werknemers specialistisch werk verrichten en moeilijk vervangbaar zijn.

Organisaties proberen die afhankelijkheid en kwetsbaarheid te verminderen door er voor te zorgen dat minimaal twee werknemers kennis hebben over een bepaald vakgebied. Leidinggevenden hebben het idee dat het vervangen van een werknemer met specialistische kennis en vaardigheden kostbare tijd in beslag neemt en lastig is. Die werknemers zijn echter moeilijk vervangbaar maar niet compleet onvervangbaar. Het zal op het moment van vertrek van een moeilijk vervangbare werknemer lastig zijn om de werkzaamheden aan iemand anders over te dragen en op dat moment brengt het de continuïteit van de werkzaamheden in gevaar, maar niet zodanig dat de continuïteit van de organisatie in gevaar komt. Bij moeilijk vervangbare tijdelijke werknemers brengt vertrek alleen de continuïteit van de werkzaamheden in gevaar wanneer het project of de werkzaamheden, waarvoor een tijdelijke werknemer is aangenomen, nog niet zijn afgerond. Leidinggevenden zijn zich bewust van de afhankelijkheid en kwetsbaarheid wanneer zij moeilijk vervangbare werknemers in het team hebben en proberen afhankelijkheid en kwetsbaarheid dan ook te verminderen.

Het type arbeidscontract dat iemand heeft, speelt daarnaast ook een rol bij de investeringen die een werknemer krijgt en de verwachtingen die een werknemer heeft. Vaste werknemers hebben ongeacht de positie die zij innemen prioriteit wat betreft scholing en doorgroeimogelijkheden. Wanneer een tijdelijke werknemer een moeilijk vervangbare positie inneemt en de organisatie wilt deze werknemer graag behouden en vast in dienst nemen dan wordt er wel nagedacht over meer investeren in een tijdelijke werknemer. Het beeld blijkt in praktijk complexer dan gedacht. Moeilijk vervangbare werknemers kunnen hogere investeringen krijgen dan gemakkelijk vervangbare werknemers, het type arbeidscontract speelt hierbij een grote rol. Gesteld kan worden dat wanneer een tijdelijke werknemer moeilijk vervangbaar is, deze meer investeringen kan krijgen in de vorm van autonomie en verantwoordelijkheid dan andere tijdelijke werknemers die gemakkelijk vervangbaar zijn. Voor andere investeringen zoals een bonus, scholing of doorgroeimogelijkheden moet dan wel sprake zijn van uitzicht op een vast contract. Tijdelijke werknemers krijgen ongeacht de positie die zij innemen en resultaten die zij behalen minder investeringen dan vaste werknemers. Dit heeft tevens invloed op de verwachtingen van tijdelijke werknemers. Zo hebben tijdelijke werknemers die moeilijk vervangbaar zijn nauwelijks hogere verwachtingen dan tijdelijke werknemers die gemakkelijk vervangbaar zijn. Tijdelijke werknemers met een moeilijk vervangbare positie verwachten meer ruimte en verantwoordelijkheid te krijgen en verwachten daarnaast hogere eisen te kunnen stellen wanneer zij de organisatie willen verlaten gedurende het project. Het gaat hierbij dan voornamelijk om financiële investeringen en het krijgen van meer ruimte, niet om extra investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden. Voor die laatste twee investeringen moet sprake zijn van een omzetting naar een vast contract. Ongeacht positie krijgen tijdelijke werknemers altijd minder investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden dan vaste werknemers. Tijdelijke werknemers hebben hierdoor soms het idee dat zij zichzelf meer moeten bewijzen.

“Je hebt als externe het idee dat je jezelf meer moet bewijzen. Je hebt weinig reserves, als je intern bent heb je meer reserves zodat je jezelf meer kunt verbeteren.

Ik heb wel het idee dat ik moet aantonen dat ik een extra bijdrage heb ja” (Respondent 16, werknemer)

Tijdelijke werknemers geven aan dat vaste werknemers meer krediet hebben opgebouwd bij een organisatie en dat tijdelijke werknemers juist continue moeten aantonen wat zij bijdragen aan de organisatie om gedurende een project of de werkzaamheden te mogen blijven bij de organisatie.

Zo geven tijdelijke werknemers aan 'extra-role' gedrag te vertonen door extra initiatief te tonen en proberen de werkzaamheden naar een hoger niveau te tillen. Dit gedrag wordt door leidinggevenden vaak niet gezien als 'extra', maar wordt gezien als vanzelfsprekend en behorend tot de formele taakuitoefening.

5.4 Samenvatting resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven met betrekking tot investeringen en verwachtingen. De hypothesen en resultaten zijn samengevat in tabel 5.3.

Tabel 5.3 Overzicht van hypothesen en resultaten

	Hypothese	Semi-gestructureerde interviews
Investeringsen		
H2b: Type arbeidscontract	+	Ondersteund
H2b: Positie	+	Ondersteund
Verwachtingen		
H3a: Type arbeidscontract	+	Ondersteund
H3b: Positie	+	Ondersteund

6. Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk wordt een verwerping en/of acceptatie van de hypothesen en een antwoord op de geformuleerde centrale vraag: ‘*Kan de inhoud van het psychologisch contract verklaard worden door het type arbeidscontract en de positie die een werknemer heeft binnen een organisatie?*’ gegeven. In dit hoofdstuk wordt in de eerste paragraaf een overzicht van de bevindingen gegeven, waarna wordt ingegaan op de empirische resultaten voortgekomen uit dit onderzoek. De tweede paragraaf geeft de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek weer. In de derde paragraaf komen tot slot de theoretische en praktische implicaties aan bod.

6.1 Conclusies

In dit onderzoek zijn de empirische resultaten gebruikt om de invloed van type arbeidscontract en positie op de inhoud van het psychologisch contract te onderzoeken. Om deze resultaten te verdiepen en te verklaren is in dit onderzoek tevens aandacht geschonken aan investeringen vanuit de werkgever en verwachtingen van werkgever en werknemer. De hypothesen en empirische resultaten zijn in tabel 6.1 samengevat.

Tabel 6.1 Overzicht van hypothesen en resultaten

	Vignettenonderzoek		Semi-gestructureerde interviews	
	Hypothese	Resultaat	Hypothese	Resultaat
Inhoud van het psychologisch contract				
H1a: Type arbeidscontract, tijdelijk zonder uitzicht vast contract	+	Ondersteund	+	Ondersteund
H1b: Type arbeidscontract, tijdelijk met uitzicht vast contract	+	Ondersteund	+	Ondersteund
H1c: Positie	+	Ondersteund	+	Ondersteund
Investeringen				
H2a: Type arbeidscontract			+	Ondersteund
H2b: Positie			+	Ondersteund
Verwachtingen				
H3a: Type arbeidscontract			+	Ondersteund
H3b: Positie			+	Ondersteund

Niets ingevuld = geen hypothese getoetst

6.1.1 Inhoud van het psychologisch contract

Aan de hand van de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten kan gesteld worden dat het type arbeidscontract en positie invloed hebben op de inhoud van het psychologisch contract. Wanneer aan de verwachtingen van werknemers wordt voldaan of werknemers krijgen meer investeringen dan verwacht, dan zijn werknemers meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract. Deze uitkomsten sluiten aan bij eerdere onderzoeken naar het psychologisch contract die stellen dat het voldoen aan verwachtingen positieve resultaten met zich meebrengt (Conway & Briner, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler; Guest, 1998). Het niet voldoen aan de verwachtingen leidt daarentegen tot minder tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract.

Deze bevindingen sluiten eveneens aan bij onderzoek naar het psychologisch contract waarbij gesteld wordt dat het niet voldoen aan verwachtingen negatieve resultaten ofwel ongunstige reacties van werknemers met zich meebrengt (Conway & Briner, 2005; Coyle-Shapiro & Kessler, 2005; Freese, Schalk & Croon, 2008).

Type arbeidscontract en inhoud van het psychologisch contract

Wanneer meer specifiek naar de invloed van type arbeidscontract op de inhoud van het psychologisch contract wordt gekeken, kan geconcludeerd worden dat tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract en werknemers met een vast contract. Daarnaast zijn tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan vaste werknemers.

Allereerst verwachten tijdelijke werknemers een ongelijke behandeling wat scholing en doorgroeimogelijkheden betreft. Deze ongelijke behandeling op basis van type arbeidscontract wordt door werknemers rechtvaardig gevonden. Daarnaast worden aan tijdelijke werknemers minder beloftes over scholing en doorgroeien gedaan dan aan vaste werknemers. Aan tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract worden geen beloftes gedaan over scholing en doorgroeimogelijkheden, waardoor verwachtingen hierover laag zijn en het niet nakomen van beloftes of afspraken hierover niet aan de orde is. Naarmate een tijdelijke werknemer uitzicht heeft op een vast contract is naar verwachting sprake van een meer gelijke behandeling wat scholing en doorgroeimogelijkheden betreft.

