

# De effectiviteit van human resource management in termen van het psychologisch contract

Mariëlle Sonnenberg, Bas Koene en Jaap Paauwe

**SAMENVATTING** De vraag wat de effectiviteit van human resource management (HRM) bepaalt, staat sinds jaren in de belangstelling. In deze studie slaan we een brug tussen onderzoek op organisatieniveau en onderzoek op individueel niveau door ons te richten op de relatie tussen de HRM en het psychologisch contract van medewerkers. De uitkomsten van de empirische studie leiden tot de conclusie dat meer expliciete aandacht voor HRM-activiteiten medewerkers helpt om realistische verwachtingen ten aanzien van hun arbeidsrelatie te ontwikkelen. Hierdoor zullen zij minder psychologisch-contractbreuk ervaren. Uit dit onderzoek blijkt dat van alle organisatiefactoren die van invloed zijn op het psychologisch contract, ongeveer 62 procent toe te schrijven is aan HRM. Interessant hierbij is de bevinding dat wanneer meer traditionele HRM-activiteiten in de analyse betrokken worden, naast de veelgeprezen *commitment*-georiënteerde *high involvement HR practices*, de verklaarde variantie in psychologisch-contractbreuk verdubbelt.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Het denken in termen van psychologische contracten kan organisaties helpen in het bereiken van de gewenste prestaties van medewerkers. HRM-activiteiten hebben communicatiewaarde, ze zorgen ervoor dat medewerkers beter in staat zijn te bepalen wat er van hen verwacht wordt en wat de organisatie hun daarin tegenover stelt/heeft gesteld (het psychologisch contract). Omdat arbeidsrelaties gebaseerd zijn op wederkerigheid zullen het gedrag en de prestaties van medewerkers afhankelijk zijn van de mate waarin organisaties hun beloftes nakomen. Aandacht binnen organisaties voor het managen van het psychologisch contract door het inzetten van HRM-activiteiten is dus wenselijk. Hierbij geldt hoe meer HRM-activiteiten en hoe meer afstemmomenten, hoe beter.

## 1 Inleiding

Onderzoek binnen het vakgebied human resource management (HRM) richt zich grofweg op twee aspecten:

- op organisatieniveau: de relatie tussen HRM-activiteiten en organisatieprestatie; en
- op individueel niveau: de relatie tussen individuele (werk)karakteristieken en werkbeleving, attitudes en gedrag van medewerkers (zoals intentie om de organisatie te verlaten, tevredenheid en betrokkenheid).

Willen we inzicht krijgen in de effecten van HRM-activiteiten, dan is het van belang om de invloed van HRM-activiteiten op het individu te onderzoeken. Hoewel de focus van HRM ligt op de arbeidsrelatie, daar waar deze twee stromen van onderzoek samenkomen, is de relatie tussen HRM en werkbeleving onderbelicht.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om meer zicht te krijgen op de effecten van HRM-activiteiten in termen van het psychologisch contract van medewerkers. Het concept psychologisch contract brengt onderzoek naar HRM op organisatieniveau en individueel niveau samen, door de focus op de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en organisatie.

Het psychologisch contract wordt in lijn met Rousseau (1995) gedefinieerd als: 'de individuele perceptie van wederzijdse verplichtingen, zoals beïnvloed door de organisatie'.

We verwachten dat HRM-activiteiten communicatiewaarde hebben, in de zin dat ze signalen uitzenden die relevant zijn voor de evaluatie van medewerkers over de mate waarin de organisatie tegemoet komt aan haar verplichtingen (mate van breuk van het psychologisch contract). Omdat uit eerder onderzoek blijkt dat psychologisch-contractbreuk het sterkst samenhangt met individuele prestatie, richten we ons op dit element van het psychologisch contract.

We onderzoeken in welke mate twee benaderingen (commitment en traditioneel) ons helpen om de relatie tussen HRM-signalen en ervaren schending van het psychologisch contract te begrijpen. Commitment-gerichte HRM-activiteiten (bijvoorbeeld de mate waarin de organisatie aandacht schenkt aan activiteiten als sociale ondersteuning, training en ontwikkeling) worden verondersteld een intensieve en kwalitatief hoogwaardige arbeidsrelatie op te bouwen, wat zal leiden tot minder psychologisch-contractbreuk. Aanvullend op de commitment-gerichte HRM-activiteiten wordt in dit onderzoek een breder spectrum aan HRM-activiteiten meegenomen,

zoals activiteiten met betrekking tot het beheren van relaties met de vakbonden en personeelsplanning. Deze meer traditionele HRM-activiteiten geven medewerkers aanvullende informatie over de wederzijdse verwachtingen in de arbeidsrelatie. De verwachting is dat dit zal leiden tot minder psychologisch-contractbreuk.

