

De invloed van tevredenheid met type en omvang van het contract op de betrokkenheid van medewerkers

Karin Sanders, Aukje Nauta & Ferry Koster^{*1}

Werkgevers hebben in toenemende mate behoefte aan medewerkers die zich betrokken voelen bij de organisatie. Een belangrijke vraag is in welke mate dit te rijmen is met de toenemende behoefte aan andersoortige contracten, zoals deeltijdcontracten en contracten voor bepaalde tijd. Onderzoek naar de mate van betrokkenheid tussen medewerkers met verschillende typen contracten geeft geen eenduidig beeld. In dit artikel wordt getracht dit vraagstuk op te lossen door de betrokkenheid van medewerkers te relateren aan de tevredenheid met type en omvang van hun arbeidscontract. Verwacht wordt dat wanneer medewerkers tevreden zijn met type en omvang van hun contract de betrokkenheid hoger is. Daarnaast wordt verwacht dat dit effect sterker is voor medewerkers met deeltijd- en tijdelijke contracten. De hypothesen worden aan de hand van twee studies getoetst. In studie 1 gaat het om een onderzoek onder 196 medewerkers van een supermarktketen en in studie 2 om 226 medewerkers van een televisie- en radio-omroep. De resultaten verwerpen grotendeels de hypothesen, maar lijken verklaard te kunnen worden door het relatief hoge percentage deeltijders in beide studies.

Trefwoorden: flexibilisering, individualisering, tevredenheid, contracttype, betrokkenheid

20025748

1 Inleiding

Als gevolg van onder meer toenemende concurrentie op de afzetmarkten zijn veel organisaties platter geworden. Platte organisaties zijn beter in staat om veranderingen en maatwerk in de vraag naar producten en diensten te leveren, omdat medewerkers in dergelijke organisaties zelf beslissingen kunnen nemen over welke producten of diensten wanneer en hoe geleverd moeten worden. De vereiste dat medewerkers zelfstandig de juiste beslissingen kunnen nemen, brengt met zich mee dat medewerkers zich sterker *betrokken* moeten voelen bij de organisatie. Betrokkenheid wordt veelal gedefinieerd als de bereidheid van individuen om ten volle bij te dragen aan gemeenschappelijk geformuleerde doelen, en als de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen en loyaal zijn met hun werk en de organisatie (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Steers,

^{*} Prof. dr. Karin Sanders is als hoogleraar Personeelwetenschappen verbonden aan de Universiteit van Tilburg, en als universitair hoofddocent Sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast is ze staflid van het ICS. Dr. Aukje Nauta is onderzoeker/adviseur bij TNO-Arbeid en universitair docent bij de Faculteit Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen. Drs. Ferry Koster is als aio verbonden bij het ICS.

Correspondentieadres: Karin Sanders, Sociologie/ ICS, University of Groningen, Grote Rozenstraat 31, 9712 TG Groningen, k.sanders@ppsw.rug.nl, tel. 050-3636212, fax. 050-3636226.

1977; Allen & Meyer, 1990; Van Breukelen, 1996).

Binnen veel human-resource-benaderingen (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton, 1985; Guest, 1985; 1987; 1997) wordt organisatiebetrokkenheid om een drietal redenen centraal gesteld. Ten eerste wordt van betrokken medewerkers verwacht dat ze goed gemotiveerd zijn, en bereid zijn 'beyond contract' te werken waardoor de productiviteit stijgt. Ten tweede wordt van betrokken medewerkers verwacht dat ze zich meer verantwoordelijk voelen voor het werk waardoor supervisie en inspectie van de staf minder noodzakelijk zijn. Ten derde wordt verwacht dat betrokken medewerkers minder geneigd zijn de organisatie te verlaten, waardoor kosten op het terrein van werving, selectie en inwerktijd verminderen (zie ook Burach, 1998). Uit onderzoek blijkt dat de mate van betrokkenheid van medewerkers inderdaad leidt tot een hoger arbeidstempo (Angle & Perry, 1981), een lager personeelsverloop (Lum, Kervin, Clark, Reid & Sirola, 1998), een hogere arbeidssatisfactie (De Gilder, Van den Heuvel, Ellemers & Blijlevens, 1998) en een betere kwaliteit van de geleverde prestatie (Meyer & Allen, 1991).

Over het algemeen wordt verondersteld dat voltijders meer betrokken zijn bij de organisatie dan deeltijders, en dat medewerkers in vaste dienst meer betrokken zijn dan medewerkers in tijdelijke dienst, omdat voltijders en vaste medewerkers meer tijd, respectievelijk een langere tijdshorizon hebben om een band met de organisatie op te bouwen (zie ook Sanders, Van Emmerik & Raub, 2002; Koster, Sanders, & Van Emmerik, 2002). Onderzoek naar de mate waarin verschillende groepen medewerkers betrokken zijn bij hun organisatie geeft geen eenduidig beeld (zie ook Torka & Van Riemsdijk, 2001). Zo vindt Porter (1995) geen verschil in betrokkenheid tussen medewerkers met een tijdelijk contract en medewerkers met een vast contract. Ook Van Breukelen en Allegro (2000) vinden geen verschil in medewerkers met een tijdelijke baan en medewerkers met een vast contract in motivatie en arbeidsprestatie. Pearce (1993) vindt geen verschil in betrokkenheid tussen voltijders en deeltijders. Daarentegen vinden anderen wel verschillen: Van Dyne en Ang (1998) vinden een verschil, in de zin dat medewerkers met een vast en voltijdcontract meer betrokken zijn dan medewerkers met een deeltijd- of tijdelijk contract.

Uit het hiervoor genoemde blijkt het belang van betrokkenheid bij de organisatie in termen van organisatiegedrag van medewerkers. Daarnaast komt een weinig eenduidig beeld met betrekking tot de verschillen van betrokkenheid tussen medewerkers met een vast en een tijdelijk contract, en een voltijd- en deeltijdcontract naar voren. In dit artikel trachten we dit vraagstuk op te lossen door de mate van betrokkenheid van medewerkers te relateren aan de tevredenheid met type en omvang van hun contract. Hiermee trachten we dit vraagstuk te plaatsen in het perspectief van flexibilisering en individualisering. Zo kan vanuit een flexibiliseringsperspectief (bijvoorbeeld Blyton, 1992) de diversiteit in type en omvang van de contracten in het belang van de organisatie worden gezien, terwijl de diversiteit van type arbeidscontracten vanuit het individualiseringsperspectief (bijvoorbeeld Lawler & Finegold, 2000) als een belang van het individu – de medewerker – wordt gezien. Vanuit beide perspectieven kan worden geconcludeerd dat de behoefte aan en het belang van een standaard voltijdcontract voor onbepaalde tijd is verminderd, en dat de behoefte aan deeltijd- en tijdelijke contracten is toegenomen. In dit artikel wordt de verwachting geformuleerd dat medewerkers die tevreden zijn met het type en de omvang van hun arbeidscontract meer betrokken zijn bij de organisatie. De probleemstelling van dit artikel wordt als volgt geformuleerd: *Kan de mate van betrokkenheid van medewerkers worden verklaard door de mate waarin medewerkers tevreden zijn met de omvang (deeltijd versus voltijd) en het type (tijdelijk versus vast) van hun contract?*

