

# **BACHELOR**THESE

## **COMMITMENT VAN UITZENDKRACHTEN**

Auteur: Machiel van Leussen  
Studentnummer: 0082708  
Datum: 20 augustus 2008  
Begeleider: Nicole Torka

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Uitzendbranche</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 Uitzendmarkt in Nederland .....	4
1.1.2 Organisaties .....	4
1.1.3 Uitzendkrachten .....	6
<b>1.2 Probleemstelling</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Theorie</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Contractrelatie</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 Commitment</b> .....	<b>12</b>
2.2.1. Begripvorming .....	12
2.2.2. Betrokkenheidsobjecten van commitment.....	14
2.2.3. Commitment en contractrelatie .....	15
2.2.3 Personeelsbeleid en commitment .....	16
2.3. Onderzoeksvragen .....	18
<b>3. Methode</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 Plan van aanpak</b> .....	<b>20</b>
3.1.1 Theoretisch kader .....	20
3.1.2 Kwantitatieve onderzoeksmethode (vragenlijsten).....	20
3.1.3 Kwalitatieve onderzoeksmethode (interview met hoofd P en O) .....	20
3.1.4 Implementeren vragenlijsten .....	20
3.1.5 Berekenen resultaten .....	21
<b>3.2 De vragenlijst</b> .....	<b>21</b>
3.2.1 Respons en non-respons .....	22
3.2.2 Betrouwbaarheid .....	23
3.2.3 Validiteit.....	23
<b>3.3 Analysetechnieken</b> .....	<b>24</b>
<b>4. Onderzoeksbedrijf</b> .....	<b>25</b>
<b>4.1 Bedrijfsomschrijving</b> .....	<b>25</b>
<b>4.2 Bedrijfsinterne flexibele arbeidsmarkt</b> .....	<b>26</b>
<b>4.3 Personeelsbeleid</b> .....	<b>28</b>
4.3.1 Instroombeleid.....	28
4.3.2 Doorstroombeleid .....	28
4.3.3 Arbeidssysteem .....	29
4.3.4 Arbeidsvoorwaarden .....	30
4.3.5 Werknemersinvloed.....	30
<b>4.4 Conclusie</b> .....	<b>31</b>
<b>5. Resultaten</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1 Betrouwbaarheid</b> .....	<b>32</b>
<b>5.2 Karakteristieken respondenten</b> .....	<b>33</b>

5.3 Contractrelatie.....	34
5.4 Contractrelatie en commitment tot de organisatie.....	35
5.5 Betaling.....	36
5.6 Autonomie.....	36
5.7 Uitdaging.....	36
5.8 Ability.....	36
5.9 Taakmoeilijkheid.....	37
5.10 Werknemersinvloed.....	37
5.11 Organisatieanciënniteit en commitment tot de organisatie.....	37
<b>6. Conclusie.....</b>	<b>40</b>
6.2 Aanbevelingen.....	42
6.2.1 Verrijken arbeidssysteem.....	42
6.2.2 Uitbreiden van de werknemersinvloed.....	43
<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>45</b>

# 1. Inleiding

Het merendeel van onderzoek naar commitment is gefocust op de commitment van werknemers met contracten voor onbepaalde tijd met de organisatie (Breugel, Olffen & Olie, 2005). Ondanks de significante groei in uitzendwerk, is er relatief weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de consequenties van het werken als uitzendkracht op het werkgedrag en de werkhoudingen van deze medewerkgroep (De Gilder, 2003). Ook is er weinig bekend over de commitment van uitzendkrachten met het uitzendbureau waar de uitzendkracht door wordt uitgezonden (Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003). Deze bachelorthese is relevant, omdat het een aanvulling geeft op het eerder onderzoek naar de commitment van uitzendkrachten met hun inlener. Het in kaart brengen van commitment van de uitzendkracht met de inlener is van belang, omdat een hoge commitment belangrijke voordelen kan opleveren voor organisaties. Uit onderzoek blijkt dat een hoge commitment met een organisatie samenhangt met positieve gedragingen van de werknemers (bijvoorbeeld minder verloop van personeel, lager werkverzuim, hogere productiviteit (Rubin & Brody, 2005)). In het vervolg van de inleiding zal er een verkenning worden gegeven van de uitzendbranche in Nederland en de heersende opvattingen over de uitzendbranche. In het tweede hoofdstuk zal worden ingegaan op de theorie rond contractrelaties en commitment.

## 1.1 Uitzendbranche

Dit onderdeel bevat een analyse van de uitzendmarkt in Nederland (1.1.1), de gevolgen van het gebruik van uitzendkrachten in organisaties (1.1.2) en welke gevolgen het werken als uitzendkracht heeft voor de uitzendkracht zelf (1.1.3).

### 1.1.1 Uitzendmarkt in Nederland

In de jaren negentig is er in Nederland veel werkgelegenheid gecreëerd en als logisch gevolg hiervan is de werkloosheid gedaald (Pot, Koene & Paauwe, 2000). In die tijd is veel werkgelegenheid gecreëerd door het te werk stellen van flexibele werknemers via uitzendbureaus (Delsen, 2000; Torcka, 2003). Toch zijn er ook onderzoekers die dit vermogen om werkgelegenheid te creëren niet aan de uitzendbranche toe willen schrijven, maar aan de hoogconjunctuur in die periode (De Beer, 2004). De uitzendbranche is conjunctuurgevoelig en zal dit ook altijd blijven, omdat ze gedeeltelijk afhankelijk is van productieschommelingen (Rosenbrand, 2005).

In 2004 werden er in Nederland in totaal 250.000 voltijdbanen ingevuld door uitzendkrachten, het aandeel in de totale werkgelegenheid is rond de 4,5% (Webmagazine CBS, 2006). In 2004 zijn er naar schatting 615.000 personen begonnen met een uitzendbaan (Nauta & Van Heel, 2004). Het typische werk dat via het uitzendbureau wordt gedaan is laag opgeleid productiewerk of een administratieve functie. De typische uitzendkracht is een jonge student die nog thuis woont en zijn uitzendwerk combineert met zijn studie, of een laag opgeleide persoon van middelbare leeftijd die broodwinner is (Pot et al., 2000).

### 1.1.2 Organisaties

Uitzendkrachten worden op vele manieren door organisaties ingezet. Organisaties zetten uitzendkrachten in om zieke werknemers te vervangen, voor het vervangen van medewerkers die op vakantie zijn of voor het inspelen op productieschommelingen. Er zijn zelfs posities in organisaties die alleen nog maar ingenomen worden door uitzendkrachten. Het aannemen van

uitzendkrachten is een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid van een organisatie (von Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman & Skoglund, 1997). Hieronder zullen enkele voorbeelden volgen hoe het inzetten van uitzendkrachten onderdeel maakt van het personeelsbeleid van een organisatie.

Als een productiebedrijf vraaggestuurd werkt, waarbij er zo min mogelijk met voorraden wordt gewerkt. Is het inlenen van uitzendkrachten een belangrijk onderdeel van de flexibiliteit voor het productiebedrijf. Als er een grote vraag is vanuit de markt voor de producten geproduceerd door de organisatie, kan de organisatie meer uitzendkrachten inzetten. Als er op een moment minder wordt geproduceerd kan de uitzendovereenkomst op elk moment worden beëindigd. De organisatie blijft op deze manier een hoge productiviteit houden. Op deze manier omgaan met de productieschommelingen kan een organisatie besparen op zijn loonkosten (Rubin & Brody, 2005).

Een groot voordeel voor inlenende organisaties is dat uitzendkrachten gemakkelijk ontslagen kunnen worden. De uitzendkracht is niet contractueel verbonden aan de inlenende organisatie. Bij het ontslaan van de uitzendkracht is de inlenende organisatie niet verplicht om een ontslagpremie te betalen. Ook is het risico op staken van de medewerkers minimaal. (De Gilder, 2003; Kalleberg, 2000)

Een ander voordeel van het aannemen van medewerkers via een uitzendorganisatie is dat het risico van ziekte ligt bij de uitzendorganisatie. Op deze manier kunnen ziektekosten bij de inlenende organisatie worden beperkt.

Matusik & Hill (1999) geven in hun artikel aan dat organisaties profiteren van de kennis die uitzendkrachten hebben opgedaan bij andere organisatie. Dit geldt voornamelijk voor technische organisaties. Deze uitzendkrachten zijn op de hoogte van de 'best practices' uit het werkveld. Gevaar hierbij is wel dat dezelfde uitzendkrachten gevoelige bedrijfsinformatie door kunnen spelen, als ze in een ander bedrijf gaan werken. Een ander voordeel is lagere trainings- en opleidingskosten van werknemers, door het aannemen van uitzendkrachten met de juiste vaardigheden. Een bijkomend voordeel zijn lagere wervingskosten voor de organisatie (Von Hippel et al. 1997; Moorman & Harland, 2002).

Naast bovenstaande voordelen van het aannemen van uitzendkrachten zijn er ook onderzoekers die negatieve gevolgen noemen van het aannemen van uitzendkrachten voor de inlenende organisatie. Zo wordt bijvoorbeeld in het artikel van Davis-Blake, Broschak en George (2003) gekeken naar de effecten van een gemixte samenstelling (uitzendkrachten en vaste medewerkers) in een bedrijf. Ze vinden negatieve gevolgen van deze gemixte samenstelling (bijvoorbeeld slechtere relatie tussen vaste werknemers en managers, verminderde loyaliteit en een vergrote interesse in het verlaten van de organisatie door de vaste medewerkers). Deze negatieve effecten zijn wel afhankelijk van het soort uitzendkracht (oproepbasis of tijdelijke contracten), het salaris van de uitzendkracht in vergelijking met de vaste medewerker en de verantwoordelijkheden van de fulltimers.

Moolenaar (2002: 84) noemt in haar scriptie andere negatieve effecten:

*'A firm using agency workers will be more flexible and have less labor costs, but on the other*

*hand there is a loss of human capital and commitment to the firm'*

In tegenstelling tot deze stelling van Moolenaar (2002) komt uit onderzoek van Torka (2003) naar voren dat er geen verschil hoeft te zijn tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Belangrijk hierbij wel is dat organisaties in hun personeelsbeleid rekening houden met de wensen van de uitzendkrachten. Over personeelsbeleid en commitment volgt in paragraaf 2.2.4 een uitgebreide beschrijving.

Uit bovenstaande beschrijving kunnen we concluderen dat uitzendkrachten een belangrijk onderdeel uitmaken van organisaties en dat er vele voordelen zitten aan het inlenen van uitzendkrachten. Toch zijn er ook onderzoekers die nadelen zien in het inlenen van uitzendkrachten.

### **1.1.3 Uitzendkrachten**

Uitzendkrachten zijn werkzaam in de periferie van de arbeidsmarkt: het gemiddelde opleidingsniveau is lager dan dat van werknemers met een vast contract, de carrièrekansen van vaste medewerkers zijn groter en flexibele werknemers hebben een grotere kans om werkloos te worden (Steijn, 1999).

Ook zijn er voordelen voor het werken als uitzendkracht, zoals ook wordt onderschreven door Rogers (2000, geciteerd in Marler, et al., 2002: 2) *'temporary employment has many faces and can not be summed up as either all good or all bad.* Volgens Von Hippel et al. (1997: 11) is het van belang dat *'uitzendkrachten hun tijdelijke posities als mogelijkheden zien om zichzelf te ontwikkelen en aantrekkelijker te worden voor bedrijven en/of als een try-out voor vast werk.'*

Het uitzendwerk kan in het bijzonder gunstig zijn voor werklozen. Zij kunnen door het uitzendwerk werkervaring opdoen en kennis en vaardigheden ontwikkelen. De werkloze uitzendkrachten blijven in contact met de arbeidsmarkt en er kan effectiever gezocht worden naar wenselijke banen (De Graaf-Zijl & Van Leeuwen, 2004). Het uitzendwerk kan daardoor de (her)integratie van werknemers bevorderen (Goo, 2006). Uitzendkrachten moeten voor zichzelf bepalen of de onzekerheid en lagere lonen opwegen tegen de flexibiliteit in het werk dat het uitzendbureau biedt (Moolenaar, 2002).

## **1.2 Probleemstelling**

Uit de eerste hoofdstukken kunnen we concluderen dat er door onderzoekers verschillend wordt gedacht over de gevolgen van het inzetten van uitzendkrachten in organisaties. Zo ziet Moolenaar (2002) negatieve effecten van het inlenen van uitzendkrachten voor de organisatie door een gebrek aan commitment van de uitzendkracht, dit wordt ondersteund door de Gilder (2003). Torka (2003) in haar dissertatie weerspreekt deze stelling. Uit haar onderzoek in verschillende metaalbedrijven blijkt dat commitment minder afhankelijk is van het soort contractrelatie, maar meer van organisatieanciënniteit en het personeelsbeleid van de inlenende organisatie. In de bachelorthese wordt ingegaan op deze conflicterende stellingen van de verschillende onderzoekers. De centrale onderzoeksvraag voor de bachelorthese is:

**Is er een verschil in commitment tot de organisatie tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers?**

De bachelorthese is relevant, omdat het een aanvulling geeft op het huidige onderzoek van commitment van uitzendkrachten met hun inlenende organisatie en vaste medewerkers met hun organisatie. De bachelorthese is relevant ten aanzien van de dissertatie van Torka (2003), omdat het in een ander bedrijf in een andere sector plaats zal vinden. Het onderzoek zal worden gedaan onder de vaste medewerkers en uitzendkrachten van een kaasfabriek. De onderzoeksvraag zal verder worden gespecificeerd nadat de onafhankelijke en afhankelijke variabelen verder zijn gedefinieerd in hoofdstuk 2. In paragraaf 2.3 zal de onderzoeksvraag verder worden uitgewerkt.

## 2. Theorie

In dit hoofdstuk worden de onafhankelijke en afhankelijke variabelen van de bachelorthese geïntroduceerd. In paragraaf 2.1 wordt de onafhankelijke variabele contractrelatie verduidelijkt. In paragraaf 2.2. volgt een afkadering van het begrip commitment, zoals het in het vervolg van de bachelorthese zal worden gebruikt. In paragraaf 2.3 worden de onderzoeksvragen geïntroduceerd en verder verduidelijkt.

### 2.1 Contractrelatie

In deze paragraaf volgt een uitleg over de contractrelatie van uitzendkrachten in Nederland. Dit is de onafhankelijke variabele in deze bachelorthese. Een contractrelatie kan typisch of atypisch zijn (Torka, 2003). Een typische contractrelatie is een contract voor onbepaalde tijd, een atypische contractrelatie is bijvoorbeeld een uitzendverhouding, freelanceverhouding of een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de Nederlandse uitzendovereenkomst als atypische contractrelatie.

In het burgerlijk wetboek, na de laatste aanvulling in januari 1999 na de wet 'flexibiliteit en zekerheid', wordt een uitzendovereenkomst als volgt gedefinieerd (in Torka, 2003):

*'De uitzendovereenkomst is de arbeidsovereenkomst waarbij de werknemer door de werkgever, in het kader van de uitoefening van het beroep of bedrijf van de werkgever ter beschikking wordt gesteld van een derde om krachtens een door deze aan de werkgever verstrekte opdracht arbeid te verrichten onder toezicht en leiding van de derde (art.7:690BW).'*

In het volgende onderdeel volgt een bespreking van het uitzendcontract volgens de ABU CAO 2004-2009. ABU staat voor Algemene Bond Uitzendondernemingen. De ABU is de belangrijkste belangenbehartiger van de uitzendondernemingen in Nederland. Het heeft ruim 320 leden, en vertegenwoordigt hierdoor meer dan 65% van de uitzendmarkt.

Het uitzendcontract gaat door een fasensysteem. Het fasensysteem houdt in dat de uitzendkracht een aantal fasen doorloopt. Hoe verder de uitzendkrachten in de fasen komen hoe meer rechten ze krijgen, dus hoe vaster de relatie met de uitzendonderneming wordt. Hieronder staat schematisch afgebeeld welke fasen het uitzendcontract heeft.