In het navolgende gaan we eerst in op het psychologisch contract (paragraaf 2). In paragraaf 3 geven we meer zicht op het ontstaan van psychologisch-contractbreuk. Psychologisch-contractbreuk komt veel voor en is zeer kostbaar voor de organisatie. Vervolgens bespreken we de rol van HRM in het beïnvloeden van het psychologisch contract (paragraaf 4), leidend tot de centrale onderzoeksvraag. In paragraaf 5 bespreken we de twee benaderingen ten aanzien van HRM (commitment en traditioneel) en het verwachte effect op ervaren psychologisch-contractbreuk. De wijze waarop we deze aan nader empirisch onderzoek hebben onderworpen, komt aan bod in paragraaf 6. Vervolgens presenteren we in paragraaf 7 de resultaten, gevolgd door discussie en conclusies in paragraaf 8.

## 2 Het psychologisch contract als inherent onderdeel van de arbeidsrelatie

Iedere relatie omvat wederzijdse beloften en zo ook de arbeidsrelatie. Een deel van deze beloften ligt vast in het formele arbeidscontract. Op basis van dit contract, dat beide partijen ondertekenen, weten de medewerker en de organisatie in grote lijnen wat er van hen verwacht wordt en wat de andere partij daar tegenover stelt. Het formele arbeidscontract is het bindmiddel tussen medewerkers en organisaties gericht op het reguleren van het gedrag in lijn met de gewenste organisatiedoelen. Een arbeidsovereenkomst omvat echter ook beloften die niet in een formeel contract zijn vastgelegd. Dit noemen we het psychologisch contract.

Het psychologisch contract omvat de door een medewerker gepercipieerde beloften ten aanzien van wederzijdse verplichtingen, te weten verplichtingen van de organisatie en verplichtingen van de medewerker (Rousseau, 1995; Huiskamp en Schalk 2002). Het psychologisch contract is een concept op individueel niveau en richt zich op individuele percepties, dus de perceptie van de medewerker ten aanzien van gemaakte beloften en daaruit volgende verplichtingen.

Het psychologisch contract omvat (in navolging van onder andere Rousseau, 1995; Huiskamp en Schalk, 2002) drie aspecten:

- gepercipieerde medewerkerverplichtingen, zoals de verplichting om goed samen te werken, beloften rondom inzet en prestatie, de mate van flexibiliteit, loyaliteit,

respect en de mate waarin de medewerker verantwoordelijk is voor de eigen carrière en ontwikkeling;

- gepercipieerde organisatieverplichtingen, zoals medewerkers de ruimte geven voor training en ontwikkeling, carrière mogelijkheden, werkomgeving, financiële beloning en de balans werk-privé en het bieden van een goed werkklimaat;
- de mate waarin de medewerker het gevoel heeft dat de organisatie tegemoet komt aan haar verplichtingen (mate van psychologisch-contractbreuk).

Volgens Rousseau (1989) kunnen individuen psychologische contracten hebben en organisaties niet; organisaties leveren de context waarin individuen een psychologisch contract ontwikkelen. De organisatie is mede vormgever van het psychologisch contract. Het psychologisch contract ontstaat in interactie tussen individu en organisatie. Dit betekent dat een psychologisch contract organisatiespecifiek is.

Bij de bestudering van psychologische contracten maakt men gebruik van inzichten uit de 'exchange theorie' (Blau, 1964). Exchange theorie veronderstelt dat de relatie tussen een medewerker en de organisatie het resultaat is van wederzijdse beïnvloeding. Een belangrijk element hierbij is (de ervaren mate van) balans. Volgens Blau (1964) wordt balans in een arbeidsrelatie door beide partijen zowel verwacht als nagestreefd. Er bestaat balans wanneer de medewerker zijn arbeidsrelatie ervaart als bestaande uit een hoog niveau of een laag niveau aan wederzijdse beloften. Volgens Shore en Barksdale (1998) kunnen twee soorten situaties bestaan waarin er geen sprake is van balans, maar deze situaties zijn niet stabiel, dat wil zeggen: ze dienen na verloop van tijd richting balans te bewegen. Wanneer medewerkers net worden aangenomen, is het veelal kenmerkend dat zij zich tot meer verplicht voelen aan de organisatie en wanneer medewerkers lang in een zelfde functie werken, zie je dat ze typisch meer van de organisatie verwachten (zie bijvoorbeeld Robinson et al., 1994). Medewerkers voelen zich verplicht om hun beloften na te komen aan de hand van de door hen ervaren mate van balans. Op het moment dat er geen balans is omdat de organisatie haar beloften niet nakomt, ook wel psychologisch-contractbreuk genoemd, zie je dat medewerkers hun gedrag aanpassen (bijvoorbeeld door minder over te werken of minder betrokken te zijn).

In het geval dat de organisatie meer biedt dan verwacht, zie je dat dit invloed heeft op de ervaren balans in belofte. Dit kan positief uitwerken, dat wil zeggen dat de medewerker het gevoel heeft meer aan de organisatie verplicht te zijn en daarop zijn of haar gedrag zal aanpassen, maar dit kan ook negatief uitwerken, namelijk dat de medewerker het gevoel heeft dat de wederzijdse investeringen uit balans zijn en dat hij/zij daar niet aan tegemoet kan/wil komen.