Aan tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract worden iets meer beloftes gedaan over scholing en doorgroeimogelijkheden, dan aan tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract.

Verwachtingen van tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract zijn dan ook iets hoger en het niet nakomen van beloftes of afspraken is dan iets meer problematisch. Vaste werknemers vinden het vanzelfsprekend dat scholing en doorgroeimogelijkheden geboden worden, waardoor het niet voldoen aan verwachtingen meer gevoelens van onrechtvaardigheid met zich meebrengt. Met vaste werknemers worden verschillende korte termijn afspraken gemaakt over scholing en doorgroeimogelijkheden. Verwachtingen van vaste werknemers zijn op basis van beloftes en afspraken hoger dan die van tijdelijke werknemers. Het niet nakomen van beloftes of afspraken is voor vaste werknemers dan ook meer problematisch. Bij vaste werknemers heeft het niet nakomen van beloftes of afspraken meer invloed op gevoelens van rechtvaardigheid, nakomen van afspraken en vertrouwen in het nakomen van afspraken.

Er kan geconcludeerd worden dat tijdelijke werknemers, op basis van ongelijke behandeling en de weinige beloftes en afspraken die gemaakt worden, weinig tot geen verwachtingen hebben over scholing en doorgroeimogelijkheden. Tijdelijke werknemers hebben lagere verwachtingen en ervaren eerder dat de organisatie voldoet aan de verwachtingen. De verwachtingen van tijdelijke werknemers zijn smaller en gemakkelijker te vervullen. Tijdelijke werknemers ervaren dan ook een hogere mate van tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden in tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract en zonder uitzicht op een vast contract. Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract hebben op basis van beloftes iets hogere verwachtingen over scholing en doorgroeien, dan tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract. Dit heeft invloed op de tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract.

Uit de analyses blijkt dat tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract minder tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract. Vaste werknemers hebben op basis van beloftes en afspraken hogere verwachtingen dan tijdelijke werknemers. Dit heeft eveneens invloed op de tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract. Vaste werknemers voelen zich bij niet voldoen aan de verwachtingen meer onrechtvaardig behandeld, hebben minder vertrouwen in het nakomen van afspraken en vinden in mindere mate dat een afspraak is nagekomen.

Positie en inhoud van het psychologisch contract

Daarnaast kan op basis van dit onderzoek geconcludeerd worden dat gemakkelijk vervangbare werknemers meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan moeilijk vervangbare werknemers.

Allereerst verwachten gemakkelijk vervangbare en moeilijke vervangbare werknemers in basis geen ongelijke behandeling wat scholing en doorgroeimogelijkheden betreft. Moeilijk vervangbare werknemers vinden dit onrechtvaardig en vinden dat een organisatie extra scholing en doorgroeimogelijkheden moet bieden aan werknemers met een moeilijk vervangbare positie. Aan moeilijk vervangbare werknemers worden door organisaties beloftes gedaan over extra investeringen, die werknemers bij het behalen van goede resultaten kunnen krijgen. Aan gemakkelijk vervangbare werknemers worden deze beloftes niet gedaan, waardoor de verwachtingen van gemakkelijk vervangbare werknemers hierover laag zijn en het niet nakomen van beloftes of afspraken hier niet aan de orde is. Moeilijk vervangbare werknemers vinden dat extra scholing en doorgroeimogelijkheden geboden moeten worden. Dit heeft invloed op de tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract. Moeilijk vervangbare werknemers ervaren bij het niet voldoen aan de verwachtingen een meer onrechtvaardige behandeling, hebben minder vertrouwen in het nakomen van afspraken en vinden in mindere mate dat een afspraak is nagekomen.

Er kan geconcludeerd worden dat gemakkelijk vervangbare werknemers, op basis van beloftes en afspraken die gemaakt worden, geen verwachtingen hebben over extra scholing en doorgroeimogelijkheden. De verwachtingen van gemakkelijk vervangbare werknemers zijn in dat opzicht smaller en gemakkelijker te vervullen. Gemakkelijk vervangbare werknemers ervaren dan ook een hogere mate van tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract. Moeilijk vervangbare werknemers hebben daarentegen, op basis van beloftes en afspraken die gemaakt worden, hogere verwachtingen over extra scholing en doorgroeimogelijkheden. Bij moeilijk vervangbare werknemers heeft het niet nakomen van beloftes of afspraken meer invloed op tevredenheid over rechtvaardigheid, nakomen van afspraken en vertrouwen. Moeilijk vervangbare werknemers zijn minder tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan gemakkelijk vervangbare werknemers.

Alternatieven en invloed leidinggevende

De invloed van de leidinggevende op de verdeling van scholing en doorgroeimogelijkheden heeft eveneens invloed op de inhoud van het psychologisch contract en dan met name op het gevoel van vertrouwen in nakomen van afspraken. Naarmate een leidinggevende geen invloed heeft op de verdeling van scholing en doorgroeimogelijkheden hebben werknemers een hogere mate van vertrouwen in het nakomen van afspraken, dan wanneer de leidinggevende wel invloed heeft op de verdeling van scholing. Afspraken omtrent ontwikkeling worden gemaakt met de directe leidinggevende. Van de leidinggevende wordt dan ook verwacht dat deze afspraken worden nagekomen.

Wanneer dit niet het geval is heeft dit invloed op het vertrouwen in het nakomen van afspraken. Het maakt hierbij wel verschil is de leidinggevende wel of geen invloed heeft op de verdeling van scholing en promotie. Wanneer een werknemer geen promotie kan maken of geen scholing kan volgen en dit is buiten de invloed van de leidinggevende om, dan heeft dit minder invloed op tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract dan wanneer de leidinggevende direct invloed heeft.

Op basis van de theorie (Guest & Conway, 2002) werd daarnaast verondersteld dat alternatieven, die een werknemer heeft om zichzelf te ontwikkelen of andere functie te vervullen buiten de organisatie, invloed hebben op percepties over de inhoud van het psychologisch contract. De resultaten ondersteunen dit. Naarmate een werknemer alternatieven heeft buiten de organisatie wordt in mindere mate belang gehecht aan het voldoen aan verwachtingen, de werknemer kan de organisatie immers verlaten wanneer niet voldoende aan de verwachtingen voldaan wordt. Het niet voldoen aan verwachtingen heeft bij een werknemer met alternatieven minder invloed dan wanneer een werknemer geen alternatieven heeft. Gesteld kan worden dat werknemers met alternatieven meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan werknemers zonder alternatieven.

6.1.2 Investerings en verwachtingen

De kwalitatieve resultaten waarbij gekeken is naar de onderliggende mechanismen in het psychologisch contract, bieden vervolgens een verdiepend inzicht in de invloed van type arbeidscontract en positie op de inhoud van het psychologisch contract.

Type arbeidscontract

Allereerst kunnen investeringen vanuit de organisatie een rol spelen bij de tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract. Tijdelijke werknemers krijgen, overeenkomstig de Human Capital Theorie, minder investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden vanuit de organisatie dan vaste werknemers. De terugverdiensijd speelt hierbij een rol. Investerings in tijdelijke werknemers beperken zich dan ook voornamelijk tot een geldelijke beloning: salaris in ruil voor werkzaamheden. Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract hebben hogere scholing en doorgroeikansen dan tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract. Organisaties zijn bereid iets meer te investeren in tijdelijke werknemers die zij willen behouden. Vaste werknemers krijgen in tegenstelling tot tijdelijke werknemers een breed aanbod aan investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden. Geconcludeerd kan worden dat tijdelijke werknemers in tegenstelling tot vaste werknemers minder investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden krijgen. Deze bevindingen sluiten aan bij eerder onderzoek (Thang, Quang & Buyens, 2010; Forrier & Sels, 2003).

Ten tweede spelen verwachtingen van werknemers een rol bij de tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract. Op basis van de sociale ruil theorie (Blau, 1964) werd verondersteld dat tijdelijke werknemers minder positieve uitwisselingsrelaties hebben dan vaste werknemers. Tijdelijke werknemers hebben geen lange termijnuitwisseling die zich continue herhaalt. Dit onderzoek laat zien dat organisaties minder verwachten van tijdelijke werknemers op gebied van ontwikkeling dan van vaste werknemers. Tijdelijke werknemers worden voor kennis of een bepaald project ingehuurd, verwachtingen vanuit de organisatie beperken zich tot het zo goed mogelijk uitvoeren van de werkzaamheden en zich aanpassen aan de organisatie. Van vaste werknemers wordt meer verwacht. Vaste werknemers dienen zichzelf continue te ontwikkelen en door te groeien waar nodig.