Fase A	Fase B	Fase C
78 gewerkte weken	2 jaar en/of 8 contracten	Onbepaalde tijd

Tabel 1 fasensysteem

De uitzendkrachten werken in Fase A zolang ze nog niet meer dan 78 weken voor dezelfde uitzendonderneming hebben gewerkt. Elke week waarin gewerkt wordt telt mee voor de opbouw van Fase A. Het aantal uren en de hoeveelheid inleners maakt hierbij niet uit. Als een uitzendkracht 26 weken niet heeft gewerkt voor een uitzendbureau in Fase A, begint de uitzendkracht weer bij het begin van Fase A. In fase A wordt gewerkt op basis van een overeenkomst met uitzendbeding, tenzij uitdrukkelijk een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd is gesloten. Een uitzendovereenkomst met 'uitzendbeding' eindigt steeds



automatisch (van rechtswege) als de uitzending op verzoek van de inlener wordt beëindigd. Ook bij ziekte van de flexwerker eindigt de uitzendovereenkomst met 'uitzendbeding' automatisch.

Fase B begint:

- Als de uitzendkracht na voltooiing van Fase A blijft werken voor dezelfde uitzendonderneming
- Of als de uitzendkracht binnen 26 weken na het einde van Fase A opnieuw wordt uitgezonden door dezelfde uitzendonderneming.

Fase B duurt maximaal twee jaar of acht contracten. Dit wil zeggen dat er in fase B maximaal acht uitzendovereenkomsten voor bepaalde tijd achter elkaar kunnen worden afgesloten. Bij het negende contract gaat de uitzendkracht door naar fase C. De duur van de uitzendovereenkomsten mag de uitzendonderneming zelf bepalen, maar de totale duur in Fase B mag niet meer dan twee jaar bedragen. Tijdens fase B lopen de uitzendovereenkomsten af op de afgesproken einddata (of aan het einde van een project). Het uitzendbeding kan nu niet meer worden opgenomen. Wanneer de inlener de opdracht beëindigd wordt de uitzendovereenkomst niet automatisch ook beëindigd en moet de uitzendonderneming vervangend werk proberen te vinden voor de uitzendkracht in fase B. Tot dit gelukt is, heeft de uitzendkracht recht op een gedeelte van het loon. Van passende arbeid is sprake als het om een functie gaat die niet meer dan twee functiegroepen lager ligt dan de laatste functie die de uitzendkracht heeft uitgevoerd. Als de uitzendorganisatie passend werk voor de uitzendkracht in fase B heeft gevonden is hij niet verplicht dit werk te accepteren. Indien de uitzendkracht in fase B het aangeboden passend werk niet accepteert is er sprake van werkweigering. Hierdoor vervalt het recht van de uitzendkracht op loondoorbetaling. Ook is de uitzendorganisatie niet langer verplicht vervangend werk voor de uitzendkracht te zoeken. Als de uitzendkracht in fase B na het wegvallen van de uitzendarbeid weer aan het werk gaat, krijgt de uitzendkracht minimaal hetzelfde loon dat de uitzendkracht verdiende voordat het werk ophield, zolang de uitzendkracht aan het werk blijft in dezelfde uitzendovereenkomst. Een uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd kan tussentijds worden opgezegd. Als de uitzendonderneming tussentijds de uitzendovereenkomst wil beëindigen, dan is hier een ontslagvergunning voor nodig van het Centrum voor Werk & Inkomen (CWI) of toestemming van de kantonrechter.

Fase C begint:

- Als de uitzendkracht direct na voltooiing van fase B blijft werken
- Of als de uitzendkracht binnen 13 weken na voltooiing van fase B opnieuw wordt uitgezonden door dezelfde uitzendonderneming.

De duur van Fase C is voor onbepaalde tijd. Het uitzendbeding kan niet meer worden opgenomen. Wanneer de inlener de opdracht beëindigd wordt de uitzendovereenkomst niet beëindigd en moet de uitzendonderneming een gedeelte van het loon doorbetalen tot er passende arbeid is gevonden. Voor passende arbeid gelden dezelfde eisen als in fase B. Dus vergelijkbare functie (tot twee functiegroepen lager) en hetzelfde loon. Het fase C contract kan wel ontbonden worden, maar wel met tussenkomst van het CWI en de kantonrechter.

Uitzendbureaus zijn terughoudend met het aanbieden van contracten voor bepaalde en onbepaalde tijd, omdat ze deze uitzendkrachten dan in hun contractperiode moeten voorzien van werk. Dit is op zich geen probleem als de economie goed is, er is dan genoeg werk om de uitzendkracht te voorzien. Het probleem zit hem in het feit dat de uitzendbranche conjunctuurgevoelig is (zie ook inleiding) en als het minder met de economie gaat, dit gelijk te merken is aan het feit dat er minder werk is voor uitzendkrachten. Dan is het ook moeilijker om de uitzendkrachten met een contract voor (on)bepaalde tijd het aantal uren te bieden zoals het contract voorschrijft. Als de uitzendkracht niet de uren kan maken die in zijn contract staan, wordt de uitzendkracht een kostenpost voor het uitzendbureau (leegloop).

Dit betekent voor de bachelorthese dat er waarschijnlijk weinig uitzendkrachten zijn die een fase C contract hebben bij het uitzendbureau. Dit kan belangrijke implicaties hebben voor de uitkomsten van de bachelorthese. Zoals uit het vervolg van de bachelorthese zal blijken is de verblijfsduur (organisatieanciënniteit) van een uitzendkracht in een organisatie een belangrijke determinant van commitment is (Torka, 2003). Doordat het uitzendbureau voorzichtig is met het aanbieden van contracten voor onbepaalde tijd, betekent dit dat de verblijfsduur van uitzendkrachten wordt beperkt.

Bovenstaande besproken uitzendfasen komen allemaal bij de kaasfabriek voor. Hieronder volgt een opsomming van de verschillende fasen. Daarnaast wordt benoemd welke andere groepen hebben deelgenomen aan de bachelorthese.

1. Uitzendkrachten fase A
2. Uitzendkrachten fase B
3. Uitzendkrachten fase C
4. Werknemers met contracten voor onbepaalde tijd
5. Werknemers met contracten voor bepaalde tijd

Bij de beloning van uitzendkrachten zijn drie zaken van belang, namelijk:

- De functiegroep
  - Hierbij spelen de aard van het werk, het niveau van de vereiste kennis en de mate van zelfstandigheid een rol. In totaal zijn er negen functiegroepen.
- De salaristabel
  - In deze tabel staan de uurlonen. Deze bestaat uit negen salarisschalen met een begin- en een eindsalaris die overeenkomen met de functiegroepen.
- De periodieken
  - Een uitzendkracht krijgt na 52 weken werken voor dezelfde uitzendonderneming een periodiek. De periodiek is een verhoging van 2,75% van het feitelijke loon.

Als een uitzendkracht 26 weken voor dezelfde inlener werkt, moet de uitzendonderneming de CAO van de inlener toepassen. In de kaasfabriek waar dit onderzoek plaats vindt wordt vanaf de eerste werkdag de beloningsregeling volgens de inlener toegepast, in het geval van de kaasfabriek wordt de Zuivel-CAO toegepast.

In de Zuivel CAO 2004-2006 zijn ook regels betreffende het aannemen van uitzendkrachten opgesteld. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het aantal flexibele arbeidsrelaties per onderneming mag maximaal 10% van het totaal aantal arbeidsplaatsen bedragen, waarbij afwijkingen van deze norm naar boven mogelijk is in overleg met de werknemersorganisaties.
- De werkgever zal het gebruikmaken van door particuliere uitzendbureaus bemiddelde ingeleende krachten tot het uiterste beperken.

In bovenstaande paragraaf is de onafhankelijke variabele uitgewerkt (contractrelatie). In het volgende onderdeel zal de afhankelijke variabele worden besproken, namelijk commitment.

## 2.2 Commitment

Commitment is één van de meest bestudeerde onderwerpen in de organisatiepsychologie (Van Breugel et al., 2005). Het heeft daarom een belangrijke plaats in de wereld van de organisatiepsychologie. Uit onderzoek naar commitment is gebleken dat een hoge commitment van de medewerker vele positieve uitkomsten kan hebben, bijvoorbeeld lager verzuim, minder verloop, hogere baantevredenheid en betere werkprestatie (Cohen, 2003; Rubin & Brody, 2005; Von Hippel, et al., 1997). In de commitmentliteratuur bestaan er verschillende interpretaties van het concept commitment. In het onderdeel begripvorming (2.2.1) worden deze meningen tegen elkaar uitgezet, om tot een werkbaar concept te komen voor het vervolg van de bachelorthese. Een belangrijk onderdeel van het begrip commitment bestaat uit de betrokkenheidsobjecten, deze worden in paragraaf 2.2.2 besproken. In het onderdeel 'commitment en contractrelatie' (2.2.3) wordt dieper ingegaan op eerder onderzoeken naar commitment en contractrelatie. Zoals uit de inleiding bleek heeft het personeelsbeleid een belangrijke invloed op de commitment van uitzendkrachten. In de paragraaf 'personeelsbeleid en commitment' (2.2.4) zal in worden gegaan op de relatie tussen het personeelsbeleid en commitment.

### 2.2.1. Begripvorming

In de organisatiepsychologie wordt commitment gezien als de 'psychologische binding' van de medewerker met zijn organisatie. Er zijn door organisatiepsychologen veel definities en schalen ontwikkeld om commitment te beschrijven en te meten. In dit onderdeel van de bachelorthese worden verschillende concepten van commitment besproken, om vervolgens tot een werkbaar concept te komen voor deze bachelorthese.

Een veel gebruikt meetinstrument voor commitment is de door Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) ontwikkelde OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). De definitie van commitment, die door Porter en zijn collega's (1974) wordt gehanteerd is:

*'Hij of zij die zich identificeert met en geïnvolveerd is bij een organisatie.'* (Porter et al., 1974, in Torka, 2003: 29)

Volgens Porter en collega's (1974) wordt commitment gekenmerkt door drie factoren (Torka, 2003: 29),

- een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie;
- de bereidheid om zich (extra) in te spannen voor de organisatie; en
- het verlangen om bij de organisatie te blijven.

Als de medewerker zich op deze manier verbonden voelt met de organisatie is er volgens Porter en collega's (1974) sprake van een belangenovereenkomst tussen de medewerker en de organisatie. De organisatie hoeft de medewerker niet meer aan te sturen, omdat deze zichzelf stuurt ten bate van de organisatie.

Het begrip commitment, zoals het door Porter en zijn collega's (1974) wordt gebruikt heeft de afgelopen jaren veel kritiek gekregen. Het meest gehoorde kritiekpunt is dat het tekort doet aan de belevingswereld van de werknemer (McCaul, et al., 1995). Meyer en Herscovitch (2001)

kwamen met een definitie die beter past in het huidige onderzoeksveld. Zij hebben twintig verschillende definities geanalyseerd en kwamen tot de conclusie dat alle definities twee gemeenschappelijke kenmerken hebben, namelijk:

*‘Dat commitment als (ver)bindende kracht wordt gezien die richting geeft aan gedrag.’ (Meyer & Herscovitch, 2001: 3)*

Uit de definitie van Meyer en Herscovitch (2001) blijkt dat commitment niet alleen te maken heeft met een gevoel voor een organisatie, maar ook gedragbepalend is (McDonald & Makin, 2000; Van Breugel, et al., 2005). Deze nieuwe definitie past zeer goed in het commitmentmodel van Allen en Meyer (1990). Zij definiëren commitment als volgt:

*‘Commitment is een psychologisch stadium, een mind-set, dat het individu aan een object bindt’ (Allen & Meyer, 1990).*

Allen en Meyer (1990) gaan uit van een drie componenten model van commitment. Commitment bestaat volgens het model uit drie componenten, te weten een affectief, normatief en calculatief gedeelte (Allen & Meyer, 1990). Hieronder worden de verschillende componenten besproken.

Affectieve commitment wordt gedefinieerd als de emotionele binding van de medewerker met de organisatie. Als een medewerker zich emotioneel betrokken voelt bij de organisatie, identificeert hij zich sterker met de doelen van de organisatie. Door deze vrijwillige emotionele binding wil de werknemer graag onderdeel uit blijven maken van de organisatie. Torcka (2003: 34) definieert het als volgt:

*‘Affectief betrokken werknemers hebben dus sympathie voor bepaalde werkgerelateerde zaken, bijvoorbeeld “ik vind mijn werk leuk” en “ik heb het gezellig met mijn collega’s”. Ze continueren hun relatie met bepaalde werkgerelateerde aspecten, bijvoorbeeld hun beroep, hun werk of de organisatie, omdat ze het leuk vinden om daarbij betrokken te zijn.’*

Bij calculatieve commitment, gaat het om de perceptie van de kosten die iemand moet maken als hij de organisatie verlaat. Het individu maakt hierbij een afweging of de ‘kosten’ van het verlaten van de organisatie opwegen tegen de opbrengsten. Bijvoorbeeld het verliezen van sociale contacten of het missen van een bonus als de organisatie wordt verlaten. Side-bets en het gebrek aan alternatieven zijn belangrijke determinanten van calculatieve commitment. Het gebrek aan alternatieven heeft als gevolg dat personen een hoge calculatieve commitment (low alternatives) kunnen hebben. Terwijl hoge side-bets een hoge commitment (high sacrifices) kan veroorzaken. Side-bets worden door Torcka (2003: 34) als volgt gedefinieerd:

*‘Side-bets refereren aan alle zaken die het individu in de relatie geïnvesteerd heeft, zoals geld, inspanning en tijd, die verloren zouden gaan of in waarde verminderen als het individu de relatie met het object zou beëindigen.’*

Normatieve commitment wordt bepaald door een gevoel van ‘schuld’ aan de organisatie. Een medewerker kan een gevoel krijgen dat hij zijn loyaliteit verplicht is aan de organisatie. Als een organisatie bijvoorbeeld veel investeert in zijn personeel (door bijvoorbeeld trainingen en opleidingen) kan de medewerker het gevoel krijgen dat hij deze investering terug moet ‘betalen’

aan de organisatie. Dit kan de medewerker doen door bij de organisatie te blijven. Ook kan normatieve commitment bepaald worden door de cultuur van de medewerker. Als de norm in de cultuur van de medewerker is dat je loyaal moet blijven aan een organisatie, kan de medewerker zich 'cultureel' verplicht voelen zich te blijven commiteren aan de organisatie.

McDonald & Makin (2000: 86) vatten het drie componenten model van Allen en Meyer (1990) als volgt in hun artikel, in versimpelde vorm samen:

*'people stay with the organisation because they want to (affectief), because they need to (calculatief), or because they feel they ought to (normatief).'*

Verschillende onderzoeken ondersteunen Allen en Meyer's drie componenten model en het daaruit afgeleide meetinstrument empirisch (Gilder, van den Heuvel & Ellemers, 1997). Het model en het meetinstrument richten zich in eerste instantie uitsluitend op de commitment bij de organisatie als geheel. Later werd het model ook naar andere commitmentobjecten vertaald, bijvoorbeeld het beroep en de werkgroep (Meyer, Allen & Smith, 1993).

Uit bovenstaande beschrijving van de literatuur over commitment kunnen wij concluderen dat het drie componenten model van Allen en Meyer breed gedragen wordt in de organisatiepsychologie. Het doet recht aan de belevingswereld van de medewerker en wordt empirisch ondersteund door verschillende onderzoekers. In deze bachelorthese zal dan ook gebruik worden gemaakt van het drie componenten model van Allen en Meyer uit 1990.

### **2.2.2. Betrokkenheidsobjecten van commitment**

De betrokkenheidsobjecten van commitment zijn een belangrijk onderdeel van commitment (Torka, 2003), ze worden ook wel de foci van commitment genoemd. Met de foci van commitment worden de verschillende objecten, personen, taken, afdelingen, enzovoort bedoeld waarmee het individu commitment heeft. In het onderzoek van Torka (2003) neemt ze zeer expliciet de belevingswereld van de metaalarbeiders mee. Dit om er voor te zorgen dat het onderzoek past bij de belevingswereld en de daarbij horende foci van commitment van de metaalarbeiders. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een individu zich meer betrokken voelt bij de taak die hij/zij uitvoert, dan bij de (abstracte, minder tastbare) organisatie waar hij/zij die taak voor uitvoert. Het belang van betrokkenheidsobjecten van commitment wordt onder meer bevestigd door Gallagher en McLean Parks (2001:182):

*'The multiple commitment concept is applicable to organizational commitment research by virtue of the fact that workers may hold different levels of attachment or identification with different "constituencies" or units within the larger organization (bv. management, coworkers, supervisor).'*

Volgens Millward en Hopkins (1998) zijn mensen meer bij hun werk betrokken dan bij de organisatie. Het werk heeft voor mensen meer betekenis en is zichtbaarder dan de organisatie. Deze stelling geldt in het bijzonder voor medewerkers met een laag functieniveau (Youssef, 1998), zoals onze productiemedewerkers in de kaasfabriek.