### 3 Psychologisch-contractbreuk komt veel voor en is zeer kostbaar voor de organisatie

Psychologisch-contractbreuk komt veel voor; uit eerder onderzoek onder MBA-afgestudeerden blijkt bijvoorbeeld dat de meerderheid (ongeveer 55 procent) een psychologisch-contractbreuk ervaart in de eerste twee jaar dat zij werken (Robinson en Rousseau, 1994). Vervulling van het psychologisch contract en psychologisch-contractbreuk zijn overigens niet per definitie tegengesteld aan elkaar. Medewerkers kunnen enige mate van contractbreuk ervaren terwijl zij over het geheel genomen psychologisch-contractvervulling ervaren.

Eerder onderzoek heeft een relatie gevonden tussen psychologisch-contractbreuk en attitudes en gedrag van medewerkers, zoals verminderd vertrouwen, verlaagde betrokkenheid en verhoogd verloop van medewerkers (o.a.; Robinson en Morrison, 1995; Ten Brink et al., 2001). Psychologisch-contractbreuk verwijst naar de situatie waarin medewerkers ervaren dat de organisatie niet geheel tegemoet komt aan de door haar gemaakte beloften.

Omdat het gedrag van medewerkers afhankelijk is van de mate waarin de organisatie tegemoet komt aan haar verplichtingen (ervaren psychologisch-contractbreuk), is inzicht in de factoren die psychologisch-contractbreuk veroorzaken voor een organisatie van cruciaal belang in het managen van haar medewerkers richting het bereiken van gestelde organisatiedoelen. Hier is een belangrijke rol voor HRM weggelegd, aangezien het onderwerp van HRM de juiste vormgeving van de arbeidsrelatie is.

### 4 Een rol voor HRM in het beïnvloeden van psychologisch-contractbreuk

Volgens Rousseau (1995) kan beïnvloeding van het psychologisch contract op twee manieren plaatsvinden: door persoonlijke interactie, bijvoorbeeld met leidinggevend en collega's, en door organisatorische signalen zoals HRM (zie tabel 1).

Wat dit model weergeeft, is dat medewerkers betrokken zijn bij ten minste twee vormen van uitwisseling met de

organisatie, namelijk met andere medewerkers en met organisatorische aspecten. Hierbij wordt HRM veelvuldig naar voren gebracht als het sleutelaspect in de beïnvloeding van het psychologisch contract. Volgens Rousseau (1995) omvatten de zogenaamde 'human contract makers' een verscheidenheid aan type mensen (zoals eigenaar, topmanagement, directe collega's en lijnmanagers). Zeker in grote organisaties kan het moeilijk zijn voor medewerkers om te interpreteren wie of wat het organisatieperspectief juist weergeeft. De zogenaamde organisatorische signalen zoals HRM daarentegen waarborgen continuïteit omdat ze onafhankelijk zijn van de specifieke manager.

Activiteiten die medewerkers zicht geven op dat wat de organisatie nu en in de toekomst belangrijk vindt (en daarmee gepaard gaande beloften rondom wederzijdse bijdragen), zijn veelal onderdeel van HRM-processen (zoals werving en selectie, socialisatie, beoordeling en beloning, promotie, training en ontwikkeling) of vinden plaats als gevolg van of tijdens organisatieveranderingen. Rousseau en Geller (1994) geven daarom ook aan dat een belangrijke rol die de HR-organisatie zou moeten vervullen, het actief managen van het psychologisch contract is, het actief afstemmen van de wederzijdse beloften ten aanzien van verplichtingen. In essentie representeert elke HRM-activiteit een keuze die de organisatie heeft gemaakt ten aanzien van wat zij van de medewerkers verwacht en wat de medewerker daar tegenover kan verwachten. Zo geeft een verplichte training voor het werken in teams het signaal dat teamwerken belangrijk is en dat als medewerkers zich goed opstellen in een team, dit gewaardeerd zal worden. HRM-activiteiten geven dus mede vorm aan het gedrag van medewerkers. Als we de effectiviteit van HRM-activiteiten kritisch willen bezien, zou dat dus goed kunnen door de 'lens' van het psychologisch contract.

Uit eerder onderzoek blijkt dat schending of breuk van het psychologisch contract het sterkst samenhangt met individuele prestatie en daarmee organisatieprestatie. We richten ons dan ook met name op dit element van het psychologisch contract. Indicaties voor het bestaan van zo'n relatie zijn voornamelijk te vinden in theoretische beschouwingen. Er is weinig empirisch onderzoek dat dit bevestigt. Verschillende auteurs claimen dan ook dat er een behoefte is om deze relatie verder te onderzoeken omdat dit ons helpt het proces, waardoor de relatie tussen HRM en organisatieprestatie vormgegeven wordt, te begrijpen. Om te spreken met de woorden van Wright en Nishii (2004): 'Er is behoefte aan het openen van de "black box" van de relatie tussen HRM en organisatieprestatie.'

Onze centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: Wat is het effect van HRM op de mate waarin medewerkers psychologisch-contractbreuk ervaren?

