

UNIVERSITEIT TWENTE

Unfinished Sympathy

Een inlenersperspectief ten aanzien van uitzendkrachten

Luisa Barthauer

28.08.2009

Enschede

Inhoudsopgave

Samenvatting

Hoofdstuk 1: Introductie	5
1.1 Probleemstelling	5
1.2 Wetenschappelijke relevantie	7
1.3 Maatschappelijke relevantie	7
1.4 Opzet van het onderzoek	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
2.1 Het psychologisch contract vanuit het werknemersperspectief.....	9
2.2 Organisatie-werknemer relatie volgens Tsui et al. (1997).....	10
2.3 Verbinding van de organisatie-werknemer relaties van Tsui et al. (1997) met uitzendarbeid (Tsui & Wu, 2005).....	11
2.4 Aanleiding tot onderzoek naar organisatie-werknemer relatie van Tsui et al. (1997).....	13
Hoofdstuk 3: Methodologie	15
3.1 Kwalitatieve studie gecombineerd met een kwantitatief fragment.....	15
3.2 Het interview inclusief een korte vragenlijst.....	16
Hoofdstuk 4: Resultaten	19
4.1 Bedrijf A.....	19
4.1.1 Beschrijving van het bedrijf.....	19
4.1.2 Investerings van het bedrijf.....	19
4.1.3 Verwachtingen van het bedrijf.....	23
4.1.4 Resumé bedrijf A	25
4.2 Bedrijf B.....	26
4.2.1 Beschrijving van het bedrijf.....	26
4.2.2 Investerings van het bedrijf.....	26
4.2.3 Verwachtingen van het bedrijf.....	28
4.2.4 Resumé bedrijf B	29
4.3 Bedrijf C.....	29
4.3.1 Beschrijving van het bedrijf.....	29
4.3.2 Investerings van het bedrijf.....	30
4.3.3 Verwachtingen van het bedrijf.....	31
4.3.4 Resumé bedrijf C	32

Hoofdstuk 5: Discussie, beperkingen en conclusie	34
5.1 Discussie.....	34
5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	36
5.3 Conclusie.....	39
Referentielijst.....	40
Bijlage.....	44

Samenvatting

Dit onderzoek bestudeert het psychologisch contract vanuit het inlenersperspectief ten opzichte van uitzendkrachten Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli (1997) en Tsui & Wu (2005) beweren dat inleners met hun uitzendkrachten een *quasi-spot contract* of een *underinvestment relationship* aangaan en nooit een *mutual investment approach* of een *overinvestment relationship*. Met behulp van semi-gestructureerde interviews en een korte vragenlijst werd deze bewering getoetst. In drie Duitse bedrijven werden negen interviews afgenomen en aansluitend geanalyseerd. Uit de interviews resulteert dat bedrijven zowel overinvestment en underinvestment relationships, als mutual investment approaches en quasi-spot contracten met uitzendkrachten aangaan. De onderzoeksresultaten van Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005) aangaande dit onderzoek worden daarom niet bevestigd.

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1 Probleemstelling

De wereld economie is de laatste decennia sterk aan verandering onderhevig. *Globalisering* is hiervoor een van de sleutelwoorden. Meer bedrijven ageren op een internationaal niveau, waardoor het aantal van potentiële concurrenten en uiteindelijk het niveau van concurrentie nog steeds stijgt. De mate van competitie vereist een bepaalde flexibiliteit van de bedrijven en ultiem van de mensen binnen de bedrijven. De flexibiliteit van het personeel kan als essentieel worden gezien voor de manoeuvreerbaarheid van de bedrijven. Daarom leggen wij de focus op numerieke personele flexibiliteit (Guest, 2004; Reilly 1998) en meer specifiek op uitzendarbeid. Numerieke personele flexibiliteit houdt de variatie van het aantal werknemers volgens de behoeftes van het bedrijf in (Reilly, 1998). Om een bedrijfsspecifiek maat van flexibiliteit te bereiken, kan bijvoorbeeld van werknemers met een begrensde contract, seizoensafhankelijke werknemers of van uitzendkrachten gebruik gemaakt worden (Reilly, 1998). Het begrip 'uitzendkracht' is een verzamelterm voor een heterogene groep, waar de arbeidsovereenkomsten zo zeer van elkaar verschillen, dat het moeilijk is onderlinge vergelijkingen op te stellen (Torka, 2003).

In Duitsland maakt uitzendarbeid nog steeds een heel kleine proportie van de werkende bevolking uit (Duitsland: 1,6% van werkende bevolking; in vergelijking: Nederland: 2,8% van werkende bevolking, Groot Brittannië: 4,8% van werkende bevolking), maar toch werd van 1993 tot 2007 een groei van rond 600% vermeld (CIETT, 2008). Deze groei is voor een groot deel aan veranderingen van het *Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG)* in 2002 door de 'Bundesregierung' van de bondskanselier Gerhard Schröder te danken.

Ook wetenschappelijk is het thema uitzendarbeid daarom toenemend een aantrekkelijk en interessant onderwerp van onderzoek (o.a., Torka, 2003; Torka, 2004; McLeanParks & Gallagher, 2001). Zo werd bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de mate van vrijwilligheid om een arbeidsrelatie als uitzendkrachten aan te gaan (Connelly & Gallagher, 2006). Onderzoek laat zien dat sommige uitzendkrachten een uitzendrelatie verkiezen boven een vaste arbeidsrelatie, om privé-leven en arbeid beter te kunnen combineren (Casey & Alach, 2004; Reilly, 1998). Verder richt onderzoek zich op het psychologisch contract (PC) van werknemers en de consequenties daarvan, zoals betrokkenheid (o.a., Rousseau, 1990; Coyle-

Shapiro & Kessler, 2002; Guest, 2004a; Guest, 2004; McDonald & Makin, 2000; McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998; Pearce, 1993). Als een van de eerste wetenschappers, definieerde Argyris (1960) het PC als kracht van percepties en waarden van het individu en de organisatie ten opzichte van de arbeidsrelatie. Verder wetenschappelijk onderzoek over het PC in arbeidsrelaties werd bijvoorbeeld door Rousseau (1990) en Guest (2004) gedaan. McDonald en Makin (2000) hebben toegepast op uitzendarbeid onderzoek naar het PC gedaan en vonden dat uitzendkrachten minder breuk van het PC ervaren dan vast personeel.

Verder hebben uitzendkrachten een bijzonder positie, omdat zij zich in een triangulaire relatie bevinden. Zij hebben een werkcontract met het uitzendbureau, maar werken vaak in verschillende inlener bedrijven, met wie het uitzendbureau contracten heeft. Het werkcontract kan in een juridisch en psychologisch contract opgesplitst worden. Het juridisch contract is redelijk duidelijk, omdat het bij geschrifte vast wordt gehouden, maar het PC hiertegen houdt impliciete obligaties en verwachtingen betreffend de werkrelatie op basis van wederkerigheid in (Atkinson, 2003; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Tekleab & Taylor, 2003).

In tegenstelling tot de definitie van het PC van Rousseau (1990), beweren Argyris (1960) en Schein (1962) dat uitzendbureaus en inlener bedrijven ook psychologische contracten met hun werknemers kunnen hebben, omdat organisaties abstracte entiteiten zijn, die echter wel door mensen vertegenwoordigd worden (Levinson, 1962). Tot nu toe ontbreekt grotendeels kennis over de attitudes van inleners en van uitzendbureaus ten aanzien van uitzendkrachten. Wat verwachten bedrijven van uitzendkrachten? Willen zij betrokkenheid en loyaliteit of verwachten zij alleen dat zij hun taken goed uitvoeren? En wat zijn ze genegen aan hen te bieden?

Dit onderzoek gaan zich bezig houden met het werkgeverperspectief van inleners, door zich hoofdzakelijk op Tsui et al. (1997) en bijkomstig op Tsui & Wu (2005) als raamwerk te baseren. Tsui et al. (1997) stellen vier verschillende organisatie-werknemer relaties voor: *mutual investment employee organization approach*, *quasi-spot-contract*, *overinvestment relationship* en *underinvestment relationship*. Hierbij beweren zij dat inleners met hun uitzendkrachten een quasi-spot contract of een underinvestment relationship hanteren (Tsui & Wu, 2005). Beide relaties zijn gekenmerkt door kortstondigheid en niet-relatieve beloningen van de inlener (Tsui et al., 1997).

Is dat wel zo? Of gaan inlener bedrijven evenzo relationele benadering met overeenkomstige beloningen, zoals *mutual investment approach* en *overinvestment relationship* met hun uitzendkracht aan? Met behulp van kwalitatief en kwantitatief onderzoek

bij inleners, wil de onderzoeker de verwachtingen en investeringen van inlener bedrijven ten opzichte van uitzendkrachten in kaart brengen.

1.2 Wetenschappelijke relevantie

De arbeidsrelatie tussen inlener en uitzendkracht werd tot nu toe meer vanuit het werknemersperspectief onderzocht. Vooral gaat het daarbij om vragen zoals de beleefde arbeidscondities (Aronsson, 1999) en de gevolgen voor attitudes van uitzendkrachten (Coyle-Shapiro, Kessler, & Purcell, 2004; Eisenberger, Lynch, Aselage, & Rohdieck, 2004). Omdat de arbeidsovereenkomst niet alle facetten van een arbeidsrelatie bevat en de balans tussen de verwachtingen van de werkgever en werknemer wellicht net zo belangrijk zijn als de pure arbeidscondities, werd aanvullend naar het PC gekeken (Guest, 2004a). Maar wat tot nu toe grotendeels in de kennis over uitzendarbeit ontbreekt, is informatie over attitudes van inleners en uitzendbureaus ten aanzien van uitzendkrachten.

Met dit onderzoek willen wij de perspectieven van inleners in kaart brengen, om zo het onderwerp uitzendarbeit wetenschappelijk verder te complementeren. Voor een volledige wetenschappelijke aanvulling zou toekomstig ook rekening gehouden moeten worden met het perspectief van het uitzendbureau.

1.3 Maatschappelijke relevantie

De illegale uitlening van werknemers heeft in Duitsland in het recente verleden invloed uitgeoefend op de maatschappelijke acceptatie van uitzendarbeit (Prof. Dr. Miegel, Wahl, & Schulte, 2007). Toch gaat het imago van uitzendarbeit sinds de jaren negentig een goede kant op, omdat de Duitse politiek, op grond van economische voordelen, een steeds positiever kijk op uitzendarbeit liet zien, het aantal uitzendkrachten in Duitsland groeide en de uitzendsector zich sterk voor verbeteringen inzette (Prof. Dr. Miegel et al., 2007). Hoofdzakelijke bronnen van informatie over uitzendarbeit waren hierbij tot nu toe uitzendkrachten zelf en minder de inlenende bedrijven (McDonald & Makin, 2000; Pearce, 1993; Torcka & Schyns, 2009; Torcka & Schyns, 2007; Ang, van Dyne, & Begely, 2003). Door uitzendarbeit vanuit het perspectief van de inlener te bekijken, kan informatie gewonnen worden over hoe de effectiviteit en tevredenheid van inlener bedrijven en uitzendbureaus uiteindelijk uitzendwerk kan bevorderen. Betrokkene partijen kunnen meer komen te weten van elkaar, wat gelijktijdig de positieve ontwikkeling van het imago kan bevorderen.

1.4 Opzet van het onderzoek

In hoofdstuk twee wordt, door intensief naar het PC vanuit de werknemerskant en de werkgeverskant te kijken, de theoretische achtergrond uitgelegd. Nadat in paragraaf 2.2 op de van Tsui et al. (1997) opgestelde werkrelaties werd ingegaan, wordt in paragraaf 2.3 een verband met uitzendkrachten gelegd en een aanleiding naar het onderzoek over de vier organisatie-werknemer relaties voorgesteld (2.4). In hoofdstuk drie lichten wij de gebruikte methodes, het semigestructureerd interview en de vragenlijsten, toe. In hoofdstuk vier analyseren wij de in de drie bedrijven A, B en C afgenomen interviews en definiëren de organisatie-werknemer relaties met behulp van de vooraf opgestelde theorie. Afgerond wordt het verslag met een discussie, conclusie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Het psychologisch contract vanuit het werknemersperspectief

Om een overzicht van het PC te verkrijgen, wordt het PC vervolgens vanuit het werknemersperspectief (bijv. Rousseau & Tijoriwala, 1998) bekeken. Hiervoor wordt een indeling van het PC in relationeel en transactioneel (Rousseau, 1990) beschouwd en een korte introductie van wederkerigheid en de sociale uitwisselingstheorie gegeven, om uiteindelijk in paragraaf 2.2 het PC vanuit het werkgeversperspectief (Tsui et al., 1997) te bezien.

Rousseau (1990, p. 390) definieert het PC als volgt:

“Psychologische contracten zijn individuele overtuigingen ten opzichte van wederkerige verplichtingen. Overtuigingen worden contractueel wanneer naar aanleiding van contributies van de werkgever (werkzekerheid) het individu gelooft de werkgever bepaalde contributies schuldig te zijn (hard werken, loyaliteit, opoffering).”

Rousseau (1990) deelt het PC in relationeel en transactioneel in. Het transactioneel contract houdt een puur economische uitwisseling tussen werknemer en werkgever in. Van de tewerkgestelde wordt de uitvoering van gegeven taken verwacht, waarvoor de werknemer een afgesproken vergoeding ontvangt. Loyaliteit en betrokkenheid spelen geen rol in deze relatie. Het relationeel contract hiertegen houdt langdurige, ongedefinieerde verplichtingen zoals loyaliteit en betrokkenheid van beide partijen in (Rousseau, 1990).