Op basis de resultaten kan geconcludeerd worden dat organisaties minder verwachtingen hebben van tijdelijke werknemers en dat tijdelijke werknemers minder investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden krijgen. De resultaten van het onderzoek laten vervolgens zien dat werknemers verwachtingen hierop afstemmen. Zo hebben tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract geen verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden. Wanneer een tijdelijke werknemer uitzicht heeft op een vast contract dan nemen verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden toe. Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract verwachten interne cursussen van één of meerdere dagdelen gericht op het vergroten van vakinhoudelijke kennis, die op dat moment benodigd is voor de werkzaamheden. Vaste werknemers hebben uiteenlopende, brede verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden. Vaste werknemers verwachten interne en externe trainingen, cursussen en opleidingen te kunnen volgen om kennis recent te houden en te verbreden en om te groeien binnen de functie of naar een hogere functie. Daarnaast hebben vaste werknemers in tegenstelling tot tijdelijke werknemers meer verwachtingen over verticale en horizontale doorgroeimogelijkheden. Kortom: tijdelijke werknemers hebben minder verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden dan werknemers met uitzicht op een vast contract en vaste werknemers. Daarnaast hebben tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract minder verwachtingen dan vaste werknemers. Deze bevindingen sluiten aan bij eerder onderzoek (Guest, 2004; Van Dyne & Ang, 1998; De Cuyper & De Witte, 2006).

Er kan geconcludeerd worden dat tijdelijke werknemers het niet krijgen van investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden als een vanzelfsprekendheid beschouwen, dit is onderdeel van de arbeidsrelatie. Tijdelijke werknemers hebben een smaller psychologisch contract. Tijdelijke werknemers hebben geen verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden waardoor dit minder problematisch is en minder van invloed is op de tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract. Tijdelijke werknemers ervaren dan ook een hogere mate van rechtvaardigheid, vertrouwen en nakomen van afspraken. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden in tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract en zonder uitzicht op een vast contract. Tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract krijgen meer investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden. Zij hebben hier dan ook iets hogere verwachtingen over dan tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract. Dit heeft invloed op de tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract. Uit de analyses blijkt dat tijdelijke werknemers zonder uitzicht op een vast contract meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan tijdelijke werknemers met uitzicht op een vast contract. Vaste werknemers hebben daarnaast een breder psychologisch contract met hogere verwachtingen en krijgen meer investeringen vanuit de organisatie. Vaste werknemers voelen zich bij niet voldoen aan de verwachtingen dan ook meer onrechtvaardig behandeld, hebben minder vertrouwen in het nakomen van afspraken en vinden in mindere mate dat een afspraak is nagekomen.

Positie

Allereerst krijgen gemakkelijk vervangbare werknemers en moeilijk vervangbare werknemers in basis dezelfde investeringen wat scholing en doorgroeien betreft. Moeilijk vervangbare werknemers kunnen extra investeringen krijgen, in die zin dat zij een hogere geldelijke beloning kunnen krijgen en meer autonomie en verantwoordelijkheid. Organisaties kunnen moeilijk vervangbare werknemers daarnaast belonen op basis van de behaalde resultaten in de vorm van scholing, doorgroeimogelijkheden en bonussen. Een werknemer moet deze investeringen dan wel verdiend hebben.

Gesteld kan worden dat moeilijk vervangbare werknemers op basis van resultaten meer investeringen krijgen dan gemakkelijk vervangbare werknemers (Rousseau, 1995; Van Dyne & Ang, 1998).

Ten tweede spelen verwachtingen van werknemers een rol bij de tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract. Dit onderzoek laat zien dat moeilijk vervangbare werknemers hogere verwachtingen hebben dan gemakkelijk vervangbare werknemers. Het betreffen dan met name verwachtingen over autonomie en verantwoordelijkheid. Daarnaast kunnen moeilijk vervangbare werknemers verwachtingen hebben over extra scholing en doorgroeimogelijkheden. Moeilijk vervangbare werknemers verwachten bij aanvang van de functie of wanneer zij dreigen de organisatie te willen verlaten hogere eisen te kunnen stellen wat investeringen betreft. Gedurende de arbeidsperiode zelf verwachten moeilijk vervangbare werknemers niet zomaar meer investeringen te krijgen dan gemakkelijk vervangbare werknemers. Pas wanneer moeilijk vervangbare werknemers zichzelf bewezen hebben, worden extra investeringen verwacht. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat gemakkelijk vervangbare werknemers minder (extra) investeringen krijgen dan moeilijk vervangbare werknemers. De resultaten van het onderzoek laten vervolgens zien dat werknemers verwachtingen hierop afstemmen. Kortom: gemakkelijk vervangbare werknemers hebben minder verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden dan moeilijk vervangbare werknemers.

Er kan geconcludeerd worden dat moeilijk vervangbare werknemers vinden dat zij hogere investeringen moeten krijgen dan gemakkelijk vervangbare werknemers. Moeilijk vervangbare werknemers hechten hier gezien de positie die zij innemen een groter belang aan. Wanneer niet aan de verwachtingen voldaan wordt ervaren moeilijk vervangbare werknemers in hogere mate een gevoel van onrechtvaardigheid, minder vertrouwen in nakomen afspraken en het gevoel dat de afspraak niet is nagekomen. Gemakkelijk vervangbare werknemers hebben een smaller psychologisch contract met minder verwachtingen, waardoor gemakkelijker aan de verwachtingen voldaan kan worden. Het niet krijgen van (extra) investeringen is voor gemakkelijk vervangbare werknemers minder problematisch is en is minder van invloed op de tevredenheid over de inhoud van het psychologisch contract.

6.1.3 Positie en type arbeidscontract

Het geschetste beeld over positie en type arbeidscontract blijkt echter complexer te zijn. Wanneer gekeken wordt naar de positie van werknemers blijkt allereerst dat tijdelijke werknemers net als vaste werknemers een moeilijk vervangbare positie in kunnen nemen. Dit conform eerder onderzoek waarin gesteld wordt dat tijdelijke werknemers specialistische, professionele functies kunnen vervullen waarvoor het moeilijk is om geschikte werknemers te vinden (Martínez, de Cuyper & de Witte, 2010; Dekker, 2012). De resultaten uit de interviews tonen aan dat tijdelijke werknemers niet per definitie eenvoudige, routinematige banen innemen waarbij weinig ervaringskennis benodigd is. Organisaties huren tijdelijke werknemers in voor kennis en vaardigheden die de organisatie zelf niet bezit. Gedurende de loop van een project of werkzaamheden kunnen organisaties dan ook afhankelijk zijn van tijdelijke werknemers. Organisaties investeren meer in tijdelijke werknemers met een moeilijk vervangbare positie dan in tijdelijke werknemers met een gemakkelijk vervangbare positie. In die zin dat zij een hogere geldelijke beloning kunnen krijgen en meer autonomie en verantwoordelijkheid. Er zijn geen verschillen in investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden. Tijdelijke werknemers zijn hoe dan ook verantwoordelijk voor eigen ontwikkeling. Vaste werknemers met een moeilijk vervangbare positie krijgen wel extra investeringen in de vorm van scholing, doorgroeimogelijkheden, bonussen, autonomie en verantwoordelijkheid.

Een werknemer moet dit dan wel 'verdiend' hebben. Deze investeringen worden door de organisatie ingezet als vorm van beloning. De resultaten laten zien dat vaste werknemers, ongeacht positie, altijd meer investeringen in de vorm van scholing en doorgroeimogelijkheden krijgen dan tijdelijke werknemers. Conform de human capital theorie blijkt de terugverdiëntijd een grote rol te spelen voor een organisatie om al dan niet te investeren in een werknemer, de positie die een werknemer inneemt is van ondergeschikt belang aan type arbeidscontract. Dit is tevens terug te zien in de verwachtingen van werknemers. Vaste werknemers die moeilijk vervangbaar zijn hebben meer verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden dan tijdelijke werknemers die moeilijk vervangbaar zijn. Moeilijk vervangbare werknemers met een vast contract hebben hogere verwachtingen over autonomie, verantwoordelijkheid, beloning en scholing en doorgroeimogelijkheden. Tijdelijke werknemers met een moeilijk vervangbare positie hebben alleen meer verwachtingen over salaris, autonomie en verantwoordelijkheid. Tijdelijke werknemers verwachten geen investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden. Positie is hierbij aan ondergeschikt belang. Ongeacht of een tijdelijke werknemer moeilijk of gemakkelijk vervangbaar is, verwachtingen over scholing en doorgroeimogelijkheden zijn er weinig tot niet. Hierdoor is het voor tijdelijke werknemers met een moeilijk vervangbare positie minder problematisch wanneer niet aan deze verwachtingen tegemoet gekomen wordt dan voor tijdelijke werknemers met een moeilijk vervangbare positie.