**Tabel 1 Contract makers (gebaseerd op Rousseau, 1995:63)**

| Human contract makers  | Organisatorische contract makers   |
|--|--|
| Door interactie:<br>- recruiters<br>- managers<br>- directe collega's<br>- mentors | Organisatorische signalen<br>- beloning<br>- carrièrepad<br>- beoordeling<br>- training<br>- personeelshandleidingen |
| Door observatie<br>- managers<br>- directe collega's<br>- topmanagement            |  |

## 5 Twee benaderingen: commitment-gerichte HRM-activiteiten en traditionele HRM-activiteiten

We onderzoeken in welke mate twee benaderingen ons helpen om de effectiviteit van HRM-activiteiten te begrijpen. Tegenwoordig is er veel aandacht voor zogenaamde commitment-gerichte benaderingen (ook wel 'high performing work systems' genoemd, zie bijvoorbeeld Appelbaum et al., 2000; Boxall en Macky, 2009). Er bestaan indicaties dat commitment-gericht HRM meer samenhangt met een verhoogde organisatieprestatie dan meer traditionele HRM-activiteiten. Dit zou komen doordat commitment-gericht HRM de doelen van medewerkers en organisatie beter verenigt dan andere activiteiten. Deze commitment-gerichte HRM-activiteiten (bijvoorbeeld de mate waarin de organisatie aandacht schenkt aan activiteiten als sociale ondersteuning, training en ontwikkeling) worden verondersteld een hoge medewerkerbetrokkenheid te genereren als gevolg van hun focus op het verhogen van vaardigheden en motivatie van de medewerkers. De veronderstelling hierbij is dat organisaties niet 'high performing' kunnen zijn zonder een hoge mate van medewerkerbetrokkenheid. Van commitment-gerichte HRM-activiteiten wordt verwacht dat zij een intensieve en kwalitatief hoogwaardige arbeidsrelatie opbouwen, wat zal leiden tot minder psychologisch-contractbreuk.

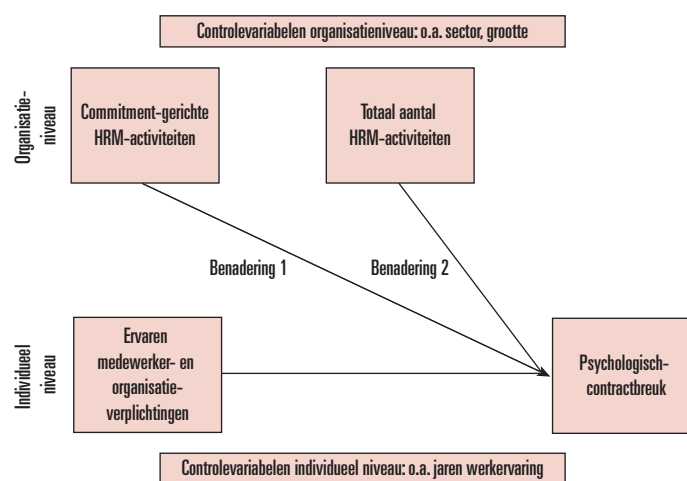
Een gevolg van de nadruk op deze commitment-gerichte HRM-activiteiten is een relatieve veronachtzaming van de meer traditionele HRM-activiteiten, de reguliere HRM-activiteiten gericht op in-, door- en uitstroom. Alhoewel deze misschien minder relevant zijn voor het bewerkstelligen van samenhangende doelen van medewerkers en organisatie, zijn deze HRM-activiteiten essentieel voor het handhaven van een goede en werkbare arbeidsrelatie. In eerder onderzoek naar de relatie tussen HRM en organisatieprestatie waren deze traditionele HRM-activiteiten goed vertegenwoordigd. In dit onderzoek werd, in vergelijking met meer commitment-georiënteerd onderzoek, een breder spectrum aan HRM-activiteiten meegenomen, zoals activiteiten met betrekking tot het beheren van relaties met de vakbonden en personeelsplanning (zie bijvoorbeeld Paauwe en Richardson, 1997; Boselie et al., 2005). Deze meer traditionele HRM-activiteiten geven medewerkers extra informatie over medewerkers- en organisatieverplichtingen en beïnvloeden daarmee de wederzijdse verwachtingen in de arbeidsrelatie.

Deze twee benaderingen geven ons verschillende verklaringen voor het effect van HRM op het psychologisch contract:

- De eerste benadering richt zich specifiek op commitment-gerichte HRM-activiteiten. Hierbij verwachten we dat de mate van ervaren psychologisch-contractbreuk negatief samenhangt met de mate waarin de organisatie commitment-gerichte HRM-activiteiten inzet; en

- In de tweede, 'zogenaamde traditionele' benadering verwachten we dat met een toenemend aantal HRM-activiteiten (ongeacht de focus van deze activiteiten), medewerkers over meer informatie beschikken die relevant is voor hun begrip van de wederzijdse verplichtingen en hun beoordeling van de mate waarin de organisatie haar beloften/verplichtingen aan de medewerker nakomt. De verwachting is dat dit leidt tot minder ervaren psychologisch-contractbreuk.