Hierboven is de commitment van uitzendkrachten bij hun inlenende organisatie besproken. Naast dat uitzendkracht commitment hebben bij hun inlenende organisatie, bestaat er ook

commitment met de uitzendorganisatie waar ze door uitgezonden worden. Uit onderzoek van Breugel, van Olffen en Olie (2005) blijkt dat een ondersteunend personeelsbeleid van de uitzendorganisatie een positieve invloed heeft op de affectieve commitment van de uitzendkracht. Met ondersteunend personeelsbeleid wordt bedoeld dat een uitzendorganisatie op een juiste wijze omgaat met problemen, carrières van uitzendwerkers positief beïnvloeden en een goed contact tussen de uitzendkracht en de uitzendorganisatie.

In het belang van het onderzoek is er voor gekozen alleen commitment te meten van de medewerker bij de organisatie. Als andere foci van commitment ook gemeten hadden moeten worden, zou de afnametijd van de vragenlijsten meer dan verdubbelen. Omdat de vragenlijsten worden afgenomen tijdens de pauzes van de medewerkers is hier niet genoeg tijd voor. Er is gekozen voor een afname tijdens de pauzes, om een zo hoog mogelijk response te krijgen. Medewerkers kunnen tijdens werktijd de vragenlijsten invullen en kunnen eventuele vragen direct stellen. Deze persoonlijke benadering moet leiden tot meer ingevulde vragenlijsten, ook is dit bedoeld om eventuele extra informatie in te winnen buiten de vragenlijsten om.

### **2.2.3. Commitment en contractrelatie**

Er is weinig onderzoek gedaan naar commitment van uitzendkrachten bij hun inlener en/of uitzendbureau, waarbij wordt uitgegaan van het 3 componenten model van commitment van Allen en Meyer uit 1990. Het onderzoek van de Gilder (2003: 600) gaat wel van het drie componenten model van Allen en Meijer (1990) uit. De resultaten van het onderzoek laten een negatief effect zien van contractrelatie, commitment en werkgedrag. Het gaat hier om personen die dezelfde functie uitvoeren, alleen met verschillende contracten:

*'contingent workers showed relatively low affective commitment to the team and to the organisation. Moreover, they displayed less constructive, and more destructive behaviour towards the organisation, in comparison to employees hired on a permanent basis.'*

Deze uitspraken worden door Torka (2003) tegengesproken, het gedrag van de uitzendkrachten tegenover de organisatie, wordt voor een groot gedeelte bepaald door hoe de organisatie met zijn medewerkers (a-typische en typische) omgaat. Er moet rekening worden gehouden met de wensen van de uitzendkrachten en vaste medewerkers. Verschil in contractrelaties lijkt niet te zorgen voor een verschil in commitment tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Het belang van een goede en gelijkwaardige behandeling van uitzendkrachten en vaste medewerkers wordt ook onderstreept in het artikel van Isaksson (2006). In het volgende onderdeel personeelsbeleid en commitment zal dieper ingegaan worden op welke invloed het personeelsbeleid heeft op commitment.

Goudswaard en collega's (2000) vinden een gering verband tussen contractrelatie en commitment van individuen. Alleen werknemers met een tijdelijk contract, zonder uitzicht op vast werk bij een organisatie vertonen een lagere affectieve commitment bij de organisatie. Werknemers met een tijdelijke aanstelling met uitzicht op een vast contract vertonen juist een hogere commitment met de organisatie. Alle significante verschillen die Goudswaard en collega's (2000) ontdekte verdwijnen bij het uitvoeren van een multivariate analyses. Ook het onderzoek van Pearce (1993) meet geen significante verschillen in commitment tussen uitzendkrachten en typische arbeidskrachten.

Waar de Gilder en collega's (2003) een verschil vinden tussen de commitment van atypische werknemers en typische medewerkers. Vinden de overige onderzoeken besproken in deze paragraaf geen significante verschillen (Torka, 2003; Pearce, 1993) of slechts geringe verschillen in commitment tussen de werknemersgroepen (Goudswaard et al, 2000). We kunnen dan ook concluderen dat er geen eenduidig beeld over de verschillen/overeenkomsten in commitment tussen atypische en typische werknemers bestaat in de onderzoekswereld. Deze tegenstrijdigheden in de onderzoekswereld levert voor onze bachelorthese weinig houvast.

### 2.2.3 Personeelsbeleid en commitment

Een belangrijke conclusie van de dissertatie van Torka (2003) is het belang van een goed personeelsbeleid om een hoge commitment te krijgen van de medewerkers. Een goed personeelsbeleid gaat uit van de wensen en behoeftes van de verschillende medewerkers van een organisatie. Torka (2003: 170) formuleert een optimaal personeelsbeleid als volgt:

*'Personeelsbeleid dat niet alleen rekening houdt met de belangen van de organisatie, maar ook en vooral met de wensen van het personeel. Alleen indien het personeelsbeleid in staat is om te beantwoorden aan de wensen en behoeftes van de medewerker, kan het bedrijf verwachten dat de medewerker gecommitteerd is en zich (als gevolg daarvan) conform organisatiedoelen gedraagt.'*

Torka (2003) gebruikt in haar dissertatie het human resource systeem van de Beer (1984). Het door hem ontwikkelde systeem staat hieronder afgebeeld.

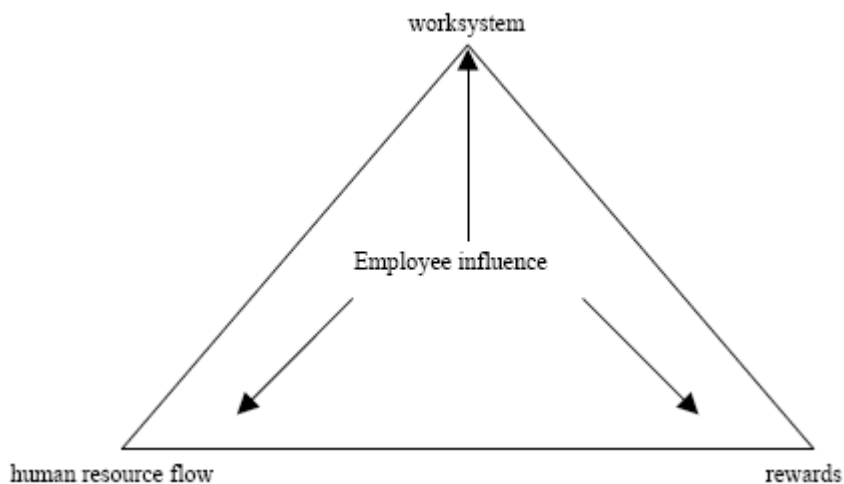


Fig. 1 Human resourcesysteem

Torka (2003, p. 40) zegt het volgende over bovenstaand model:

Volgens Beer en collega's (1984) moet de werkgever rekening houden met de behoeften van de medewerker, wil hij het HRM-doel 'commitment' optimaliseren. Deze wensen en behoeften bestaan ten aanzien van een viertal HRM-aandachtvelden: human resource flow (het (in-, door- en uit)stroombeleid), arbeidssysteem, beloning en de werknemersinvloed. Het model laat zien



dat de werknemersinvloed een centrale positie inneemt: om commitment te optimaliseren moeten de andere drie aandachtsvelden op werknemersbehoeften afgestemd zijn.

Het is belangrijk dat er naast de commitment vanuit de medewerkers ook een werkgeverscommitment is tegenover zijn medewerkers.

Het is belangrijk dat het type contractrelatie die een medewerker heeft overeenkomt met de wensen en behoeftes van deze persoon ten opzichte van deze contractrelatie. Is een uitzendkracht op zoek naar een typische contractrelatie (contract voor onbepaalde tijd) zal hij zichzelf minder gelukkig voelen in zijn huidige a-typische contractrelatie. Mocht de uitzendkracht juist een groot voordeel zien in de flexibele contractverhouding met het bedrijf zal hij een hogere contracttevredenheid tonen. Uit onderzoek van Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997) blijkt dat werknemers meer affectief betrokken zijn bij de organisatie als een werkgever overinvesteert in zijn medewerkers. Met overinvesteren wordt bedoeld dat de werkgever meer biedt dan wat de werknemer verwacht. Ook als er sprake is van 'wederzijds investeren' (de werkgever biedt wat overeenkomt met de wensen van de medewerker) is er een grotere affectieve betrokkenheid. Er is sprake van 'onderinvesteren' als de werknemer een typisch contract verwacht, maar een a-typisch contract krijgt aangeboden. Volgens Tsui (1997) bepaalt dus niet het soort contract, maar de tevredenheid over dit contract of medewerkers affectief betrokken zijn bij de organisatie. Op dit moment is er nog geen onderzoek gedaan naar de werking van de contracttevredenheid ten op zichte van normatie en calculatieve betrokkenheid bij de organisatie en de andere objecten van betrokkenheid (Torka, 2003).

Het doorstroombeleid van een organisatie kan een positief effect hebben op de commitment van uitzendkrachten. Verschillende onderzoeken bevestigen dat een toekomstperspectief met vast contract voor een uitzendkracht een positieve invloed heeft op commitment (Goudswaard, et al, 2000).

Uit vele onderzoeken is gebleken dat de arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden commitment beïnvloeden. De volgende zaken hebben invloed op arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden: autonomie, uitdaging, afwisseling, taakcomplexiteit, etc. Ook het sociale klimaat en de ondersteuning door leidinggevenden en collega's heeft zijn effect op commitment. (zie ook Torka (2003). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de tevredenheid over de beloning die medewerkers ontvangen voor de werkzaamheden die ze uitvoeren commitment beïnvloed (Torka, 2003).

Commitment is in sterke mate afhankelijk van de invloed die werknemers in de onderneming wordt toebedeeld (Torka, 2003). Vooral de werknemersinvloed, zoals ook blijkt uit het model van de Beer en collega's (1984), op de beloning, arbeidssysteem en instroombeleid is van invloed op de betrokkenheid van de medewerkers. Het belang van werknemersinvloed wordt als volgt samengevat door Torka (2003: 42):

*'Stiles en collega's (1997) concluderen dat 'top-down' organisatieveranderingen resulteren in cynisme en een gebrek aan vertrouwen, met als consequentie een afnemende betrokkenheid. Coopey (1995) veronderstelt dat vooral het niet betrekken van werknemers bij zaken die direct met hun werk te maken hebben, funest is voor betrokkenheid.'*

In het vervolg van de bachelorthese zal het personeelsbeleid van de kaasfabriek een centrale rol spelen. Zoals ook zal blijken uit het hoofdstuk methode zal er door middel van kwalitatieve (interview met hoofd P en O) en kwantitatieve (vragenlijsten) onderzoeksmethoden ingegaan worden op de invloed van het human resource systeem (zie bovenstaand figuur) van de kaasfabriek op de commitment van de medewerkers.

### **2.3. Onderzoeksvragen**

In het voorgaande hoofdstuk zijn de onafhankelijke en afhankelijke variabelen uitgewerkt tot werkbare concepten. De volgende stap is het verder uitwerken van de centrale onderzoeksvraag die in de probleemstelling is geïntroduceerd, namelijk:

**Is er een verschil in commitment tot de organisatie tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers?**

In de bachelorthese zal de focus liggen op de commitment van de uitzendkrachten en vaste medewerkers van de kaasfabriek tot de organisatie. In de dissertatie van Torka (2003) werden verschillende foci van commitment meegenomen, zoals commitment tot de afdeling, collega's en tot het werk. Deze hoofdvraag zal worden opgesplitst in een aantal deelvragen. Deze deelvragen zijn geformuleerd op basis van de uitkomsten van de dissertatie van Torka (2003).

Is er een invloed van de **organisatieanciënniteit** op de commitment tot de organisatie?

Uit de dissertatie van Torka (2003) blijkt dat niet het soort contractrelatie een grote invloed had op commitment met de organisatie. Wat ze wel vond was een sterke invloed van organisatieanciënniteit tot commitment. Het bleek namelijk dat hoe langer een medewerker in een organisatie verbleef hoe sterker zijn commitment is.

Heeft het **personeelsbeleid** van de organisatie invloed op de commitment tot de organisatie?

Naast de bevinding dat organisatieanciënniteit een positieve invloed had op commitment met de organisatie bleek dat het personeelsbeleid van de door Torka bestudeerde organisaties ook zijn invloed had op commitment. Uitgaande van het human resource systeem van de Beer en collega's (1984) bleek dat het rekening houden met de wensen en behoeften van de medewerkers een positieve invloed had op commitment. Ook de mogelijkheid tot inspraak van de medewerkers aangaande het personeelsbeleid had een positieve invloed op de commitment van de verschillende medewerkers (typisch en a-typisch).

Het onderzoeksmodel voor de bachelorthese ziet er als volgt uit:

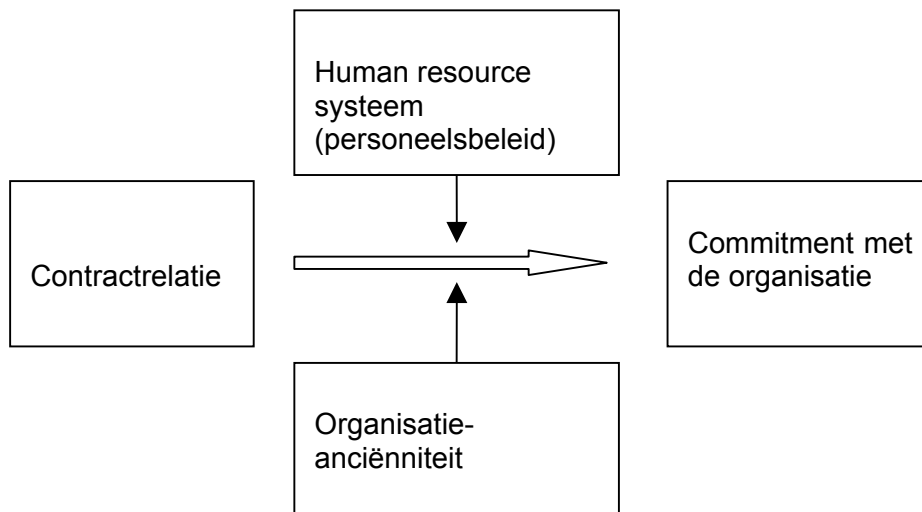


Fig. 2 Onderzoekmodel

### **3. Methode**

In dit onderdeel van de bachelorthese zal worden besproken hoe de onderzoeksvraag beantwoordt zal worden. In de paragraaf 'plan van aanpak' (3.1) wordt uitgelegd hoe de vragenlijst geïmplementeerd wordt in de organisatie. In het onderdeel 'de vragenlijst' (3.2) worden de karakteristieken van de vragenlijst besproken, inclusief de betrouwbaarheid en de validiteit van het meetinstrument. Het onderdeel methode wordt afgesloten met de paragraaf analysetechnieken (3.3), deze paragraaf zal de analysetechnieken bespreken die gebruikt zullen worden om de resultaten van de vragenlijsten te berekenen.

#### **3.1 Plan van aanpak**

Voor het ontwikkelen en uitvoeren van de vragenlijsten zijn de volgende activiteiten ondernomen:

##### **3.1.1 Theoretisch kader**

Door middel van een literatuurstudie met de dissertatie van Torka (2003) als leidraad is er een theoretisch kader ontstaan, waarbinnen de bachelorthese zijn plaats vindt. In het theoretisch kader worden de onafhankelijke variabelen, de contractrelaties, en de afhankelijke variabele (commitment) in een theoretisch perspectief gezet.

##### **3.1.2 Kwantitatieve onderzoeksmethode (vragenlijsten)**

De vragenlijsten die zijn gebruikt voor deze bachelorthese zijn gelijk aan die Torka (2003) heeft gebruikt in haar dissertatie. De vragenlijst bestaat uit vier gedeeltes. Het eerste gedeelte is bedoeld om de demografische variabelen in kaart te brengen., zoals leeftijd en contractduur te meten. Het tweede gedeelte van de vragenlijst bestaat uit vragen over commitment. De 'commitment' vragen zijn ontwikkeld op basis van het drie-componentenmodel van Allen en Meyer (1990). Het derde gedeelte van de vragenlijst brengt de karakteristieken van de werkzaamheden die de werknemer uitvoert in kaart (volgens het human resource systeem van de Beer en collega's (1984)). Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de uitdaging in het werk, de mate van autonomie, afwisseling. Het vierde gedeelte van de vragenlijst meet de perceptie van de medewerkers over de mate van invloed die ze kunnen uitoefenen op het beleid van de organisatie en de mate waarin ze betrokken worden bij belangrijke beslissingen aangaande beleidsveranderingen. Het belang van deze werknemersinvloed blijkt uit het human resource systeem van de Beer en collega's (1984).