Rousseau's onderzoek naar het PC richt zich uitsluitend op het perspectief van de werknemer. Echter, in dit onderzoek staat het PC van de representanten van bedrijven – de managers en directe leidinggevende - centraal. Meer specifiek: het gaat hier om hun perspectief ten aanzien van de investeringen en verwachtingen ten opzichte van uitzendkrachten. In een onderzoek van Guest (2004) kwam naar voren dat 36% van de personeelsfunctionarissen het concept van het PC als hulp gebruikten om personeel te managen en dat veel leidinggevende het handiger vonden beslissingen betreffend hun personeel met behulp van het PC te nemen.

Om het PC van managers en directe leidinggevende te benaderen, gaan wij vervolgens naar het concept van *wederkerigheid* en de *sociale uitwisselingstheorie* kijken. De sociale uitwisselingstheorie veronderstelt dat sociale relaties gebaseerd zijn op de motivatie zonder

veel inzet (kosten) zo hoog mogelijke winsten te verkrijgen (Homan, 1961). Relaties die meer voordelen bieden, verhogen de tevredenheid en blijven langer bestaan. Volgens Coyle-Shapiro (2002) is wederkerigheid het onderliggend construct van de sociale uitwisselingstheorie en dus van het PC. Gouldner (1960) veronderstelt dat wederkerigheid een basisbehoefte van menselijk gedrag is. Mensen, die ons eerder hebben geholpen, gaan we in de toekomst helpen en niet kwetsen. En zo wordt bij een relatie - gebaseerd op sociale uitwisseling - verwacht, dat beide partijen elkaar wederzijds helpen, ook als de verplichtingen niet precies gedefinieerd zijn (Blau, 1964).

Vervolgens wordt naar de van Tsui et al. (1997) gepresenteerde werkrelaties vanuit het werkgeversperspectief gekeken, waarvoor aanvullend van de net gepresenteerde theorie over wederkerigheid en sociale uitwisseling gebruik gemaakt wordt.

2.2 Organisatie-werknemer relatie volgens Tsui et al. (1997)

In het artikel van Tsui et al. (1997) wordt de arbeidsrelatie vanuit het oogpunt van de werkgever gezien. De auteurs introduceren de term “employee-organization relationship strategy” om het werkgeversperspectief onder woorden te brengen.

Tsui et al. (1997) stellen in hun artikel vier verschillende organisatie-werknemer relaties voor, welke wij voortaan kort presenteren, om deze vervolgens als schema voor de categorisering van de tijdens de interviews met de managers en directe leidinggevende waargenomen inlener-uitzendkracht relaties, te nemen.

Tsui et al. (1997) maken onderscheid tussen evenwichtige en niet-evenwichtige organisatie-werknemer relaties. Als basis gebruiken zij de sociale uitwisselingstheorie en benadrukten de focus op evenwicht te leggen en niet op gelijkheid. Zoals net in paragraaf 2.1 genoemd, impliceert sociale uitwisseling dat beide partijen elkaar wederzijds helpen, zelfs als de verplichtingen niet precies gedefinieerd zijn (Blau, 1964), omdat wederkerigheid een menselijk basisbehoefte is (Gouldner, 1960).

Bij beide categorieën, evenwichtig en niet- evenwichtig, horen twee organisatie-werknemer relaties. Bij de evenwichtige categorie hoort ten eerste het *quasi-spot contract*, welk gekarakteriseerd wordt door puur economische uitwisseling in een vastliggend tijdelijk kader. De werknemer heeft expliciet afgebakende taken en laat duidelijk minder betrokkenheid bij de inlener bedrijf zien. De *mutual investment employee organization approach* is verder een evenwichtige organisatie-werknemer relatie en is gedefinieerd door een niet-bepaalde tijdsperiode en onbeperkte, niet - gespecificeerde verplichtingen van beiden partijen. Uit Tsui et al.'s (1997) onderzoek kwam naar voren dat deze aard van relatie hoge

affectieve betrokkenheid en een hoge mate van organizational citizenship behavior (OCB) oproept. Verder worden de kerntaken van werknemers in deze relatie, in vergelijking met de ander drie organisatie-werknemer relaties, het best uitgevoerd. Deze twee genoemde relaties zijn evenwichtig, omdat de investeringen van het bedrijf aangepast zijn aan de verwachtingen ten aanzien van de werknemers.

Bij de volgende twee niet-evenwichtige relaties gaan hoge verwachtingen niet gepaard met veel investeringen en lage verwachtingen met weinig investeringen. De *overinvestment relationship* betekent, dat de organisatie op lange termijn in de werknemer investeert, door bijvoorbeeld bijscholingen en promoties aan te bieden, maar de verwachtingen zich slechts op een korte economische ruil beperken. Een hoge mate van affectieve betrokkenheid en OCB van de werknemers kant zijn het gevolg. De kerntaken worden minder goed uitgevoerd in vergelijking met een werknemer, wie zich in een mutual investment employee organization approach bevindt. De *underinvestment relationship* is gekenmerkt door hoge verwachtingen ten aanzien van de werknemer, terwijl investeringen gelijk aan een economische ruil relatie plaats vinden. Deze relatie levert volgens Tsui et al. (1997) de minst succesvolle resultaten met betrekking tot work performance en attitudes op.

2.3 Verbinding van de organisatie-werknemer relaties van Tsui et al. (1997) met uitzendarbeid (Tsui & Wu, 2005)

In deze paragraaf wordt een theoretische verbinding tussen de van Tsui et al. (1997) opgestelde organisatie-werknemer relaties en uitzendarbeid gelegd. Het artikel van Tsui & Wu (2005) dient daarbij als leidraad.

Gebaseerd op de vier voorgestelde organisatie-werknemer relaties van Tsui et al. (1997) hebben Tsui & Wu (2005) onderzoek in twee Chinese bedrijven gedaan, om hun hypotheses, dat de *mutual investment approach* en *overinvestment relationship* het best voor de effectiviteit en efficiëntie van een bedrijf zijn, te toetsen. Hierbij is natuurlijk aan te merken, dat op basis van culturele verschillen tussen Azië en Europa een generalisering naar andere landen achtergevraagd moet worden.

Uit hun onderzoek kwam verder naar voren, dat op grond van de geëiste flexibiliteit van de bedrijven, een nieuwe arbeidsrelatie – ‘the new employment relationship’ – ontwikkeld heeft. De werkrelatie op lange termijn, met betrokkenheid en loyaliteit, wordt door een werkrelatie gebaseerd op economische ruil vervangen. Hierbij biedt de werkgever, gerelateerd aan een vastgelegde loonbetaling, uitdagend werk en de mogelijkheid nieuwe

vaardigheden te leren. In ruil ervoor verwacht de organisatie een hoge prestatie zonder betrokkenheid te ontwikkelen.

“Replacing this tradition is the so-called “new employment relationship” [...] Instead of loyalty (i.e., job security), the employer offers the employee a challenging job, a fixed compensation package, and the promise of opportunities to learn valuable skills [...] The employee, in turn, pays back the employer through job performance without making a strong commitment to the organization (Tsui & Wu, 2005, p. 115).”

De voor dit onderzoek belangrijkste uitspraak van Tsui & Wu (2005) is dat deze nieuwe arbeidsrelatie de *quasi-spot contract* en *underinvestment relationship* beinhaltet (Tsui et al., 1997) en organisaties met hun uitzendkrachten maar een *quasi-spot contract* of *underinvestment relationship* hanteren. De *mutual investment approach* en *overinvestment relationship* worden maar van vaste werknemers ervaren en nooit van uitzendkrachten.

“The new employment relationship is a quasi-spot contract defined by a relatively narrow set of inducements offered by an employer and a narrow set of contributions expected from an employee. Employers adopting this ER are interested primarily in a high level of employee task performance without requiring commitment from the employees [...]. This employment relationship represents a pure economic exchange focused on a short-term and relatively well-defined set of duties. Under competitive pressure, many well-regarded employers are shifting to the use of temporary, part-time employees or contractors to keep from paying benefits (Tsui & Wu, 2005, p. 116).”

“Another form of the new employment relationship is the underinvestment approach (Tsui & Wu, 2005, p. 117).”

Tsui & Wu (2005) vonden dat uit het gebrek aan loyaliteit in de arbeidsrelatie minder betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie en uiteindelijk een lagere prestatie resulteren. Voornamelijk werknemers met een *quasi-spot contract* of *underinvestment relationship* lieten deze resultaten, en aanvullend een lager mate van OCB en een hoger tendentie de organisatie te verlaten, zien. Een mogelijke verklaring voor het gebrek aan motivatie van medewerkers en slechter presteren, is het uitvoeren van taken op lager niveau (Tsui & Wu, 2005). De moeilijkheidsgraad van prestatiedoelen voor medewerkers met een *mutual investment approach* wordt hoger gezet, wat volgens Locke & Latham (1990) tot

hogere prestatie leidt (Tsui & Wu, 2005). Afsluitend concluderen de onderzoekers dat een *mutual investment approach* het best voor een organisatie is, omdat het loyale, productieve en betrokkene medewerkers tot gevolg heeft en daarboven de prestatie en winsten van de organisatie verhoogt.

2.4 Aanleiding tot onderzoek naar organisatie-werknemer relatie van Tsui et al. (1997)

In deze paragraaf ligt de focus op de categorisering van de vier organisatie-werknemer relaties van Tsui et al. (1997) met behulp van de verwachtingen en investering van inleners ten aanzien van hun uitzendkrachten.

De verwachtingen van inleners kunnen opgesplitst worden in relationeel en transactioneel (Janssen, 1997; Oudehoven, 2003). Bij transactionele verwachtingen gaat het om het keurig uitvoeren van afgebakken taken, waarentegen relationele verwachtingen bovenuit het contract gaan en additioneel betrokkenheid en OCB in kunnen houden.

Ten tweede kijken wij naar de investeringen van inleners ten aanzien van hun uitzendkrachten, omdat zowel inzage in de investeringen als in de verwachtingen van inleners nodig zijn, om de aard van de relatie te kunnen bepalen. Deze worden door de van het personeelsmanagement ofwel Human Resource Management (HRM) gebruikte praktijken ten aanzien van uitzendkrachten weerspiegeld. Bepaalde aspecten van HRM zoals taak karakteristieken, salaris (Morris, Lydka & O’Creevy 1993), ontwikkeling, promotie, training mogelijkheden (Benson, 2006) en de mogelijkheid bij beslissingen deel te nemen, zijn volgens Schyns & Torka (2007) cruciale antecedenten van betrokkenheid. In het onderzoek van Tsui et al. (1997) werd betrokkenheid maar bij de *mutual investment approach* en *overinvestment relationship* vermeld. Torka & Schyns (2009) hebben uitgevonden, dat als de HR praktijken onafhankelijk van het contract, maar afhankelijk van de verblijfsduur ervaren worden, de lengte van een verblijf van een werknemer de mate van betrokkenheid beïnvloedt. Omdat werknemers in een *mutual investment approach* of een *overinvestment relationship* gedacht zijn langer in een bedrijf te blijven, lijkt het logisch dat zij volgens Tsui et al. (1997) betrokkenheid vertonen. Toch gegeven het geval een uitzendkracht langer in een inlenerbedrijf blijft, ontwikkelt deze volgens Torka & Schyns (2007) net zo betrokkenheid en kan zich volgens Tsui et al. (1997) dan maar een *mutual investment approach* of een *overinvestment relationship* bevinden. Deze onderzoeksresultaten eisen dat de uitspraak van Tsui & Wu (2005), dat met uitzendkrachten maar een *quasi-spot contract* of een *underinvestment relationship* aangegaan wordt, achtergevraagd worden.

Indien aan uitzendkrachten HRM praktijken, zoals ontwikkeling, promotie, training mogelijkheden (Benson, 2006) en de participatie bij beslissingenprocessen, worden geboden en inleners bijvoorbeeld betrokkenheid of OCB verwachten, is er sprake van een *mutual investment approach*. Worden HRM praktijken, gefocuseerd op eerlijke betaling en strak afgebakende taken, geboden en de verwachtingen zijn instrumenteel van aard, dan wordt de organisatie-werknemer relatie als een *quasi-spot contract* gekarakteriseerd. Als de HRM praktijken net als bij een mutual investment approach gebruikt worden, maar de verwachtingen zich op het uitvoeren van afgebakende taken beperken, is er sprake van een *overinvestment relationship*. De laatste organisatie-werknemer relatie van Tsui et al. (1997), de *underinvestment relationship*, impliceert relationele verwachtingen, zonder door HRM praktijken in de werknemer te investeren (zie tabel 1).

Op basis van voorafgaande wordt gekeken of de inlener bedrijven met hun uitzendkrachten maar een *quasi-spot contract* of een *underinvestment relationship* aangaan of dat zij misschien evenzo in een *mutual investment approach* of *overinvestment relationship* geïnteresseerd zijn.