1.1 Flexibilisering en individualisering

Door onder meer situaties op de arbeids- en afzetmarkt richten organisaties zich vanaf de jaren zeventig en tachtig in toenemende mate op instrumenten om de turbulentie in de omgeving van de organisatie op te vangen (Thijssen, 1997; 2000). In de mogelijkheden die werkgevers hebben om de turbulentie op te vangen wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen externe en interne flexibilisering. Onder externe flexibilisering vallen medewerkers die via een uitzendbureau werken, mensen die gedetacheerd zijn, oproepkrachten en thuiswerkers. Interne flexibilisering daarentegen is de flexibilisering die binnen de organisatie wordt bereikt met medewerkers die contractueel een binding met de organisatie hebben. De interne flexibilisering wordt veelal onderscheiden in numerieke flexibilisering – op verschillende uren per dag, per week of per seizoen werken – en functionele flexibilisering – een gevarieerd takenpakket hebben waardoor men breed inzetbaar is – (bijvoorbeeld Nauta, Goudswaard & Kraan, 2002). Vanuit het flexibiliseringsperspectief (bijvoorbeeld Blyton, 1992) worden tijdelijke contracten en parttime contracten als het belang van de organisatie gezien. Door in toenemende mate medewerkers voor een bepaalde tijd een (parttime) contract aan te bieden, zijn ze beter in staat de schommelingen op de afzetmarkten op te vangen.

Naast de behoefte van organisaties aan meer flexibilisering zien we een maatschappelijke ontwikkeling naar meer individualisering. Hoewel er veel over individualisering wordt geschreven, ontbreekt veelal een duidelijke definitie. Zo wordt individualisering soms gebruikt voor de toename van mensen in onze samenleving met postmateriële waardenorientaties. Hierbij gaat het om mensen die veel belang hechten aan autonomie, zelfontplooiing en emancipatie, en minder belang aan traditie en gewoonte. Soms wordt individualisering ook gebruikt voor de toename van diversiteit in levenslopen (Beck, 1986). Hierbij wordt aangenomen dat door de toenemende secularisering en de toename van het gemiddeld opleidingsniveau mensen minder voorspelbare loopbanen kiezen, maar meer de vrijheid nemen om eigen keuzen te maken waarbij traditie en gewoonte minder belangrijk zijn (zie bijvoorbeeld Iedema, Becker, & Sanders, 1997). In dit artikel verstaan we onder individualisering het proces waarin mensen in toenemende mate een keuze maken voor dié werkomstandigheden die in bepaalde perioden van hun leven aansluiten bij andere activiteiten (bijvoorbeeld Lawler & Finegold, 2000). Uit onderzoek (Selles, 1998; Viet, 1998; zie ook Sanders, 2000) blijkt dat de bereidheid van medewerkers tot overwerk en het werken volgens verschillende roosters grotendeels verklaard kan worden door de levensfase van medewerkers. Met name vrouwen met kleine kinderen blijken in zeer geringe mate bereid om over te werken of te werken volgens steeds wisselende roosters. Daarnaast hebben ouders met schoolgaande kinderen een sterke voorkeur om in tijden van de schoolvakanties hun vrije dagen op te nemen.

1.2 Het psychologisch contract

Een psychologisch contract (Rousseau, 1995; Anderson & Schalk, 1998) verwijst naar de impliciete verwachtingen van werkgevers en medewerkers ten aanzien van hun wederzijdse verplichtingen.

Hierbij gaat het om de wederzijdse verwachtingen die niet per se in een formeel contract zijn vastgelegd, maar die veelal impliciet zijn. De werkgever verwacht bijvoorbeeld van de medewerker dat hij in alle omstandigheden zo goed mogelijk meewerkt om de organisatiedoelen te bereiken, en de medewerker verwacht van de werkgever behoud van zijn baan en op termijn promotie. Van een toenemende flexibilisering en individualisering kan echter worden verwacht dat ze zorgen voor een verschuiving van de inhoud van het psychologisch con-

tract, waardoor vervulling van het psychologisch contract minder waarschijnlijk wordt. Werkgevers verwachten in toenemende mate een betrokkenheid van hun medewerkers bij de organisatie en de bereidheid om 'above and beyond the letter' van hun formele arbeidscontract te werken (Hartley, Jackson, Klandermans, & Van Vuuren, 1995). Medewerkers verwachten in toenemende mate dat er rekening wordt gehouden met hun wensen ten aanzien van omvang en type arbeidscontract. Op het moment dat werkgevers rekening houden met de wensen van medewerkers ten aanzien van omvang en type van hun contract kan dan ook – gegeven het psychologisch contract – worden verwacht dat ze meer betrokken zijn bij de organisatie (Morrison & Robinson, 1997). Dit wordt door Baron en Kreps (1999) als een vorm van 'high commitment HRM' gezien: doordat werkgevers bereid zijn rekening te houden met de wensen van medewerkers zijn medewerkers meer betrokken bij de organisatie. Tegelijkertijd kan worden verwacht dat wanneer werkgevers geen rekening houden met de wensen van medewerkers ten aanzien van omvang en type van hun contract, omdat dit bijvoorbeeld niet in het belang van de organisatie is, het psychologisch contract voor de medewerkers niet wordt nagekomen, en de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie wordt ondermijnd.

Deze verwachtingen blijken grotendeels in lijn te liggen met eerder onderzoek. Zo blijkt uit onderzoek van Krausz, Brandwein en Fox (1995) dat medewerkers die vrijwillig voor een deeltijd- of tijdelijk contract hebben gekozen meer tevreden zijn dan medewerkers die hiervoor niet vrijwillig hebben gekozen, en meer tevreden zijn dan medewerkers met een voltijd, vast contract. Gerelateerd aan de uitwerking van het psychologisch contract vinden ook Tsui, Pearce, Porter en Tripoli (1997) dat medewerkers meer betrokken zijn bij de organisatie als een werkgever overinvesteert, dat wil zeggen wanneer de werkgever meer biedt dan de medewerker verwacht of er sprake is van wederzijds investeren, oftewel: dat wat de werkgever biedt komt overeen met wat de medewerker verwacht. Zo zien deze auteurs het aanbieden van een tijdelijk contract aan een medewerker als een voorbeeld van onderinvesteren als de medewerker een contract voor onbepaalde tijd had verwacht.