6.1.4 Balans in investeringen

Wanneer de resultaten vervolgens gelinkt worden aan de theorie van Tsui et al. (1997) en Shore & Barksdale (1998), kan geconcludeerd worden dat ten aanzien van gemakkelijk en moeilijk vervangbare tijdelijke werknemers meer sprake is van een lage wederzijdse investering. De relatie is gebaseerd op economische uitwisseling voor de korte termijn. De werkgever biedt een economische investering in ruil voor duidelijk afgebakende werkzaamheden van de werknemer. De investeringen van de werknemer beperken zich tot het verrichten van de werkzaamheden en de investeringen van de organisatie beperken zich tot het betalen van salaris. De verblijfsduur van de tijdelijke werknemer en het hebben van uitzicht op een vast contract speelt hierbij een belangrijke rol. Naarmate er sprake is van uitzicht op een vast contract is er sprake van een wederzijdse hoge investering. Het gaat hierbij dan om tijdelijke werknemers die bij goed presteren vaste werknemers in dienst van de organisatie worden. Zowel werkgever als werknemer hebben dan hogere verwachtingen en doen hogere investeringen. Werkgevers doen een hogere investering in de vorm van opleiding en tijdelijke werknemers doen een hogere investering in die zin dat zij bijvoorbeeld deelnemen aan bijeenkomsten en extra taken uitvoeren die buiten het contract vallen. Wat betreft vaste werknemers met een gemakkelijk vervangbare positie kan gesteld worden dat er sprake is van een wederzijdse hoge investering. De verwachtingen van zowel de werknemer als vanuit de organisatie zijn hoog, evenals de investeringen. Werkgevers bieden tal van scholing en doorgroeimogelijkheden aan vaste werknemers. Zij verwachten in ruil hiervoor een hogere investering vanuit de werknemer. Verwacht wordt bijvoorbeeld dat vaste werknemers zichzelf extra inzetten, ontwikkelen en overwerken wanneer nodig. Bij vaste werknemers met een moeilijk vervangbare positie kan eveneens gesteld worden dat er sprake is van een wederzijdse hoge investering. Werkgevers bieden bonussen, extra scholing en doorgroeimogelijkheden aan en verwachten van werknemers dat zij meer verantwoordelijkheid nemen en extra taken uitvoeren.

6.2 Beperkingen en toekomstig onderzoek

De bevindingen in dit onderzoek geven een beter beeld van de invloed van type arbeidscontract en positie op de inhoud van het psychologisch contract. Om de waarde van de bevindingen te beoordelen, is het belangrijk rekening te houden met beperkingen van dit onderzoek.

Allereerst dient rekening gehouden te worden met de generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek. In dit onderzoek is bewust gekozen voor het houden van interviews met respondenten in vijf verschillende organisaties. Gestreefd is naar organisaties met een grootte van minimaal 50 werknemers, echter variëren de organisaties zeer in grootte: uiteenlopend van 60 tot 6.000 werknemers. Ook opereren de organisaties in verschillende sectoren. Ondanks de verschillen in grootte en sector blijkt uit de resultaten dat percepties over investeringen en verwachtingen naar gelang van type arbeidscontract en positie overeenkomen. Toch is het mogelijk dat in dit onderzoek bepaalde contextfactoren uit beeld gebleven zijn. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat verschillen in resultaten niet door positie en type arbeidscontract komen maar door de verschillen in sector. Hiervoor dient aandacht te zijn in vervolgonderzoek.

Een tweede beperking is dat de investeringen die tijdelijke en vaste werknemers krijgen conjunctuurgevoelig kunnen zijn. Op dit moment is sprake van een economische recessie. Het is mogelijk dat verwachtingen en investeringen verschillen van wanneer het voorspoediger gaat met de economie. Mogelijk zijn verwachtingen over de inhoud van het psychologisch contract anders wanneer er sprake is van een krappe arbeidsmarkt. De generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere tijden kan hierdoor beperkt zijn. Psychologische contracten kunnen veranderen en zijn niet voor onbepaalde tijd.

De inhoud van het psychologisch contract is ondervraagd aan de hand van een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Een vergelijking van antwoorden op het kwalitatieve deel en het kwantitatieve deel kan het mogelijk maken om tegenspraken op te sporen. Verwachtingen en investeringen zijn echter alleen ondervraagd aan de hand van kwalitatief onderzoek. Hierdoor kan het zijn dat respondenten sociaal wenselijk hebben geantwoord.

Het is daarnaast mogelijk dat ook andere variabelen van invloed zijn op de inhoud van het psychologisch contract. Deze variabelen zijn tijdens het interview en in het vignettenonderzoek niet ter sprake gekomen. De resultaten van dit onderzoek tonen verschillen tussen werknemers naar gelang van positie en type arbeidscontract. Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat ook tijdelijke werknemers een moeilijk vervangbare positie in kunnen nemen. Uit de interviews blijkt dat organisaties niet extra investeren in scholing en doorgroeimogelijkheden om tijdelijke werknemers te behouden gedurende de werkzaamheden of een project. Tijdelijke werknemers met een moeilijk vervangbare positie vinden het vanzelfsprekend dat zij dergelijke investeringen niet krijgen. Dit kan een interessant benadering vormen voor vervolgonderzoek. Meer onderzoek is nodig naar waarom positie voor tijdelijke werknemers in mindere mate een rol speelt dan bij vaste werknemers. Vooral omdat hier nog in weinig onderzoek aandacht voor geweest is.

In dit onderzoek zijn alleen de HR investeringen scholing en doorgroeimogelijkheden meegenomen. Het is raadzaam bij vervolgonderzoek meerdere HR investeringen mee te onderzoeken. Wellicht komen tijdelijke werknemers hiervoor wel in aanmerking. Door de gekozen afbakening is het beeld van het psychologisch contract mogelijk beperkt.

6.3 Theoretische implicaties

De bevindingen van dit onderzoek hebben implicaties voor onderzoek naar het psychologisch contract. Allereerst ondersteunt dit resultaat het model van Guest & Conway (2002) waarin individuele en organisatorische factoren en HR praktijken invloed hebben op de inhoud van het psychologisch contract. Onderzoek naar het psychologisch contract heeft zich veelvuldig gericht op vervulling of schending van het psychologisch contract en de consequenties die dit met zich meebrengt voor werknemers (Coyle-Shapiro & Kessler, 2005; Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 1995; Rousseau, 1995). Veel minder onderzoek is verricht naar de inhoud van het psychologisch contract en dan met name rechtvaardigheid en vertrouwen. Dit onderzoek kijkt naar een breder concept dan dat van vervulling, waarbij tevens rekening gehouden wordt met percepties van werknemers over rechtvaardigheid en vertrouwen.

Ten tweede zijn empirische onderzoeken naar het psychologisch veelal kwantitatief van aard, dit onderzoek voegt kwalitatieve data toe aan de weinig kwalitatieve empirische onderzoeken naar het psychologisch contract. Daarnaast richt onderzoek naar het psychologisch contract zich veelal op het perspectief van de werkgever of dat van de werknemer. Door in dit onderzoek aandacht te besteden aan beide perspectieven is een breder beeld verkregen over investeringen, verwachtingen en de inhoud van het psychologisch contract.

Ten derde toont dit onderzoek verschillen aan tussen verwachtingen, investeringen en daarmee de inhoud van het psychologisch contract naar gelang van type arbeidscontract en positie. Zo kan het psychologisch contract van tijdelijke werknemers gekenmerkt worden als smaller dan dat van vaste werknemers, in die zin dat tijdelijke werknemers minder investeringen krijgen wat betreft scholing en doorgroeimogelijkheden en hier minder verwachtingen over hebben. Het psychologisch contract van tijdelijke werknemers is smaller, maar gemakkelijker te vervullen. Omgekeerd is het psychologisch contract van vaste werknemers breder. Vaste werknemers krijgen meer investeringen in scholing en doorgroeimogelijkheden en hebben hier meer verwachtingen over. Dit onderzoek toont aan dat tijdelijke werknemers ondanks het smallere psychologisch contract meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan vaste werknemers. Eerder onderzoek naar het psychologisch contract van tijdelijke werknemers toonde eveneens verschillen aan tussen tijdelijke en vaste werknemers, maar was vooral gericht op werkgever of werknemersperspectief (Thang, Quang & Buyens, 2010; Forrier & Sels, 2003; Van Dyne & Ang, 1998; De Cuyper & De Witte, 2006). Dit onderzoek toont aan dat vanuit zowel werkgever als werknemersperspectief verschillen zijn in investeringen en verwachtingen en toont hiermee aan dat tijdelijke werknemers smallere psychologische contracten hebben die gemakkelijker vervuld kunnen worden dan de bredere psychologische contracten van vaste werknemers.