Tabel 1: Categorisering van de organisatie-werknemer relatie volgens Tsui et al. (1997)

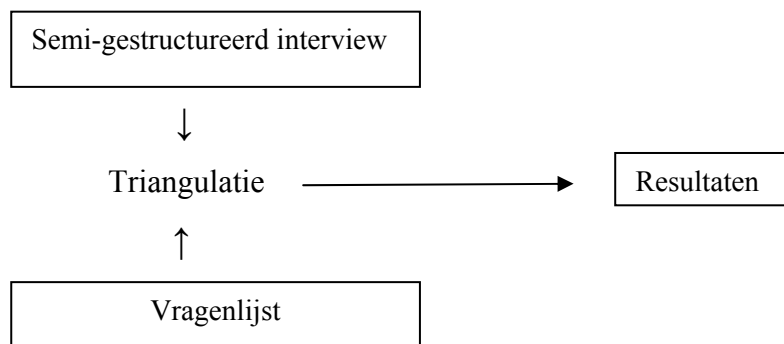
		Verwachtingen	
		Transactioneel	Relationeel
Investerings door HRM praktijken	Hoog	Overinvestment relationship	Mutual investment approach
	Laag	Quasi-spot contract	Underinvestment relationship

Hoofdstuk 3: Methodologie

3.1 Kwalitatieve studie gecombineerd met een kwantitatief fragment

Centraal in dit onderzoek staat de informatie verzameling over de verwachtingen en investeringen van inlenerbedrijven ten aanzien van uitzendkrachten. Om deze informatie te verkrijgen, werd voor het triangulatiemodel, een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methodes van dataverzameling, gekozen (Mayring, 2001). Hierbij wordt de vraagstelling vanuit meerdere invalshoeken benaderd door gebruik van meer dan een methode te maken. Het doel is dat de verschillende methodes elkaar steunen en tot een gezamenlijk eindresultaat leiden. Voordelig van de verschillende analyseperspectieven is dat zij stapsgewijs de kennis over het onderwerp vergroten. Bijkomend leidt de integratie van een kwantitatief fragment in een kwalitatief onderzoek tot meer transparantie, methodische logica en de mogelijkheid naar andere gevallen te generaliseren (Mayring, 2001).

Afbeelding 1: Triangulatiemodel



Dit onderzoek is opgebouwd uit een kwalitatief gedeelte, een semi-gestructureerd interview, en een kwantitatief gedeelte, een korte vragenlijst. Om meer over de investeringen van inleners ten aanzien van hun uitzendkrachten komen te weten, worden open en gesloten vragen over het onderwerp gesteld. Kennis over de verwachtingen van inleners worden door een combinatie van open vragen en een korte vragenlijst verkregen.

3.2 Het interview inclusief een korte vragenlijst

De beste manier om erachter te komen wat inleners van hun uitzendkrachten verwachten en wat zij aan hen willen bieden, is de directe vraagstelling met betrekking tot het onderwerp. Het face-to-face interview is hiervoor een geschikt middel. Door tijdelijk synchrone communicatie kan een sfeer creëert worden, die naast verbale informatie het waarnemen van sociale mededelingen, zoals de stem en non-verbaal gedrag, mogelijk maakt (Opdenakker, 2006).

Er bestaan drie verschillende soorten interviews: het *gestructureerde*, het *semi-gestructureerde* en het *ongestructureerde* interview. Het van ons gekozen interview is van semi-gestructureerde aard en baseert op een vastgelegd interviewprotocol. Deze vormt een rode draad waarbij de respondent desondanks de kans heeft buiten het vastgelegde kader te treden. De ideale toestand van een semi-gestructureerd interview zou zijn als het interviewprotocol alleen een houvast is en de respondent het interview als een gesprek zonder sterke leiding waarneemt. Wij hebben voor deze manier van interviews afnemen gekozen, omdat semi-gestructureerde interviews gebaseerd op het theoretisch raamwerk van Tsui et al. (1997) een hoge mate aan informatiediversiteit en -diepte bieden. Dit is van belang, omdat de vier organisatie-werknemer relaties, behalve van Tsui et al. (1997) zelf, verder empirisch nog niet onderzocht werden.

Het interviewprotocol ontstond door samenwerking tussen de begeleider en de bachelorstudenten van het onderwerp *Unfinished sympathy*. Tijdens twee groepssessies werd gebrainstormd over inhoudelijk en formele aspecten van het protocol. Na het toepassen van een eerste versie tijdens een rollenspel binnen de groep van bachelorstudenten en de begeleider, leiden verdere aanpassingen tot de uiteindelijke versie.

Het interview is opgebouwd uit een demografisch gedeelte en open en gesloten vragen over de investeringen en verwachtingen van inleners. De volgende HRM praktijken spiegelen de investeringen van inleners ten aanzien van hun uitzendkrachten en hun vast personeel weer: 1) selectie, 2) financiële beloning, 3) monetaire compensaties, 4) arbeidsinhoud, 5) arbeidomstandigheden, 6) ontwikkeling en promotie en 7) arbeidsverhoudingen (verder uitleg over de HRM praktijken zie resultaten en interviewprotocol).

De vragenlijst is bedoeld de verwachtingen van inleners ten aanzien van kortstondige uitzendkrachten (enkele uren, dagen of weken), uitzendkrachten voor een middelmatige duur (enkele weken tot maanden), langdurige uitzendkrachten (6 maanden en langer of herhaaldelijke inzet van dezelfde uitzendkracht) en vaste medewerkers te benaderen. Uitzendkrachten zijn geen homogene groep en worden daarom op basis van hun verblijf in

drie groepen ingedeeld (Torka, 2003). Vaste medewerkers dienen als controle groep (Zie bijlage voor interviewprotocol).

Bovendien heeft de vragenlijst een driedelige opbouw met 1) instrumentele, functiegerelateerde verwachtingen, 2) relationele verwachtingen (beyond-contract) betreffende de taakprestatie en 3) relationele verwachtingen (beyond-contract), die niet gerelateerd zijn aan de taakprestatie. Instrumentele, functie gerelateerde verwachtingen zijn voor kortstondige relaties van toepassing, waarbij relaties op langere termijn naast instrumentele ook relationele verwachtingen inhouden. De itemschaal voor instrumentele verwachtingen werd uit een 'zorgvuldigheidsschaal' van Oudenhoven (2003) genomen. Verder zijn er zeven items over relationele verwachtingen, zoals 'problemen in kaart brengen' en 'knelpunten opsporen', die bovenuit het contract gaan en taak georiënteerd zijn (Janssen, 1997). De laatste vier items van de vragenlijst werden van de begeleider ontworpen en meten relationele verwachtingen, die bovenuit het contract gaan, maar niet taakgerelateerd zijn. Als antwoordscala werd een vijf punt antwoordschaal, van 'helemaal mee eens' tot 'helemaal mee oneens', gebruikt.

Om participerende bedrijven te verkrijgen, werd eerst via een brief het Duitse *Unternehmensverband für Dortmund und Umgebung* benaderd. Dit leverde niet voldoende medewerking op, waarop bedrijven in alle sectoren in de regio Münsterland (Duitsland) met brieven gecontacteerd werden. Een week naar het versturen van de brieven werden de geadresseerde bedrijven opgebeld, om persoonlijk naar hun interesse te vragen. Hieruit resulteerden twee bedrijven in het Münsterland, die bereid waren te participeren. Het derde bedrijf kon door activatie van persoonlijke contacten bereikt worden. In totaal werden negen interviews bij managers en directe leidinggevende van uitzendkrachten afgenomen.

De interviews besloegen gemiddeld een tijdsbestek van 41 minuten. Bij bedrijf A werden vijf interviews, met drie directe leidinggevende, een personeelsfunctionaris en een ondernemingsraadlid, afgenomen. Bij bedrijf B werd bij twee directe leidinggevende een interview afgenomen. Bij bedrijf C werden twee interviews afgenomen, met de directeur en met een directe leidinggevende. De interviews werden met behulp van opnameapparatuur gedigitaliseerd, volledig transcribeert en vervolgens in een tekstdocument uitgewerkt.

De analyse van de investeringen gebeurde door per respondent de voor de verschillende werknemercategorieën gebruikte HRM praktijken in ieder van de zeven interviewrubrieken te evalueren. Ten tweede werden de open vragen over de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten en vast personeel geanalyseerd, waarbij op inhoudelijke verschillen tussen de verwachtingen ten aanzien van de twee werknemersgroepen werd gelet.

Afsluitend vond met behulp van Excel een analyse van de vragenlijsten plaats (zie bijlage voor tabel 2 en 3). Per respondent werden de scores van de genoemde werknemerscategorieën op de drie verwachtingscategorieën tussen en binnen de werknemerscategorieën vergeleken. Aanvullend werd gekeken of de resultaten van de vragenlijst de uitspraken in het interview onderbouwden. Ten slotte werden de resultaten van de semi-gestructureerde interviews en de vragenlijsten per bedrijf samengevat en op basis van het vooraf opgesteld theoretisch raamwerk van Tsui et al. (1997) geanalyseerd.

De kwaliteit van dit onderzoek wordt verhoogd door gebruik te maken van *methodologische triangulatie* en *member check*. Bij de member check kregen de respondenten hun interviewprotocol via email toegestuurd, om binnen een week eventuele aanpassingen, zoals mogelijke misinterpretaties van de onderzoeker, te verrichten (Torka, 2003). Door gebruik te maken van vragenlijsten en open vragen, om informatie over de verwachtingen van inleners te verkrijgen, werd informatie vanuit verschillende invalshoeken verkregen en het spectrum van kennis verbreedt. De vragenlijst is van belang, omdat verwachtingen subjectief zijn en van respondenten moeilijk onder woorden gebracht kunnen worden.

Hoofdstuk 4: Resultaten

De volgende paragrafen presenteren de resultaten van het onderzoek. Na een korte introductie van ieder bedrijf worden per inlener gedetailleerde descripties van de investeringen en verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten gegeven. Afsluitend worden kort opvallende overeenkomsten tussen de drie bedrijven genoemd.

4.1 Bedrijf A

4.1.1 Beschrijving van het bedrijf

Bedrijf A is toeleverancier voor de Duitse automobielsector en produceert batterijen voor vrachtauto's en personenauto's. Het productieproces is prospectief en op lange termijn uitgericht. Het bedrijf heeft rond 900 werknemers, verdeeld over drie fabrieken in één stad. Sinds de jaren '80 begon het bedrijf kortstondige en langdurige uitzendkrachten in te lenen en heeft tot nu toe langzaam het aantal uitzendkrachten op de level van 2008 verhoogd. Hierbij vervangen steeds meer langdurige uitzendkrachten vast personeel. 2008 zijn er rond 180 uitzendkrachten werkzaam geweest en vormden zo 20% van het personeel. Uit reden van slechte economische tijden zijn er in mei 2009 maar 20 uitzendkrachten geweest. Uitzendkrachten worden in het bedrijf op lange termijn voor zowel hogere functies, zoals de ploegleider, als ook voor lagere functies, zoals heftruckrijen, aangesteld. Deze worden van ongeveer vier tot vijf uitzendbureaus ingeleend.

In het geheel werden vijf respondenten, drie directe leidinggevenden, een personeelsfunctionaris en een ondernemingsraadlid ondervraagd. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 47 jaar en hun gemiddeld verblijf was 18 jaar. De respondenten hadden gemiddeld 11 jaar ervaringen met uitzendkrachten en niemand van hen heeft zelf ooit als uitzendkracht gewerkt.

4.1.2 Investerings van het bedrijf

Onder het punt *selectie* valt het aanbieden van een vast contract voor bepaalde of onbepaalde tijd en de hiervoor te vervullende criteria. Een vast contract voor bepaalde of onbepaalde tijd wordt op basis van goede prestatie en motivatie geboden, zodat het bedrijf toekomstig potentieel ziet en daarom deze uitzendkracht aan het bedrijf wil binden. Een aanvullende basis voorwaarde is dat het bedrijf een vrije baan heeft. Verder was de personeelsfunctionaris van

mening, dat uitzendarbeid voor hoogopgeleide uitzendkrachten maar een springplank naar een vast contract is, waarbij hij geen bedrijfsspecifiek voorbeeld kon geven.

Financiële beloning houdt het salaris en de bonussen voor uitzendkrachten, in vergelijking tot vast personeel, in. Het salaris van uitzendkrachten verschilt op basis van kwalificatieniveau en verblijfsduur in het bedrijf. Een respondent noemde een voorbeeld van een bovengemiddeld brutosalaris van een uitzendkracht, wat nog steeds 20% lager is dan het minimum salaris van een vaste medewerker (uitzendkracht: 1520 €/per maand; vast medewerker: 1900 €). Verder kwam tijdens het interview met een directe leidinggevende naar voren dat de verantwoordelijkheid voor het salaris maar bij het uitzendbureau gezien wordt.

Uitzendkrachten krijgen een jaarlijks bonus van de inlener. Beginnend waren bonussen maar voor langdurige uitzendkrachten bedoeld, maar door inzet van de ondernemingsraad worden alle uitzendkrachten door waardebonnen voor een groot warehouse aan de winsten van het bedrijf betrokken.

“Het is meer een wettelijk probleem. We hebben geprobeerd uitzendkrachten, die al langer hier zijn, bonussen te geven, maar dit is vanwege de belasting niet mogelijk. Om een uitzendkracht 100 euro te geven, zouden wij zijn werkgever 180 euro hadden moeten geven. Nou, we zijn een beetje creatief geweest en zo krijgen uitzendkrachten nu waardebonnen. Dat kan, zonder problemen met de belasting”.

Vast personeel wordt door een jaarlijks bedrag geld aan de winsten betrokken, welk hoger is dan de waardebonnen van uitzendkrachten. Fiscale restricties (inkomstenbelasting) maken het voor het bedrijf niet mogelijk uitzendkrachten op dezelfde manier te belonen als vast personeel. Fiscale restricties betekenen dat het bedrijf hetzelfde bedrag geld aan het uitzendbureau moet toe laten komen, als uitzendkrachten monetaire winstaandelen zouden ontvangen. Verder ontvangen vaste medewerkers een kerstpakket, vakantiegeld en gevarentoeslag.

Uitzendkrachten op lange en korte termijn krijgen verschillende salarissen, waarbij de verblijfsduur in het bedrijf geen invloed heeft op de ontvangen bonussen. Het verschil tussen de salarissen zou aan de te vervullende functie gerelateerd kunnen worden, omdat uitzendkrachten op lange termijn complexere opgaven met meer verantwoordelijkheid vervullen (ploegleider ≠ heftruckbestuurder).