In het huidige onderzoek wordt verondersteld dat als aan de wensen van medewerkers ten aanzien van omvang en type arbeidscontract wordt voldaan, het psychologisch contract voor de medewerkers wordt vervuld, medewerkers meer tevreden zullen zijn met hun arbeidscontract (zie ook Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1995; Schalk & Rousseau, 2001). Tevens wordt verondersteld dat naarmate medewerkers meer tevreden zijn met omvang en type van hun contract, ze meer betrokken zijn bij de organisatie. Verder kan worden verondersteld dat met name medewerkers die wensen hebben die afwijken van de standaard voltijdaanstellingen voor onbepaalde tijd de grootste variatie in betrokkenheid vertonen. Voor medewerkers met atypische wensen ten aanzien van omvang en type contract kan worden verondersteld dat indien de werkgever rekening houdt met hun wensen vervulling van het psychologisch contract groter is, en dat ze om die reden meer betrokken zullen zijn bij de organisatie. Ook Ho (1999) vindt dat als medewerkers ervaren dat ze meer ontvangen van de organisatie dit tot een grotere vervulling van het psychologisch contract leidt. In dit huidige onderzoek wordt verondersteld dat het ingaan op de atypische wensen ten aanzien van omvang en type contract van medewerkers – gegeven dat hun wensen afwijken van de norm – als een extra ontvangst van de organisatie wordt ervaren. Het ingaan van de organisatie op de atypische wensen van de medewerker zal bij de medewerker leiden tot een gevoel van verplichting om meer voor de organisatie terug te doen in termen van betrokkenheid (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986). Op basis hiervan kan worden verwacht dat het al

dan niet voldoen van werkgevers aan de atypisch wensen zal leiden tot meer variatie in tevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie dan het al dan niet voldoen aan de typische wensen van medewerkers ten aanzien van omvang en type contract.

Op basis van het hiervoor genoemde, verwachten we dat naarmate medewerkers meer tevreden zijn met hun omvang en type van het contract, ze meer betrokken zullen zijn bij de organisatie, en dat in het geval van atypische contracten deze relatie tussen tevredenheid en betrokkenheid sterker zal zijn. Deze verwachting wordt voor omvang en type van het contract uitgewerkt in twee hypothesen. *Hypothese 1: Medewerkers die naar tevredenheid deeltijd werken, zijn meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers die niet naar tevredenheid deeltijdwerken, terwijl medewerkers die naar tevredenheid voltijd werken niet meer of minder betrokken bij de organisatie zijn dan medewerkers die niet naar tevredenheid voltijd werken.*

Hypothese 2: Medewerkers die naar tevredenheid in tijdelijke dienst werken zijn meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers die niet naar tevredenheid in tijdelijke dienst werken, terwijl medewerkers die naar tevredenheid in vaste dienst werken niet meer of minder betrokken zijn bij de organisatie dan medewerkers die niet naar tevredenheid in vaste dienst werken.

2 Studie 1: Methode van onderzoek²

2.1 Respondenten

De onderzoekspopulatie bestaat uit 196 medewerkers van een landelijke supermarkketengroothandel (response 51%), waarvan 128 respondenten (65%) minder dan 32 uur per week en 68 respondenten (35%) meer dan 32 uur per week werken. Van de respondenten zijn 107 (60%) aangesteld als verkoper en 77 (40%) als caissière. Er zijn 123 (62%) vrouwelijke en 73 (38%) mannelijke respondenten. De meeste respondenten (142, 72%) hebben een vast contract, de overige respondenten (28%) hebben grotendeels een halfjaarcontract (41), of zijn via een uitzendbureau werkzaam bij de supermarktetengroothandel. De respondenten zijn gemiddeld 22.3 jaar (*SD* = 8.52).

2.2 Procedure

De vragenlijsten zijn at random verspreid over 32 filialen, die alle in een grote stad in Nederland zijn gevestigd. Per filiaal zijn gemiddeld tien medewerkers geselecteerd. Hierbij is rekening gehouden met de grootte van het filiaal: hoe groter het filiaal, hoe meer respondenten zijn geselecteerd. De vragenlijsten zijn uitgedeeld aan 35 supermarktmanagers die de vragenlijst verder hebben ver-

Tabel 1 Beschrijvende gegevens van studie 1 (*N* = 196)

	Mean	Std	1	2	3	4	5	6
1. Betrokkenheid	4.4	.8						
2. Tevredenheid werktijden	4.9	1.3	.19**					
3. Feitelijke omvang (0 = voltijd, 1 = deeltijd)	.7	.5	-.09	.07				
4. Aantal maanden in dienst	19.7	16.0	.01	-.15*	-.02			
5. Leeftijd	22.3	8.5	.11	.01	-.10	.32**		
6. Opleiding	2.3	1.4	.06	-.04	-.16*	.01	-.01	
7. Geslacht (0 = vrouw, 1 = man)	.4	.5	.09	-.02	.05	.19**	.21**	-.08

spread onder hun geselecteerde medewerkers. De respondenten kregen twee weken de tijd om de vragenlijst in te vullen en in een antwoordsenveloppe te retourneren aan de onderzoeker van dit onderzoek. Daarnaast zijn er tegoedbonnen van f 25,- (€ 11,34) verloot onder de respondenten die de vragenlijst retour hebben gezonden.

2.3 Vragenlijst

Betrokkenheid is gemeten met een aangepaste versie van de Organizational Commitment Questionnaire van Mowday, Steers, en Porter (1984). Voorbeelden van de items zijn 'Ik geef erg veel om (naam van de supermarktketen)', en 'Ik vertel andere mensen trots dat ik bij dit bedrijf werk'. Deze items konden worden beantwoord op een zespuntsschaal (1 = zeer oneens, tot 6 = zeer mee eens). De schaal telt na het verwijderen van een item ('Ik geef erg weinig om dit filiaal') vier items en is redelijk betrouwbaar (Cronbach's alpha: .69). De *tevredenheid* over de omvang van het contract is met een item gemeten, namelijk 'Hoe tevreden bent u met uw werktijden?'. Dit item kon worden beantwoord, op een zespuntsschaal (1 = erg ontevreden, tot 6 = erg tevreden). Daarnaast is de feitelijke omvang in aantal uren per week van het contract van de respondenten gevraagd.

2.4 Resultaten

In tabel 1 staan de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van alle variabelen.

Uit de tabel blijkt dat de mate waarin medewerkers tevreden zijn met hun werktijden positief samenhangt met de mate van betrokkenheid bij de organisatie. De feitelijke omvang van de werkweek correleert niet met de mate van betrokkenheid. Verder blijken het aantal maanden dat de respondenten in dienst zijn van de organisatie, hun leeftijd, opleiding en geslacht niet gerelateerd te zijn aan de mate van betrokkenheid.

Voor het toetsen van hypothese 1 is de mate waarin medewerkers tevreden zijn met hun werktijden op basis van de mediaanscore gedichotomiseerd. Met behulp van een variantie-analyse, met de mate van betrokkenheid als afhankelijke variabele en de tevredenheid over de werktijden, de feitelijke omvang van het contract en geslacht als onafhankelijke variabelen is de hypothese getoetst. In tabel 2 worden de gemiddelden voor de verschillende categorieën weergegeven.

Uit de tabel blijkt dat voltijders niet meer betrokken zijn bij de organisatie dan deeltijders (respectievelijk $M = 4.5$ en $M = 4.4$; $F(1,160) = .98$, n.s.), en dat vrouwen en mannen niet verschillen in de mate van betrokkenheid bij de organisatie (respectievelijk $M = 4.4$ en $M = 4.5$; $F(1,160) = .08$, n.s.). Wel blijkt de mate van tevredenheid met betrekking tot de werktijden significant gerelateerd te zijn aan de mate van betrokkenheid ($F(1,160) = 8.45$, $p < .01$). Uit de gemiddelden blijkt dat respondenten die tevreden zijn over hun werktijden meer betrokken zijn bij de organisatie dan respondenten die niet tevreden zijn, respectievelijk $M = 4.6$ versus $M = 4.2$.