##### **3.1.3 Kwalitatieve onderzoeksmethode (interview met hoofd P en O)**

Naast de vragenlijsten is er ook een gesprek geweest met het hoofd P en O van de kaasfabriek. Dit om het personeelsbeleid van de kaasfabriek in kaart te brengen. Aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst op basis van de elementen uit het human resource systeem van de Beer en Collega's (1984) is het personeelsbeleid van de kaasfabriek in kaart gebracht. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de elementen werknemersinvloed, arbeidssystemen en beloning.

##### **3.1.4 Implementeren vragenlijsten**

Voor het afnemen van de vragenlijst is goedkeuring gegeven door de directie van de kaasfabriek en het uitzendbureau. Door middel van een mail werd onze aanwezigheid op de

werkvloer bekend gemaakt aan de medewerkers. In totaal zijn er negen dagen geweest dat de vragenlijsten op de werkvloer werden uitgedeeld. Dit gebeurde tijdens de pauzes van de medewerkers. Door onze aanwezigheid op de werkvloer tijdens het invullen van de vragenlijsten konden wij vragen over de vragenlijsten gelijk beantwoorden. Door deze persoonlijke benadering proberen wij een hoge response te genereren.

### 3.1.5 Berekenen resultaten

Voor het berekenen van de resultaten wordt alle data in een dataverwerkingsprogramma (SPSS) ingevoerd. Met dit dataverwerkingsprogramma worden de resultaten berekend, waarna vervolgens aan de hand van deze resultaten en de resultaten van het kwalitatieve onderzoek de conclusie van de bachelorthese vorm zal krijgen.

### 3.2 De vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit 59 vragen. Deze vragen zijn als volgt opgedeeld:

Schaal	Aantal vragen	Vragen
Demografische variabelen	11	De vragen die in dit onderdeel worden gebruikt verhalen naar de demografische variabelen. (bv. leeftijd, geslacht en organisatieverblijf)
Affectieve commitment (Likert-schaal)	6	Dit onderdeel is bedoeld om de affectieve commitment te meten van de medewerker, een voorbeeld vraag is: <i>"Ik voel me thuis bij ...."</i>
Normatieve commitment (Likert-schaal)	7	Deze items meten de normatieve commitment van de medewerker, een voorbeeld vraag is <i>"ik voel me mede verantwoordelijk voor verbeteringen bij ...."</i>
Calculatieve commitment (Low alternatives) (Likert-schaal)	4	Deze items meten de calculatieve commitment van de medewerker en dan in het bijzonder zijn mogelijkheden om van baan te verwisselen, dus in hoeverre denkt de medewerker dat hij aantrekkelijk is voor andere bedrijven. Een voorbeeld vraag is: <i>"Als .... mij morgen zou ontslaan, zou ik niet bang zijn voor de gevolgen."</i>
Calculatieve commitment (high sacrifices) (Likert-schaal)	5	Deze items worden gebruikt om de calculatieve commitment van de medewerker in kaart te brengen, in het speciaal de investeringen die de medewerker in het bedrijf heeft gedaan. Een voorbeeld vraag is: <i>"Bij .... kan ik meer verdienen dan bij een ander bedrijf."</i>
Betaling	2	Deze items meten de tevredenheid over betaling. Een voorbeeld vraag is: <i>"bij de kaasfabriek kan ik meer verdienen dan bij een ander bedrijf."</i>
Autonomie	3	Deze items meten de mate van vrijheid (autonomie) in de functie van de werknemer. Een voorbeeld vraag is <i>"ik kan de hoeveelheid werk die ik doe zelf bepalen."</i>
Uitdaging	3	In hoeverre biedt het werk een uitdaging. Een voorbeeldvraag is: <i>"Ik moet regelmatig problemen</i>

		<i>oplossen die ik niet eerder had.</i> "
Ability	5	In hoeverre vereist het werk enige vakmanschap van de werknemer. Een voorbeeld vraag is: <i>"Mijn werk vereist vakbekwaamheid/vakmanschap."</i>
Taakmoeilijkheid	4	Deze items meten de gepercipieerde moeilijkheidsgraad van de werkzaamheden. Een voorbeeldvraag is: <i>"ik vind mijn werk te eenvoudig."</i>
Informatievoorziening (Likert-schaal)	3	Deze items meten de mening van de medewerker over de informatievoorziening van het bedrijf ten aanzien van de medewerkers. Een voorbeeldvraag is: <i>"ik vind dat ik voldoende informatie krijg over zaken die met mijn afdeling te maken hebben."</i>
Inspraak (Likert-schaal)	3	Deze items meten het gevoel van de medewerker over zijn mogelijkheden tot inspraak, een voorbeeldvraag is: <i>"Ik vind dat ik voldoende mijn zegje mag doen over zaken die met mijn afdeling te maken hebben."</i>
Zeggenschap (Likert-schaal)	3	Deze items met het gevoel van de medewerker over zijn mogelijkheden tot zeggenschap, een voorbeeld vraag is <i>"ik vind dat ik voldoende mee mag beslissen over zaken die met mijn afdeling te maken hebben."</i>

De items die onderdeel uitmaken van de verschillende schalen zijn gescoord op vijf-punts Likert-schalen, waarbij een 1 een zeer mee oneens op een stelling is, een 3 een deels mee eens, deels mee oneens is en 5 zeer mee eens is. Een hoge score op een schaal betekend geeft dus aan dat iemand het eens of zeer eens is met een stelling.

### **3.2.1 Respons en non-respons**

Het uitdelen van de vragenlijsten was aangekondigd via een mail aan de verschillende leidinggevenden van de kaasfabriek. Door de vooraankondiging van onze komst naar de kaasfabriek, was er een nieuwsgierigheid ontstaan bij de verschillende medewerkers van de kaasfabriek. Door onze aanwezigheid op de werkvloer voor het uitdelen van de vragenlijsten was er voor de medewerkers de mogelijkheid om vragen te stellen of op- en of aanmerkingen te maken op de vragenlijsten. Door deze persoonlijke benadering kregen we een zeer hoge respons en weinig negatieve feedback op het uitvoeren van een onderzoek binnen de organisatie. Na deze hoge respons in het begin, bleek er toch enige onvrede te zijn over het onderzoek. Het bleek dat er eerder een vragenlijst in het bedrijf is uitgezet, waarbij de resultaten van dit onderzoek tegen individuen is gebruikt. Deze vragenlijst moest anoniem zijn, maar de directie heeft de medewerkers opgespoord aan de hand van hun ingevulde leeftijd en verblijf in de organisatie. Vanwege dit wantrouwen hebben sommige medewerkers niet de volledige vragenlijst ingevuld. Er zijn drie vragenlijsten, waarbij de demografische variabelen (leeftijd, organisatieverblijf, et cetera) niet zijn ingevuld, maar wel de commitment items. Ook hebben vijf vaste medewerkers geweigerd om de vragenlijst in te vullen. Dit omdat ze bang waren dat de uitkomsten van de vragenlijsten tegen hun zal worden gebruikt. Door onze aanwezigheid op de werkvloer, was er voor ons de mogelijkheid om met de verschillende medewerkers van de

kaasfabriek in gesprek te raken. Door deze persoonlijke benadering bleek dat er naast het misbruik van vragenlijsten nog meer onvrede leeft op de werkvloer. Sommige medewerkers zijn bang voor de snelle ontwikkeling die de kaasfabriek doormaakt. Door deze vooral technische ontwikkelingen en schaalvergroting van de kaasfabriek, zijn de eisen ten aanzien van de medewerker verhoogd. Over deze ontwikkelingen zal in het onderdeel onderzoeksbedrijf (hoofdstuk 4) verder worden ingegaan. Het totale aantal respondenten is 47, hiervan hebben er 22 een uitzendcontract. Op het moment dat de vragenlijsten werden uitgedeeld waren er ongeveer 98 productiemedewerkers op een vast contract en ongeveer 40 op basis van uitzenden.

### **3.2.2 Betrouwbaarheid**

In statistische zin betekent betrouwbaarheid, dat wanneer een meting meerdere malen gedaan wordt, er weinig verschil is tussen de gemeten waarden. Er komt steeds min of meer het zelfde getal uit. Wanneer er een grote <http://nl.wikipedia.org/w/index.php?title=Toevalscomponent&action=edit> toevalscomponent (*error of errorvariantie*) zit in de gemeten waarden, zullen die meer van elkaar verschillen en is de betrouwbaarheid van de meting laag. Het geeft dus de mate aan waarin een meting onafhankelijk is van het toeval. Cronbach's  $\alpha$  (alpha) is een belangrijke maat die de betrouwbaarheid van psychometrische tests of van vragenlijsten die in onderzoek worden toegepast weergeeft. Het geeft een indicatie van de mate waarin een aantal items in een test hetzelfde concept meten.

### **3.2.3 Validiteit**

Bij validiteit gaat het er om dat het meetinstrument meet wat het moet meten. In de literatuur worden er verschillende soorten validiteit behandeld. Zo wordt er verhandeld over face-validity, inhoudsvaliditeit en begripsvaliditeit. Bij inhoudsvaliditeit gaat het om de vraag of een meetinstrument het bedoelde begrip in zijn verschillende aspecten goed weerspiegelt (Swanborn, 1987, in Torka, 2003). Begripsvaliditeit heeft betrekking op het theoretische begrip waarmee de test een verklaring wil geven voor het testgedrag. Begripsvaliditeit is van belang als de test een bepaalde capaciteit, persoonlijkheidstrek of attitude verantwoordelijk acht voor de testscore. Face-validity wil zeggen dat het voor de tester aannemelijk is dat het instrument wat hij gebruikt validiteit heeft, zonder dat dit statisch is bewezen. Wij nemen aan dat de door ons gebruikte schalen een zelfde hoog niveau van validiteit hebben dan als de vergelijkbare schalen, zoals Torka (2003) gebruikt in haar dissertatie.

Een belangrijk onderscheid in de theorie wordt gemaakt tussen interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het om de kwaliteit van de conclusies uit een geheel onderzoeksontwerp (Torka, 2003). De interne validiteit kan men onderscheiden in:

#### **Statische validiteit**

Over de statische validiteit van het onderzoek kunnen de volgende uitspraken worden gedaan: Er is sprake van een homogene steekproef. Het onderzoek heeft plaats gevonden onder een groep productiemedewerkers die allemaal werkzaam zijn in hetzelfde bedrijf. Dit verhoogt de statische validiteit van het onderzoek.

Er is sprake van een redelijke respons, in totaal hebben 47 medewerkers de vragenlijsten ingevuld, waarvan 22 uitzendkrachten en 25 vaste medewerkers. De bachelorthese lijkt een redelijke statistische validiteit te hebben, er is sprake van een homogene groep en er is een redelijke respons.

### **Causale-interperptatie validiteit**

Doordat dit een éénmalig onderzoek is kan er geen causale-interperptatie validiteit worden verondersteld. Het onderzoek is bedoeld om bepaalde samenhangen te vinden, niet om causale relaties te ontdekken.

Door de keuzes die gemaakt zijn in het onderzoeksontwerp, namelijk een hoge homogeniteit van de steekproef is de generaliseerbaarheid van het onderzoek miniem. Het onderzoek wordt uitgevoerd onder productiemedewerkers van een kaasfabriek met zijn eigen specifieke personeelsbeleid en zijn eigen omgeving, dat het generaliseren naar andere populaties niet verantwoord is.

### **3.3 Analysetechnieken**

Voor het berekenen van de resultaten zal gebruikt worden gemaakt van verschillende statistische analysetechnieken. Naast de 'basis' statistische analyses, zoals het berekenen van gemiddelden en het uitrekenen van percentage, zullen er ook statistische analyse worden gebruikt om te zien of er verbanden bestaan tussen de verschillende variabelen. De statistische analyse die hiervoor gebruikt zullen worden zijn de T-toets en de regressieanalyse. Hieronder zal dieper worden ingegaan op beide analysetechnieken:

#### **T-toets**

De T-toets wordt gebruikt om vast te stellen of de gemiddelden van twee groepen aan elkaar gelijk zijn. In de bachelorthese zijn de groepen de uitzendkrachten en de vaste medewerkers (onafhankelijke variabele), bij de gemiddelden zal het gaan om de scores op de verschillende schalen. Deze schalen zijn gescoord aan de hand van Likertschalen (vijf-punts), waarbij lage scores een negatief antwoord op de stelling is en een hoge score een positief antwoord is. Omdat er sprake is van onvoldoende respons op de vragenlijsten, zal er alleen een uitsplitsing worden gemaakt tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers van de kaasfabriek. Er zal dus geen onderscheid worden gemaakt tussen de medewerkers van de verschillende afdelingen of de verschillende contracten die de medewerkers hebben met de kaasfabriek.

#### **Regressieanalyse**

Regressieanalyse wordt gebruikt om een lineair verband te schatten tussen een afhankelijke variabele en een of meer onafhankelijke variabele. Regressieanalyse levert een vergelijking op waarmee de afhankelijke variabele kan worden voorspeld op basis van de onafhankelijke variabele. Voordat wordt overgegaan op het berekenen van de resultaten zal eerst het onderzoeksbedrijf met zijn specifieke karakteristieken besproken worden.



## **4. Onderzoeksbedrijf**

Voordat de resultaten van de vragenlijsten worden behandeld, volgt in dit hoofdstuk een beschrijving van de 'omstandigheden' waarin de vaste medewerkers en uitzendkrachten bij de kaasfabriek werken. Het personeelsbeleid staat centraal bij deze beschrijvingen, in het bijzonder is er gelet op eventuele verschillen tussen de 'omstandigheden' waarin uitzendkrachten en vaste medewerkers werken. Deze eventuele verschillen kunnen een mogelijk verschil in commitment met de organisatie verklaren tussen de verschillende medewerkers. In navolging van Torka (2003), die op basis van het human resource system van de Beer en collega's (1984) het stroombeleid, het arbeidssysteem, de arbeidsvoorwaarden en de werknemersinvloed bespreekt, zal het personeelsbeleid van de kaasfabriek in kaart worden gebracht. De basis van dit hoofdstuk bestaat uit een interview met het hoofd personeelszaken.

Het hoofd personeelszaken van de kaasfabriek heeft in begin 2006 het stokje overgenomen van haar voorganger. Ontwikkelingen waar ze zich op dit moment mee bezig houdt zijn het invoeren van competentie management en het aanpassen van beloningssystemen. Een andere ontwikkeling door haar ingezet is dat nieuwe medewerkers niet eerst beginnen op een uitzendcontract voor bepaalde tijd, maar direct voor bepaalde tijd een contract krijgen bij de kaasfabriek.

### **4.1 Bedrijfsomschrijving**

Een belangrijke ontwikkeling binnen de kaasfabriek is de bouw van een nieuw zuivelpark. Belangrijkste drijfveer is het verhogen van de productiecapaciteit. De oude locatie zal de komende jaren wel blijven bestaan. In 2003 is het nieuwe zuivelpark in productie gegaan. Op de nieuwe locatie is eerst alleen blokkaas geproduceerd, waarbij de opslag van de kaas is uitbesteed. In 2006 is dan ook begonnen met de bouw van een eigen pakhuis, voor de opslag en bewerking van de kaas. Begin 2008 is het kaaspakhuis in volledige productie. Op dit moment worden alleen nog blokkazen geproduceerd op de nieuwe locatie. De ronde kazen worden geproduceerd op de oude locatie. In de nabije toekomst komen er op de nieuwe locatie extra productielijnen, waardoor er ook de mogelijkheid ontstaat voor het verwerken van ronde kazen.

Het grote verschil tussen de locaties is de mate van automatisering van het proces. Op de nieuwe locatie is het proces grotendeels automatisch en wordt het proces bewaakt door procesoperators, die vanachter hun PC's zien hoe het proces verloopt. Op de oude locatie is de verwerking van de kaas arbeidsintensiever. Zo moeten kazen worden ingedreven, uitgedreven, kazen in dozen worden gedaan, kazen in de vrachtwagen worden geladen, et cetera.