Bovendien vermeldde een geïnterviewde, in afspraak met de personeelsafdeling, een hoger salaris voor een uitzendkracht met het uitzendbureau onderhandeld te hebben, omdat een verticale of horizontale functieontwikkeling bij een uitzendkracht plaats vond.

Monetaire compensaties zijn financiële tegemoetkomingen, zoals werkkleding en reiskosten. De vergoeding van werkkleding vindt niet door het bedrijf plaats, maar door het uitzendbureau of de uitzendkracht zelf. De werkkleding van vast personeel wordt volkomen van het bedrijf vergoed. Volgens de wettelijke veiligheidsvoorschriften en de juridische arbeidsrelatie moeten alle medewerkers, zonder de verblijfsduur als beïnvloedende factor te integreren, beschermd aan het band staan. Op een afdeling, waar chemische stoffen een bijzondere veiligheidskleding eisten, werd de werkkleding, behalve de veiligheidsschoenen, volledig van de inlener gesteld.

Betreffend de *arbeidsinhoud* zouden uitzendkrachten op grond van hun verblijfsduur nooit leiderschapfuncties en functies met te veel bedrijfsspecifiek kennis uitvoren. In het productieproces tegenovergesteld is de functiebezetting gemengd – zowel uitzendkrachten als vast personeel nemen posities zoals ploegleiders, heftruckrijders en bandwerkers in. Op een afdeling, waar hoofdzakelijk vrachtauto's met behulp van heftrucks beladen werden, waren 2008 90% van het personeel uitzendkrachten.

Arbeidsomstandigheden betreft de fysieke en sociale werkcondities. Uit de interviews kwam naar voren dat uitzendkrachten en vast personeel niet onder verschillende fysieke omstandigheden werken. De functie, en niet de arbeidsovereenkomst, bepaald de lichamelijke werkomstandigheden.

Uitzendkrachten en personeel in vaste dienst hebben gelijke rechten en plichten wat bijvoorbeeld het dragen van een masker of het gebruik van het sanitair complex betreft. Verdere gebruiken uitzendkrachten evenzo de sociale ruimtes, zoals pauzeruimtes, en kunnen voor hetzelfde geld in de kantine lunchen. Bewust bevordert het bedrijf zo de sociale integratie. Toch vermeldde een geïnterviewde, dat eens een uitzendkracht zich unfair behandeld voelde. Deze uitzendkracht voelde zich als loopjongen voor een vast medewerker en niet serieus van hem genomen. Door een gesprek tussen de geïnvolveerde personen en een directe leidinggevende werd het conflict opgelost.

Het punt *ontwikkeling en promotie* houdt externe en interne bijscholingen, zoals een functiewisseling of het opstijgen in de bedrijfshiërarchie in. Uitzendkrachten participeren aan interne bijscholingen over bijvoorbeeld het productregistratiesysteem en veiligheid, waarbij vaste medewerkers – in tegenstelling tot uitzendkrachten - ook aan externe bijscholingen deel

kunnen nemen. Een voorbeeld van een externe bijscholing is het leren werken met een nieuwe machine in hetzelfde bedrijf in een ander stad.

Het opstijgen in de bedrijfshiërarchie is voor uitzendkrachten wel mogelijk. Een basisvoorwaarde is dat zij al langer hun positie goed uitvoerden en door langzaam meer verantwoordelijkheid (horizontale mobiliteit) te verkrijgen, vaardigheden ontwikkelen, die hen voor een ander functie kwalificeren (verticale mobiliteit).

Voorbeelden hiervan zijn drie heftruckbestuurders, die van hun afdelingsleider een administratieve functie aangeboden kregen en een langdurige uitzendkracht, die evenzo als heftruckbestuurder begon en nu, evenzo nog steeds als uitzendkracht, de functie van de ploegleider uitoefent. Over de tijd heeft hij de juiste kwalificatie opgedaan en een adequate omgang met medewerkers vertoond. In tegenstelling hiertoe beweerde een geïnterviewde nooit een uitzendkracht als ploegleider in te gaan zetten.

De personeelfunctionaris deed tegenstrijdige uitspraken ten opzichte van bijscholingen. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat hij – als personeelsfunctionaris - de respondent met de in de bedrijfshiërarchie hoogste positie was en zo het minst dagelijks contact met uitzendkrachten leek te hebben. Zo zijn de theoretische doelen – zoals bijscholingen voor zowel vast personeel als uitzendkrachten - voor hem wel bekend, maar misschien minder of zij goed omgezet en bereikt worden. Volgens hem hebben uitzendkrachten en vast personeel dezelfde kans om aan externe en interne bijscholingen deel te nemen, omdat bedrijfsdoelen zo makkelijker bereikt kunnen worden. Kennis over veiligheid en computers wordt geacht voor iedereen beschikbaar te staan. Ook blijkt uit de interviews dat bijscholingen meer aan langdurige uitzendkrachten aangeboden worden en dat - gerelateerd aan de functie - hun leerperiode al vanaf het begin ruimer gepland is. Verder worden uitzendkrachten op lange termijn van het bedrijf geprefereerd, omdat zij meer stabiliteit bieden en voor de afdelingsleider minder opwinding dan kortstondige uitzendkrachten betekenen. Nieuwe taken moeten minder vaak nieuw aangeleerd worden, waardoor routine in de arbeidsprocessen ontstaat en tijd bespaard kan worden.

Om constante vooruitgang in de ontwikkeling van uitzendkrachten en vast personeel onder het oog te hebben, wordt van een kwalificatie matrix met vier categorieën van 0 (nog niet geleerd) tot 4 (volledig geleerd) gebruikt gemaakt. Door individuele gesprekken zullen zo fouten gereduceerd en flexibiliteit bevorderd worden.

Met *arbeidsverhoudingen* wordt de integratie van uitzendkrachten in afdelingsmeetings of projectteams bedoeld. Bij bedrijf A kunnen vaste medewerkers en uitzendkrachten binnen teammeetings en buiten gewone vergaderingen hun mening en ideeën

tot uiting brengen. Afdelingsvergaderingen vinden alleen met de ploegleiders plaats. Vast personeel en uitzendkrachten – die geen ploegleiders zijn - hebben daarom geen kans bij afdelingsvergaderingen hun meningen en ideeën tot uiting te brengen, maar wel binnen de teammeetings. Bovendien bevindt zich op ieder afdeling een bord voor communicatie en tijdens het wisselen van een ploeg kunnen bezwaren en ideeën naar voren gebracht worden.

Verder nemen uitzendkrachten aan bedrijfsvergaderingen en aan de verkiezingen van het ondernemingsraad deel. Toch mogen noch kortstondige noch langdurige uitzendkrachten op grond van hun onbekend en begrensd verblijf lid van de ondernemingsraad worden.

Om meer komen te weten over de algemene tevredenheid van het personeel wordt jaarlijks een enquête aan het vast personeel rondgestuurd. Uitzendkrachten mogen de enquête niet invullen. Hen wordt geadviseerd de ondernemingsraad te contacteren als zij problemen hebben of ontevreden met iets zijn.

Uitzendkrachten lijken minder veel voorstellen van verbeteringen bij de ondernemingsraad in te leveren, wat volgens het ondernemingsraadlid eventueel op een ontbrekend belonings- en registratiesysteem voor voorstellen van verbeteringen teruggevoerd worden kan. Als een vast medewerker een voorstel van verbeteringen maakt en een implementatie plaats vindt, wordt een aantekening in het personeelsdossier gemaakt en gerelateerd aan het belang van de verbetering voor het bedrijf vindt een financiële vergoeding plaats.

4.1.3 Verwachtingen van het bedrijf

Uit het interview kwam naar voren dat in bedrijf A vier van de vijf respondenten hetzelfde van langdurige uitzendkrachten en vast personeel verwachten. Een respondent, de personeelsfunctionaris, vermeldde verschillende verwachtingen ten aanzien van kortstondige uitzendkrachten, langdurige uitzendkrachten en vast personeel.

De overeenstemmende verwachtingen tussen langdurige uitzendkrachten en vast personeel houden een vaste persoonlijkheid, geloofwaardigheid, beleefdheid, vriendelijkheid, engagement, 100% inzet, kwaliteitsbewustzijn, loyaliteit, punctualiteit, eerlijkheid, interesse aan de taken en vooruit kijken in.

De personeelsfunctionaris verwacht van vast personeel het vervullen van het contract, integratie in het team, adequate representatie van het bedrijf binnen en buiten, tijdmanagement, bovenuit het takenveld kijken, hieruit resulterende voorstellen van verbetering tot uiting brengen en intrinsieke motivatie aan bijscholingen deel te nemen. Van zowel kortstondige als langdurige uitzendkrachten verwacht hij het keurig afronden van hun

werk. Aan het begin vraagt hij hiervoor niet eens 100% inzet. Verderop vindt hij het belangrijk dat uitzendkrachten het bedrijf bij vervolg inleners goed presenteren en negatieve ervaringen vanuit de context zien.

“Ik verwacht van een kortstondig uitzendkracht niet echt dat hij 100% geeft zo als iemand die al langer hier is. Daar moet ja aan het begin echt begrip voor hebben.”

Verdere lijken kortstondige uitzendkrachten volgens een directe leidinggevende soms minder geïnteresseerd te zijn, omdat zij hoofdzakelijk op hun taken gefocuseerd zijn en daarom hun omgeving minder waar kunnen nemen. Van langdurige uitzendkrachten verwacht hij dat zij buiten hun specifiek takenveld ageren, omdat zijn al aan hun omgeving en taken gewend zijn.

Voor de kwantitatieve resultaten wordt naar tabel 2 verwezen.

Bij drie van de respondenten, behalve de personeelsfunctionaris en een directe leidinggevende kwam uit de vragenlijsten naar voren dat van langdurige uitzendkrachten over alle drie verwachtingscategorieën hetzelfde verwacht wordt dan van vast personeel. De uitspraken van het interview worden derhalve maar gedeeltelijk bevestigd, omdat een directe leidinggevende tijdens het interview geen verschillende verwachtingen ten opzichte van kortstondige en langdurige uitzendkrachten en vast personeel vermeldde.

Twee respondenten, een directe leidinggevende en de personeelsfunctionaris, vermeldden naast langdurige ook kortstondige uitzendkrachten in het bedrijf en hadden verschillende verwachtingen ten aanzien van de drie werknemerscategorieën.

De personeelsfunctionaris heeft lagere relationele (taakgerelateerd) en instrumentele verwachtingen ten opzichte van langdurige uitzendkrachten, maar niet-taakgerelateerde relationele verwachtingen zijn gelijk voor langdurige uitzendkrachten en vast personeel. Verder verwacht hij van langdurige uitzendkrachten naast een instrumentele in gelijke mate een relationele, niet-taakgerelateerde taakvervulling. Relationele, taakgerelateerde verwachtingen zijn minder – in vergelijking tot voorafgaande verwachtingscategorieën - van belang. Van vast personeel verwacht de personeelsfunctionaris het meest de instrumentele taakvervulling, maar relationele (taakgerelateerd, niet-taakgerelateerd) aspecten werden in gelijke mate evenzo als belangrijk van hem geacht. Bovendien is hij de enige respondent, bij wie de instrumentele verwachtingen ten aanzien van kortstondige uitzendkrachten lager zijn dan de relationele verwachtingen (relationele, niet-taakgerelateerde). Kortstondige

uitzendkrachten scoren over alle drie verwachtingscategorieën lager dan langdurige uitzendkrachten en vast personeel.

De directe leidinggevende verwacht de instrumentele taakvervulling van kortstondige uitzendkrachten evenzo als van langdurige uitzendkrachten en vast personeel. Relationale, taakgerelateerde verwachtingen lijken bij kortstondige uitzendkrachten minder belangrijk te zijn dan relationele, niet-taakgerelateerde verwachtingen. Ten aanzien van langdurige uitzendkrachten verschillen de relationele - taak- en niet-taakgerelateerde - verwachtingen niet van elkaar, waarbij allebei hoger zijn als bij kortstondige uitzendkrachten en lager dan bij vast personeel.

Tijdens het invullen van de vragenlijsten vermelden alle respondenten dat hun verwachtingen niet maar aan de vier werknemercategorieën gebonden zijn, maar ook aan de te vervullende functies.

4.1.4 Resumé bedrijf A

Vanuit de vooraf genoemde verwachtingen en investeringen vindt vervolgens een categorisering van de organisatie-werknemer relatie plaats (Tsui et al., 1997).

Bedrijf A biedt zijn kortstondige en langdurige uitzendkrachten promotie en ontwikkeling, functie gerelateerde participatie aan beslissingsprocessen en de lichamelijke en sociale arbeidsinhouden verschillen niet van die van vast personeel. Verder krijgen uitzendkrachten een jaarlijks bonus en het bedrijf zet zich voor een hoger salaris van bepaalde uitzendkrachten bij hun uitzendbureaus in. De werkkleding werd gedeeltelijk en op sommige afdelingen helemaal vergoed. Bovendien vindt binnen de afdelingen tussen vast personeel en uitzendkrachten een gemengde functiebezetting plaats. Desondanks is er geen beloning- en registratiesysteem voor voorstellen van verbeteringen. Hoewel uitzendkrachten minder dan vast personeel in het bedrijf verdienen, moet genoteerd worden dat het salaris oorspronkelijk van het uitzendbureau betaald wordt en de inlener maar begrensd inspraak en invloed heeft.

Gezien van langdurige uitzendkrachten hetzelfde verwacht wordt dan van vast personeel en in langdurige uitzendkrachten evenveel geïnvesteerd wordt als in vast personeel, behalve de financiële beloning, zou het type organisatie-werknemer relatie hier een *mutual investment approach* zijn.