Naast de hoofdeffecten is er een significant interactie-effect tussen feitelijke omvang van het contract X de tevredenheid over de werktijden ($F(1,160) = 3.74$, $p < .01$). In figuur 1 wordt de interactie tussen feitelijke omvang van het contract en de mate van tevredenheid over de werktijden weergegeven.

Uit de figuur blijkt dat in tegenstelling tot onze verwachtingen de voltijders die tevreden zijn over hun werktijden meer betrokken zijn bij de organisatie dan de voltijders die niet tevreden zijn over hun werktijden en meer betrokken zijn dan de deeltijders die tevreden zijn over de werktijden. Anders gezegd: het ver-

Tabel 2 *Mate van betrokkenheid, uitgesplitst voor mate van tevredenheid met de werktijden van het arbeidscontract, de omvang van het arbeidscontract en geslacht (studie 1, N=161)*

	Voltijd	Deeltijd	Totaal
Totaal (n=161)			
Ontevreden	4.2	4.3	4.2
Tevreden	4.8	4.5	4.6
Totaal	4.5	4.4	4.4
Vrouwen (n=97)			
Ontevreden	4.3	4.2	4.3
Tevreden	4.8	4.4	4.6
Totaal	4.5	4.3	4.4
Mannen (n=64)			
Ontevreden	4.1	4.4	4.2
Tevreden	4.8	4.5	4.7
Totaal	4.5	4.4	4.5

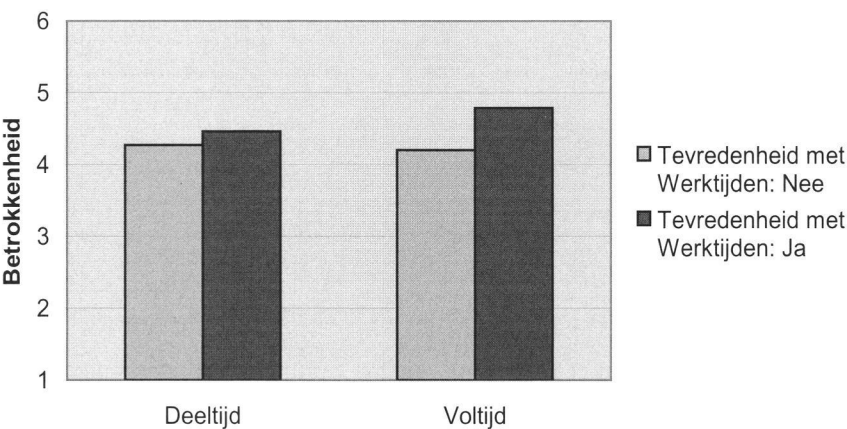
schil tussen wel of niet tevreden zijn over de werktijden is voor deeltijders veel geringer dan voor voltijders. Op basis van deze resultaten wordt hypothese 1 verworpen.

De overige interactie-effecten blijken niet significant te zijn: geslacht X feitelijk omvang werktijd $F(1,160) = .20$, n.s., geslacht X tevredenheid over de werktijden: $F(1,160) = .59$, n.s., en interactie geslacht X feitelijk omvang X tevredenheid: $F(1,160) = .42$, n.s.

3 Studie 2: Methode van onderzoek³

3.1 Respondenten

De onderzoekspopulatie bestaat uit 226 medewerkers van een televisie- en radioomroep (response 67%), waarvan 124 deeltijders (56%) en 97 voltijders (44%). Van de respondenten werken er 87 (39%) op de tv-redactie, 32 (15%) op de radiore-



Figuur 1 *Betrokkenheid bij de organisatie als een functie van omvang van het arbeidscontract, tevredenheid met de werktijden en geslacht (Studie 1, N=161)*

dactie, 4 (2%) op de internetredactie, 26 (12%) op een ondersteunende afdeling, 20 (9%) op de uitgeverij, en 52 (24%) bij de ondersteunende diensten. Van de respondenten is 60% vrouw en 40% is man. Opvallend bij deze organisatie is het groot aantal contracten voor bepaalde tijd: 90 (40%) tegenover 132 (60%) vaste contracten. De respondenten zijn gemiddeld 40 jaar oud ($SD = 9,79$).

3.2 Procedure

Alle medewerkers zijn benaderd voor deelname aan het onderzoek. De totale populatie bestaat uit 338 medewerkers, die allen een vragenlijst toegestuurd kregen op hun huisadres. De respondenten kregen twee weken de tijd om de vragenlijst in te vullen en in een antwoordersenveloppe te retourneren aan de Rijksuniversiteit Groningen. Wellicht mede dankzij een herinneringsbrief en een herinnerings-e-mail namen in totaal 226 medewerkers de moeite dit daadwerkelijk te doen.

3.3 Vragenlijst

Betrokkenheid is gemeten met een aangepaste versie van de Organizational Commitment Questionnaire van Mowday, Steers, en Porter (1984). Voorbeelden van items zijn 'Ik heb veel over voor de < naam organisatie >', en 'Ik ben trots op de < naam van de organisatie >'. De schaal telt vijf items en is betrouwbaar (Cronbach's $\alpha = .90$).

De *tevredenheid* over respectievelijk omvang en type van het contract zijn elk met één item gemeten, namelijk respectievelijk 'Hoe tevreden bent u met uw werktijden?', en 'Hoe tevreden bent u over uw baan zekerheid, dat wil zeggen de zekerheid dat u niet zomaar ontslagen wordt?'. Beide vragen konden worden beantwoord op een zevenpuntsschaal (1 = zeer ontevreden, tot 7 = zeer tevreden). Daarnaast is de feitelijke omvang, in aantal uren per week, en de feitelijke aard van het contract, tijdelijk of in vaste dienst, van de respondenten gevraagd.

3.4 Resultaten

In tabel 3 staan gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van alle variabelen weergegeven.

Uit de tabel blijkt dat de tevredenheid over de werktijden en de tevredenheid over baan zekerheid positief correleren met de mate van betrokkenheid bij de organisatie. Verder blijkt dat de omvang van de werkweek niet correleert met betrokkenheid. Wel blijkt dat mensen met een contract voor bepaalde tijd minder betrokken zijn. Ten slotte blijkt dat hoe langer men bij de organisatie werkt, hoe

Tabel 3 Beschrijvende gegevens van studie 2 ($N=226$)

	Mean	Std	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Betrokkenheid	4.5	1.4								
2. Tevreden werktijden	5.4	1.5	.27**							
Tevredenheid baan zekerheid	4.5	2.1	.32**	.25**						
Feitelijke omvang (0 = voltijd, 1 = deeltijd)	.6	.5	-.07	.24**	-.02					
Feitelijk type contract (0 = vast, 1 = tijdelijk)	1.4	.5	-.29**	-.20**	-.67**	-.03				
6. Aantal jaren in dienst	9.1	10.2	.42**	.22**	.43**	-.01	-.62**			
7. Leeftijd	39.5	9.7	.34**	.19**	.33**	-.6	-.56**	.74**		
8. Opleiding	5.6	1.4	-.36**	-.23**	-.22**	-.09	.33**	-.55**	-.43**	
9. Geslacht (0=vrouw, 1=man)	1.6	.5	-.21**	-.05	-.26**	.21**	.31**	-.28**	-.23**	.05

ouder men is, hoe lager opgeleid, hoe meer betrokken men zich bij de organisatie voelt. Daarnaast blijken mannen gemiddeld meer betrokken te zijn bij de organisatie dan vrouwen.