Naast verschillen afhankelijk van type arbeidscontract, toont dit onderzoek verschillen aan tussen verwachtingen, investeringen en de inhoud van het psychologisch contract naar gelang positie die een werknemer inneemt. Dit onderzoek toont aan dat het psychologisch contract van gemakkelijk vervangbare werknemers smaller is dan dat van moeilijk vervangbare werknemers. Gemakkelijk vervangbare werknemers komen in tegenstelling tot moeilijk vervangbare werknemers vrijwel niet in aanmerking voor extra investeringen. Gemakkelijk vervangbare werknemers hebben over extra investeringen geen verwachtingen waardoor het psychologisch contract gemakkelijker te vervullen is. De verwachtingen van moeilijk vervangbare werknemers over extra investeringen zijn hoger, waardoor het psychologisch contract moeilijker te vervullen is.

Dit onderzoek toont aan dat gemakkelijk vervangbare werknemers gezien het smallere psychologische contract meer tevreden zijn over de inhoud van het psychologisch contract dan moeilijk vervangbare werknemers die een breder psychologisch contract hebben. Vervangbaarheid is in onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract nog niet of nauwelijks onderzocht. Doordat in dit onderzoek tevens aandacht is voor de positie van werknemers verrijken de uitkomsten van dit onderzoek eerder onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract door het bieden van nieuw inzicht in de relatie tussen positie en de inhoud van het psychologisch contract.

Ten slotte toont dit onderzoek dat tijdelijke werknemers evenals vaste werknemers specialistische, professionele functies vervullen waardoor zij gedurende het project of de werkzaamheden moeilijk vervangbaar zijn. Tijdelijke werknemers worden vaak getypeerd als werknemers die routinematige taken vervullen waarbij sprake is van een lage wederzijdse afhankelijkheid en gemakkelijke vervangbaarheid (Connelly & Gallagher, 2004; Martínez, de Cuyper & de Witte, 2010). Dit onderzoek toont aan dat een werknemer ongeacht het type arbeidscontract een sterke positie kan innemen binnen de organisatie. Vaste werknemers hebben echter ongeacht de positie die zij innemen prioriteit wat betreft scholing en doorgroeimogelijkheden. Hiermee wordt een interessante benadering aan bestaand onderzoek toegevoegd. Organisaties zijn ongeacht de positie die een tijdelijke werknemer inneemt binnen de organisatie niet bereid te investeren in scholing en doorgroeimogelijkheden zolang er sprake is van een tijdelijk contract, de terugverdientijd speelt hierbij een grote rol.

6.4 Praktische implicaties

Dit onderzoek kent een aantal praktische implicaties. Ten eerste dienen organisaties om flexibel te kunnen opereren te beschikken over competente werknemers die flexibel ingezet kunnen worden (Van Ruyseveldt & van Hoof, 2006). Voor goed functioneren zijn organisaties dan ook meer en meer afhankelijk van de kennis en vaardigheden van werknemers. Het bieden van scholing en doorgroeimogelijkheden aan werknemers wordt dan ook steeds belangrijker (Martocchio & Baldwin, 1997). Dit onderzoek laat zien dat het meer investeren in scholing en doorgroeimogelijkheden van werknemers leidt tot steeds hogere verwachtingen van werknemers. Deze hogere verwachtingen leiden steeds sneller tot constante en toenemende ontevredenheid wanneer de werkgever vanuit de perceptie van de werknemer niet voldoet aan de afspraken. Tijdelijke werknemers en gemakkelijk vervangbare werknemers hebben lagere verwachtingen en ervaren eerder dat zowel werkgever als werknemer zelf aan de verwachtingen voldoen. Vaste werknemers en moeilijk vervangbare werknemers hebben hogere verwachtingen en vinden dat minder vaak aan deze verwachtingen voldaan wordt. Organisaties of vertegenwoordigers van organisaties dienen alert te zijn op de beloftes die gedaan worden aan werknemers en op het nakomen daarvan. Op basis van de beloftes en investeringen die werknemers krijgen, worden verwachtingen van werknemers gebaseerd. Organisaties doen nu vaak 'vage' beloftes waarin aangegeven wordt dat er scholing en doorgroeimogelijkheden zijn, maar vaak wordt niet aangegeven hoe hiervoor in aanmerking gekomen kan worden en wat de reden is dat een bepaalde werknemers bijvoorbeeld geen scholing mag volgen of door kan groeien. Communicatie is hierbij van groot belang. Tevens moet er aandacht zijn voor de percepties van de werknemer over rechtvaardigheid en het erop kunnen vertrouwen dat beloftes in de toekomst nagekomen worden.

Ten tweede bestaat het beeld dat organisaties moeten aansturen op arbeidsrelaties voor de lange termijn omdat dit tevredenheid van werknemers zou verhogen. Dit onderzoek laat zien dat een lange termijn relatie niet per definitie hoeft te betekenen dat een werknemer meer tevreden is.

Smaller psychologisch contract maakt (on)tevreden?

Dit onderzoek laat het tegenovergestelde beeld zien. Werknemers met een korte termijn relatie zijn meer tevreden over de inhoud van het psychologisch contract dan werknemers met een lange termijn relatie. Dit onderzoek laat dan ook zien dat het streven naar een lange termijn relatie door de werkgever niet altijd hoeft te leiden tot meer tevredenheid. Dit is dan ook niet het enige beleid dat organisaties moeten nastreven om werknemers tevreden te houden.

Literatuurlijst

- Aggarwal, U. & Bhargava, S. (2010). Predictors and outcomes of relational and transactional psychological contract. *Psychology Studies*, 55(3),195–207.
- Alexander, C.S. & Becker, H.J. (1978). The Use of Vignettes in Survey Research. *Public Opinion Quarterly*, 42, 93-104.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*,(8), 28-31.
- Atkinson, C. & Cuthbert, P. (2006). Does one size fit all?: A study of the psychological contract in the UK working population. *International Journal of Manpower*, 27 (7), 647-665.
- Baarda D.B., de Goede M.P.M., Teunissen J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Stenfert Kroese.
- Bal, M. (2010). Leeftijd en het psychologisch contract: vier wijze lessen voor organisaties die hun oudere werknemers willen behouden. *Tijdschrift voor HRM*, 13, 5-20.
- Blau, P (1964) *Exchange and Power*. New York: John Wiley and Sons.
- Boselie, J.P.P.E.F., Hartog, D. den, & Paauwe, J. (2004). Performance management en human resource management: een overzicht van recente ontwikkelingen. *Gedrag en Organisatie*, 17(6), 518-530
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- Claes, R., Witte de, H., Schalk, R., Guest, D., Isaksson, K., Krausz, M., Mohr, G., Peiro, J. (2002). Het psychologisch contract van vaste en tijdelijke medewerkers. *Gedrag en organisatie*, 15, 436-455.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Connelly, C.E., & Gallagher, D.G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 6, 959-983.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work - A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University.
- Corvers, F. & Grip, de, A. (2012). Langdurige tijdelijke contracten zijn in belang van werkgever én werknemer. *Me Judice* (2).
- Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2004). The employment relationship in the U.K. Public Sector: A psychological contract Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (2), 213-230.
- Cuyper, de, N., Notelaers, G., De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 193-205.
- De Beer, P.,(2007). 'Het psychologisch contract onder druk', in: P.A.H. van Lieshout en I.N. Hento (red.), *Ziek en mondig op het werk. Dilemma's bij veranderende verhoudingen*, Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling Publishing/Breed Platform Verzekeren & Werk.
- De Cuyper, N. and De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organisational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13 (4), 441–459.
- De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2005). *The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers and employees views on retention factors and the relationship with employees intentions to stay*. Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series, 5, Vlerick Leuven Gent Management School.