De vragenlijst laat zien dat van kortstondige uitzendkrachten over alle categorieën minder verwacht wordt dan van langdurige uitzendkrachten en vast personeel. Desondanks werd in gelijke mate in hen geïnvesteerd als in langdurige uitzendkrachten. Dit laat de

conclusie toe, dat het bedrijf met kortstondige uitzendkrachten een *overinvestment relationship* hanteert.

4.2 Bedrijf B

4.2.1 Beschrijving van het bedrijf

Bedrijf B is werkzaam in de metaalsector en heeft zich op vervormtechniek gespecialiseerd. Het productieproces baseert op inconsistent en onregelmatig inkomende opdrachten. 2008 had het bedrijf 130 medewerkers inclusief 40 uitzendkrachten, welke zo rond 32% van het personeel vormden. Uit reden van de slechte economische situatie en de resulterende afname van opdrachten, werden tot mei 2009 nog geen uitzendkrachten ingeleend. Uitzendkrachten werden 2008 voor piekenoverwinning of voor perioden langer dan zes maanden ingezet. In het geheel werkt het bedrijf met drie tot vier uitzendbureaus samen.

De interviews werden bij twee directe leidinggevende met een doorsnee leeftijd van 36 jaar afgenomen. Gemiddeld werkten de geïnterviewden 12 jaar in het bedrijf en hadden sinds ongeveer twee jaar ervaring met uitzendkrachten. Niemand van hen heeft zelf ooit als uitzendkracht gewerkt.

4.2.2 Investerings van het bedrijf

Introducerend werd vermeld dat het bedrijf geen sociale binding met uitzendkrachten heeft en wil. Tegenstrijdig tot de volgende resultaten vermeldde een respondent:

„Het hele verhaaltje houdt toch geen sociale binding in. Het hoeft echt niet dat ik dit ook nog in mijn hoofd heb. Het is toch zo dat we uitzendkrachten kopen totdat het werk af is en daarna wordt hij weggegooid, de man is dan weg.”

Uit het punt *selectie* kwam naar voren dat uitzendkrachten, die bij het bedrijf B een vast contract willen krijgen, geëngageerd gedrag moeten laten zien, op het vakgebied en persoonlijk gekwalificeerd moeten zijn en in het bedrijf moeten investeren door taken te verrichten, die niet per se van hen gevraagd worden en misschien in eerste instantie geen ogenblikkelijke voordelen bieden. 2008 kregen 10 van 40 uitzendkrachten een vast contract vanuit de redenen dat al veel tijd (12 maanden) en geld in de opleiding geïnvesteerd werd en zo een vaste binding economische voordelen voor het bedrijf zou bieden. Verder liet

economische groei in 2008 het instellen van nieuw personeel toe. Wel eens heeft het betreffende uitzendbureau deze stap geblokkeerd door een oplossing van drie maandsalarissen van de uitzendkracht aan de inlener te vragen, omdat de uitzendkracht volgens de respondent voor het uitzendbureau net zo economische voordelen bood. Bovendien gebruikt het bedrijf uitzendarbeid om potentiële medewerkers te selecteren, wat gemiddeld drie tot vier salarissen van een uitzendkracht kost.

De *financiële beloningen* voor uitzendkrachten beperken zich tot het salaris. Uit de interviews kwam naar voren dat het bedrijf zich niet ongerust maakt over de hoogte van het salaris, hoewel de geïnterviewden zich bewust waren van de lage salarissen van uitzendkrachten in tegenstelling tot vast personeel. Als belangrijk werd het te betalende geld aan het uitzendbureau geacht en of de gegeven taken vervuld worden. Daarenboven zou het bedrijf geen contact met een uitzendbureau opnemen om een te laag uursalaris van een uitzendkracht naar boven te corrigeren. Bonussen, zoals kerstpakketten of vakantiegeld, worden maar van vast personeel ontvangen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden van de inlener zijn voor uitzendkrachten niet aanwezig. Uitzendkrachten worden van het uitzendbureau met werkkleding uitgerust. Kleine dingen zoals handschoenen en gehoorbescherming stelt het bedrijf tot beschikking. Werkkleding voor vast personeel wordt volledig van de inlener vergoed. Uitzendkrachten zonder verwachte werkkleding worden weer naar huis gestuurd.

De hoofdzakelijke *arbeidsinhoud* is het bedienen van machines. Het uitvoeren van dit werk eist geen vooropleiding. Relevante dingen leert de uitzendkracht in het bedrijf. Samen met een vaste medewerker werken uitzendkrachten in tweespannen. Op basis van de kwalificatie vindt binnen het duo de taakverdeling plaats, waarbij de uitzendkrachten meestal de hulparbeid aan de machines uitvoeren. Door een langer verblijf in het bedrijf is een kwalificatie tot een machinevoerder mogelijk.

De taakverdeling in machinevoerder en -helpster binnen het aan de machine werkende duo wijst op verschillende lichamelijke arbeidsomstandigheden heen. Dit werd door de directe leidinggevende, wie zelf 20 jaar met uitzendkrachten aan de machines werkte, bevestigd. De tweede respondenten hiertegen beweerde dat uitzendkrachten niet voor minderwaardig werk ingeleend worden, maar wel voor eenvoudige taken. De respondent leek zich niet behaaglijk bij het praten over dit onderwerp te voelen en heeft in tegenstelling tot de ander respondent geen uitleg over het taakverdelingsstelsel in het bedrijf gedaan. Verder viel in deze samenhang, net als in bedrijf A, op dat respondenten met meer dagelijks contact met uitzendkrachten meer gedetailleerde en daarom realistischere antwoorden leken te geven.

De *sociale arbeidsomstandigheden*, zoals onder andere het socialiseringsproces, wordt beweerd van uitzendkrachten en vast personeel op dezelfde manier ervaren te worden.

Uitzendkrachten worden in het bedrijf niet bij *interne* of *externe bijscholingen* betrokken. Vaste medewerkers, in tegenstelling tot uitzendkrachten, kunnen aan de machines routeren en zo intern meer kennis verwerven.

Bij het thema *arbeidsverhoudingen* kwam naar voren dat zowel kortstondige als langdurige uitzendkrachten in het verleden niet bij afdelingsmeetings geïntegreerd werden. Om meningen en ideeën tot uiting te brengen, wordt van beide respondenten benadrukt, dat uitzendkrachten altijd hun bureau binnen kunnen lopen en zinvolle voorstellen van verbeteringen altijd nagekomen wordt. Afsluitend vermeldde een respondent dat hij soms naar uitzendkrachten toe loopt, om te kijken hoe het met hen gaat, als langer niets meer van hen gehoord werd.

4.2.3 Verwachtingen van het bedrijf

In de kwalitatieve sectie vermelden beide respondenten verschillende verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten en vast personeel te hebben. Volgende aspecten worden van vast personeel verwacht: een positieve houding ten opzichte van het werkplek, de hele dag actief werken, loyaliteit, gewetensvol gebruik van de resources, overdenken van processen en resulterende voorstellen van verbeteringen. Geen van de vooraf genoemde aspecten wordt van uitzendkrachten verwacht. De eisen aan hen worden door volgend citaat weerspiegeld:

„Ja, in tegenoverstelling tot vast personeel zie ik uitzendkrachten maar als een kortstondige oplossing om bepaalde opdrachten af te krijgen. Ja, en dat was het ook al weer. Ik moet toch rekening houden met de kosten van het personeel en dat die niet omhoog gaan. Nou, ik kom steeds weer terug op de gedachte dat uitzendarbeid maar iets heel tijdelijks is.”

Voor de kwantitatieve resultaten wordt naar tabel 2 verwezen.

Uit de vragenlijst komt naar voren dat respondent 1 geen verschillende instrumentele verwachtingen ten opzichte van kortstondige uitzendkrachten, langdurige uitzendkrachten en vast personeel heeft en respondent 2 minimaal lager instrumentele verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten dan ten aanzien van vast personeel. Al in de kwalitatieve paragraaf werd duidelijk dat de houding van respondent 2 ten aanzien van uitzendkrachten lager lijkt te zijn:

„Nou, ik vind helemaal niks van uitzendarbeid. Kijk, dit is natuurlijk vanuit mijn persoonlijk perspectief en niet vanuit een economische kijk. Maar zo te zeggen, de man wil vandaag niet omdat hij een slechte dag heeft, dus ga ik hem wisselen.”

Beide respondenten hebben lager relationele verwachtingen (taakgerelateerd, niet-taakgerelateerd) ten aanzien van kortstondige uitzendkrachten in vergelijking tot langdurige uitzendkrachten (alleen vermeld van respondent 1) en vast personeel, waarbij relationele, taakgerelateerde aspecten over alle drie vermelde werknemerscategorieën minder verwacht worden dan relationele, niet-taakgerelateerde aspecten. Van langdurige uitzendkrachten worden relationele aspecten (taakgerelateerd, niet-taakgerelateerd) minder verwacht dan van vast personeel, maar meer dan van kortstondige uitzendkrachten.

4.2.4 Resumé bedrijf B

Vanuit de vooraf genoemden verwachtingen en investeringen vindt vervolgens een categorisering van de organisatie-werknemer relatie plaats (Tsui et al., 1997).

Gegeven het bedrijf uitzendkrachten geen extra financiële beloningen toe laat komen, geen secundaire arbeidsvoorwaarden van het bedrijf geboden worden, het opgavenveld op machinehelpster beperkt is, uitzendkrachten niet aan bijscholingen deel kunnen nemen en uiteindelijk niet bij beslissingsprocessen geïntegreerd worden, kan voor kortstondige uitzendkrachten in samenhang met de op instrumentele aspecten gefocuseerde verwachtingen een *quasi-spot contract* geconcludeerd worden.

Voor langdurige uitzendkrachten zijn dezelfde HRM aspecten als voor kortstondige uitzendkrachten van toepassing. Het verschil is, dat van hen op de twee relationele verwachtingscategorieën (taakgerelateerd, niet-taakgerelateerd) meer verwacht wordt dan van kortstondige uitzendkrachten. Dus, in het geval van langdurige uitzendkrachten is een *underinvestment relationship* van toepassing.

4.3 Bedrijf C

4.3.1 Beschrijving van het bedrijf

Bedrijf C is werkzaam in de metaalsector en heeft zich op industriële staalconstructie gespecialiseerd. Het productieproces baseert op inconsistent en onregelmatig inkomende opdrachten. 2008 waren er 30 werknemers inclusief zes tot zeven uitzendkrachten, welke zo

23% van het hele personeel vormden. Door de economische crisis werden tot mei 2009 nog geen uitzendkrachten van het bedrijf ingeleend. Voor de economische crisis werden uitzendkrachten gebruikt om pieken in het productieproces aan te kunnen. In het geheel vindt een samenwerking met vijf tot zes uitzendbureaus plaats. Verder heeft het bedrijf geen ondernemingsraad, maar beweert dit met open communicatie te vervangen.

In het bedrijf werden twee interviews, met de bedrijfsleider en een directe leidinggevende, afgenomen. De respondenten waren gemiddeld 53 jaar oud en werkten sinds gemiddeld 15 jaar in het bedrijf. Beide hadden gemiddeld 12 jaar ervaring met uitzendkrachten en geen van de twee geïnterviewden heeft zelf ooit als uitzendkracht gewerkt.

4.3.2 Investerings van het bedrijf

Introducerend vermeldde een respondent, dat alle medewerkers op een gelijke manier behandeld worden en maar een differentiatie tussen de medewerkers op basis van foutief gedrag, maar niet op basis van het contract, plaats vindt.

„Het kan ook gebeuren dat er mensen bij zijn die helemaal niet inpassen en aldus gedragen. Dan moet je wel differentiëren en een beetje meer duidelijk worden. Maar op zich worden alle gelijk behandeld.”

Bij het punt *selectie* konden zich de respondenten herinneren in het verleden vier uitzendkrachten een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd geboden te hebben. Vooreerst wordt aan uitzendkrachten altijd een contract voor bepaalde tijd aangeboden, om later in een arbeidsrelatie voor onbepaalde tijd over te gaan. Zij hadden de geëiste vakkennis en hun persoonlijkheid was in overeenstemming met de verwachtingen van het bedrijf.

Voor iedere uitzendkracht heeft het bedrijf C met het uitzendbureau een individuele arbeidsovereenkomst, welke aanvullend op een collectieve arbeidsovereenkomst gebaseerd is. Deze arbeidsovereenkomst houdt een vaste salarisstructuur en geen *secundaire arbeidsvoorwaarden* van de inlener in. De bedrijfsleider benadrukte hierbij dat investeringen in vorm van salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden bij uitzendkrachten op het minimum gehouden worden. Het enige wat het bedrijf ter beschikking stelt is arbeidsmateriaal. Beschermingskleding moet van het uitzendbureau gesteld worden. Toch werd in het verleden een uitzendkracht zonder beschermingskleding probleemloos volgens de veiligheidsvoorschriften van het bedrijf aangekleed. Verder voelt het bedrijf zich minder verantwoordelijk voor uitzendkrachten, omdat hij zich niet als hun werkgever ziet. Het feit dat

het bedrijf geen contact met een uitzendbureau zou opnemen als een uitzendkracht te weinig salaris ontvangt, onderbouwd voorafgaande uitspraak.

De *arbeidsinhoud* van uitzendkrachten beperkt zich op de taken van lassers en slotenmakers. Hiervoor wordt een afgesloten opleiding in het vakgebied vereist. De bedrijfsleider vermeldde dat uitzendbureaus ongeschoolde werknemers in zes weken cursussen tot bijvoorbeeld lassers en slotenmakers opleiden, maar dat duidelijk een kwaliteitsverschil tussen lassers met een zes weken opleiding of een drie jaar opleiding bestaat en dat de voorkeur altijd aan een lasser met drie jaar opleiding zou gaan. Verder gaat volgens de bedrijfsleider een hoger aantal jaren opleiding met een hoger salaris gepaard.