Voor het toetsen van de hypothesen zijn tevredenheid over werktijden en tevredenheid over baanzekerheid gedichotomiseerd op basis van de mediaan. Voor het toetsen van hypothese 1 is een variantie-analyse gedaan, met de mate van betrokkenheid als afhankelijke variabele en de tevredenheid over de werktijden, de feitelijke omvang van het arbeidscontract en geslacht als onafhankelijke variabelen. In tabel 4 worden de gemiddelden voor de verschillende categorieën weergegeven.

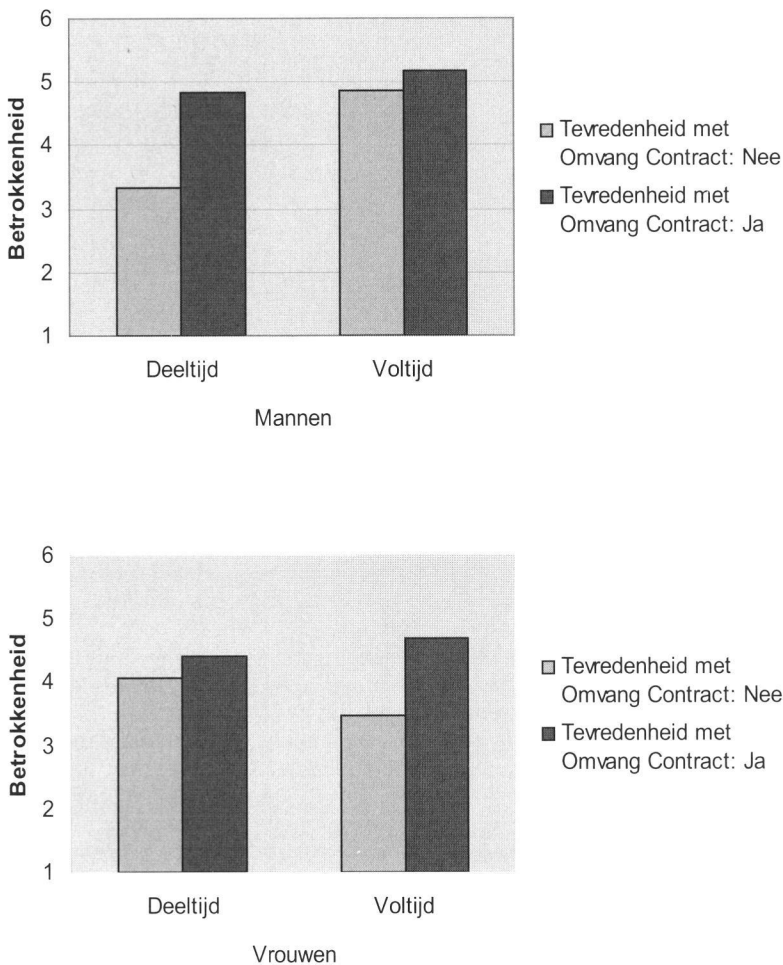
Uit de tabel blijkt dat voltijders niet significant meer betrokken zijn bij de organisatie dan deeltijders (respectievelijk $M = 4.4$ en $M = 4.6$; $F(1,212) = 3.48$; n.s.). Wel zijn mannen enigszins meer betrokken dan vrouwen (respectievelijk $M = 4.8$ en $M = 4.2$; $F(1,212) = 3.75$; $p < .10$). Ook blijkt de tevredenheid over de werktijden van het arbeidscontract gerelateerd te zijn aan de mate van betrokkenheid ($F(1,160) = 17.32$, $p < .001$). Uit de gemiddelden blijkt dat respondenten die tevreden zijn over de werktijden meer betrokken zijn bij de organisatie dan respondenten die niet tevreden zijn, respectievelijk $M = 4.7$ versus $M = 4.0$.

Naast de hoofdeffecten is er een significant interactie-effect tussen omvang van de werkweek en geslacht ($F(1,212) = 7.09$, $p < .01$). Voor vrouwen geldt dat deeltijders meer betrokken zijn bij de organisatie dan voltijders, terwijl voor mannen geldt dat voltijders meer betrokken zijn dan deeltijders. Deze tweeweg-interactie wordt echter gekwalificeerd door een drieweginteractie-effect van omvang van het contract X tevredenheid over de werktijden X geslacht ($F(1,212) = 6.33$; $p < .05$). In figuur 2 wordt deze drieweginteractie weergegeven.

Figuur 2 laat zien dat conform hypothese 1 voor mannen die voltijd werken, de betrokkenheid niet veel sterker wordt naarmate zij meer tevreden zijn over de werktijden, terwijl voor mannen met een deeltijdcontract blijkt dat de betrokkenheid van hen die daar ontevreden mee zijn veel geringer is dan van hen die tevreden zijn met hun deeltijdcontract. Voor vrouwen geldt dat bij vrouwen die in deeltijd werken de betrokkenheid van hen die tevreden zijn met deeltijdcontract niet veel groter is dan van hen die daar ontevreden mee zijn, terwijl bij vrouwen met een voltijdcontract de betrokkenheid van hen die daar tevreden over zijn fors groter is dan van hen die daar ontevreden over zijn. Met andere woorden: met name voor mannelijke deeltijders en voor vrouwelijke voltijders

Tabel 4 *Mate van betrokkenheid, uitgesplitst voor mate van tevredenheid met de werktijden, omvang van de werkweek en geslacht (studie 2, N=220)*

	Voltijd	Deeltijd	Totaal
Totaal (n=220)			
Ontevreden	3.9	4.1	4.0
Tevreden	4.5	5.0	4.7
Totaal	4.4	4.6	4.4
Vrouwen (n= 132)			
Ontevreden	4.1	3.4	3.8
Tevreden	4.4	4.7	4.5
Totaal	4.3	4.0	4.2
Mannen (n=88)			
Ontevreden	3.3	4.8	4.8
Tevreden	4.8	5.2	5.0
Totaal	4.5	5.0	4.8



Figuur 2 Betrokkenheid bij de organisatie als een functie van omvang arbeidscontract, tevredenheid met werktijden en geslacht (Studie 2, N=220)

geldt dat tevredenheid met de werktijden een belangrijke voorspeller is van de betrokkenheid bij de organisatie. Dit betekent dat hypothese 1 voor de mannelijke respondenten van de studie wordt ondersteund, terwijl hypothese 1 voor de vrouwelijke respondenten wordt verworpen.

Voor het toetsen van hypothese 2 is een variantie-analyse gedaan met de mate van betrokkenheid als afhankelijke variabele en de tevredenheid over de baan-zekerheid, het feitelijke type van het arbeidscontract en geslacht als onafhankelijke variabelen. In tabel 5 worden de gemiddelden voor de verschillende categorieën weergegeven.