- Dekker, R. (2012). Grenzen aan flexibiliteit. *Zeggenschap. Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen*, 23(1), 4-6.
- Desnerk, A., Vanderstraeten, A., & Verbruggen A. (2005). *Praktisch basisboek sociologie: de sociologische verbeelding: visie en vizier*. Antwerpen: De Boeck
- Forrier, A, Sels, L., Vander Steene, T., Van Hootegem, G., De Witte, H. (2002). Op zoek naar een balans tussen flexibiliteit en zekerheid. *Werkt de arbeidsmarkt?*, 153-166.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work Employment and Society*, 17(4), 1-27
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract. Work, Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber.
- Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study*. Dissertation, Tilburg University.
- Freese, C., & Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resource management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 501-510.
- Freese, C., & Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in the Netherlands. Dualism: Flexibility and Security*. In D.M. Rousseau & R. Schalk (Eds.), *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- Giesen, D., V. Meertens, R. Vis-Visschers & D. Beukenhorst (2010). *Methodenreeks: Thema: Vragenlijstontwikkeling*. Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Groenewoud, M. & Rij, van, C. (2012). *Bijzondere onderzoeksmethoden nader bekeken: conjunctanalyse (vignettenmethode)*. Verkregen op 9 september, 2012, van www.beleidsonderzoekonline.nl/artikelen/artikel1.php.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D.E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied psychology: an international review*, 53(4), 541-555
- Guest, D.E. (2007). *HRM and the worker towards new psychological contract?* Oxford: University Press.
- Guest, D.E. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38
- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Huiskamp, R., Kraan, K. & Van Sloten, G. (2008). 'Wie goed doet, goed ontmoet': goed werkgeverschap als voorspeller van goed werknemerschap. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(1), 68 - 84.
- Huiskamp, R., & Schalk, R. (2002). Psychologische contracten in arbeidsrelaties: de stand van zaken in Nederland. *Gedrag en Organisatie*, 15(6), 370-385.
- Kluijtmans, F. (2008). *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

- Koster, F. (2005). *For the time being: accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees*. Veenendaal: Universal Press
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50, 569-598.
- Makin, P., Cooper, C.L. & Cox, C.J. (1997). *Het psychologisch contract in organisaties*. Schoonhoven.
- Martinez, G., De Cuyper, N., De Witte, H. (2010). Review of the job insecurity literature: The case of Latin America. *Avances en Psicologia Latino-americana*, 28(2), 194-204.
- Martocchio, J.J. & Baldwin, T.T. (1997). The evolution of strategic organizational training. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 1-46.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer*. Assen: Van Gorcum.
- Reumerman, M. (2010). *Expertleerkrachten in de omgang met probleemgedrag*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Robbins, S. & Judge, T. (2008). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education.
- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M., (1994). Breaching the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-542.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Ruyseveldt, van, J. & Hoof, van, J. (2006). *Arbeid in verandering*. Deventer: Kluwer.
- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2007). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Schalk, R., de Jong, J. & Freese, C., (2007). Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 10, 7-24.
- Schalk, R., & Rousseau, D.M. (2001). *Psychological contracts in employment*. In N. Anderson, D.S. Ones, H. Kepir Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology*. Thousand Oakes: Sage.
- Scheel, T., Rigotti, T., & Mohr, G. (2012). HR Practices and their Impact on the Psychological Contracts of Temporary and Permanent Workers. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 285-307.
- Schein, E.H. (2009). *Organizational Psychology (3rd Edition)*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- 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.
- Steijn, A.J., (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: van Gorcum.

- Sverke, M. Hellgren, J., & Näswall, K., (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3), 242-264.
- Swanborn, P. (2010). *Case Study Research: What, Why and How?* Sage
- Thang, N. N., Quang, T. & Buyens, D. (2010). The Relationship Between Training and Firm Performance: A Literature Review. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 28-45.
- Torka, N., & Schyns, B. (2007). On the transferability of 'traditional' satisfaction theory to non-traditional employment relationships: temp agency work satisfaction. *Employee Relations* , 29, 440-457
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tsui, A. & Wu. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, 115-121.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., Wilke H. A. M. (2006). *De relatie tussen procedurele en distributieve rechtvaardigheid en de volgorde waarin informatie ontvangen wordt*. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.
- Van Den Brande, I., Sels, L., Janssens, M. & Overlaet, R. (2002). *Assessing the nature of psychological contracts: conceptualization and measurement*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 692-703.
- Willems, I., Janvier, R. & Henderickx, E. (2003). *Copernicus tussen de regels door: de cultuur en de verwachtingen van het federale overheids personeel*. Gent: Academia Press.
- Winter, R. & Jackson, B. (2006). State of the psychological contract: manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations*, 28 (5), 421-434.
- Yin, R. (2003). *Case study research, design and methods*. London: Sage publications.

Bijlage 1: Vignettenonderzoek

Instructies bij de vragenlijst

Hartelijk dank dat u mee wilt werken aan dit onderzoek.

Leest u de volgende instructies alstublieft zorgvuldig door voordat u aan de beantwoording van de vragen begint. Ik zou u willen vragen een voorbeeldsituatie te beoordelen. Het gaat erom dat u zich inleeft in deze situatie, welke betrekking heeft op de toewijzing van scholing. De vraag hierbij is wat u in deze voorgelegde situatie zou doen. Gevraagd wordt een keuze aan te geven in een lijst met de waarden 1 tot en met 10, zoals hieronder afgebeeld.

Ze er ze ker n iet									Ze er ze ker w el
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	-10-

In de beschrijvingen komen steeds dezelfde elementen terug. Soms lijken de vignetten hierdoor erg op elkaar, maar u zult zien dat ze steeds van elkaar verschillen.

Het geven van 'goede' of 'foute' antwoorden is niet mogelijk, het gaat hierbij om uw oordeel. De gegevens van dit onderzoek worden vertrouwelijk en anoniem behandeld en worden slechts gebruikt voor mijn masterscriptie.

Probeer u in te leven in de volgende situatie:

Stel u bent werkzaam bij een organisatie die ontwikkeling van haar werknemers hoog in het vaandel heeft staan. U heeft een aantal weken geleden een functioneringsgesprek gehad met uw leidinggevende. In dit functioneringsgesprek heeft u te kennen gegeven dat u dit jaar graag een aantal trainingen wilt volgen en afronden om kennis van uw vakgebied te actualiseren en te verbreden. Vonk heeft hiervoor een intern opleidingstraject. Uw leidinggevende heeft te kennen gegeven dat het volgen van dergelijke trainingen goed bij u past en dat hij/zij u zal voordragen in de commissie. U verwacht dat u toestemming krijgt en dat u op korte termijn kunt starten met het opleidingstraject.

U krijgt vandaag van uw leidinggevende te horen dat u volgende maand kunt beginnen met het volgen van trainingen. Uw leidinggevende geeft wel aan dat u vanwege een beperkt scholingsbudget en het grote aantal projecten dat nog afgerond moet worden niet het gehele opleidingstraject kan afronden. U bent teleurgesteld, want u had gehoopt alle trainingen te kunnen volgen.

Voorbeeld Vignet

Vignet 1

De situatie doet zich voor onder de volgende condities:

- U bent tijdelijk in dienst en u heeft geen uitzicht op een vast contract;
- Als u de organisatie verlaat is het gemakkelijk om u te vervangen door een andere werknemer;
- Uw leidinggevende heeft invloed op de verdeling van scholing;
- U kunt naar verwachting niet gemakkelijk een andere functie vervullen buiten de organisatie.

'Vindt u dat uw leidinggevende gemaakte afspraken is nagekomen?'

Zeer zeker niet									Zeer zeker wel
- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -	- 6 -	- 7 -	- 8 -	- 9 -	- 10 -

'Vindt u dat u rechtvaardig behandeld bent door uw leidinggevende?'

Zeer zeker niet									Zeer zeker wel
- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -	- 6 -	- 7 -	- 8 -	- 9 -	- 10 -

'Heeft u er vertrouwen in dat uw leidinggevende beloften of toezeggingen nakomt?'

Zeer zeker niet									Zeer zeker wel
- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -	- 6 -	- 7 -	- 8 -	- 9 -	- 10 -

Zou u tot slot willen reageren op de volgende stellingen?

	Volkomen oneens				Volkomen eens
Ik vond het gemakkelijk mij in te leven in de geschetste situatie	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
Ik kan mij voorstellen dat zoiets in het echt kan gebeuren	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
Ik heb zelf wel eens een soortgelijke situatie meegemaakt	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -

Smaller psychologisch contract maakt (on)tevreden?

De volgende stellingen hebben geen betrekking op de hiervoor geschetste situatie, maar hebben betrekking op uw eigen werksituatie. Het gaat hierbij om scholing en promotie.

	Volkomen oneens				Volkomen eens
Ik vind dat de organisatie waar ik werkzaam ben te veel voor mij doet	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
Ik vind dat de organisatie waar ik werkzaam ben te weinig voor mij doet	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
Ik vind dat de organisatie waar ik werkzaam ben genoeg voor mij doet	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
Het is in het verleden voorgekomen dat mijn leidinggevende gedane beloften en beslissingen niet is nagekomen	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
Ik heb er vertrouwen in dat mijn leidinggevende gedane beloften en beslissingen in de toekomst nakomt	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
Ik heb er vertrouwen in dat het hogere management gedane beloften en beslissingen in de toekomst nakomt	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
Mijn leidinggevende komt gemaakte afspraken na	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
Het organisatiebeleid van de organisatie waar ik werkzaam ben is gericht op het nakomen van afspraken	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
Beslissingen die mijn leidinggevende neemt vind ik rechtvaardig	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -
Organisatiebeleid waarop beslissingen gebaseerd worden vind ik rechtvaardig	- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -

Wat is uw geslacht?

0 Man

0 Vrouw

Wat is uw leeftijd?