De kaasfabriek verwerkt jaarlijks ongeveer zes honderd miljoen kilogram melk tot kaas, melk- en weipoeder. De melk komt van boerenbedrijven overal in Nederland en er zijn zelfs melkleveranciers uit Duitsland. Gezien de goede melkprijs en toekomstplannen van de kaasfabriek groeit het aantal melkleveranciers. Eens in de drie dagen wordt de melk bij de veehouders opgehaald. Onmiddellijk na ontvangst vindt de voorbehandeling in de voorfabriek plaats. De melk wordt achtereenvolgens gepasteuriseerd, gekoeld en eventueel gebactofugeerd. Vervolgens wordt de melk opgeslagen in tanks in de kaasmakerij. Na de controle van het vetgehalte kan het kaasbereidingsproces beginnen. In de kaasmakerij worden de kazen geperst en vervolgens het pekkelbad in gedreven. Na een aantal dagen worden de

kazen automatisch uitgedreven of door medewerkers van het pakhuis. Er zijn dan vervolgens verschillende mogelijkheden hoe de kazen worden verwerkt. De drie mogelijkheden voor verdere verwerking zijn: de kazen worden in folie verpakt en zijn klaar voor vervoer, of de kazen worden vanuit het pekelbad in de vrachtwagen geladen, waarna een kaasverwerkingsbedrijf de kazen verder verwerkt. De laatste optie is dat de kazen in de kaasfabriek worden verwerkt, hier rijpen ze en worden ze geplastificeerd, tot ze klaar zijn voor consumptie.

Milieu en kwaliteit zijn bij de kaasfabriek zeer belangrijk. Zo is het bedrijf ISO 9002 gecertificeerd. Daarnaast voldoet de kaasfabriek aan de normen van het COKZ, het Centraal Orgaan voor Kwaliteitsaangelegenheden in de Zuivel dat één en soms twee keer per week een inspectiebezoek aan het bedrijf brengt. Toch stelt de kaasfabriek zichzelf nog strengere eisen dan ISO en COKZ. Dit alles met als doel te kunnen voldoen aan de wensen van de vele afnemers, vooral in de exportlanden. 70% van de geproduceerde kazen wordt namelijk naar het buitenland geëxporteerd.

De nadruk in de ondernemingsstrategie ligt op groei. De kaasfabriek wil dit bereiken door het bieden van een goede melkprijs aan zijn leveranciers en de acquisitie van nieuwe melkleveranciers. Een andere manier om groei te bereiken is de verdere uitbreiding van het nieuwe zuivelpark. Waar door de bouw van het pakhuis en in de toekomst de bouw van extra productielijnen de productiecapaciteit vergroot zal worden. Deze groei van de kaasfabriek vertaalt zich ook op de werkvloer, er komen namelijk steeds meer vacatures vrij. Door de hoge automatisering van het proces zijn de eisen van de medewerkers wel verhoogd. Dit vertaalt zich in het personeelsbeleid wat de kaasfabriek heeft. Maar voordat dit besproken wordt zal eerst de bedrijfsinterne flexibele arbeidsmarkt besproken worden.

#### **4.2 Bedrijfsinterne flexibele arbeidsmarkt**

Begin 2007 zijn er 160 vaste medewerkers bij de kaasfabriek in dienst. Daarvan zijn er 98 actief op de verschillende (productie)afdelingen van de kaasfabriek. In het kaaspakhuis zijn 41 vaste medewerkers voor de kaasmakerij en voorfabriek zijn dit er respectievelijk 36 en 21. De meeste van deze 98 productiemedewerkers draaien mee in ploegen. De kaasfabriek is 24 uur per dag, 7 dagen in de week in productie. Bij de vaste medewerkers van de kaasfabriek is er sprake van weinig verloop van personeel. Volgens het hoofd personeelszaken is de oorzaak van het lage verloop dat veel medewerkers wonen in de omgeving van de fabriek, die één van de weinige fabrieken in de levensmiddelenindustrie in de buurt is. Begin 2007 worden 40 uitzendkrachten per week ingeleend door de kaasfabriek. Deze uitzendkrachten maken deel uit van de arbeidspool van het uitzendbureau. Het hoofd personeelszaken van de kaasfabriek maakt een duidelijk onderscheid tussen de uitzendkrachten die op 'vacature' zitten en de uitzendkrachten die voor korte termijn worden ingeleend. De uitzendkrachten die op 'vacature' zitten doen hetzelfde werk als de vaste medewerkers, ze worden ingezet als procesoperator. Ze draaien mee in vaste ploegen en worden gezien als volwaardige medewerkers. Ze worden ingepland door de kaasfabriek in plaats van door het uitzendbureau. Voor deze groep geldt dat ze in aanmerking komen voor een verblijf voor onbepaalde tijd bij de kaasfabriek. De uitzendkrachten die niet op een 'vacature' zitten doen vaak zwaar lichamelijk werk, zoals het laden van vrachtwagens, het afschrappen van randen van de kaas en het in- en uitdrijven van kazen. Deze groep uitzendkrachten vult de gaten in de planning op, die overblijven na het invullen van de planning door de kaasfabriek. Volgens het hoofd personeelszaken zijn de uitzendkrachten 'op

een vacature' meestal kostwinner en inkomensafhankelijk van het werken bij de kaasfabriek. De uitzendkrachten die voor grof lichamelijk werk worden ingezet zijn voornamelijk studenten en vakantiekrachten, zij zijn grotendeels niet inkomensafhankelijk van het werken bij de kaasfabriek. Voor de uitzendkrachten en vaste medewerkers geldt dat er weinig sprake is van taakrotatie.

Onder de medewerkers van de kaasfabriek is er sprake van taakrotatie per afdeling, volgens het hoofd personeelszaken. Zo bestaat een ploeg in het kaaspakhuis meestal uit twee heftruckers met een verschillende taak, een persoon die de kaas uit de pekkel haalt en een persoon die de vrachtwagen laadt. Deze ploeg wordt geleid door een ploegchef. De heftruckers kunnen onderling wisselen en de 'uitpekelaar' kan wisselen met de vrachtwagenlader. Een ander voorbeeld van taakrotatie is dat er in de nieuwe zuivelfabriek in een ploeg van de kaasmakerij door twee operators (een medewerker voor ingaande melk en een medewerker voor het eindproduct) wordt gewerkt en iemand voor laboratoriumcontrole. Deze drie personen wisselen per dienst van taak, dit is wel afhankelijk van het feit of elke operator is opgeleid tot laborant.

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat er sprake is van taakverbreding. Operators krijgen de mogelijkheden om hun huidige taak uit te breiden met extra taken. Een voorbeeld is het laboratoriumwerk voor de procesoperators in de zuivelfabriek. Door mensen intern en extern op te leiden is het de bedoeling mensen de bekwaam te maken voor het verbreden van hun takenpakket. Een voorbeeld van interne opleiding is training on the job voor het plastificeren van kazen (elten), een voorbeeld van een externe opleiding is het behalen van een heftruckcertificaat of laboratoriumopleiding.

Taakverrijking is volgens het hoofd personeelszaken moeilijk te bewerkstelligen. De taken die uitgevoerd worden zijn erg gestructureerd en monotoon. Dit geldt voor zowel het zware lichamelijke werk als voor de procesoperators. Het zware lichamelijke werk houdt in dat de medewerker een dienst van 8 uur lang kazen in een vrachtwagen laadt, of 8 uur lang kazen uit de pekkel haalt. De procesoperator moet een dienst lang verschillende computerschermen in de gaten houden, zodat het productieproces vlekkeloos blijft verlopen. Binnen deze taken is er weinig ruimte om de taak te verrijken.

In de vakantieperiode worden er meer uitzendkrachten ingezet. In deze periode zijn er soms zelfs meer uitzendkrachten dan vaste medewerkers in de fabriek aanwezig. De kaasfabriek heeft te maken met een gelijkmatige productie, het aantal medewerkers dat nodig is blijft dan ook grotendeels gelijk. Alleen bij overname van een groot aantal melkleveranciers kan het zijn dat de productie tijdelijk op een hoger niveau komt te liggen. Op zo'n moment wordt dit opgevangen door het inzetten van meer uitzendkrachten. Dit tot de geschikte personen zijn gevonden om de vacatures te vullen. Als er bijvoorbeeld een grote storing is geweest in het bedrijf, worden ook vaak uitzendkrachten gebeld om te assisteren bij het verhelpen van deze storing.

### **4.3 Personeelsbeleid**

Het uitgangspunt in het personeelsbeleid van de kaasfabriek was onder leiding van het vorige hoofd personeelszaken gericht op de binding en commitment van de medewerkers. Het huidige personeelsbeleid is gericht op een meer resultaatgerichte houding van de medewerkers (uitzendkrachten en vaste medewerkers). Op dit moment lopen er projecten op het gebied van personeelsbeleid, bijvoorbeeld competentie management en beloningssystemen. Het huidige beleid moet zorgen voor een effectievere en resultaatgerichte houding van het personeel. Dit nieuwe beleid is goed te zien in het instroombeleid en doorstroombeleid van de kaasfabriek

#### **4.3.1 Instroombeleid**

Op het moment dat er een vacature ontstaat, wordt deze eerst intern geplaatst. Vaste medewerkers en uitzendkrachten kunnen dan solliciteren op de vacature. Als er zich geen geschikte kandidaat aanmeldt, zijn er verschillende wervingkanalen die de kaasfabriek hanteert. Zo worden openstaande vacatures uitgezet bij uitzendbureaus, ook worden vacatures geplaatst op de website van de kaasfabriek en wordt er geadverteerd via andere media. Door de ontwikkelingen die plaats vinden in de kaasfabriek, zoals de bouw van het nieuwe zuivelpark, zijn de eisen van toekomstige en huidige medewerkers verhoogd. Zo wordt van elke (nieuwe) medewerker verwacht dat hij minimaal een MBO opleiding heeft afgerond, bij voorkeur een MBO+ opleiding in de levensmiddelen technologie. Voor de uitzendkrachten die op een 'vacature' zitten, en in aanmerking komen voor een vaste aanstelling geldt deze eis ook. De uitzendkrachten die door het uitzendbureau worden ingepland voor het grof lichamelijk werk geldt deze eis niet. Volgens het hoofd personeelszaken is het instroombeleid van de kaasfabriek gericht op gekwalificeerd en gemotiveerd personeel dat resultaatgericht wil werken. Dit geldt voor uitzendkrachten en vaste medewerkers. Het volgende onderdeel zal het doorstroombeleid van de kaasfabriek bespreken.

#### **4.3.2 Doorstroombeleid**

Binnen de kaasfabriek zijn beperkte mogelijkheden tot doorstroom voor procesoperators en productiemedewerkers. Het doorstromen van procesoperator naar voorman, is de meest voorkomende doorstroom mogelijkheid. Omdat er maar weinig voormannen binnen de fabriek zijn komt dit niet vaker als een of twee keer per jaar voor. Over deze doorstroommogelijkheden worden dan ook door het hoofd personeelszaken geen loze beloftes aan de medewerkers gedaan. Dit om irritatie over het niet doorstromen van de vaste medewerker te voorkomen. Als een vaste medewerker in aanmerking denkt te komen om door te stromen naar een leidinggevende kan hij dit aangeven bij zijn leidinggevende. Ook de leidinggevende kan aangeven dat een vaste medewerker in aanmerking komt voor promotie. De uiteindelijke beslissing over promotie van de vaste medewerker ligt bij zijn leidinggevende. De eis voor doorstroming is dat de vaste medewerker een hoge output heeft. Het is dus niet zo dat de vaste medewerker na een aantal jaren doorstroomt in een leidinggevende functie, maar het gaat om de daadwerkelijke prestatie die iemand levert. Om door te stromen moet je wat 'extra's' hebben. Het doorstromen naar hogere functies leeft niet op de werkvloer. Volgens het hoofd personeelszaken is het overgrote gedeelte van de medewerkers zeer tevreden met hun huidige werkzaamheden. Vaak doen ze dezelfde werkzaamheden al voor vele jaren achtereen. Het hoofd personeelszaken geeft aan niets aan deze houding ten op zichte van het doorstromen te doen. Als deze medewerkers goed functioneren op hun huidige functie is dit voldoende.

Als een uitzendkracht een vast contract wil is er een doorstroom mogelijk naar een vaste aanstelling. Voor de doorstroom geldt wel dat een onderscheid wordt gemaakt in uitzendkrachten die op een 'vacature' zitten, die gelijkwaardig werk doen als de vaste medewerkers en de uitzendkrachten die meer grof lichamelijke werkzaamheden uitvoeren. Voor de uitzendkrachten die op 'vacature' zitten zijn er op korte termijn plannen deze onder vast contract te brengen bij de kaasfabriek. Deze uitzendkrachten krijgen eerst een contract voor bepaalde tijd, terwijl anderen per direct als typische arbeidskracht zullen worden aangesteld. Voor deze groep uitzendkrachten geldt dat ze aan gelijke eisen moeten voldoen als de huidige vaste medewerkers. Ze moeten dus in bezit zijn van minimaal een MBO diploma, een hoge output realiseren en een goede motivatie hebben. Vanuit de afdeling personeelszaken wordt gewerkt aan de eis die staat in de zuivel CAO. In de zuivel CAO staat in dat een zuivelbedrijf, om de stabiliteit te bewaren, niet meer dan 10% uitzendkrachten in dienst mag hebben.

Op dit moment is er een plan om productiemedewerkers op een hoger plan te krijgen door middel van training. Ze streven hierbij naar een individueel plan per medewerker ter bevordering van zijn ontwikkeling. Het hoofd Personeelszaken geeft aan dat het ontwikkelen van de medewerkers nodig is om in te spelen op de snelle technologische ontwikkelingen die zich voordoen bij de kaasfabriek. De opleidingen en trainingen die een productiemedewerker helpen bij het beter uitvoeren van werkzaamheden, zullen in overleg met deze medewerker volledig worden betaald door de kaasfabriek. Gaat het om een opleiding die niet direct met verbetering van de uitvoering van de werkzaamheden heeft te maken, zal deze opleiding niet vergoed worden. Wel geldt er dan een terugbetalingsregeling, waarbij de vaste medewerker van het bedrijf eerst geld krijgt om de opleiding te voltooien en dit bedrag later pas terug hoeft te betalen. Voor uitzendkrachten is er ook ruimte om een opleiding te volgen, deze opleiding moet dan wel zorgen voor een verhoogde productie of een verbreding van de werkzaamheden die de uitzendkracht uitvoeren. De uitzendkrachten die hiervoor in aanmerking komen zijn degenen die op een 'vacature' zitten. In overleg met het uitzendbureau en de kaasfabriek worden de kosten van het opleiden van de uitzendkracht verdeeld.

Het hoofd personeelszaken noemt meerdere opleidingen en cursussen, voorbeelden zijn:

- MBO levensmiddelentechnologie, de kaasfabriek heeft de eis gesteld dat haar medewerkers minimaal in het bezit van een MBO diploma moeten zijn. De kaasfabriek biedt de mogelijkheid met een terugbetaalregeling om in deeltijd een MBO levensmiddelentechnologie te volgen. De opleiding is te volgen in de regionale opleidingscentra.
- VAPRO (vakopleiding procestechnologie), dit is een cursus voor proces-operators.
- BHV (bedrijfshulpverlening), leidinggevendenden zijn verplicht om hun BHV te behalen. Ook sommige procesoperatoren zijn in het bezit van BHV of worden nog opgeleid tot BHV-er.