Beide benaderingen zijn grafisch weergegeven in het onderzoeksmodel (zie figuur 1).



Figuur 1 Twee benaderingen

## 6 Methode van onderzoek en dataverzameling

Het empirisch onderzoek omvat een steekproef van 49 Nederlandse organisaties (verschillende bedrijfstakken en grootte) en 2099 medewerkers. Met behulp van masterstudenten aan de Open Universiteit is een standaardvragenlijst uitgezet. Deze masterstudenten waren zelf werkzaam in deze 49 organisaties. Aan hen werd gevraagd minstens 40 medewerkers in hun organisatie te benaderen voor het invullen van een vragenlijst.

### Vragenlijst op individueel niveau

De vragenlijst bevatte onder meer vragen over demografische kenmerken, type arbeidsrelatie, werkattitudes en het psychologisch contract. In lijn met de operationalisatie van Rousseau beslaat het psychologisch contract de volgende elementen, weergegeven in tabel 2.

#### Medewerkerverplichtingen

Medewerkers werden gevraagd aan te geven in hoeverre zij zich verplicht voelen om bepaalde dingen te doen of juist niet te doen voor de organisatie (een vijfpuntschaal: 1 = helemaal niet tot 5 = in sterke mate).

**Tabel 2** Indicatoren van het psychologisch contract

| Medewerkerverplichtingen  |
|---|
| Goed samenwerken  |
| Een overplaatsing naar een andere regio accepteren als dat nodig is               |
| Tijdig aankondigen dat u op zoek bent naar een nieuwe baan                        |
| Goede service aan klanten/cliënten en collega's bieden                            |
| Vertrouwelijke informatie beschermen  |
| Vrijwillig niet-verplichte taken doen als dat nodig is                            |
| Overuren maken als dat nodig is om het werk af te maken                           |
| Een andere functie binnen de organisatie accepteren                               |
| De concurrenten van de organisatie niet steunen                                   |
| Goed werk leveren, zowel kwalitatief als kwantitatief                             |
| Organisatieverplichtingen   |
| Uitdagend en stimulerend werk   |
| Promotiemogelijkheden   |
| Trainingen en opleidingen   |
| Goede sfeer op het werk   |
| Gewaardeerd worden  |
| Open en directe communicatiekanalen   |
| Duidelijkheid en rechtvaardigheid van uw organisatie in het nemen van maatregelen |
| Financiële beloningen voor bijzondere prestaties of gelegenheden                  |
| Zekerheid van baan en inkomen   |
| Een passend salaris   |

**Organisatieverplichtingen**

Medewerkers werden gevraagd aan te geven in hoeverre zij vinden dat de organisatie verplicht is om bepaalde aspecten in het werk te bieden (een vijfpuntsschaal: 1 = helemaal niet tot 5 = in sterke mate).

Ervaren psychologisch-contractbreuk werd gemeten door medewerkers te vragen in hoeverre de organisatie tegemoetkomt aan de ervaren organisatieverplichtingen (een vijfpuntsschaal: 1 = veel minder dan verwacht tot 5 = veel meer dan verwacht).

**Vragenlijst op organisatieniveau**

Daarnaast heeft in elke organisatie de HR-manager een standaardprotocol ingevuld waarin zijn/haar mening werd gevraagd over een aantal organisatieniveau-elementen, zoals mate van onzekerheid in de omgeving, kenmerken van organisatiestructuur zoals mate van formalisatie en decentralisatie, grootte van de organisatie en de mate waarin HRM-activiteiten worden ingezet.

In totaal zijn er 24 HRM-activiteiten bevraagd (zie tabel 3). Er zijn drie antwoordcategorieën onderscheiden: 1 = komt regel-

**Tabel 3** Indicatoren van HRM

| No. | HRM-activiteiten                        | Commitment-gerichte HRM-activiteiten |
|-----|---|--------------------------------------|
| 1   | Personeelsplanning: lang                |                                      |
| 2   | Personeelsplanning: kort                |                                      |
| 3   | Werving en selectie                     |                                      |
| 4   | Belangenorganisaties                    |                                      |
| 5   | Vorbereiding arbeidsvoorwaarden         |                                      |
| 6   | Arbidsvoorwaarden                       |                                      |
| 7   | Functie-indeling                        |                                      |
| 8   | Personeelsbeoordeling                   |                                      |
| 9   | Positietoewijzing                       |                                      |
| 10  | Taakgerichte opleiding                  | x                                    |
| 11  | Opleiding                               | x                                    |
| 12  | Opleiding leidinggevend personeel       | x                                    |
| 13  | Loopbanen                               |                                      |
| 14  | Sociale begeleiding                     | x                                    |
| 15  | Analyse personeelsgegevens              |                                      |
| 16  | Sociaal onderzoek                       | x                                    |
| 17  | Taakstructurering en werkoverleg        | x                                    |
| 18  | Organisatieontwikkeling                 | x                                    |
| 19  | Ontwikkeling/formulering sociaal beleid | x                                    |
| 20  | Ondernemingsraad                        |                                      |
| 21  | Contacten met vakbonden                 |                                      |
| 22  | Werkomstandigheden                      |                                      |
| 23  | Interne communicatie                    |                                      |
| 24  | Personeelszorg                          | x                                    |

matig voor; 2 = komt incidenteel voor; 3 = komt niet of nauwelijks voor. Commitment-HRM beslaat een subset van deze totale lijst van HRM-activiteiten en is geoperationaliseerd door de mate waarin deze HRM-activiteiten zijn ingezet (antwoordschaal 1-3). De traditionele HRM-benadering is geoperationaliseerd door het optellen van de HRM-activiteiten die regelmatig worden ingezet (antwoordschaal 0-24). De beschrijvende statistieken voor de belangrijkste variabelen inclusief de twee benaderingen staan weergegeven in tabel 4.