Uit tabel 5 blijkt dat medewerkers in vaste dienst niet significant meer betrokken zijn bij de organisatie dan medewerkers in tijdelijke dienst (respectievelijk

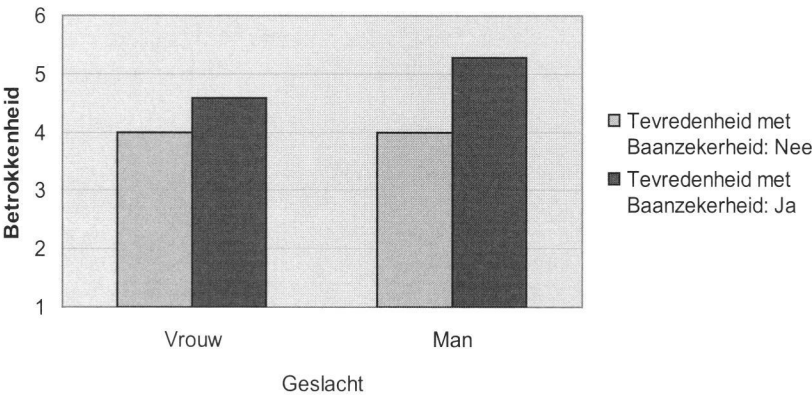
Tabel 5 *Mate van betrokkenheid, uitgesplitst voor mate van tevredenheid met de baan-
zekerheid van het contract, type contract (tijdelijk versus vast) en geslacht (studie 2, N=220)*

		Tijdelijk	Vast	Totaal
Totaal (n=220)				
Ontevreden		4.0	4.0	4.0
Tevreden		3.8	5.1	4.9
	Totaal	4.0	4.8	4.5
Vrouwen (n=132)				
Ontevreden		4.0	4.0	4.0
Tevreden		3.5	4.8	4.6
	Totaal	3.9	4.6	4.2
Mannen (n=88)				
Ontevreden		4.0	4.0	4.0
Tevreden		6.6	5.3	5.3
	Totaal	4.1	5.0	4.8

$M=5.0$ en $M=4.1$, $F(1,212)=.00$, n.s.). Mannen blijken in deze analyse wel meer betrokken te zijn dan vrouwen (respectievelijk $M=4.8$ en $M=4.2$, $F(1,212) = 5.31$, $p < .05$), en ook blijkt de tevredenheid over de baanzekerheid van het contract gerelateerd te zijn aan de mate van betrokkenheid bij de organisatie ($F(1,212) = 7.18$, $p < .01$). Uit de gemiddelden blijkt dat respondenten, die tevreden zijn over de baanzekerheid, meer betrokken zijn bij de organisatie dan respondenten die niet tevreden zijn, resp. $M = 4.9$ versus $M = 4.0$.

Naast de hoofdeffecten is er een interactie-effect tussen tevredenheid over de baanzekerheid van het arbeidscontract en geslacht ($F(1,212) = 5.38$, $p < .05$). In figuur 3 wordt dit interactie-effect weergegeven.

Figuur 3 laat zien dat het positieve verband tussen tevredenheid met de baanzekerheid van het arbeidscontract en de betrokkenheid voor mannen sterker is dan voor vrouwen. Er wordt geen significant interactie-effect gevonden tussen de mate van tevredenheid over de baanzekerheid van het contract en het type contract ($F(1,212) = .00$, n.s.). Op basis van deze resultaten vinden we geen bevestiging voor hypothese 2, die luidt dat het verband tussen tevredenheid over het type



Figuur 3 *Betrokkenheid bij de organisatie als een functie van tevredenheid met de baan-
zekerheid van het arbeidscontract en geslacht (Studie 2, N=220)*

contract en betrokkenheid sterker is bij medewerkers in tijdelijke dienst dan bij medewerkers in vaste dienst. Wel wijzen de resultaten uit, dat voor mannen sterker dan voor vrouwen geldt, dat de tevredenheid met de baanzekerheid van het arbeidscontract positief samenhangt met de betrokkenheid bij de organisatie.

4 Discussie

Doel van dit artikel was om de vraag te beantwoorden of de tevredenheid van medewerkers met omvang en type van hun arbeidscontract gerelateerd kon worden aan de betrokkenheid van medewerkers. Ons onderzoek bij twee zeer verschillende organisaties toonde aan dat de mate waarin medewerkers tevreden zijn met omvang en type van hun arbeidscontract, gerelateerd is aan hun betrokkenheid bij de organisatie, zij het dat de effecten soms anders waren dan was voorspeld. Voor het verschil tussen *deeltijders* en *voltijders* bleek dat in tegenstelling tot onze verwachting met name voor de voltijders van studie 1, en de vrouwelijke voltijders van studie 2 tevredenheid met omvang van het arbeidscontract een sterke voorspeller was van de mate van betrokkenheid bij de organisatie. De tevreden deeltijders bleken nauwelijks meer betrokken te zijn bij de organisatie dan de ontevreden deeltijders. De mannelijke respondenten van studie 2 bleken de enige uitzondering te zijn: voor deze groep vonden we dat de tevreden deeltijders duidelijk meer betrokken zijn bij de organisatie dan de ontevreden deeltijders, terwijl voor de mannen met een voltijdcontract nauwelijks verschil werd gevonden tussen degenen die tevreden zijn met de omvang van hun contract en degenen waarvoor dat niet geldt.

Voor de verschillen tussen medewerkers van studie 2 met een *tijdelijk* en *vast* contract vonden we geen verband tussen de mate van tevredenheid over de aard van het contract en de feitelijke aard van het contract op de mate van betrokkenheid bij de organisatie. Wel vonden we dat voor mannen sterker dan voor vrouwen de tevredenheid met de aard van het arbeidscontract positief samenhangt met de betrokkenheid bij de organisatie. De vaste medewerkers bleken niet meer betrokken te zijn bij de organisatie dan medewerkers met een tijdelijk contract.

Uit dit onderzoek kan ten eerste worden geconcludeerd dat met betrekking tot omvang van de werkweek er geen samenhang is met de mate van betrokkenheid bij de organisatie. In beide studies blijken voltijders niet meer betrokken te zijn bij de organisatie dan deeltijders. Wel blijkt dat medewerkers met een contract voor bepaalde tijd minder betrokken bij de organisatie zijn dan medewerkers die een contract voor onbepaalde tijd hebben.

Ten tweede kan worden geconcludeerd dat tevredenheid, zowel met de omvang van het contract als met het type contract, positief samenhangt met betrokkenheid. Dit lijkt in lijn met Eisenberger et al. (1986) dat met name ervaren steun, in dit geval in termen van tevredenheid met omvang en type contract, tot meer betrokkenheid leidt. In zowel studie 1 als studie 2 werd gevonden dat naarmate medewerkers meer tevreden zijn met de omvang van hun arbeidscontract de betrokkenheid bij de organisatie groter is. In studie 2 bleek tevens dat naarmate medewerkers meer tevreden zijn over het type arbeidscontract (vast versus tijdelijk) hun betrokkenheid bij de organisatie groter is. Op basis van deze resultaten kan worden geconcludeerd dat de tevredenheid met het contract een betere voorspeller vormt voor de mate van betrokkenheid dan het feitelijke contract.