#### **4.3.3 Arbeidssysteem**

Voor alle vaste medewerkers en uitzendkrachten die op een 'vacature' zitten geldt dat ze minimaal een MBO opleiding moeten hebben. De specifieke opleidingen die ze nodig zijn tot het worden van bakbereider, behandelaar van de kazen, procesoperator, enzovoort, worden grotendeels intern en on-the-job geleerd. De medewerkers krijgen de tijd en ruimte om tijdens hun werkzaamheden te leren door te doen. Dit onder begeleiding van een ervaren vaste

medewerker. Door de on-the-job training leert men omgaan met de verschillende werkzaamheden. Deze aanpak blijkt zeer effectief te zijn en tot grote tevredenheid bij de nieuwe vaste medewerkers te leiden. Ook voor de uitzendkrachten 'die op een vacature zitten' geldt deze aanpak. Voor de uitzendkrachten die worden ingezet voor grof lichamelijk werk gaat het om werkzaamheden waar je geen specifieke training voor nodig hebt. Het gaat bijvoorbeeld om het laden van kazen in vrachtwagens en het afschrapen van randen van de kaas. Bij een ploegwissel kunnen in een kwartier de werkzaamheden worden uitgelegd. Ook zijn er taken die uitsluitend door vaste medewerkers worden uitgevoerd, dit zijn de leidinggevende functies. De uitzendkrachten en vaste medewerkers werken grotendeels onder dezelfde omstandigheden, kleine verschillen zijn er wel. Zo hebben uitzendkrachten die niet op een 'vacature' zitten en niet in een vaste ploeg zitten andere arbeidskleding aan. In plaats van een stoffen pak, hebben deze uitzendkrachten een dun vilten en gedeeltelijk doorzichtig pak aan. Ook hebben deze uitzendkrachten andere gehoorbescherming, in plaats van op maat gemaakte gehoorbescherming, wordt gebruik gemaakt van niet op maat gemaakte gele gehoorbeschermers.

#### **4.3.4 Arbeidsvoorwaarden**

Een analyse van de arbeidsvoorwaarden levert enige verschillen op tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Zowel de uitzendkrachten als de vaste medewerkers vallen onder de Centrale Arbeidsovereenkomst voor de zuivel. De uitzendkrachten die in de vakantieperiode aan het werk zijn in de kaasfabriek, vallen niet onder de zuivel CAO, zij worden verloont volgens de ABU CAO, aangevuld met ploegentoeslag. Vaste medewerkers krijgen een eindejaarsuitkering, hiervoor komen de uitzendkrachten niet in aanmerking. Voor beide groepen geldt dat ze geen prestatiebonus krijgen voor gedane werkzaamheden. Wel wordt er op dit moment door het hoofd personeelszaken de beloningssystematiek onder de loep genomen, om te zien of er veranderingen nodig zijn om de medewerkers te motiveren om te presteren.

#### **4.3.5 Werknemersinvloed**

Voor de vaste medewerkers en uitzendkrachten zijn er verschillende mogelijkheden om invloed uit te oefenen in het bedrijf. Zo kan dit via leidinggevendenden, via de P en O afdeling van het bedrijf en via de ondernemingsraad. Hier wordt dan ook veelvuldig gebruik van gemaakt. Zowel door vaste medewerkers als uitzendkrachten. Andere manieren waarop werknemers invloed hebben op het bedrijf en hun werkzaamheden is via werkoverleg en functioneringsgesprekken. In het werkoverleg dat per afdeling plaatsvindt, hebben vaste medewerkers en uitzendkrachten, die op een 'vacature' zitten, de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de werkzaamheden van hun afdelingen. De medewerkers hebben tijdens het werkoverleg inspraak over hoe hun werkzaamheden beter ingericht kunnen worden. Jaarlijks worden functioneringsgesprekken gehouden. Dit gebeurt met de chef van de afdeling. De chef bespreekt de uitkomsten van het functioneringsgesprek met het hoofd productie. De uitkomsten van het functioneringsgesprek worden ingevuld op een standaard formulier, dit formulier komt in het personeelsdossier van de medewerker. Het doel van het werkoverleg is om te evalueren hoe het team heeft gefunctioneerd de afgelopen tijd. Het functioneringsgesprek is bedoeld om het functioneren van het individu te bespreken. Met uitzendkrachten die in aanmerking komen om in vaste dienst te komen worden functioneringsgesprekken gehouden. Voor de overige uitzendkrachten geldt dat ze door de voorman worden beoordeeld hoe ze functioneren. Hij bepaald of de uitzendkracht geschikt is voor het werk en of hij vaker terug mag komen om te werken voor de kaasfabriek.

Het uitzendbureau houdt ook functionerings- en scholingsbehoeftegesprekken met de uitzendkrachten die in fase B zitten.

#### **4.4 Conclusie**

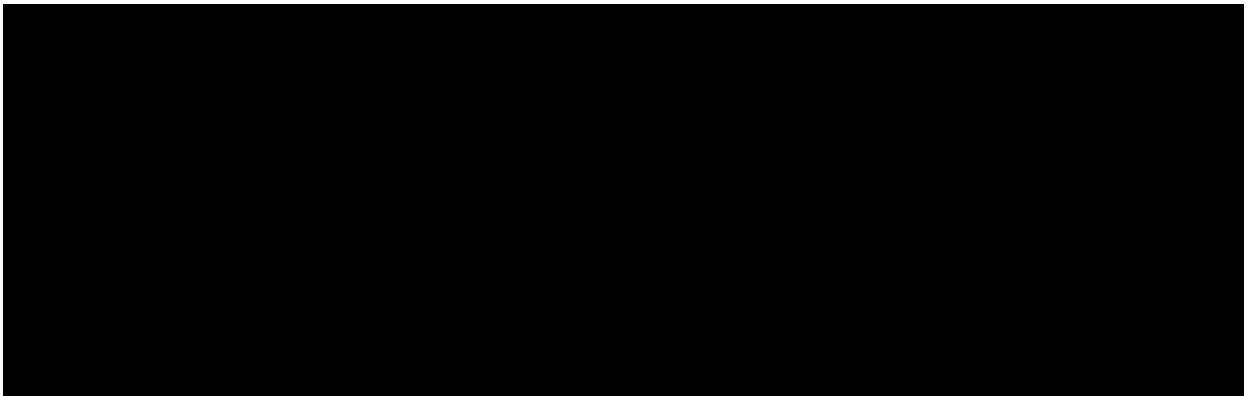
Uit bovenstaande beschrijving van het onderzoeksbedrijf blijkt dat het bedrijf gedeeltelijk onderscheid maakt tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Het onderscheid wordt gemaakt tussen de uitzendkrachten die het grof lichamelijke werk doen, die niet een bestaande vacature vullen en de vaste medewerkers. Het onderscheid zit hem vooral in de werkzaamheden die deze uitzendkrachten uitvoeren en in mindere mate de arbeidskleding waar ze in werken. De uitzendkrachten die niet op een vacature zitten zijn vaak nog maar een korte periode werkzaam binnen de kaasfabriek. Ze zullen eerst moeten laten zien dat ze wat 'extra's' in huis hebben om door te groeien naar een vacature. Als ze willen doorgroeien moeten ze wel voldoen aan de opleidingseis, dus ze moeten minimaal een MBO opleiding hebben. Het verschil in behandeling is veel kleiner tussen de vaste medewerker en de uitzendkracht die op een 'vacature' zit. Zij voeren dezelfde werkzaamheden uit en zitten vaak in vaste ploegen. Het verschil in behandeling zit hem erin dat uitzendkrachten geen eindejaarsuitkering krijgen. In dit hoofdstuk is het personeelsbeleid van het onderzoeksbedrijf besproken. Het personeelsbeleid richt zich op een resultaatgerichte houding van de medewerkers. Van medewerkers wordt verwacht dat ze een hoge output genereren. Door de ondernemingsstrategie van groei en technologische ontwikkelingen binnen de kaasfabriek speelt de afdeling personeelszaken hierop in door de eisen ten aanzien van zijn medewerkers te verhogen. Voor de grof lichamelijke werkzaamheden, die op termijn zullen verdwijnen, gelden een goede motivatie als voldoende om te werken. Als een uitzendkracht wil doorstromen naar een 'vacature' zal hij zichzelf moeten bewijzen.

## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de bachelorthese worden gepresenteerd. Het hoofdstuk is opgedeeld in 11 verschillende paragrafen. Paragraaf 5.1 bevat de betrouwbaarheidsscores van de verschillende gebruikte schalen. De karakteristieken van de respondenten staan in paragraaf 5.2. Deze paragraaf zijn opgedeeld volgens de gebruikte schalen in de vragenlijst (paragraaf 5.3 tot en met 5.10). In paragraaf 5.11 zijn de resultaten van verschillende regressie analyses tussen organisatieanciënniteit en commitment te vinden.

### 5.1 Betrouwbaarheid

In onderstaande tabel staan de betrouwbaarheidsscores van de verschillende in de bachelorthese gebruikte schalen. De betrouwbaarheidsscores zijn uitgedrukt in crobach's  $\alpha$ .



Tabel 1 betrouwbaarheid

Volgens de Heus (1995) is een betrouwbaarheid van 0,80 of meer goed te noemen. Voor de schalen uit de vragenlijst geldt dat zes schalen hier aan voldoen. Dit zijn affectieve commitment, normatieve commitment, calculatieve commitment (low alternatives), uitdaging, ability en indspraak. Voor drie schalen is er een redelijke betrouwbaarheid, namelijk autonomie, zeggenschap en informatievoorziening. Voor de schalen calculatieve commitment (high sacrifices), betaling en taakmoeilijkheid geldt een lage betrouwbaarheid. Uitspraken doen over deze laatste schalen, zal dus zeer voorzichtig gedaan moeten worden. In de volgende paragraaf worden de verschillende karakteristieken van de respondenten besproken



## 5.2 Karakteristieken respondenten

In de vragenlijsten zijn vragen opgenomen die informeren naar de karakteristieken van de respondenten. De vragenlijst is afgenomen onder mannelijke medewerkers van de kaasfabriek. In deze paragraaf worden de resultaten van deze vragen besproken. In onderstaand tabel staat de leeftijdsverdeling:

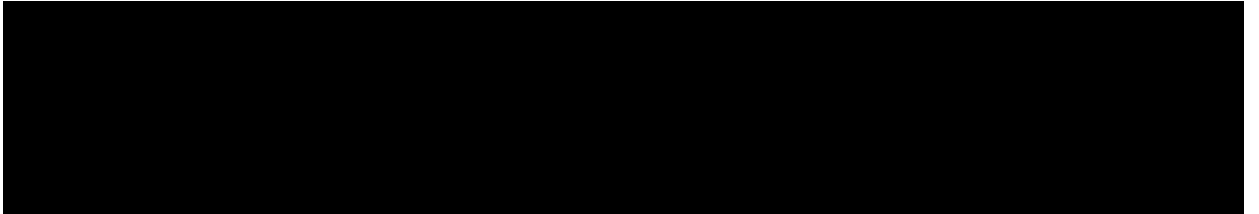


Tabel 2 leeftijd respondenten

De populatie uitzendkrachten is gemiddeld jonger als de populatie vaste medewerkers, er is geen sprake van een significant verschil (0,081). In de onderstaande tabel staat het opleidingsniveau van de vaste krachten en uitzendkrachten



Tabel 3 opleidingsniveau vaste krachten



Tabel 4 opleidingsniveau uitzendkrachten

In het opleidingsniveau van de uitzendkrachten en vaste medewerkers is een verschil te zien. Zo is er bij de vaste medewerkers weinig verschil in opleiding, 80% van de vaste medewerkers heeft een MBO opleiding. Bij de uitzendkrachten is dit beeld anders, zo zijn er uitzendkrachten met lager onderwijs, maar hebben ook mensen ingevuld dat ze een HBO opleiding hebben afgerond. De populatie van uitzendkrachten is dus diverser als het gaat om het opleidingsniveau.

Als er een vergelijking wordt gemaakt in de organisatieanciënniteit tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers blijken er opnieuw verschillen te zijn. Zie de tabel hieronder:



Tabel 5 aantal jaren in dienst

Er blijkt een statistisch significant verschil te zijn in het aantal jaren dat uitzendkrachten en vaste medewerkers werken bij de kaasfabriek. Gemiddeld zijn vaste medewerkers 7,2 jaar in dienst bij de kaasfabriek en uitzendkrachten 1,2 jaar. Het verschil is significant (0,0). Dat er een verschil bestaat in vaste medewerkers en uitzendkrachten is logisch. Vaste medewerkers zijn

voor onbepaalde tijd gebonden aan de kaasfabriek. Uitzendkrachten werken op een tijdelijke aanstelling (fase B) of op basis van een uitzendovereenkomst met uitzendbeding (fase A). Door deze contractrelaties wordt de uitzendkracht beperkt in zijn organisatieverblijfsduur.

Uit bovenstaande resultaten kunnen we concluderen dat er verschillen zijn tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers van de kaasfabriek. Uitzendkrachten zijn jonger dan vaste medewerkers, vaste medewerkers zijn langer in dienst bij de kaasfabriek. Ook is er een verschil in het opleidingsniveau van uitzendkrachten en vaste medewerkers.

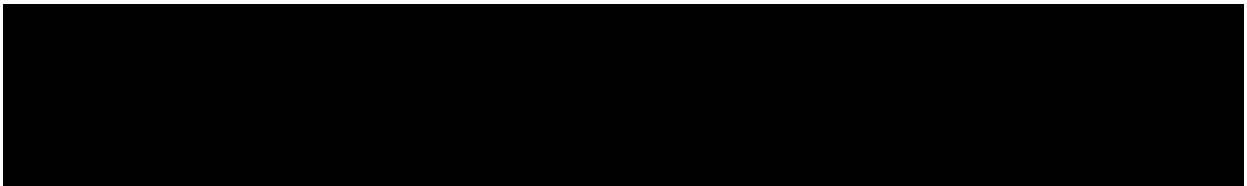
### 5.3 Contractrelatie

In deze paragraaf worden de resultaten aangaande de contractrelatie van uitzendkrachten en vaste medewerkers gepresenteerd. Naast de contractrelatie waarop de respondenten werken is ook gekeken naar de tevredenheid over de contractrelatie.



Tabel 6 contractbasis

Het totaal aantal respondenten is 47, hiervan hebben er 22 een uitzendcontract. Van deze 22 uitzendkrachten hebben er zes een uitzendcontract in fase B. Er is één werknemer die is aangenomen bij de kaasfabriek voor bepaalde tijd. Voor het vervolg van de bachelorthese zullen de groepen uitzendkrachten fase A en uitzendkrachten fase B worden samengevoegd.



Tabel 7 interesse in vast contract

Van de mensen met een uitzendcontract zijn er zeven respondenten overwegend eens of zeer mee eens met de stelling dat ze een vast contract willen bij de kaasfabriek. Tien respondenten zijn er zeer mee oneens of overwegend mee oneens dat ze een vast contract willen bij de kaasfabriek.



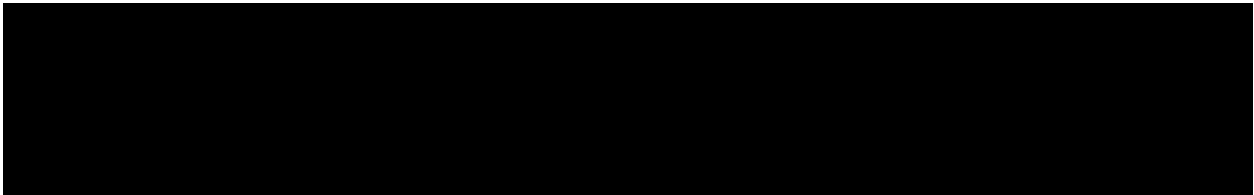
Tabel 8 contracttevredenheid

De score van 4,08 als gemiddelde voor de medewerkers met een contract voor bepaalde tijd moet als volgt worden geïnterpreteerd, de vraag is gescoord op een vijfpunts Likert-schaal, waarbij 1 zeer ontevreden is en 5 zeer tevreden is. Een score van 4,08 geeft aan dat mensen tevreden zijn met hun contract. Uitzendkrachten zijn wel iets minder tevreden over hun contract (3,68), maar er is geen statistisch significant verschil. Men kan pas spreken van een statistisch significant verschil als de significantie kleiner is dan 0,05.

In de paragraaf contractrelatie zijn de resultaten gepresenteerd van de verschillende contractrelaties van de respondenten en de tevredenheid over hun contractrelatie. We kunnen concluderen dat de respondenten tevreden zijn over hun contractrelatie en dat de meerderheid van de uitzendkrachten niet in aanmerking wil komen voor een vast contract bij de kaasfabriek. Deze resultaten zijn belangrijk om dat een hoge contracttevredenheid implicaties een positieve invloed kan hebben op de commitment van de respondent (Tsui, et al., 1997).

#### **5.4 Contractrelatie en commitment tot de organisatie**

In onderstaande tabel staan de verschillen in de commitment tot de organisatie tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Commitment is uitgesplitst naar de verschillende schalen, zoals die in de vragenlijst zijn gebruikt.