... jaar

Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

- Basisonderwijs
- Middelbare school
- Lager beroepsonderwijs (LBO)
- Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
- Hoger beroepsonderwijs (HBO)
- Wetenschappelijk onderwijs (WO)
- Geen antwoord

Wat is uw functie?

.....
.....

Wat voor type arbeidscontract heeft u?

- Tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast contract
- Tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract
- Vast contract

Aantal jaren werkzaam bij uw huidige organisatie?

.....
.....

Binnen welke branche bent u werkzaam?

.....
.....

Wat is de grootte van de organisatie waarvoor u werkzaam bent/was?

- Kleine organisatie (<25 werknemers)
- Middelgrote organisatie (26-100 werknemers)
- Grote organisatie (>100 werknemers)

Bijlage 2: Topiclijsten

Topiclijst werknemer

Achtergrondkenmerken respondent

- Aantal jaren werkzaam binnen de organisatie?
- Functie binnen de organisatie?
- Type arbeidscontract? Indien tijdelijk: type tijdelijk contract?
Vrijwillige keuze voor het aannemen van een tijdelijke baan?
- Hoogst afgeronde opleiding?
- Leeftijd?

1. Positie binnen de organisatie

Beginvraag:

Bent u naar uw idee gemakkelijk te vervangen door een andere werknemer?

Eventuele subvragen:

- In hoeverre bent u afhankelijk van uw leidinggevende om scholing en trainingen te volgen?
- In hoeverre bent u onmisbaar binnen de organisatie?
- In hoeverre bent u afhankelijk van uw leidinggevende om door te groeien naar een andere functie binnen de organisatie?

2. Verwachtingen

Beginvraag:

Welke verwachtingen heeft u momenteel ten aanzien van scholing en training/doorgroeimogelijkheden?

Eventuele subvragen:

- Heeft uw huidige leidinggevende de afgelopen jaren ten aanzien van scholing en training/doorgroeimogelijkheden aan uw verwachtingen voldaan? Indien de verwachtingen niet vervuld zijn: wat is hiervoor de reden geweest?
- Heeft u er vertrouwen in dat uw leidinggevende de komende jaren aan uw verwachtingen zal voldoen?
- Wat denkt u dat uw leidinggevende van u verwacht ten aanzien van het volgen van scholing en trainingen?
- Wat denkt u dat uw leidinggevende van u verwacht ten aanzien van doorgroeien?
- Invloed arbeidscontract op verwachtingen
- Invloed positie op verwachtingen

3. Beloften

Beginvraag:

Heeft de organisatie waarbinnen u werkzaam bent beloften gedaan aan u ten aanzien van scholing en training/doorgroeimogelijkheden toen u in dienst kwam bij de organisatie? Zo ja, wat waren deze beloften?

Eventuele subvragen:

- Indien in dienst via derden: heeft het bureau via waar u in dienst bent bij uw huidige werkgever beloften gedaan aan u ten aanzien van scholing en trainingen/doorgroeimogelijkheden toen u de arbeidsovereenkomst aanging? Zo ja, wat waren deze beloften?
- Is de organisatie deze beloften nagekomen?
- Is het wel eens voorgekomen dat de organisatie gedane beloften niet is nagekomen?
- Heeft u er vertrouwen in dat uw leidinggevende beloften of andere toezeggingen nakomt?

4. Nakomen van afspraken

Beginvraag:

Wat voor afspraken heeft u met uw leidinggevende gemaakt over het volgen van scholing en training/doorgroeimogelijkheden?

Eventuele subvragen:

- Wat voor afspraken heeft uw leidinggevende met u gemaakt ten aanzien van scholing en training/doorgroeien?
- Gelooft u dat uw leidinggevende de afspraken met betrekking tot scholing en trainingen/doorgroeien zal nakomen? Zo ja, waarom wel? Zo nee, waarom niet?
- Gelooft u dat het hogere management de afspraken met betrekking tot scholing en trainingen/doorgroeien zal nakomen? Zo ja, waarom wel? Zo nee, waarom niet?
- Wat is de invloed leidinggevende van uw leidinggevende op de verdeling scholing/doorgroeimogelijkheden?
- Gelooft u dat ondersteuning van uw leidinggevende ten aanzien van scholing en trainingen/doorgroeien mogelijkheden een meerwaarde heeft?
- Gelooft u dat ondersteuning van het hogere management ten aanzien van scholing en trainingen/doorgroeien een meerwaarde heeft?
- In hoeverre bent u de gemaakte afspraken aan uw leidinggevende nagekomen?

5. Verplichtingen

Er kunnen werkgeversverplichtingen worden onderscheiden zoals verplichtingen ten aanzien van ontwikkelingsaspecten in het werk (aanbieden van cursus, training en loopbaanbegeleiding) en verplichtingen ten aanzien van sociaal-emotionele aspecten waarbij de organisatie investeert in de relatie met de werknemer.

Beginvraag:

Wat voor verplichtingen heeft uw leidinggevende volgens u ten aanzien van scholing en trainingen/doorgroeimogelijkheden?

Eventuele subvragen:

- In hoeverre komt uw leidinggevende verplichtingen ten aanzien van scholing en trainingen/doorgroeien na?

Naast werkgeversverplichtingen kunnen ook werknemersverplichtingen worden onderscheiden, zoals de verplichting om hard te werken, flexibel zijn in werkuren en extra taken uitvoeren die geen deel uitmaken van het formele takenpakket.

- Wat voor verplichtingen heeft uzelf aan uw werkgever volgens u?
- In hoeverre komt u deze verplichtingen aan uw werkgever na?

Beginvraag promotie:

Wat voor verplichtingen heeft uw leidinggevende volgens u ten aanzien van promotiemogelijkheden?

Eventuele subvragen:

- In hoeverre komt uw leidinggevende verplichtingen ten aanzien van scholing- en trainingsmogelijkheden na?
- Wat voor verplichtingen heeft uzelf aan uw werkgever volgens u?
- In hoeverre komt u deze verplichtingen aan uw werkgever na?

6. Rechtvaardigheid

Beginvraag

Vindt u de processen waarop werknemers scholing en trainingen/doorgroeimogelijkheden toegewezen krijgen eerlijk verlopen? Waarom vindt u dat wel/niet?

Eventuele subvragen:

- Zijn de processen voor het toewijzen scholing en trainingen/doorgroeien duidelijk aan u uitgelegd?
- Stimuleert uw leidinggevende u voldoende om scholing en trainingen te volgen/door te groeien? Hoe gaat dit proces in zijn werking?
- In hoeverre krijgt u ondersteuning van uw leidinggevende om uzelf binnen de organisatie te ontwikkelen? Welke vorm van ondersteuning krijgt u?
- Stimuleert uw leidinggevende andere werknemers voldoende om scholing en trainingen te volgen/door te groeien? Hoe gaat dit proces in zijn werking?
- Vindt u dat, als u kijkt naar de scholing- en trainingsmogelijkheden/doorgroeimogelijkheden die u krijgt, u rechtvaardig behandeld wordt? (de toepassing van regels, of u vindt dat u een eerlijke behandeling krijgt?) Voorbeeld: u verwacht dat u bepaalde scholingen en trainingen mag volgen, vervolgens blijkt dat u vanwege beperkt scholingsbudget niet mag deelnemen aan deze scholingen en trainingen. Andere vaste medewerkers mogen wel deelnemen. Vindt u dan dat u rechtvaardig behandeld bent?
- Invloed arbeidscontract
- Invloed positie

7. Investerings

- Vindt u dat de organisatie genoeg voor u doet gezien de inspanningen die u levert op uw werk? Vindt u dat u voldoende wordt beloond voor uw inspanningen? En in hoeverre komt deze beloning overeen met uw verwachtingen?
- Als u kijkt naar de mate waarin een organisatie in u investeert en de mate waarin u in de organisatie investeert, vindt u dan dat dit evenredig aan elkaar is of is er sprake van oververvulling of ondervervulling? Vindt u dan dat u rechtvaardig behandeld wordt?

Smaller psychologisch contract maakt (on)tevreden?

- Heeft u de mogelijkheid om uw kennis en vaardigheden voldoende te benutten?
- Invloed arbeidscontract
- Invloed positie
- Invloed leidinggevende verdeling scholing/doorgroeimogelijkheden

8. Alternatieven

Beginvraag:

Geloof u dat u binnen zes maanden een andere functie kunt bekleden binnen de organisatie?

Eventuele subvragen:

- Geloof u dat u binnen zes maanden een andere functie kunt bekleden buiten de organisatie?

Afsluiting Interview

Topiclijst werkgever

Achtergrondkenmerken

- Functie binnen de organisatie?
- Aantal jaren werkzaam binnen de organisatie?
- Opleidingsniveau?
- Leeftijd?
- Span of control?

1. Verwachtingen

Allereerst gaat deze set van vragen over de verwachtingen die u van uw medewerkers heeft.