De relatie tussen tevredenheid met de omvang en type arbeidscontract en het feitelijk contract op de mate van betrokkenheid bleek een andere dan dat we hadden voorspeld. Uitgaande van een standaard vast en voltijdcontract verwachten we met name voor de atypisch contracten, in dit geval deeltijd- en tijdelijke

contracten, een effect van tevredenheid op de betrokkenheid van medewerkers. Dit zou verklaard kunnen worden door de atypische verdeling van vaste en tijdelijke, en van voltijd- en deeltijdcontracten binnen de onderzochte organisaties. Hoewel voor Nederland in het algemeen nog altijd geldt dat voltijd vaste arbeidscontracten de standaard zijn, in de zin van meest frequent, moeten we constateren dat dit voor beide onderzochte organisaties niet het geval is.

Van de respondenten in studie 1 blijkt het merendeel in deeltijd te werken, en zijn zowel voor vrouwen als mannen voltijdcontracten atypisch. Met andere woorden: in studie 1 geldt voor zowel vrouwen als mannen dat een voltijdcontract atypisch is, terwijl in studie 2 geldt dat een deeltijdcontract voor mannen atypisch is, en evenals in studie 1 een voltijdcontract voor vrouwen atypisch is. Voor de respondenten van studie 1 en voor de vrouwelijke respondenten van studie 2 kan dan ook worden aangenomen dat deeltijdcontracten de standaard vormen, en dat de wens om voltijd te werken voor deze groepen het meest atypisch is en daarmee het meest gevoelig voor vervulling van het psychologisch contract. Deze suggestie zou een verklaring kunnen vormen voor de gevonden resultaten van studie 1, en voor de gevonden resultaten van de vrouwelijke respondenten van studie 2. De mannelijke respondenten van studie 2 blijken de enige groep te zijn die overeenkomt met onze veronderstelling dat voltijdcontracten standaard zijn en deeltijdcontracten atypisch zijn, en voldoen daarmee aan de uitgangspunten bij het formuleren van de hypothesen. De resultaten van deze groep zijn conform onze verwachtingen dat met name voor de atypisch deeltijders de mate van tevredenheid een voorspeller vormt voor de mate van betrokkenheid. Dit zou betekenen dat de resultaten in lijn liggen met eerder onderzoek van Ho (1999) dat extra ontvangst van een organisatie een grotere vervulling van het psychologisch contract tot gevolg heeft, maar dat het onduidelijk is wat in specifieke termen hoe een extra ontvangst voor medewerkers dient te worden geformuleerd. Het zou kunnen zijn dat het rekening houden van werkegevers met de wensen van medewerkers voor een atypische contracten leidt tot een ervaren extra ontvangst van de organisatie, maar deze suggestie behoeft zeker verder onderzoek.

Een soortgelijke redenering, hoewel minder duidelijk, zou de verklaring kunnen vormen voor de gevonden resultaten van studie 2 met betrekking tot de verschillen tussen medewerkers in vaste en tijdelijke dienst. De verdeling tussen tijdelijke en vaste contracten in studie 2 is respectievelijk 40 en 60%, waardoor wel geldt dat de vaste medewerkers in de meerderheid zijn, maar niet in die mate dat kan worden aangenomen dat contracten voor onbepaalde tijd de standaard vormen. Daarvoor lijkt het percentage medewerkers met een contract voor bepaalde tijd te hoog. Het ontbreken van een duidelijke standaard binnen de organisatie van studie 2 zou de oorzaak kunnen zijn dat er geen bevestiging van de tweede hypothese wordt gevonden.

Vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen of en in welke mate in het voorspellen van betrokkenheid de standaard met betrekking tot omvang en type van het contract gedefinieerd dient te worden op organisatieniveau, en of er bij het definiëren van een standaard rekening gehouden zou moeten worden met verschillen tussen vrouwen en mannen. De resultaten van studie 1 en 2 lijken dit te ondersteunen. Een onderzoeksdesign met verschillende standaarden zou hierbij interessant zijn.

Drie beperkingen van dit onderzoek dienen te worden aangestipt. Ten eerste zijn de onderzoeksresultaten wellicht vertekend vanwege de eenzijdige en cross-sectionele onderzoeksmethode (Cook & Campbell, 1979). De data zijn verkregen door een eenmalige en eenzijdige afname, waardoor de geschiedenis van de rela-

tie tussen medewerker en werkgever niet meegenomen kon worden. Zo is niet duidelijk in wiens belang het atypisch contract tot stand is gekomen. We weten enkel dat er al dan niet sprake is van een atypisch contract, maar we weten niet wie daarom gevraagd heeft. Dit probleem is te ondervangen door een longitudinale, quasi-experimentele onderzoeksopzet, waarbij meerdere methoden van onderzoek worden gebruikt. Hierin zou bijvoorbeeld nagegaan kunnen worden in welke mate veranderingen in omvang en type contract van invloed zijn op de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers.

Een tweede beperking vormt de 'vertaling' van tevredenheid met omvang en type contract naar de mate van tevredenheid met de werktijden en mate van tevredenheid met de baan zekerheid. Zo wordt in beide studies gevraagd naar de mate van tevredenheid met de werktijden in plaats van met de omvang van het contract. Hoewel een relatie verondersteld kan worden tussen omvang van het contract en de werktijden lijkt het bij werktijden naast de omvang ook om zaken als bijvoorbeeld begin- en eindtijden van een werkdag, het werken in de avond of in het weekend en regelmatigheid van de werktijden te gaan. Hoewel deze vertaling in de zin dat verondersteld kan worden dat tevredenheid met werktijden ook tevredenheid met omvang impliceert, lijkt de vertaling in studie 2 van tevredenheid met type contract naar tevredenheid met baan zekerheid, dat wil zeggen de zekerheid dat iemand niet zomaar ontslagen wordt problematischer. Hierbij lijkt niet zozeer te worden gevraagd naar tevredenheid over een tijdelijk of een vast contract, maar meer naar de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat de afspraken die ze hebben gemaakt ten aanzien van een tijdelijk of een vast contract waargemaakt worden of dat deze afspraken zomaar veranderd kunnen worden. Dit zou tevens een verklaring kunnen bieden voor de resultaten in studie 2 ten aanzien van de tevredenheid met het type contract.

Gerelateerd aan het vorige is een derde beperking van de twee studies het gebruik van één-itemschalen. Zowel de mate van tevredenheid met omvang als de mate van tevredenheid met type contract is slechts met een item gemeten. Hoewel het grootste probleem bij deze 'schalen' de niet volledige adequate vertaling lijkt te zijn, zou in een volgend onderzoek ook naar meerdere items met betrekking tot de mate van tevredenheid met omvang en type contract kunnen worden gevraagd. Zo zou voor de mate van tevredenheid met omvang van het contract zowel naar de tevredenheid met werktijden als naar de mate van tevredenheid met de omvang gevraagd kunnen worden. Vervolgonderzoek zou dan moeten uitwijzen of voor deze schaal één item een voldoende betrouwbare schaal oplevert of dat er meerdere items meegenomen dienen te worden.