Tabel 9 commitment schalen

Uit bovenstaande tabel is op te maken dat er geen statisch significante verschillen zijn tussen de commitment van de uitzendkrachten en de vaste medewerkers met de kaasfabriek. Toch komen er een aantal interessante zaken naar voren uit bovenstaande tabel. Deze opvallende zaken zullen hieronder behandeld worden.

##### *Hoge calculatieve commitment (low alternatives)*

Naast een relatief hoge score op de affectieve commitment schalen (3.5 voor de vaste medewerkers en 3.3 voor de uitzendkrachten) is er sprake van een hoge calculatieve commitment (low alternatives) bij zowel de uitzendkrachten als de vaste medewerkers. Een score van 3.6 voor beide werknemersgroepen geeft dit aan. Deze hoge score is te verklaren. Door de schaalvergroting in de zuivelsector zijn er nog maar weinig zuivelfabrieken in de regio. Dit betekent voor de medewerkers van de kaasfabriek dat ze weinig mogelijkheden in de regio hebben om voor een andere zuivelfabriek te werken. De medewerker zal zich daarom calculatief committeren (low alternatives) aan de kaasfabriek, omdat hij een gebrek aan alternatieven heeft om ergens anders te solliciteren.

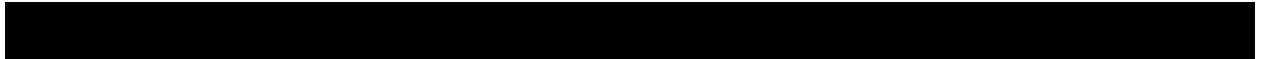
##### *Hogere normatieve commitment bij vaste medewerker*

Vaste medewerkers zijn sterker normatief verbonden met de kaasfabriek dan de uitzendkrachten. Dit betekent dat vaste medewerkers zich gedeeltelijk sterker verbonden voelen met de kaasfabriek om dat ze dit als verplichting voelen ten opzichte van de kaasfabriek. De kaasfabriek kan bijvoorbeeld in hun geïnvesteerd hebben door middel van trainingen of promotie. Het verschil in normatieve commitment tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers kan ontstaan zijn doordat de zuivelfabriek minder investeert in de uitzendkrachten die bij hun werkzaam zijn. Uit het interview met het hoofd personeelszaken kwam ook naar voren dat uitzendkrachten minder snel in aanmerking komen voor een opleiding dan vaste medewerkers.

### *Lage calculatieve commitment (high sacrifices)*

Zowel de vaste medewerkers als de uitzendkrachten scoren relatief laag op deze schaal (vaste medewerkers 2,9 en uitzendkrachten 2,8). Op een vijfpunts Likert-schaal betekent deze score mee eens/mee oneens. Calculatieve commitment (high sacrifices) wordt voornamelijk bepaald door de 'side-bets' van de medewerker. De lage score op deze schaal kan dus betekenen dat de medewerkers van de kaasfabriek het gevoel hebben dat ze door weg te gaan bij de kaasfabriek weinig verliezen. Ze hebben het gevoel dat ze weinig in de arbeidsrelatie hebben geïnvesteerd en zullen het verlies van de kaasfabriek niet als erg vervelend beschouwen.

## **5.5 Betaling**



Tabel 10 tevredenheid betaling

Vaste medewerkers (3,1) scoren vergelijkbaar op tevredenheid over betaling dan uitzendkrachten (3,4). Deze scores houden in dat beide werknemergroepen gedeeltelijk tevreden/gedeeltelijk ontevreden zijn over de betaling voor hun werkzaamheden bij de kaasfabriek.

## **5.6 Autonomie**



Tabel 11 autonomie in werk

Op de schaal autonomie scoren beide werknemersgroepen relatief laag op de vijfpunt Likert-schaal. De vaste medewerkers (2,6) en uitzendkrachten (2,7) geven een negatieve beoordeling aan de mate van autonomie in hun werkzaamheden.

## **5.7 Uitdaging**



Tabel 12 uitdaging in werk

Ook op de uitdaging schaal scoren de beide werknemers relatief laag. De vaste medewerkers scoren 3,0 en de uitzendkrachten respectievelijk 2,8. De perceptie van beide werknemersgroepen is dat ze hun werkzaamheden niet heel uitdagend vinden.

## **5.8 Ability**



Tabel 13 ability

De ability schaal meet de perceptie van de vereiste vakmanschap voor de functie van de medewerker. Er sprake van een verschil in score tussen de uitzendkrachten (2,9) en vaste medewerkers (3,5). De vaste medewerker vindt dat hij meer vakmanschap voor zijn werkzaamheden nodig is dan de uitzendkracht. Dit verschil is te verklaren in het soort

werkzaamheden die de medewerkers van de kaasfabriek uitvoeren. De uitzendkrachten worden voornamelijk ingezet voor relatief monotone werkzaamheden (kaas in vrachtwagen en kazen indrijven). Dit terwijl de vaste medewerker is aangesteld op een functie waar meer vakmanschap voor nodig is. Zoals bijvoorbeeld kaasbereiding, magazijnwerkzaamheden en leidinggeven.

## 5.9 Taakmoeilijkheid

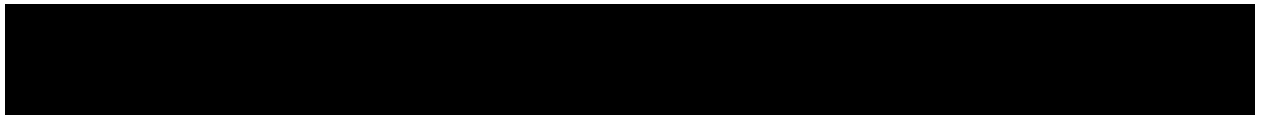


Tabel 14 taakmoeilijkheid

De vaste medewerker en uitzendkrachten scoren beide 3,3 op taakmoeilijkheid. Beide werknemersgroepen zijn het, volgens de vijfpunt Likert-schaal, dus mee eens/mee oneens dat ze een relatieve moeilijke taak uitvoeren.

## 5.10 Werknemersinvloed

Hieronder staan de overige variabelen die zijn voortgekomen uit de schalen informatievoorziening, zeggenschap en inspraak uit de vragenlijst.

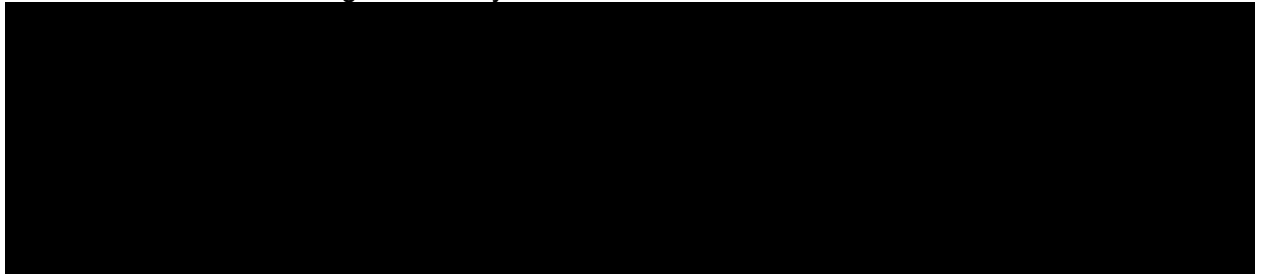


Tabel 15 werknemersinvloed

De perceptie van de medewerkers (uitzendkrachten en vaste medewerkers) over de informatievoorziening van het bedrijf en de mogelijkheden tot zeggenschap en inspraak zijn statisch significant niet verschillend. Opvallend zijn de lage scores op de verschillende schalen. Vooral mogelijkheden tot inspraak is laag. Deze schalen zijn gescoord volgens een vijfpunts Likert-schaal. Als er vanuit wordt gegaan dat een score 3 gemiddeld is, is een score op de inspraak schaal van 2,6 (vaste medewerkers) en 2,9 (uitzendkrachten) een negatieve score. De perceptie van de mogelijkheden tot inspraak van de medewerkers met een vast contract en uitzendcontract zijn dus onder het gemiddelde van de vijfpunts Likert-schaal. Ook op de andere schalen wordt er door beide groepen geen positieve score gehaald.

## 5.11 Organisatieanciënniteit en commitment tot de organisatie

Voor het berekenen van de invloed van organisatieanciënniteit zijn er voor de verschillende commitmentschalen regressieanalyses uitgevoerd. Hieronder zijn voor de verschillende commitmentschalen de regressieanalyses te zien.



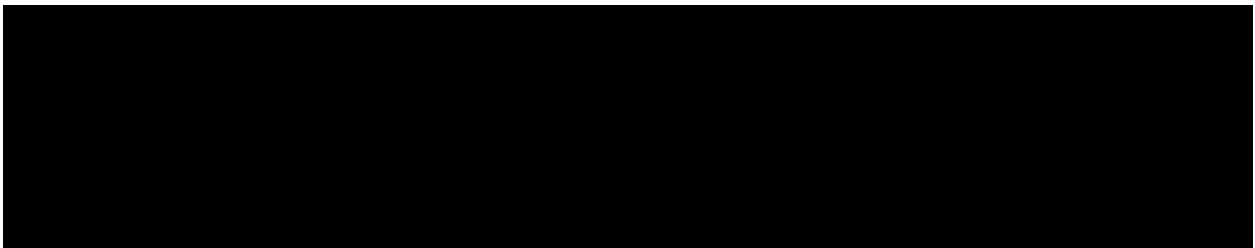
Tabel 12 regressieanalyse affectieve commitment

Uit de regressie analyse blijkt dat er geen statisch significant verband bestaat tussen affectieve commitment en het aantal jaren dat een werknemer in de organisatie verblijft.



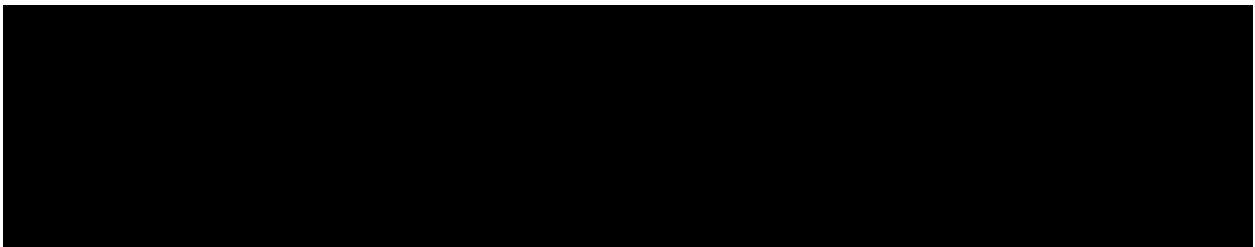
Tabel 13 regressieanalyse normatieve commitment

Ook is er geen statisch significant verband tussen normatieve commitment en organisatieanciënniteit, zoals blijkt uit bovenstaande regressieanalyse.



Tabel 14 regressieanalyse calculatieve commitment (LA)

Opnieuw geen statisch significant verband tussen calculatieve commitment (low alternatives) en de organisatieanciënniteit van de medewerker.



Tabel 15 regressieanalyse calculatieve commitment (HS)

Ook de laatst gemeten regressieanalyse tussen calculatieve commitment (high sacrifices) en organisatieanciënniteit levert geen statisch significante verschillen op.

Uit bovenstaande regressieanalyses blijkt dat er geen statistisch significant verband bestaat tussen organisatieverblijf en de scores op de verschillende commitmentschalen. Dit resultaat is gedeeltelijk contra-intuïtief. Uit de dissertatie van Torcka (2003) komt naar voren dat

organisatieverblijf juist een zeer goede voorspeller is voor de verschillende commitmentschalen. Toch zijn de resultaten, zoals die hier boven zijn te zien gedeeltelijk wel te verklaren.

Een verklaring voor het feit dat er geen statisch significante samenhang bestaat tussen organisatieanciënniteit en commitment kan zijn dat er zaken op de achtergrond spelen die er voor zorgen dat de commitment met het bedrijf niet sterker wordt met het aantal jaren dat een medewerker werkzaam is in het bedrijf. Zo kunnen er ten tijde van het dienstverband zaken gebeuren die een negatieve invloed hebben op de commitment van de medewerker. In de gesprekken die er zijn gehouden voor deze bachelorthese met medewerkers en de bestuurders van de kaasfabriek zijn er een aantal mogelijke zaken geïdentificeerd. Zo is er een aantal jaren geleden misbruik gemaakt van de gegevens van een anonieme vragenlijst door de directie. Mensen werden aan de hand van de door hen ingevulde gegevens opgespoord en aangesproken op de resultaten van de door hen ingevulde vragenlijst. Een andere oorzaak voor het niet bestaan van een statisch significante samenhang tussen organisatieanciënniteit en commitment is de huidige situatie waar de kaasfabriek zich in bevindt. Door de snelle ontwikkelingen die het bedrijf door maakt op verschillende gebieden is er toch enige onrust ontstaan op de werkvloer. Het bedrijf heeft net een nieuwe directie gekregen, die een andere koers wil gaan varen. Ook zijn er door de bouw van een moderne kaasfabriek veel zaken veranderd. Door de onzekerheid over deze zaken kan er een verminderde commitment ontstaan met het bedrijf. Uit de gesprekken met verschillende medewerkers kwam deze onzekerheid naar voren.

## 6. Conclusie

Deze bachelorthese heeft als doel het beantwoorden van de hoofdvraag:

**Is er een verschil in commitment tot de organisatie tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers?**

Het antwoord op de hoofdvraag is: Er is geen statistisch significant verschil in de commitment van vaste medewerkers en uitzendkrachten. Deze conclusie is in lijn met de belangrijkste conclusie die Torka (2003) geeft in haar dissertatie. Uit haar onderzoek komt naar voren dat de contractrelatie die iemand heeft niet bepalend is voor de commitment van de medewerker met het bedrijf. Volgens haar zijn twee zaken sterk bepalend voor een sterke commitment van de medewerker met het bedrijf, dit zijn een lang verblijf binnen de organisatie (organisatieanciënniteit) en een goed personeelsbeleid. Het personeelsbeleid en de organisatieanciënniteit zullen dan ook een centrale rol krijgen in de bespreking van de conclusie. De conclusie wordt afgesloten met het aanbieden van aanbevelingen ter verbetering van de commitment van de medewerkers van de kaasfabriek. Voordat zal worden overgegaan op de bespreking van de conclusie en aanbeveling zullen eerste de beperkingen van de bachelorthese worden behandeld.

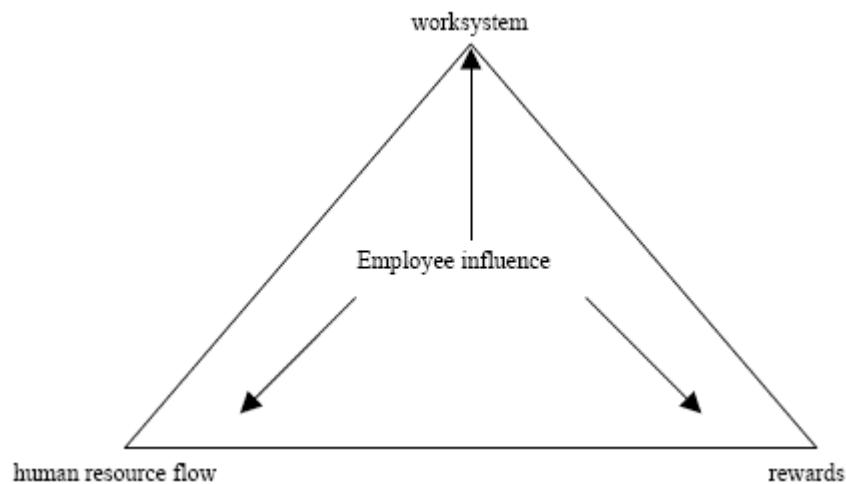
Een beperking is het cross-sectionele karakter van de studie. De variabelen in deze studie zijn gemeten op één moment. De conclusie van de bachelorthese geldt dus voor de specifieke situatie op het tijdstip van afname van het onderzoek. Bij het doen van uitspraken moet hier op gelet worden. De tweede beperking is dat de vragenlijsten zijn ingevuld door de medewerkers van de kaasfabriek. Het is dus afhankelijk van het zelfreport vermogen van deze medewerkers. Als de medewerkers bijvoorbeeld hun commitment beter voor willen doen dan het is, heeft dit een vertekend beeld op de onderzoeksresultaten. Derde en laatst genoemde beperking is het feit dat het onderzoek is afgenomen bij één kaasfabriek. Het doen van uitspraken zal dus waarschijnlijk alleen van toepassing zijn op de situatie van de kaasfabriek. Er is dus geen sprake van externe validiteit. In het volgende onderdeel van de conclusie wordt ingezoomd op de verhouding tussen organisatieanciënniteit en commitment van de medewerker.