De *lichamelijke arbeidsomstandigheden* van uitzendkrachten, beweerden de respondenten, verschillen niet van die van vast personeel. Bovendien heeft ieder uitzendkracht de kans zich zelf actief, net als vast personeel, in het *sociale bedrijfsleven* te integreren en zo erbij horend te voelen. Afhankelijk van de persoon, en niet van de arbeidsovereenkomst, gebeurt dit meer of minder.

Hoewel het bedrijf beweert uitzendkrachten bij *interne opleidingen*, zoals het aanleren aan een nieuwe machine, net als personeel in vaste dienst, te involveren, werd benadrukt dat uitzendkrachten eigenlijk al alle taakgerelateerde vaardigheden mee moeten brengen en daarom op zich geen extra bijscholingen nodig zijn. *Externe bijscholingen* zijn er noch voor vaste medewerkers noch voor uitzendkrachten. Alleen door externe financiële steun kunnen bijscholingen buiten het bedrijf voor vast personeel mogelijk gemaakt worden. Verder kunnen uitzendkrachten hun functie binnen het bedrijf niet wisselen. Alleen een vast contract zou verder promotie mogelijk maken, waarbij over het algemeen de kansen op interne promotie gering lijken te zijn, omdat het bedrijf C een kleine en platte organisatie is.

Uitvoerend personeel, inclusief uitzendkrachten, neemt niet aan wekelijkse vergaderingen deel en heeft geen actieve rol bij beslissingsprocessen. Als veranderingen in bepaalde werkvelden optreden of arbeidsprocessen van projecten besproken worden, worden uitzendkrachten en vast personeel op gelijke manier geïnformeerd.

Afsluitend werd beweerd door open communicatie voorstellen van verbeteringen te faciliteren. Zowel naar vast personeel en uitzendkrachten wordt geluisterd en persoonlijke belangen worden in overleg met de bedrijfsleider besproken.

4.3.3 Verwachtingen van het bedrijf

Tijdens het interview beweerden zowel de bedrijfsleider als de direct leidinggevende gelijke verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten en vast personeel te hebben.

De bedrijfsleider verwacht van vast personeel en kortstondige uitzendkrachten ten eerste het vervullen van hun taken. Verder wil hij gemotiveerd, flexibel en geëngageerd ageren - gerelateerd aan de doelen van het bedrijf - zien. Sociale vaardigheden voor de integratie in het bedrijf, de juiste omgang met collega's en zelfmotivatie werden verder genoemd.

De directe leidinggevende vermeldde dat hij van vast personeel en uitzendkrachten hoofdzakelijk het vervullen van de gegeven taken verwacht. Aanvullend zou hij soms graag een meer flexibele arbeidsmanier willen zien, waarbij hij dit tot dan meer bij vast personeel opmerkte.

„Het is toch een heel simpel verhaaltje, de tendentie is dat de mensen nog twee gaten moeten peuteren en als de bel voor de pauze schelt, dan laten zij zo meteen de hamer vallen. En ik ben van mening dat twee of zelfs 10 minuutjes meer of minder maakt op zich niet uit.”(directe leidinggevende)

Voor de kwantitatieve resultaten wordt naar tabel 2 verwezen.

De resultaten van de vragenlijst bevestigen dat de bedrijfsleider verschillende verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten en vast personeel heeft. De verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten zijn gefocust op instrumentele taakvervulling. Relationele verwachtingen (taakgerelateerd, niet-taakgerelateerd) zijn minder van belang. De verwachtingen ten aanzien van vast personeel zijn over alle drie categorieën hoger dan bij uitzendkrachten. Instrumentele en relationele (taakgerelateerd) aspecten worden evenveel verwacht, relationele - niet-taakgerelateerd – verwachtingen minder, maar toch meer dan bij uitzendkrachten.

De directe leidinggevende zei in het interview het goed uitvoeren van taken het belangrijkste te vinden. Uit het kwantitatief gedeelte resulteert dat hij gelijke instrumentele verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten en vast personeel heeft, maar lagere relationele (taakgerelateerd, niet-taakgerelateerd) verwachtingen ten aanzien van kortstondige uitzendkrachten. Dus, wordt voorgaande uitspraak uit het interview bevestigd.

4.3.4 Resumé bedrijf C

Vanuit de vooraf genoemde verwachtingen en investeringen vindt vervolgens een categorisering van de organisatie-werknemer relatie plaats (Tsui et al., 1997).

Gezien uitzendkrachten geen secundaire arbeidsvoorwaarden, geen bijscholingen en geen actieve participatie bij beslissingsprocessen wordt geboden - maar vast personeel wel -

kon gezamenlijk met de instrumentele verwachtingen geconcludeerd worden, dat de organisatie met hun uitzendkrachten een *quasi-spot contract* hanteert.

4.4 Overeenkomsten en verschillen tussen bedrijf A, B, C

Uit de vragenlijsten kwam duidelijk naar voren dat in alle drie bedrijven over alle drie uitzendkrachtcategorieën instrumentele verwachtingen voor de werknemercategorie uitzendkracht het belangrijkste was. Zoals eerder al vermeld, zijn instrumentele verwachtingen voornamelijk voor tijdelijk begrensde werkrelaties van toepassing. Voor vast personeel waren relationele verwachtingen – taak- en niet-taakgerelateerd - in alle bedrijven net zo van belang als instrumentele. Relationele verwachtingen, niet-taakgerelateerd, werden in alle werknemerscategorieën in gelijke mate iets meer verwacht dan relationele, taakgerelateerde aspecten.

Het hoofdzakelijk verschil tussen kortstondige en langdurige uitzendkrachten was dat bij langdurige uitzendkrachten de getallen van relationele verwachtingen, gerelateerd en niet gerelateerd aan de functie, duidelijk hoger en bijna net zo hoog als bij vast personeel uitvielen. Dit laat zien dat kortstondige uitzendkrachten in eerste instantie van de bedrijven ingeleend worden, om bepaalde taken uit te voeren. Een langer verblijf lijkt relationele verwachtingen tot de level van vast personeel te verhogen (zie tabel 3).

Hoofdstuk 5: Discussie, beperkingen en conclusie

5.1 Discussie

De doelstelling van dit onderzoek was een verkenning of inlenerbedrijven met hun uitzendkrachten maar een kortstondige, op economische ruil gebaseerde relatie aangaan, of evenzo een relationele benadering, met een hoger mate aan investeringen en verwachtingen. Uit het onderzoek resulteert dat de werkrelatie tussen inlenerbedrijf en uitzendkracht niet alleen op economische uitwisseling gebaseerd hoeft te zijn, maar dat investeringen en verwachtingen net als in een relationele benadering evenzo plaats kunnen vinden. Bedrijf A bijvoorbeeld probeerde alle HRM praktijken, die van het bedrijf beïnvloedbaar waren en geen economische nadelen boden, op uitzendkrachten en vast personeel gelijk toe te passen. Bedrijf B en C tegenovergesteld differentieerden bewust tussen HRM praktijken voor uitzendkrachten – geen secundaire arbeidsvoorwaarden, bonussen, bijscholingen of participatie bij beslissingsprocessen - en vast personeel – wel secundaire arbeidsvoorwaarden, bijscholingen (intern/extern) en participatie bij beslissingsprocessen. HRM praktijken zijn een middel, om bedrijfsdoelen te bereiken en worden op basis hiervan ingezet (Paauwe & Richardson, 1997). Volgens de *contingency theory* varieert de relatie tussen ingezette HRM praktijken en performance door bedrijfsspecifieke en contextuele variabelen zoals bedrijfsgrootte, leeftijd, locatie en technologie (Paauwe, 2004).

Tegenstrijdig tot de onderzoeksresultaten hanteren inleners, welke zich onder competitief prestatiedruk bevinden, volgens Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005) economische ruilrelaties met uitzendkrachten en geen werkrelaties met investeringen en verwachtingen op lange termijn. Uit deze studie blijkt dat ieder van de drie onderzochte bedrijven op individuele manier met kortstondige, middenmatige en langdurige uitzendkrachten omgaat en het gebruik van uitzendkrachten moeilijk over bedrijven veralgemeend kan worden. Bedrijfsspecifieke karakteristieken en de organisatie omringende context, zoals de hieruit resulterende ruimte voor individuele beslissingen, kunnen verklarende factoren voor een bedrijfsuniek inzet van uitzendkrachten zijn.

Baron & Kreps (1999) karakteriseren een bedrijf onder andere aan de hand van volgende punten: 1) strategie van de organisatie, 2) kenmerken van het personeel, 3) organisatiecultuur en 4) technologie en organisatie van het werk. Ieder van de vier kenmerken wordt in een bedrijf zo omgezet, dat uiteindelijk op een effectieve en efficiënte manier de organisatiedoelen bereikt kunnen worden. In vervolgonderzoek mag op grond van

wederkerige beïnvloeding van de vier kenmerken geen directe verbinding tussen de strategische inzet van uitzendkrachten en de prestatie van een bedrijf getrokken worden. Uit onderzoek in over 600 industriële bedrijven kwam naar voren dat wel ieder bedrijf zijn eigen strategie voor de inzet van personeel lijkt te hebben, maar dat deze zelden doelgericht aan de globale bedrijfsstrategie gerelateerd is en daarom de bijdrage aan de bedrijfsprestatie moeilijk ingezien kan worden (Have, 1993).

Naast de kenmerken van een bedrijf, beïnvloedt de institutionele context de modus operandi ten aanzien van personeel (Powell, 1998). Deze kan in een economisch, politiek, juridisch en maatschappelijk onderverdeeld worden (Baron & Kreps, 1999). In dit onderzoek, waarbij managers en leidinggevenden van Duitse ondernemingen betrokken werden, beïnvloeden maatschappelijke factoren, zoals het imago en de acceptatie van uitzendarbeid in Duitsland (1.3), economische factoren, zoals de recente crisis en juridische en politieke factoren, zoals collectieve arbeidsovereenkomsten of de wetten over het inlenen van uitzendkrachten, de omgang van bedrijven met uitzendarbeid. Verder zijn vakbonden in deze samenhang belangrijke instanties, omdat zij invloed op de economische, juridische, politieke en maatschappelijke context van een bedrijf uitoefenen. Bedrijfshandelingen zijn derhalve een reflectie en reactie op regels en structuren van de institutionele context (Powell, 1998), om legitimiteit te verkrijgen en zo het overleven van de organisatie te zekeren (nieuwe institutionalisme) (Greenwood & Hinings, 1996).

Concluderend moeten bedrijven twee krachtvelden op elkaar afstemmen: de institutionele context en de eigen behoeftes voor het bewerkstelligen van organisatiedoelen. De realisatie van de behoeftes vindt binnen de grenzen van de institutionele context plaats, waarbij toegepast op de organisatie binnen strakkere of lossere grenzen ageert moet worden. Bedrijven met lossere begrenzingsen hebben meer ruimte dan bedrijven met strakke beperkingen, om individuele behoeftes te realiseren.

In deze studie wordt duidelijk dat de participerende bedrijven op verschillende manier gebruik maken van de ter beschikking staande ruimte, om uitzendkrachten in te zetten. In bedrijf A vervangen bijvoorbeeld sinds de jaren '80 steeds meer langdurige uitzendkrachten vast personeel. Bij de eerste aanblik lijkt dit mogelijk te zijn, omdat de institutionele context er geen grenzen oplegt. Bovendien vindt de vervanging van vast personeel door langdurige en niet door kortstondige uitzendkrachten plaats, omdat het productieproces van bedrijf A op lange termijn uitgericht is en kortstondige uitzendkrachten niet de geëiste interne stabiliteit zouden bieden (kenmerken van het bedrijf). In bedrijf B en C, waar het personeel op basis van kortstondig, onbestendig en onregelmatig inkomende opdrachten gebruikt wordt, zou de inzet

van langdurige uitzendkrachten oneconomisch zijn. Uitgebreider bedrijfsspecifieke informatie over de institutionele context werd ook hier helaas niet verworven.

5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Met dit onderzoek werd meer kennis over de organisatie-werknemer relatie vanuit het inleners perspectief opgedaan. Toch is deze kennis op grond van volgende redenen beperkt.

Ten eerste limiteren beperkingen met betrekking tot de methodes het onderzoek. De methodes om de organisatie-werknemer relatie in kaart te brengen, zijn een semi-gestructureerd interview en een korte vragenlijst geweest. Betreffend de vragenlijst kwam tijdens de negen interviews naar voren, dat voor de respondenten de verwachtingen ten aanzien van ieder werknemerscategorieën naast het contract ook afhankelijk van de functie waren. De geïnterviewden zagen elke werknemerscategorie niet als een homogene groep en hadden een onderverdeling van de vragenlijst volgens de moeilijkheidsgraad van de te vervullende functie wenselijk gevonden, om hun verwachtingen passend tot uiting te brengen. Voor vervolgonderzoek wordt daarom een integratie van functie gerelateerde verwachtingen geadviseerd, om valide resultaten te verkrijgen. Praktisch zou, toegepast op de Duitse context, ieder werknemerscategorie volgens de geëiste opleiding voor de te vervullende functie in bijvoorbeeld 'geen vooropleiding', 'driejarige opleiding' en 'studie' ingedeeld kunnen worden.