De onderzoeksdata zijn geanalyseerd met behulp van het statistisch programma SPSS.

Omdat onze constructen (HRM en psychologisch contract) verschillende niveaus beslaan (organisatie en individueel), hebben we gebruikgemaakt van een analysetechniek die rekening houdt met de afhankelijkheid tussen verschil-



**Tabel 4** Beschrijvende statistieken en correlaties tussen de belangrijkste variabelen

|                    | Verplichtingen medewerker | Verplichtingen organisatie | Psychologisch-contractbreuk | HRM-commitment | HRM COUNT |
|--------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------|-----------|
| Range              | 1-5                       | 1-5                        | 1-5                         |                | 0-24      |
| Mean               | 3,7                       | 4,0                        | 3,0                         | 1,53           | 14,7      |
| SD                 | 0,48                      | 0,48                       | 0,55                        | 0,32           | 4,22      |
| Aantal items       | 10                        | 10                         | 10                          | 9              | 3         |
| Minimum            | 1,6                       | 1                          | 1                           | 1,0            | 22        |
| Maximum            | 5                         | 5                          | 5                           | 2,28           | 24        |
| Cronbach's alpha   | 0,71                      | 0,82                       | 0,84                        |                |           |
| Aantal observaties | 2095                      | 2096                       | 2086                        | 43             | 43        |

lende niveaus: multi-level modellering en analyse. Afgelopen jaren hebben verschillende wetenschappers het belang van deze techniek voor dit type onderzoek gepropageerd. Door gebruik te maken van multi-level modellering en analyse kunnen we meer betrouwbare resultaten laten zien dan wanneer we onze analyses hadden gebaseerd op

standaard statistische methoden (zoals standaard regressieanalyse).

## 7 Uitkomsten van het onderzoek

De resultaten van de multi-level analyse staan weergegeven in tabel 5.

**Tabel 5** Resultaten van de twee benaderingen van HRM op variatie in psychologisch-contractbreuk

|                            | M0: empty model |                | M1: HRM-commitment |                | M2: HRM-count |                |
|----------------------------|-----------------|----------------|--------------------|----------------|---------------|----------------|
|                            | coëfficiënt     | standard error | coëfficiënt        | standard error | coëfficiënt   | standard error |
| <b>Fixed part:</b>         |                 |                |                    |                |               |                |
| Intercept                  | 2,94***         | 0,03           | 1,73***            | 0,32           | 1,99***       | 0,30           |
| <b>Individueel niveau</b>  |                 |                |                    |                |               |                |
| Verplichtingen medewerker  |                 |                | 0,33***            | 0,03           | 0,33***       | 0,03           |
| Verplichtingen organisatie |                 |                | -0,05              | 0,03           | -0,05         | 0,03           |
| Leeftijd (og)              |                 |                | 0,05               | 0,07           | 0,03          | 0,07           |
| Jaren werkervaring (log)   |                 |                | -0,08***           | 0,02           | -0,08***      | 0,02           |
| <b>Organisatieniveau</b>   |                 |                |                    |                |               |                |
| Grootte organisatie (log)  |                 |                | -0,11***           | 0,04           | -0,14***      | 0,03           |
| Leeftijd organisatie (log) |                 |                | 0,11***            | 0,03           | 0,12***       | 0,03           |
| Mate van formalisatie      |                 |                | -0,08***           | 0,02           | -0,10***      | 0,02           |
| Mate van decentralisatie   |                 |                | 0,06               | 0,08           | 0,07          | 0,05           |
| Mate van onzekerheid       |                 |                | 0,01               | 0,05           | 0,01          | 0,03           |
| Sector                     |                 |                |                    | 0,06#          |               | 0,00#          |
| HRM-commitment             |                 |                | 0,31 ***           | 0,11           |               |                |
| HRM-count                  |                 |                |                    |                | 0,04 ***      | 0,01           |
| <b>Random part:</b>        |                 |                |                    |                |               |                |
| $\sigma^2$                 | 0,26            | 0,01           | 0,23               | 0,01           | 0,23          | 0,01           |
| $\tau_{00}$                | 0,04            | 0,01           | 0,01               | 0,00           | 0,01          | 0,00           |
| <b>Testen:</b>             |                 |                |                    |                |               |                |
| -2 Log Likelihood          | 2,771,551       |                | 1,742,476          |                | 1,732,026     |                |
| AIC                        |                 |                | 1,784,476          |                | 1,774,026     |                |

\*  $p < 0,1$

\*\*\*  $p < 0,01$

\*\*  $p < 0,05$

# niveau van significantie van de F-test

Om multi-level modellen te vergelijken, wordt de Akaike's Information Criterion (AIC) index gebruikt, (Hox, 2002: 45). Lagere waarden worden geprefereerd boven hogere waarden.