Uit de regressieanalyses (par. 5.11) die zijn uitgevoerd blijkt dat er geen statisch significante samenhang bestaat tussen organisatieanciënniteit en commitment. In de resultaten zijn twee mogelijke verklaringen besproken voor het niet bestaan van een significant verband tussen organisatieanciënniteit en commitment. De eerste mogelijke reden is wantrouwen in de directie, in het verleden zijn er dingen gebeurd (bv. Privacyinbreuk) die ervoor gezorgd hebben dat er een gedeeltelijk wantrouwen is in de directie. Een tweede mogelijke reden zijn de snelle ontwikkelingen binnen de kaasfabriek. De directie van de kaasfabriek is op dit moment bezig het personeel voor te bereiden op de toekomst. In de moderne nieuwe kaasfabriek zal er steeds meer van het personeel verwacht worden. Dit brengt voor de medewerkers veel onzekerheid met zich mee. Ze zijn gewend aan het oude vertrouwde ze voelen zich onzeker over hun toekomst.



In de conclusie zijn twee mogelijk oorzaken besproken voor het niet bestaan van een statisch significante samenhang tussen organisatieanciënniteit en commitment. Naast de rekentechnische verklaring blijkt er uit de gesprekken met de directie en de medewerkers van de kaasfabriek dat het (veranderende) personeelsbeleid zijn neerslag heeft op de commitment van de uitzendkrachten. In het volgende onderdeel zal dan ook het personeelsbeleid van de kaasfabriek onder de loep worden genomen.

Bij de bestudering van het personeelsbeleid is uitgegaan van het human resource systeem van de Beer en collega's (1984). Het betreffende systeem staat hieronder afgebeeld:



Figuur 3. Human resource systeem (de Beer, et al. 1995)

Uit de resultaten in hoofdstuk vijf blijkt dat de werknemers van de kaasfabriek relatief laag scoren op de schalen van het human resource systeem. Dit kan betekenen dat de werknemers van de kaasfabriek de werkzaamheden die ze uitvoeren niet uitdagend genoeg vinden. Op de schalen autonomie, uitdaging, beloning, ability en taakmoeilijkheid scoren de medewerkers van de kaasfabriek rond de drie punten op een vijfpunts Likert-schaal. Als de medewerkers tevreden waren geweest over het arbeidssysteem is een score van minimaal vier te verwachten. De score van rond de drie op de verschillende schalen doet vermoeden dat de medewerkers de taken die ze uitvoeren als weinig aantrekkelijk percipiëren. Dit kan een negatieve invloed hebben op de commitment van de medewerker. De medewerker kan zich niet aangetrokken/betrokken voelen bij zijn werk. In de aanbevelingen zullen dan ook verbeteringen van het arbeidssysteem worden besproken om het werk voor de medewerker aantrekkelijker te maken. In het gesprek met het hoofd personeelszaken kwam naar voren dat er voor de medewerkers slechts beperkte mogelijkheden zijn tot doorstroom mogelijkheden. Dit zou voor onvrede kunnen zorgen bij de medewerkers. Ook de scores op de schalen die de werknemersinvloed meten zijn laag (zie par. 5.5). De uitzendkrachten en vaste medewerkers scoren op de verschillende schalen (informatievoorziening, inspraak en zeggenschap) tussen de 2,6 en 3,2 op vijfpunts Likert-schalen. Deze scores geven weer dat de uitzendkrachten en vaste medewerkers het gevoel hebben dat ze niet voldoende worden betrokken in het beleid van de kaasfabriek. Ze worden verder onvoldoende geïnformeerd over toekomstige veranderingen. Het is dan ook moeilijk voor de medewerkers zich te vinden in het snel veranderende beleid van de kaasfabriek.

Als we de hierboven besproken conclusie terugkoppelen naar het human resource systeem (de Beer, et al. 1995) blijkt dat er op elk punt in de driehoek enige ontevredenheid heerst bij de werknemers. Employee influence, worksysteem, human resource flow en rewards scoren allemaal niet boven gemiddeld. Dit blijkt uit de resultaten, zoals die zijn berekend uit de vragenlijsten, maar ook uit de gesprekken met het hoofd personeelszaken en de verschillende medewerkers van de kaasfabriek.

In de conclusie is gekeken naar de invloed van organisatieanciënniteit en personeelsbeleid op de commitment van de medewerkers van de kaasfabriek. Uit de conclusie blijkt dat organisatieanciënniteit minder invloed heeft op de commitment van de medewerkers van de kaasfabriek als verwacht. Uit de dissertatie van Torcka (2003) bleek namelijk dat organisatieanciënniteit, naast een goed personeelsbeleid, een positieve invloed heeft op commitment van de medewerkers. Dat organisatieanciënniteit minder invloed heeft op commitment hebben we proberen te verklaren vanuit het personeelsbeleid van de kaasfabriek. Hierbij is uitgegaan van het human resource systeem van de Beer en collega's (1984). In het volgende onderdeel aanbevelingen zal worden ingegaan op verbeteringen, die moeten leiden tot een verandering in het personeelsbeleid.

## **6.2 Aanbevelingen**

De aanbevelingen die gedaan zullen worden zijn gericht op het personeelsbeleid van de kaasfabriek. Uit de conclusie blijkt namelijk dat de verschillende medewerkers het arbeidssysteem en de werknemersinvloed als onvoldoende percipiëren. De aanbevelingen zijn dan ook gericht zijn op het verrijken van het arbeidssysteem en het uitbreiden van de werknemersinvloed.

### **6.2.1 Verrijken arbeidssysteem**

Er zijn vele verschillende mogelijkheden ter verrijking van het arbeidssysteem, in de aanbeveling worden taakverrijking, taakroulatie en zelfsturende teams besproken. Als eerste wordt taakverrijking besproken. Bij taakverrijking is er sprake van de verrijking van de functie door meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid bij de planning, de uitvoering en de controle van de arbeid. Bij taakverrijking wordt er continue gekeken in hoeverre de huidige taak van de werknemer uitdagend genoeg is voor de werknemer. Om het werk 'leuk' te houden voor de werknemer zal hij steeds nieuwe uitdagende taken gaan uitvoeren. Als tweede bespreken we taakroulatie. Taakroulatie is een vorm van interne functionele flexibiliteit. De leden van een werkgroep wisselen per periode onderling van taken volgens een bepaald schema. Hierdoor krijgen de leden een beter inzicht in het totale proces en kunnen ze ook flexibeler worden ingezet. Ook vergroot het de diversiteit aan werkzaamheden voor de werkgroepleden. Bij de kaasfabriek wordt gewerkt met verschillende ploegen, door regelmatig van taken te wisselen blijven de taken afwisselend van aard en minder monotoon. Ook is het voor de kaasfabriek makkelijker om iemand te vervangen, omdat er meerder leden van de werkgroep de werkzaamheden kunnen uitvoeren. Een derde mogelijkheid voor het verrijken van het arbeidssysteem zijn zelfsturende teams. Zelfsturende teams zijn groepen van vaste medewerkers die in een organisatie gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin een product tot stand komt. Het team bewaakt het hele proces van begin- tot eindproduct, zonder daarbij constant een beroep te doen op de leiding of ondersteunende

diensten. Door het invoeren van zelfsturende teams wordt de verantwoordelijkheid van de werkgroepleden vergroot. Ze zijn zelf verantwoordelijk voor een hoge output. Ook kan er hierdoor een efficiëntieslag worden geslagen, de werkgroepleden zijn namelijk niet constant de goedkeuring van een bovenstaande nodig. Toch zal bij het invoeren van zelfsturende teams goed moeten worden gekeken als de werkgroepleden de juiste competenties hebben om als groep te opereren. Het is logisch dat er meer wordt gevraagd van de communicatieve vaardigheden van de werkgroepleden, dan voor het invoeren van de zelfsturende teams.

### **6.2.2 Uitbreiden van de werknemersinvloed**

Op dit moment is de directie van de kaasfabriek al bezig om veranderingen aan te brengen in de mogelijkheden tot invloed van de medewerkers. Om de medewerkers meer mogelijkheden tot invloed te bieden zullen de volgende mogelijke aanbevelingen worden besproken: werkoverleg en functioneringsgesprekken. De verschillende medewerkers van de kaasfabriek moeten worden betrokken bij het werkoverleg. Door de snel veranderende taken door de technologische ontwikkelingen binnen de kaasfabriek is het van belang dat iedereen de verandering 'bij kan houden'. Door de medewerkers te betrekken bij het werkoverleg kunnen problemen met het vernieuwde proces snel worden gesignaleerd. Door bijvoorbeeld wekelijks met de ploeg aan het begin van een nieuwe reeks diensten bij elkaar te gaan zitten kan er gecommuniceerd worden over eventuele problemen. Hierbij kan eventueel een leidinggevend persoon aanwezig zijn, zodat hij eventueel veel voorkomende problemen kan signaleren en communiceren met de directie. Door het structureel invoeren van werkoverleg kan er efficiënter worden gewerkt en hebben de medewerkers van de kaasfabriek het gevoel dat ze de mogelijkheid tot inspraak hebben. Een ander mogelijkheid voor het uitbreiden van de werknemersinvloed zijn functioneringsgesprekken. Functioneringsgesprekken worden nu één keer in het jaar gehouden met vaste medewerkers en met uitzendkrachten die op een 'vacature' zitten. Deze functioneringsgesprekken verlopen op dit moment onstructureel, zoals ook door het hoofd personeelszaken wordt aangegeven. Terwijl de kwaliteit en kwantiteit van de functioneringsgesprekken voor de verschillende medewerkers heel belangrijk kan zijn. Door de snelle verandering in de kaasfabriek wordt er ook een andere werkwijze verwacht van de medewerkers. Door regelmatig het functioneren te controleren en te bespreken met de medewerker kan de medewerker zijn functioneren verder verbeteren. Ook is het voor de medewerker mogelijk zich tijdens functioneringsgesprekken uit te laten over eventuele problemen waar hij tegen aan loopt tijdens zijn werkzaamheden. Ook kan er tijdens het functioneringsgesprek worden gesproken over de toekomstige veranderingen die de kaasfabriek gaat doormaken en welke eisen hieraan zijn verbonden. Zo zal de informatievoorziening ten op zichte van de medewerkers verbeteren.

Hierboven zijn mogelijke aanbevelingen besproken ter verrijking van het arbeidssysteem en het uitbreiden van de werknemersinvloed. Het invoeren van deze aanbevelingen moet een positieve invloed hebben op de perceptie van het personeelsbeleid van de medewerkers. Zoals blijkt uit de dissertatie van Torcka (2003) heeft een goed personeelsbeleid die rekening houdt met de wensen en behoeften van de medewerkers een positieve invloed op commitment.



## Literatuurlijst

- Allen, N.J. & J.P. Meyer (1990) 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Barringer, M.W. & Sturman, M.C. (1998). The effects of variable work arrangements on the organizational commitment of contingent workers. *CAHRS Working Paper Series*, Cornell University.
- Beer, De, P.T. (2004). Flexibilisering maakt banengroei fragiel. *ESB*, 17-9-2004.
- Breugel, van, G. & Olfen, van, W. & Olie, R. (2005). Temporary liaisons: The commitment of temps towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42, 539-566.
- CAO voor uitzendkrachten 2004-2009. Beschikbaar via <http://www.abu.nl/assets/abu/publicatiesenbestellingen/downloads/CAO%20Uitzendkr.%2003-2006.pdf> (12-04-2006)
- Cohen, A. (2003). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53, 387-417.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2002). Full-Time versus Part-Time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 279-301.
- Davis-Blake, A. & Broschak, J.P. & George, E. (2003). Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal*, 46, 475-485.
- Eisenberger, R. & Armeli, S. & Rexwinkel, B. & Lynch, P.D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Gilder, D. de & H. van den Heuvel & N. Ellemers (1997) 'Het 3-componenten model van commitment', *Gedrag en Organisatie*, 10, 95-106.
- Gilder, de, D. (2003). Commitment, trust and work behaviour: The case of contingent workers. *Personnel Review*, 32, 588-604.
- Gallagher, D.G. & J. McLean Parks (2001) 'I pledge thee troth...contingently: commitment and the contingent work relationship', *Human Resource Management Review*, 11, 181-208.
- Goo, F.S. (2006) De transitie van uitzendwerk naar een vaste baan. *Universiteit van Amsterdam*.
- Hippel, Von, C. & Mangum, S.L. & Greenberger, D.B. & Heneman, R.L. & Skoglund, J.D. (1997) Temporary employment: Can organizations and employees both win. *Academy of Management Executive*, 11, 93-104.

- Isaksson, K. (2006) Psychological contracts across employment situations. Beschikbaar via [http://www.tempworkresearch.nl/uploads\\_pubs/Psycones.pdf](http://www.tempworkresearch.nl/uploads_pubs/Psycones.pdf) (12-04-2006)
- Liden, R.C. & Wayne, S.J. & Kraimer, M.L. & Sparrowe, R.T. (2003). The dual commitment of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-625.
- Marler, H.J. & Barringer, M.W. & Milkovich, G.T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: world apart, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425-453.
- Matusik, S.F. & Hill, C.W.L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680-697.
- McCaul, H.S. & Hinsz, V.B. & McCaul, K.D. (1995). Assessing organizational commitment: An employee's global attitude toward the organization, *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 80-90.
- McDonald, J. & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21, 84-91.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen & C.A. Smith (1993) 'Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization', *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, 538-551.
- Millward, L.J. & L.J. Hopkins (1998) 'Psychological contracts, organizational and job commitment', *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, no. 16, pp. 1530-1556.
- Moorman, R.H. & Harland, L.K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17, 171-187.
- Moolenaar, D. (2002). *The Dutch market for agency work*, dissertation, University of Amsterdam.
- Nauta, H. & Heel, van, P.D. (2005). Instroom uitzendkrachten 2004. *Algemene bond uitzendondernemingen*, verkrijgbaar via Ecorys.
- Rosenbrand, M. (2005). Succesvol innoveren in de uitzendbranche. *Dissertation*, Universiteit van Tilburg.
- Porter, L.W. & R.M. Steers & R.T. Mowday & P.V. Boulian (1974) 'Organizational commitment, jobsatisfaction, and turnover among psychiatric technicians', *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Pot, F. & B. Koene & Paauwe, J. (2000) *Contingent employment in the Netherlands*. Paper prepared for NUEWO.
- Rubin, B. A. & Brody, C. J. (2005) Contradictions of commitment in the new economy: Insecurity, time and technology. *Social Science Research*, 34, 843-861.
- Sanders, K. & Nauta, A. & Koster, F. (2002). Commitment to the organization: The influence of satisfaction with the type and extent of the labor contract, *Outcome of the research program 'Solidarity at Work'*.
- Schellings, R. (2006). Werk voor uitzendkrachten neemt flink toe, *CBS webmagazine*, 26 januari 2006.
- Steijn, B. (1999). De arbeidsmarktpositie van flexibele werknemers: bewijs van een gesegmenteerde arbeidsmarkt?, *Sociale Wetenschappen*, 42, 90-105.
- Torka, N. (2003). Flexibel maar toch betrokken. *Twente university press*, available at [www.tup.utwente.nl](http://www.tup.utwente.nl).
- Tsui, A.S. & Pearce, J.L. & Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: does investment in employees pay off?, *Academy of management Journal*, 40, 1089-1121.
- Yousef, D.A. (1998) 'Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment', *International Journal of Manpower*, vol. 19, no. 3, pp. 184-194.
- Van Breugel, G & Van Olfen, W. & Olie, R. 'Temporary Liaisons: The commitment of 'temps' toward their agencies' *Journal of Management Studies* vol. 42, no. 3, 539-566
- Zijl, M. & Leeuwen, van, M.J. (2004). Tijdelijk werk: Tussenstap of springplank. *Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek*.
- Zuivel CAO 2002-2004. [http://www.salarisinfostartpagina.nl/pdf/cao/zuivelindustrie/CAO-1\\_2002-2004.pdf](http://www.salarisinfostartpagina.nl/pdf/cao/zuivelindustrie/CAO-1_2002-2004.pdf) (op 20 maart 2006).