Beginvraag:

Welke verwachtingen heeft u van uw vaste werknemers?

Alternatieve beginvraag:

Welke verwachtingen heeft u van tijdelijke/flexibele werknemers?

Eventuele subvragen:

- Heeft u andere verwachtingen ten aanzien van uw vaste werknemers dan ten aanzien van uw werknemers met een tijdelijk of flexibel arbeidscontract? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
- Wat zijn de verschillen in verwachtingen die u heeft?
- Zijn er verschillen in verwachtingen die u heeft van medewerkers die gemakkelijk vervangbaar zijn in vergelijking met medewerkers die niet gemakkelijk vervangbaar zijn?
- Hangt de mate waarin een medewerker wel of niet gemakkelijk vervangbaar is samen met het type arbeidscontract dat iemand heeft?

2. Ontwikkeling en promotie

Beginvraag:

Worden aan vaste werknemers training- en scholingsmogelijkheden geboden? Zo ja, welke?

(training on the job?, opleidingen en cursussen?)

Alternatieve beginvraag:

Worden aan tijdelijke werknemers training- en scholingsmogelijkheden geboden? Zo ja, welke?

(training on the job?, opleidingen en cursussen?)

Eventuele subvragen:

- Zijn er verschillen in mogelijkheden voor training- en scholing tussen vaste werknemers?
- Zijn er verschillen in mogelijkheden voor training- en scholing tussen tijdelijke werknemers?
- Zijn er binnen de organisatie eerder trainingen- en scholingen voor tijdelijke werknemers gedeeltelijk of geheel vergoedt? Zo ja, in welke situaties?
- Welke mogelijkheden worden aan vaste werknemers geboden om door te groeien naar een andere functie? Kunnen vaste werknemers doorgroeien?

- Welke mogelijkheden worden aan tijdelijke werknemers geboden om door te groeien naar een andere functie? Kunnen tijdelijke werknemers doorgroeien?
- Maakt het hierbij nog verschil of tijdelijke werknemers uitzicht hebben op een vast contract?
- Wordt aan medewerkers, wanneer gekeken wordt naar de mate van vervangbaarheid en ongeacht het type arbeidscontract, dezelfde mogelijkheden in training- en scholing geboden?
- Wordt aan iemand die gemakkelijk vervangbaar is dezelfde doorgroeimogelijkheden geboden als aan iemand die niet gemakkelijk vervangbaar is door een andere werknemer?

3. Verplichtingen

Er kunnen werkgeversverplichtingen worden onderscheiden zoals verplichtingen ten aanzien van ontwikkelingsaspecten in het werk (aanbieden van cursus, training en loopbaanbegeleiding) en verplichtingen ten aanzien van sociaal-emotionele aspecten waarbij de organisatie investeert in de relatie met de werknemer.

Beginvraag:

Wat voor verplichtingen heeft u als leidinggevende aan uw vaste werknemers volgens u ten aanzien van scholing- en promotiemogelijkheden?

Alternatieve beginvraag:

Wat voor verplichtingen heeft u als leidinggevende aan uw tijdelijke werknemers volgens u ten aanzien van scholing- en promotiemogelijkheden?

Eventuele subvragen:

- Bij verschillen: vindt u verschillen in verplichtingen die u aan uw werknemers heeft rechtvaardig?
- Als u kijkt naar de mate van vervangbaarheid van een medewerker, vindt u dan dat u aan medewerkers die gemakkelijk vervangbaar zijn andere verplichtingen heeft dan aan medewerkers die niet gemakkelijk vervangbaar zijn?
- Bij verschillen: vindt u verschillen in verplichtingen die u aan uw werknemers heeft rechtvaardig?

Naast werkgeversverplichtingen kunnen ook werknemersverplichtingen worden onderscheiden, zoals de verplichting om hard te werken, flexibel zijn in werkuren en extra taken uitvoeren die geen deel uitmaken van het formele takenpakket.

- Wat voor verplichtingen hebben vaste werknemers aan u?
- Wat voor verplichtingen hebben tijdelijke werknemers aan u?
- Wat voor verplichtingen hebben moeilijk vervangbare medewerkers aan u?
- Wat voor verplichtingen hebben gemakkelijk vervangbare medewerkers aan u?

4. Beloften

Beginvraag:

- Worden er beloften gedaan aan vaste werknemers ten aanzien van scholing- en trainingsmogelijkheden als zij in dienst treden bij de organisatie? Zo ja, wat voor beloften?

- Worden er beloften gedaan aan tijdelijke werknemers ten aanzien van scholing- en promotiemogelijkheden als zij in dienst treden bij de organisatie? Zo ja, wat voor beloften? Zo nee, gaandeweg?
- Worden er beloften gedaan aan moeilijk vervangbare werknemers ten aanzien van scholing- en doorgroeimogelijkheden als zij in dienst treden bij de organisatie? Zo ja, wat voor beloften? Zo nee, gaandeweg?
- Worden er beloften gedaan aan gemakkelijk vervangbare werknemers ten aanzien van scholing- en doorgroeimogelijkheden als zij in dienst treden bij de organisatie? Zo ja, wat voor beloften? Zo nee, gaandeweg?
- Worden aan medewerkers die gemakkelijker vervangbaar zijn door een andere medewerker andere beloften gedaan dan aan medewerkers die niet gemakkelijk vervangbaar zijn? Zo ja, waar zit het verschil in?

5. Nakomen van afspraken

Beginvraag:

- Wat voor afspraken maakt u met vaste arbeidskrachten ten aanzien van het volgen van scholing- en trainingen?
- Wat voor afspraken maakt u met vaste arbeidskrachten ten aanzien van doorgroeien?

Alternatieve beginvraag:

- Wat voor afspraken maakt u met tijdelijke arbeidskrachten ten aanzien van het volgen van scholing en trainingen?
- Wat voor afspraken maakt u met moeilijk vervangbare medewerkers ten aanzien van het volgen van scholing/mogelijkheden om door te groeien?
- Wat voor afspraken maakt u met gemakkelijk vervangbare medewerkers ten aanzien van het volgen van scholing/mogelijkheden om door te groeien?

Eventuele subvragen:

- Hoe zorgt u er voor dat u de afspraken met betrekking tot scholing- en trainingen zal nakomen?
- Heeft u er vertrouwen in dat uw medewerkers gemaakte afspraken hierover nakomen?

6. Rechtvaardigheid

Beginvraag:

- In hoeverre worden vaste werknemers ondersteunt of gestimuleerd ten aanzien van het volgen van scholing- en trainingen/doorgroeien? Hoe gaat dit proces in zijn werking?
- In hoeverre worden tijdelijke werknemers ondersteunt of gestimuleerd ten aanzien van het volgen van scholing- en trainingen/doorgroeien? (Hoe gaat dit proces in zijn werking)
- In hoeverre worden gemakkelijk vervangbare werknemers ondersteunt of gestimuleerd ten aanzien van het volgen van scholing- en trainingen/doorgroeien?

- In hoeverre worden niet gemakkelijk vervangbare werknemers ondersteunt of gestimuleerd ten aanzien van het volgen van scholing- en trainingen/doorgroeien?
- Worden de procedures voor het toewijzen van scholing of training duidelijk aan werknemers uitgelegd?
- Worden de procedures voor het toewijzen voor doorgroeimogelijkheden duidelijk aan werknemers uitgelegd?

7. Investeringsen

- Als u kijkt naar de mate waarin vaste werknemers investeringen doen in de organisatie en de mate waarin de organisatie investeringen doet in vaste werknemers, is dit dan evenredig aan elkaar of is er sprake van oververvulling of ondervulling? Vindt u dit rechtvaardig?
- Als u kijkt naar de mate waarin tijdelijke werknemers investeringen doen in de organisatie en de mate waarin de organisatie investeringen doet in tijdelijke werknemers, is dit dan evenredig aan elkaar of is er sprake van oververvulling of ondervulling? Vindt u dit rechtvaardig?
- Als u kijkt naar de mate waarin moeilijk vervangbare medewerkers investeringen doen in de organisatie en de mate waarin de organisatie investeringen doet in tijdelijke werknemers, is dit dan evenredig aan elkaar of is er sprake van oververvulling of ondervulling? Vindt u dit rechtvaardig?
- Als u kijkt naar de mate waarin gemakkelijk vervangbare medewerkers investeringen doen in de organisatie en de mate waarin de organisatie investeringen doet in tijdelijke werknemers, is dit dan evenredig aan elkaar of is er sprake van oververvulling of ondervulling? Vindt u dit rechtvaardig?

8. Positie binnen de organisatie

Beginvraag:

- In hoeverre zijn werknemers afhankelijk van u om scholing of training te volgen/door te groeien?
- Zit hier verschil in wat betreft type arbeidscontract?
- Zit hier verschil in wat betreft positie?

Afsluiting Interview