### De invloed van commitment-HRM

In de eerste benadering zijn we geïnteresseerd in het effect van specifiek commitment-gerichte HRM-activiteiten (HRM-commitment) op de mate van ervaren psychologisch-contractbreuk. De resultaten laten een positieve samenhang zien (0,31). Dit betekent dat een punt verhoging van HRM-commitment leidt tot een verhoging van 0,31 in de mate waarin de medewerker het gevoel heeft dat de organisatie tegemoet komt aan zijn/haar verplichtingen. Anders gezegd: een vermindering van 0,31 punten in ervaren psychologisch-contractbreuk.

Omdat de werkelijke waarde van de HRM-commitmentschaal varieert van 1 tot 2,28 betekent dit dat het verschil tussen organisaties die het minste focussen op commitment-HRM en organisaties die zich het meest richten op commitment-HRM een verschil van 0,50 punten (exclusief afronding:  $1,28 * 0,31$ ) op psychologisch-contractbreuk zien. De psychologisch-contractbreukschaal varieert van 1 tot 5 (verschil van 4). Dit betekent daarmee een verschil van 12,5 procent in ervaren psychologisch-contractbreuk ( $(0,50/4) * 100$  procent).

### De invloed van totaal HRM-activiteiten (traditionele benadering)

In de tweede benadering zijn we geïnteresseerd in het effect van het totaal aantal HRM-activiteiten, ongeacht hun specifieke focus (HRM-count) op de mate van ervaren psychologisch-contractbreuk. De resultaten laten een positieve samenhang zien (0,04).

Dit betekent dat voor elke extra HRM-activiteit het gemiddelde niveau van ervaren psychologisch-contractbreuk naar beneden gaat met 0,04 (wat gelijk is aan 1 procent van de mogelijke range van psychologisch-contractbreuk).

Omdat de werkelijke waarde van de HRM-schaal varieert van 3 activiteiten tot 22 activiteiten (verschil van 19) betekent dit dat het verschil tussen organisaties die de minste HRM-activiteiten (3) en organisaties die de meeste HRM-activiteiten (22) hebben, een verschil van ( $19 * 0,04 =$ ) 0,76 punten op psychologisch-contractbreuk zien. De psychologisch-contractbreukschaal varieert van 1 tot 5 (verschil van 4). In totaal is dit daarmee een verschil van 19 procent in ervaren psychologisch-contractbreuk ( $(0,76/4) * 100$  procent).

### Het multi-level effect, totaal verklaarde variantie door organisatieniveauvariabelen

De voorgaande resultaten vragen om nog een interpretatieslag om de daadwerkelijke organisatieniveau-effecten ten opzichte van de individueelniveau-effecten te onderscheiden. Het voordeel van het gebruik van de multi-level analyse is dat het mogelijk is om onderscheid te maken tussen de verklaarde variantie in psychologisch contract door organisatieniveauvariabelen, zoals HRM, en door individuele karakteristieken. Dit wordt gedaan door het

berekenen van een zogenaamd *empty model*. Dit is het startpunt van de analyse (zie tabel 5). De uitkomsten laten zien dat de totale variantie in psychologisch-contractbreuk die verklaard wordt, gelijk is aan 0,31. Dit is een optelsom van de variantie door individueelniveauvariabelen en organisatieniveauvariabelen (*within group difference*  $\sigma^2$  is 0,26) en de variantie door organisatieniveauvariabelen (*between group difference*  $\tau_{00}$  is 0,04). Dit resulteert in een verklaarde variantie door organisatieniveauvariabelen van 14 procent. Interessant is dat van de 14 procent organisatieniveauvariantie in psychologisch-contractbreuk commitment-HRM 29 procent en het totaal aantal HRM-activiteiten 62 procent verklaart.

Uit dit onderzoek volgt daarmee dat het niet zozeer alleen het specifieke commitment-gerichte HRM is dat samenhangt met de mate van ervaren psychologisch-contractbreuk, maar dat ook het totale pallet aan HRM-activiteiten van belang is voor positieve beoordeling van het psychologisch contract door medewerkers van de organisatie.

## 8 Discussie en conclusie

De uitkomsten van onze analyses geven duidelijk een indicatie voor het effect van HRM op de mate waarin medewerkers psychologisch-contractbreuk ervaren. Hoe meer HRM-activiteiten, hoe minder er sprake is van psychologisch-contractbreuk.