Een additionele beperking resulteert uit het feit dat alle respondenten een specifiek imago van hun bedrijf wilden vertonen (impression management). Vanuit literatuur blijkt dat ieder bedrijf - binnen en buiten – naar een goede reputatie streeft, omdat het onder andere gevolgen voor de aantrekkelijkheid van nieuwe werknemers kan hebben (Allen, 2007). Imago gefocusseerde antwoorden belemmeren het verkrijgen van gewenste informatie, zijn moeilijk op te sporen en compliceren bovendien het evalueren van de verworven informatie (Stevens & Kristof, 1995). Met behulp van vergelijking van de antwoorden op de vragenlijsten en de open vragen over de verwachtingen en het matchen van de uitspraken van de respondenten binnen de bedrijven, konden imago gerelateerde antwoorden opgespoord worden. Volgens de literatuur zou impression management door gestructureerde interviews gereduceerd kunnen worden, maar toegepast op dit onderzoek zou de op grond van weinig empirisch onderzoek noodzakelijke informatiediversiteit en -diepte dan verloren gaan (Ellis, West, Ryan, & DeShon, 2002). Om toekomstig bij analyses beter met imago gerelateerde antwoorden om te kunnen gaan en verworven kennis beter te kunnen evalueren, wordt voor vervolgonderzoek aanbevolen een meer alomvattend beeld van het bedrijf te verkrijgen. Hiertoe hoort ten eerste

dat de onderzoeker zelf, met behulp van bijvoorbeeld een rondleiding in het bedrijf, een indruk van de organisatie krijgt. Ten tweede zouden uitzendkrachten en vast personeel in de studie geïntegreerd kunnen worden, waardoor de onderzoeker verder een uitgebreider en kritischer kijk op het bedrijf krijgt. Informatie vanuit vier invalshoeken (directe leidinggevende of managers, vast personeel, uitzendkrachten, onderzoeker) leidt tot een gedifferentieerde kijk op de relatie tussen organisatie en medewerkers tot gevolg. Tijdens dit onderzoek vonden op grond van tijdelijke beperktheid van de organisatie's kant geen rondleidingen binnen de bedrijven plaats.

Voortaan is het beeld dat de onderzoeker van bedrijf C verkreeg, beperkt, omdat bij het interview met de directe leidinggevende de vooraf geïnterviewde bedrijfsleider aanwezig bleef. De geïnterviewde keek vaak onzeker naar zijn chef, om bevestiging voor zijn antwoorden te ontvangen. Voor de evaluatie van het interview was het non-verbaal gedrag en de non-verbale interactie tussen geïnterviewde en bedrijfsleider noodzakelijk. Door de onervarenheid van de onderzoeker werd deze situatie eerst achteraf gerealiseerd en daarom niet onderbonden. Vervolgens lette de onderzoeker steeds erop de anonimiteit van ieder respondent te bewaren. Op situaties, waar bijvoorbeeld respondenten in een bedrijf onderling informatie van elkaar wilden verkregen, was de onderzoeker op basis van vooraf genoemd fout alert en kon goed ermee omgaan. Over het algemeen ligt het aan de onderzoeker in ieder situatie specifiek te achtervragen, om de gewenste informatie te verkrijgen. Toegepast op dit onderzoek zou verder ervaring van de onderzoeker in het afnemen en analyseren van interviews, fouten zoals net genoemd, kunnen reduceren en de diepte en diversiteit van informatie verhogen.

Generalisatie van de onderzoeksresultaten naar anderen bedrijven, sectoren en landen is op grond van volgende redenen ingewikkeld: 1) gelimiteerd aantal gevallen, 2) bedrijfsspecificiteit en 3) Duits specifieke context van uitzendarbeid.

Het aantal onderzochte gevallen was gelimiteerd op negen interviews verdeeld over drie bedrijven. Op basis van drie casussen mag niet naar andere bedrijven of sectoren gegeneraliseerd worden. Naast de lage aantal onderzochte gevallen mag in deze studie op grond van bedrijfsspecifieke omgang met uitzendkrachten niet veralgemeend worden. Buiten de in de discussie genoemde redenen voor de bedrijfsspecifieke omgang met uitzendkrachten kunnen subjectieve elementen, zoals een sterk ontkennende of bevestigende mening van bedrijfsrepresentanten ten aanzien van uitzendarbeid, zoals de bedrijfsleider in bedrijf C, invloed uitoefenen. Ten tweede worden wettelijke beslissingen op dit moment nog niet interlandelijk, op een Europees niveau, genomen. December 2008 was een Europese richtlijn voor

uitzendarbeid in werking getreden, die op dit moment weer buiten werking gesteld is, wat tot gevolg heeft dat ieder land nog steeds in zijn specifieke context ingebed is (Bundesverband Zeitarbeit - Personal Dienstleistungen E.V., 2009). Daarom zou bij het vergelijken van interlandelijke onderzoeksresultaten nauwkeurig naar de wettelijke context gekeken moeten worden. Gezamenlijk met de wettelijke ontwikkeling in Duitsland ontstond een bepaald imago van de uitzendsector, welk uitzendarbeid en de verdere ontwikkeling begeleidt en uniek maakt. Hervattend wordt toekomstige onderzoekers aangeraden altijd rekening met de specifieke context van ieder bedrijf te houden, om zowel interne als externe validiteit te verhogen.

Bovendien eiste het geplaatste moment van het onderzoek (economische crisis) een heel sensibele omgang met het thema uitzendarbeid in de bedrijven. Tijdens de economische crisis zijn uitzendkrachten de eerste werknemers, die ontslaan worden.

„In het verleden kwam naar voren dat hier in de buurt tot 80% van het personeel uit uitzendkrachten bestaat. Tijdens zo’n economisch dieptepunt is het voor de bedrijven toch prima, zij kunnen het personeel gewoon ontslaan. (Bedrijf C, bedrijfsleider)

Bij de bedrijfsleider van bedrijf C liet dit een rare ethische en morele bijmaak achter.

“Ethisch gezien heeft het natuurlijk altijd een rare bijmaak. Daar moet je echt realistisch zijn en het zo zien als het is, het is een handel met mensen. Zeker weten op een ander niveau maar toch een keihard business.”(Bedrijf C, bedrijfsleider)

Al bij het benaderen van bedrijven werd duidelijk, dat weinig interesse aan het thema uitzendarbeid bestond. Afzeggingen werden met `geen interesse op grond van economische moeilijkheden` beredeneerd. Bovendien reageerden alle respondenten licht wantrouwig op het feit dat hun uitspraken over het thema uitzendarbeid gedigitaliseerd worden. Zij wilden sommige informatie, zoals kennis over het salaris van uitzendkrachten of hun persoonlijke mening over de algemene omgang met medewerkers en uitzendkrachten in het bedrijf, niet tijdens de opname van het gesprek geven. Na het gesprek gegeven informatie kon heelaas niet direct verwerkt worden, maar de onderzoeker kon zich zo een beter beeld van de organisatie vormen.

Om dit onderwerp van onderzoek verder te complementeren wordt afsluitend geadviseerd ten eerste functiegerelateerde verwachtingen te integreren, om meer gedifferentieerde verwachtingen van de representanten van de inlener bedrijven te verkrijgen. Vervolgens zou meer kennis over de kenmerken en de context van een bedrijf verzameld kunnen worden, om achter de reden van de specifieke inzet van uitzendkrachten te komen.

Aanvullend zou tot de onderzochte inlener-uitzendkracht relatie per bedrijf de uitzendbureau-uitzendkracht relatie geanalyseerd kunnen worden en of deze twee relaties (triangulaire relatie) elkaar eventueel onderling beïnvloeden. Wat zijn de investeringen van het uitzendbureau en verwachten zij evenveel als zij geven? En zijn er misschien parallellen tussen de investeringen en verwachtingen van het uitzendbureau en de inlener? Of ageren deze volledig onafhankelijk van elkaar?

5.3 Conclusie

Afsluitend kan vermeld worden dat uitzendkrachten bij de onderzochte inleners bedrijfsspecifiek ingezet worden. Vervolgonderzoek zou nu de redenen voor de bedrijfsspecifieke inleg van uitzendkrachten kunnen analyseren. Zoals al in 5.1 bediscussieert, wordt vermoedt dat organisatiespecifieke en contextuele factoren invloed op de inzet van uitzendkrachten uitoefenen.

In tegenspraak tot deze onderzoeksresultaten mag vanuit het onderzoek van Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005) over alle Chinese bedrijven met prestatiedruk gegeneraliseerd worden. Dit werpt de vraag op of China geen institutionele context heeft en in hoeverre de bedrijfsspecifieke karakteristieken een rol spelen? Mag doeltreffend op basis van misschien fundamenteel verschillende institutionele contexten überhaupt sprake van tegensprekende onderzoeksresultaten zijn? In ieder geval wordt duidelijk dat de realiteit erg complex is en geen universeel recept - en misschien ook geen cultureel universeel recept - voor de inzet van uitzendkrachten lijkt te bestaan.

Referentielijst

- Allen, D. G., Matho, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, *96*, pp. 1696-1708.
- Ang, S., van Dyne, L., & Begely, T. (2003). The employment relationship of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, pp. 491-509.
- Argyris, C. (1960). Understanding Organizational Behavior. *Homewood, IL: Dorsey*.
- Aronsson, G. (1999). Contingent Workers and Health and Safety. *Cambridge University Press*, *13*, pp. 439-459.
- Atkinson, P. B. (2003). Models of police probationer career progression: preconceptions of the psychological contract. *Human Resource Development International*, *6*, pp. 43-57.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Consistent Human Resource Practices. *California Management Review*, *41*, pp. 29-53.
- Benson, G. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, *16*, pp. 173-192.
- Blau, P. (1964). Exchange and Power in Social Life. *New York: Willey*.
- Brehm, S. S., Kassin, S. M., & Fein, S. (2005). *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Bundesverband Zeitarbeit - Personal Dienstleistungen E.V. (2009, Augustus 08). Opgehaald van <http://www.bza.de>
- Casey, C., & Alach, P. (2004). 'Just a temp?' Women, temporary employment and lifestyle. *Work, Employment & Society*, *18* (3), pp. 459-480.
- CIETT. (2008). www.ciett.org.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2006). Independent and dependent contracting: Meaning and implications. *Human Resource Management Review*, *16* (2), pp. 95-106.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002). A psychological perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *11*, pp. 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11* (1), pp. 69-86.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or 'It's my Job?'. *Journal of Management Studies*, *41* (1), pp. 85-106.

- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, pp. 787-799.
- Ellis, A. P., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 1200-1208.
- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25 (2), pp. 161-178.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4), pp. 1022-1054.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employees outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6 (1), pp. 1-19.
- Guest, D. (2004a). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53 (4), pp. 541-555.
- Have, K. t. (1993). *Markt, Organisatie en Personeel in de Industrie: een Empirisch Onderzoek naar Productieregimes als Configuraties van Arbeidsdeling en Arbeidsrelaties*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Homan, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Janssen, O. (1997). Cognities empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 10, pp. 175-194.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs : NJ Prentice Hall.
- Mayring, P. (2001, Februari). Opgeroepen op Juli 18, 2009, van Forum: Qualitative Social Research: <http://www.qualitative-research.net>
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21 (2), pp. 84-91.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements onto the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 697-730.

- McLeanParks, J., & Gallagher, D. G. (2001). I pledge thee my troth ... contingently : commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management* , 11 (3), pp. 181-208.
- Morris, T., Lydka, H., & O`Creevy, F. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal* , 3 (3), pp. 21-42.
- Opdenakker, R. (2006, September). Opgeroepen op Juli 18, 2009, van Forum: Qualitative Social Research: <http://www.qualitative-research.net>
- Oudehoven. (2003). *Gedrag en Organisatie* .
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance - Achieving Long-term Viability*. New York: Oxford.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction. *The International Journal of Human Resource Management* , 8 (3), pp. 257-262.
- Pearce, J. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological contract and the effect on co-workers. *Academy of Managment Journal* , 36 (5), pp. 1082-1096.
- Powell, W. W. (1998). `Institutional theory` in HRM and performance - Achieving long term viability (Paauwe, 2004).
- Prof. Dr. Miegel, M., Wahl, S., & Schulte, M. (2007). *IWG Bonn*. Opgeroepen op mei 14, 2009, van <http://www.iwg-bonn.de>
- Reilly, P. A. (1998). Balancing Flexibility—Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 7 (1), pp. 7-22.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior* , 11 (5), pp. 389-400.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations!. *Research in Organizational Behavior* , 15, pp. 1-43.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and types of measures. *Journal of Organizational Behavior* , 19, pp. 679-695.
- Schein, E. H. (1962). Organizational Mentation. *Contemporary Psychology* , pp. 25-27.
- Stevens, K. S., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology* , 80, pp. 587-606.

- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organizational-employment agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 585-608.
- Torka, N. (2004). "Atypical employment relationship and commitment: wishful thinking or HR challenge?". *Management Revue*, 15, pp. 324-343.
- Torka, N. (2003). *Flexible but committed. The relationship between contract and commitment*. Enschede : Twente University Press.
- Torka, N., & Schyns, B. (2009). On the job and co-worker commitment of agency workers and permanent employees. *International Journal of Human Resource Management (in press)*.
- Torka, N., & Schyns, B. (2007). On the transferability of 'traditional' satisfaction theory to non-traditional employment relationships: temp agency work satisfaction. *Employee Relations*, 29, pp. 440-457.
- Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, 44 (2), pp. 115-121.
- 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, pp. 1089-1121.