Ondanks de tekortkomingen van dit onderzoek, kan toch een belangrijke praktische aanbeveling worden gedaan. Gegeven de resultaten van de beide studies kunnen we concluderen dat de mate van tevredenheid met de aard en omvang van het contract van medewerkers, gerelateerd aan hun feitelijk contract wat betreft omvang en aard, een goede voorspeller vormt voor de mate van betrokkenheid bij de organisatie. Dit betekent dat voor werkgevers die een hoge mate van betrokkenheid van hun medewerkers ambiëren, het ingaan op de wensen van medewerkers met betrekking tot omvang en aard van het contract een adequaat middel lijkt te zijn.

Noten

- 1 Dit artikel komt voort uit het onderzoeksprogramma 'Solidarity at Work' en wordt gefinancierd via het PBB-programma (Sociale Cohesie: Maatschappelijke Participatie, Binding en Betrokkenheid) door NWO (NWO/PBB9817). De auteurs danken de leden van de PBB-groep alsmede een G&O-referent voor hun commentaar op een eerdere versie van dit artikel.
- 2 De data zijn afkomstig van Cecile van Eekelen, afgestudeerd Personeelwetenschappen aan de Katholieke Universiteit Brabant. Zij heeft deze data verzameld in het kader van haar afstudeerscriptie.
- 3 De data zijn verzameld door Marco de Witte, Aukje Nauta en Saakje Bakker in opdracht van de omroeporganisatie.

Literatuur

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational behaviour*, 19, pp. 637-647.
- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 1-14.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*. New York: Wiley.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Blyton, P. (1992). The search for workforce flexibility. In B. Towers (Ed.), *The handbook of human resource management*. Oxford, UK: Blackwell. pp. 295-318.
- Breukelen, J.W.M. van (1996). Organizational commitment in perspectief. *Gedrag & Organisatie*, 9, pp. 145-166.
- Breukelen, W. van & Allegro, J. (2000). Effecten van een nieuwe vorm van flexibilisering van de arbeid: een onderzoek in de logistieke sector. *Gedrag & Organisatie*, 13, pp. 107-125.
- Burach, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17, pp. 135-143.
- Cook, T.D. & Campbell, D.T. (1979). *Quasi-experimentation: design and analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Dyne, L. van & Ang, S. (1998). Organizational Citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 692-703.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Gilder, D. de, Heuvel, H. van den, Ellemers, N. & Blijlevens, G. (1998). Arbeidssatisfactie, commitment en uitstroom: overeenkomsten tussen mannen en vrouwen. *Gedrag & Organisatie*, 11, pp. 25-35.
- Guest, D. (1995). *HRM: A Critical Text*. London: International Thomson.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, pp. 503-521.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 263-276.
- Hartley, J., Jackson, D., Klandermans, B. & Vuuren, T. van (1995). (Eds.). *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*. London: Sage.
- Ho, V.T. (1999). *Psychological contract breach: A study of multiple bases of comparison*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Chicago.
- Iedema, J., Becker, H.A. & Sanders, K. (1997). Transitions into Independence. A comparison of Cohorts born since 1930 in The Netherlands. *European Sociological Review*, 13, pp. 117-137.
- Koster, F., Sanders, K. & Emmerik, H. van (2002). Solidariteit van tijdelijke medewerkers:

- De effecten van temporele en netwerk-inbedding op universitaire junioronderzoekers. *Gedrag & Organisatie (ter perse)*.
- Krausz, M., Brandwein, T. & Fox, S. (1995). Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees. *Applied Psychology: an international review*, 44, pp. 217-232.
- Lawler, E.J. & Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: Past, present, and future. *Organizational Dynamics*, 29(1), pp. 1-15.
- Lum, L., Kervin, J. Clark, K., Reid, F. & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction or organizational commitment. *Journal of Organizational behavior*, 19, pp. 305-320.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, pp. 226-257.
- Nauta, A., Goudswaard, A. & Kraan, K. (2002). Effecten van functionele flexibiliteit op betrokkenheid en uitputting in blauwe- en witteboordenberoepen. *Gedrag & Organisatie*, 15, pp. 79-93.
- Pearce, J.L. (1993). Towards an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 1082-1096.
- Porter, L.M. (1995). Attitude differences between regular and contract employees of nursing departments. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver.
- Porter, L.M., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
- Robinson, S.L. (1995). Violating of psychological contracts: impact on employee attitudes. In: L.E. Tetrick & J. Barling (Eds.). *Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives*, Washington, DC: American Psychological Association.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, pp. 245-259.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Sanders, K. (2000). *Solidair gedrag binnen moderne organisaties*. Tilburg: Dutch University Press (oratie).
- Sanders, K., Emmerik, H. van & Raub, W. (2002). Nieuwe vragen voor onderzoek naar solidair gedrag binnen moderne organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 15, pp. 184-201.
- Schalk, R. & Rousseau, D.M. (2001). Psychological contracts in employment. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. London: Sage, pp. 133-142.
- Selles, W. (1998). De flexibele ambtenaar. Een kwalitatief onderzoek naar de bereidheid tot flexibiliteit bij drie diensten van een gemeente. Afstudeerscriptie, Sociologie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46-56.
- Thijssen, T.G.L. (1997). Employability en employment: terminologie, modelvorming en opleidingspraktijk. *Opleiding & Ontwikkeling*, 10 (10), pp. 9-14.
- Thijssen, T.G.L. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 1, pp. 7-34.
- Torka, N. & Riemsdijk, M. van (2001). Atypische contractrelaties en binding: een paradox. *Tijdschrift voor HRM*, pp. 59-76.
- Tsui, A.S., Pearce, 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, pp. 1089-1121.
- Viet, T. (1998). Flexibiliteit bij Rottinghuis. Een onderzoek naar wensen en behoeften van het personeel bij een bouworganisatie met betrekking tot hun vrije tijd en arbeidstijden. Afstudeerscriptie, Sociologie, Rijksuniversiteit Groningen.

Summary

The relationship between satisfaction with the labor contract and organizational commitment

K. Sanders, A. Nauta and F. Koster, *Gedrag & Organisatie*, volume 15, December 2002, pp. 456-472.

Changes outside and inside organizations induce an increasing need for employees who are committed to the organization. An important question is to what extent this need can be reconciled with the increasing need for more flexibility in labor contracts, such as part-time and temporary contracts. Research on the degree of commitment among employees with different kinds of labor contracts is very inconclusive. In this article we try to solve this issue by relating employee commitment to the degree of satisfaction with their specific labor contract. We expect that employee commitment to the organization will be higher when employees are satisfied with their labor contract. Furthermore, we expect this effect to increase for employees with atypical contracts (part-time or temporary contracts). The hypotheses are tested in two studies. Study 1 involves a sample of 196 employees within a chain of supermarkets, study 2 examines 226 employees of a broadcasting company. For the greater part the results reject the hypotheses. However, these results might be explained by the relatively high percentage of part-timers in both organizations.

Keywords: flexibility, individualization, satisfaction, contract type, commitment