Een nadere analyse van de bouwstenen van het psychologisch contract (door medewerkers gepercipieerde organisaties- en medewerkerverplichtingen) levert bovendien nog een interessante bevinding op. Terwijl de invloed van aantal HRM-activiteiten op gepercipieerde organisatieverplichtingen klein is, is er duidelijke en significante invloed zichtbaar op de perceptie van de eigen medewerkerverplichtingen. Dat wil zeggen dat HRM-activiteiten afstemming van het psychologisch contract vooral beïnvloeden door hun invloed op de mate waarin de medewerker ervaart dat hij/zij zelf verplichtingen heeft ten opzichte van de organisatie.

De studie combineert inzichten op organisatieniveau met individueel niveau. Alhoewel de noodzaak tot het doen van dit type onderzoek en het gebruik van multi-level analyse hierbij door verschillende onderzoekers benoemd is, is deze studie een van de eerste die ook daadwerkelijk deze insteek kiest. Resultaten laten een compleet ander beeld zien bij het gebruik van multi-level analyse ten opzichte van standaard regressieanalyse (hierbij liggen de waardes veel hoger). Dit onderstreept nogmaals het belang van multi-level analyse in dit type onderzoek.

Dit onderzoek geeft een duidelijke indicatie voor de communicatiewaarde van HRM-activiteiten, waardoor

medewerkers beter in staat zijn te bepalen wat er van hen verwacht wordt en wat de organisatie hun daarin tegenover stelt/heeft gesteld. Omdat arbeidsrelaties gebaseerd zijn op wederkerigheid, zal het gedrag van medewerkers afhankelijk zijn van de mate waarin de organisatie haar beloften nakomt.

Aandacht binnen organisaties voor het managen van het psychologisch contract door het inzetten van HRM-activiteiten is dus wenselijk. Hoewel we bevestiging vinden voor zowel de commitment-HRM-benadering als de traditionele benadering, zien we dat het aantal HRM-activiteiten en niet zozeer alleen het specifieke commitment-HRM samenhangt met de mate van ervaren psychologisch-contractbreuk. Belangrijkste boodschap hierbij is dat alle HRM-activiteiten, en zeker ook de meer traditionele elementen van personeelsmanagement gericht op de arbeidsrelatie, hierbij relevante afstemmomenten zijn.

Kortom, hoe meer HRM-activiteiten en hoe meer afstemmingsmomenten, hoe minder psychologisch-contract-

breuk. Hoe explicieter HRM, hoe beter; de aard van HRM is minder belangrijk dan het aantal afstemmomenten. ■

Dr. M. Sonnenberg is werkzaam bij de Universiteit van Tilburg en als senior manager en consultant Talent & Organizational Performance werkzaam bij Accenture. In oktober 2006 promoveerde zij met het proefschrift: *The signalling effect of HRM on psychological contracts of employees: A multi-level perspective*.

Dr. B.A.S. Koene is als universitair docent verbonden aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam en doceert en doet onderzoek op het gebied van organisatietheorie, organisatieontwikkeling en HRM.

Prof. dr. J. Paauwe is als hoogleraar/voorzitter verbonden aan het Departement HR-Studies, Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg en daarnaast als deeltijdhoogleraar verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen.

## Literatuur

■ Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg en A. Kalleberg (2000), *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*, Ithaca: Cornell University Press.

■ Becker, B.E., M.A. Huselid en D. Ulrich (2001), *The HR Scorecard: linking people, strategy and performance*, Boston, Harvard Business School Press.

■ Blau, P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.

■ Boselle, P., G. Dietz en C. Boon (2005), Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance, *Human Resource Management Journal*, vol. 15, no. 3, pp. 67-94.

■ Boxall, P. en K. Macky (2009), Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream, *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no. 1, pp. 3-23.

■ Hox, J. (2002), *Multilevel analysis: Techniques and applications*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

■ Huiskamp, R. en R. Schalk (2002),

Psychologische contracten in arbeidsrelaties: de stand van zaken in Nederland, *Gedrag & Organisatie*, vol. 15, no. 5, pp. 370-358.

■ Paauwe, J. (2004), *HRM and performance: achieving long term viability*, Oxford University Press.

■ Robinson, S.L., M.S. Kraatz en D.M. Rousseau (1994), Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study, *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 1, pp. 137-153.

■ Robinson, S.L. en E.W. Morrison (1995), Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 289-298.

■ Robinson, S.L. en D.M. Rousseau (1994), Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 245-259.

■ Rousseau, D.M. (1989), Psychological contracts and implied contracts in organizations, *Employee Rights and Responsibilities Journal*, vol. 2, pp. 121-139.

■ Rousseau, D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, London: Sage Publications.

■ Rousseau, D.M. en M.M. Greller (1994), Human resource practices: administrative contract makers, *Human Resource Management*, vol. 33, no. 3, pp. 385-401.

■ Shore, L.M. en K. Barksdale (1998), Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 731-744.

■ Ten Brink, B.E.H., D.N. den Hartog, P.L. Koopman en J.J. van Muijen (2001), *Fulfillment of the psychological contract and organizational and unit commitment*, paper presented at the Academy of Management meeting, August 2001, Washington DC.

■ Wright, P.M. en L.H. Nishii, (2004), *Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis*, paper presented at the Conference 'HRM: What's Next', Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.