Bijlage

Tabel 2: Verwachtingen van ieder respondent in ieder bedrijf t.a.v. verschillende werknemercategorieën

Bedrijf	Respondent	Type werknemer*	Relationeel (Taakgerelateerd)	Transactioneel	Relationeel (Niet-taakgerelateerd)	
C	Bedrijfsleider	1	4,3	4,3	4,0	
		2	2,3	3,1	2,5	
				3,3	3,7	3,3
	Directe leidinggevende	1	3,4	4,4	4,3	
		2	2,9	4,6	3,3	
				3,1	4,5	3,8
B	Directe leidinggevende	1	4,1	3,7	4,8	
		2	2,3	3,9	3,0	
		4	3,4	3,9	4,0	
				3,3	3,8	3,9
	Directe leidinggevende	1	4,1	4,7	5,0	
		2	2,6	4,0	3,8	
			3,4	4,4	4,4	
A	Ondernemingsraadlid	1	5,0	5,0	4,3	
		4	5,0	5,0	5,0	
				5,0	5,0	4,6
	Directe leidinggevende	1	4,7	4,9	4,8	
		4	4,6	4,9	4,8	
				4,7	4,9	4,8
Directe leidinggevende	1	4,7	4,9	5,0		
	2	2,1	4,7	3,5		
	4	4,3	4,6	4,3		
			3,7	4,7	4,3	
Directe leidinggevende	1	5,0	4,9	4,5		
	4	5,0	5,0	5,0		
			5,0	4,9	4,8	
Personeelsfunctionaris	1	4,3	5,0	4,3		
	2	3,1	2,9	3,3		
	4	3,6	4,3	4,3		
			3,7	4,0	3,9	
Total			3,9	4,4	4,2	

*1 = vast personeel, 2 = kortstondige uitzendkrachten, 3 = uitzendkrachten voor een middelmatig verblijfsduur,
4 = langdurige uitzendkrachten

Tabel 3: Verwachtingen van ieder bedrijf t.a.v. de verschillende werknemercategorieën

Bedrijf	Type werknemer*	Relationeel (Taakgerelateerd)	Transactioneel	Relationeel (Niet-taakgerelateerd)
C	1	3,86	4,36	4,13
	2	2,57	3,86	2,88
		3,21	4,11	3,50
B	1	4,14	4,21	4,88
	2	2,43	3,93	3,38
	4	3,43	3,86	4,00
		3,31	4,03	4,10
A	1	4,74	4,91	4,55
	2	2,64	3,79	3,38
	4	4,49	4,74	4,65
		4,29	4,65	4,40

* 1 = vast personeel, 2 = kortstondige uitzendkrachten, 4 = langdurige uitzendkrachten

Interviewprotocol

Introductie

Kennismaking

Doelstelling interview (inclusief relevantie onderzoek)

Anonimiteit

Mogelijkheid aanvullende opmerkingen toe te voegen einde interview

Mijn eerste set van vragen gaat over een aantal persoonlijke kenmerken. Ik stel u deze vragen omdat onderzoek laat zien dat bijvoorbeeld de duur van de ervaring met uitzendkrachten een invloed kan hebben op de manier van omgang met deze. Persoonlijke vragen dienen om achteraf – over de bedrijven heen – te kijken of bijvoorbeeld de aard van de functie een invloed heeft op de houding t.a.v. uitzendkrachten.

Persoonlijke kenmerken' van de geïnterviewde

1. Wat is uw functie?
2. Wat is uw leeftijd?
3. Sinds wanneer bent u werkzaam voor ... (naam bedrijf)?
4. Hoe lang hebt u ervaring met uitzendkrachten al dan niet binnen ... (naam bedrijf)?
5. Hebt u zelf ooit als uitzendkracht gewerkt?

Uitzendkrachten bij ... (naam bedrijf)

De volgende vragen dienen om in kaart te brengen hoe en hoeveel uitzendkrachten ... (naam bedrijf) inzet.

1. Maakt ... (naam bedrijf) gebruik van
 - kortdurig uitzendwerk (enkele uren, dagen of weken)
 - uitzendwerk voor een middelmatige duur (enkele weken tot maanden)
 - langdurig uitzendwerk (6 maanden of langer of herhaaldelijke inzet van een en dezelfde uitzendkrachten)
2. Zijn er op dit moment uitzendkrachten bij ... (naam bedrijf) werkzaam?
 - a) Zo ja, hoeveel en wat is de procedurele verhouding tot vaste medewerkers?
 - b) Voor welke functies worden uitzendkrachten ingezet?
 - b) Zo nee, waarom zijn er op dit moment geen uitzendkrachten bij ... (naam bedrijf) werkzaam?

Wat biedt ... (naam bedrijf) aan uitzendkrachten?

De volgende vragen gaan over het personeelsmanagement van ... (naam bedrijf) voor uitzendkrachten. Voor de verschillende aspecten wil ik u vragen wat ... (naam bedrijf) aan deze biedt.

- 1) Selectie
 - Zijn er uitzendkrachten die u op termijn een aanstelling bij het bedrijf biedt?
 - Indien ja, welke uitzendkrachten krijgen een vaste aanstelling bij ... (naam bedrijf). Anders gezegd: aan wat moeten ze voldoen?
- 2) Financiële beloning
 - Wat is uw indruk: zijn er verschillen in salaris tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten? Indien er verschillen zijn: welke en waarom bestaan volgens u deze verschillen?
 - Zijn er bepaalde monetaire beloningen die uitsluitend eigen medewerkers krijgen (e.g., kerstgeld, eindejaarsbonus)
 - Kunnen uitzendkrachten in aanmerking komen voor financiële beloningen van ... (naam bedrijf)? (e.g., 'envelop' voor verjaardag, bonus voor goede prestaties)?

- Wat is uw indruk: zijn er verschillen in beloning tussen uitzendkrachten? Zo ja, wat zijn volgens u de oorzaken van deze verschillen?
- Zijn er verschillen in beloning tussen (kijken wat van toepassing is) kortdurige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?
- Maakt ... (naam bedrijf) gebruik van meerdere uitzendbureaus? Zo ja, hebt u de indruk dat er salarisverschillen tussen uitzendbureaus zijn?
- Is het weleens voorgekomen dat ... (naam bedrijf) zich met de hoogte van salarissen van uitzendkrachten heeft bemoeid? Zo ja, kunt u vertellen wat de aanleiding daarvan was?

3) Monetaire compensaties

Monetaire compensaties gaan over financiële tegemoetkomingen in bijvoorbeeld werkkleding en reiskosten.

- Zijn er volgens u verschillen in monetaire compensaties tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten? Indien er verschillen zijn: welke en waarom bestaan deze verschillen?
- Zijn er volgens u verschillen in monetaire compensaties tussen (wat van toepassing is) kortdurige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?
- Is het weleens voorgekomen dat ... (naam bedrijf) zich met monetaire compensaties van uitzendkrachten heeft bemoeid? Zo ja, kunt u vertellen wat de aanleiding daarvan was?

4) Arbeidsinhoud

- Zijn er functies of taken die uitsluitend door vaste medewerkers en uitsluitend door uitzendkrachten worden vervuld? Zo ja, welke en waarom?
- Zijn er verschillen in arbeidsinhoud tussen (wat van toepassing is) kortdurige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?

5) Arbeidsomstandigheden

- Zijn er verschillen in fysieke arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld zwaarder werk, belastender werk, vermoeiender werk, gevaarlijker werk) tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten?
- Zijn er verschillen in fysieke arbeidsomstandigheden tussen (wat van toepassing is) langdurige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?
- Zijn er verschillen in sociale arbeidsomstandigheden (bijv. omgang met vaste medewerkers, leidinggevend, integratie in afdelingen of teams) tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten?
- Zijn er verschillen in sociale arbeidsomstandigheden tussen (wat van toepassing is) langdurige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?

6) Ontwikkeling en promotie

- Biedt ... (naam bedrijf) vaste medewerkers mogelijkheden voor training-on-the-job en, zo ja, welke?
- Biedt ... (naam bedrijf) uitzendkrachten mogelijkheden voor training-on-the-job en, zo ja, welke?
- Zijn er verschillen in mogelijkheden voor training-on-the-job tussen kortdurige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?
- Biedt ... (naam bedrijf) vaste medewerkers mogelijkheden voor opleiding en cursussen en, zo ja, welke?
- Biedt ... (naam bedrijf) uitzendkrachten mogelijkheden voor opleiding en cursussen en, zo ja, welke?
- Zijn er verschillen in mogelijkheden voor opleiding en cursussen tussen kortdurige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?
- Heeft ... (naam bedrijf) al ooit opleidingen en cursussen voor uitzendkrachten gedeeltelijk of geheel vergoed? Indien ja: Waarom heeft men dit gedaan?
- Biedt ... (naam bedrijf) vaste medewerkers de mogelijkheid op een betere of hogere functie? Anders gezegd: kunnen eigen medewerkers doorgroeien?
- Biedt ... (naam bedrijf) uitzendkrachten de mogelijkheid op een betere of hogere functie? Anders gezegd: kunnen uitzendkrachten doorgroeien?
- Zijn er verschillen in mogelijkheden betere of hogere functies tussen kortdurige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?

7) Arbeidsverhoudingen

- Organiseert c.q. organiseren de verschillende afdelingen van ... (naam bedrijf) werkoverleg op teamniveau? Zo ja, krijgen vaste medewerkers aldaar de gelegenheid om hun mening en ideeën te uiten?
- Nemen ook uitzendkrachten aan dit overleg deel? Zo ja, geldt dit voor alle uitzendkrachten of alleen voor bepaalde groepen (kortdurige, middelmatige duur, langdurig)?
- Wat is uw mening over de inbreng van uitzendkrachten in het werkoverleg? Hebben ze meer of minder inbreng dan vaste medewerkers of misschien een andere inbreng (bijvoorbeeld andere ideeën of meningen)?
- Zijn er ook andere vormen van groepsoverleg bij ... (naam bedrijf), zoals kwaliteitskringen of projectteams? Nemen ook uitzendkrachten aan deze vormen van groepsoverleg deel? Zo ja, geldt dit voor alle uitzendkrachten of alleen voor bepaalde groepen (kortdurige, middelmatige duur, langdurig)?
- Zijn ooit (verbeterings)ideeën van uitzendkrachten geïmplementeerd en, zo ja, welke?
- Wat is uw mening: dragen uitzendkrachten meer of minder bij aan organisatievernieuwing dan vaste medewerkers?
- *Vraag aan directe leidinggevenden:* Naast groepsoverleg kunnen medewerkers ook meningen en ideeën direct en individueel aan de directe leidinggevende vertellen. Doen uitzendkrachten dit en, zo ja, wat is de aard van hun inbreng, kunt u voorbeelden noemen? Komt deze 'spontane' inbreng van alle uitzendkrachten of doen dit alleen bepaalde groepen (wederom de antwoorden laten zien)?
- *Vraag voor directeuren, HR managers of ondernemingsraadleden:*
- Zijn onder de ondernemingsraadleden ook uitzendkrachten? Zo ja, wat is hun inbreng? Zo nee, heeft ... (naam bedrijf) al ooit geprobeerd om uitzendkrachten voor de OR te werven?
- Zijn uitzendkrachten een thema binnen de OR en zo ja, welke thema's betreffende uitzendkrachten worden er besproken?

Deze laatste set van vragen gaat over verwachtingen die u van vaste medewerkers en uitzendkrachten hebt.

- 1) Wat verwacht u van uw vaste medewerkers?
- 2) Hebt u andere verwachtingen t.a.v. uw vaste medewerkers dan t.a.v. uw uitzendkrachten? Zo ja, waarom, zo nee, waarom niet (en wat zijn de verschillen in verwachtingen)?
- 3) Verwacht u van alle uitzendkrachten hetzelfde of zijn er verschillen in verwachtingen? Waarom hebt u deze verschillende verwachtingen, wat zijn de 'oorzaken'?

Invullen van de beknopte vragenlijsten

- a) Verwachtingen vaste medewerkers
- b) Verwachtingen uitzendkrachten (*Attentie: indien er qua verblijfsduur verschillende groepen uitzendkrachten worden ingezet, betekent dit dat de respondent voor iedere groep – kortdurig, middelmatige duur, langdurig – één lijst (dus maximaal 4: 1 voor eigen medewerkers, 1 voor kortdurige uitzendkrachten, 1 voor middelmatige duur uitzendkrachten, 1 voor langdurige uitzendkrachten) moet invullen*)

Volgende identieke vragen in identieke volgorde aan geïnterviewde voorleggen. 5-punt antwoordschaal: 1 = helemaal niet mee eens; 5 = helemaal mee eens

Ik verwacht van ... (eigen medewerkers, kortdurige uitzendkrachten, middelmatige duur uitzendkrachten, langdurige uitzendkrachten) dat ze

- Knelpunten opsporen (probleemherkenning)
- Problemen in kaart brengen (probleemherkenning)
- Informatie inwinnen om afwijkingen te kunnen constateren (probleemherkenning)
- Nieuwe werkwijze, technieken of instrumenten uitzoeken (idee generatie)
- Originele ideeën genereren (idee generatie)

- Nieuwe oplossingen bedenken voor oude problemen (idee generatie)
- Nieuwe benaderingen bedenken voor de uitvoering van taken (idee generatie; deze en voorgaande vragen Janssen, O. (1997) *Gedrag en Organisatie*; met deze items kunnen relationele verwachtingen worden getoetst die 'beyond contract' gaan en performancegeoriënteerd zijn)
- Efficiënt zijn
- Zorgvuldig te werk gaan
- Naar perfectie streven
- Gericht zijn op planning
- Zich aan de regels houden
- De kwaliteit bewaken
- Ervoor zorgen dat het werk op tijd af is (vorige items schaal 'zorgvuldigheid' van Oudehove (2003) *Gedrag en Organisatie* met deze kunnen in dit geval instrumentele verwachtingen worden getoetst, dus die, die niet 'beyond contract' gaan)
- Collega's helpen
- Aanwezig zijn op bijeenkomsten ook zijn deze niet verplicht
- Meedenken met de afdeling en ... (naam bedrijf)
- Bijdragen aan een goeie sfeer (met de vorige 4 items kunnen relationele verwachtingen worden getoetst die niet aan taak prestatie zijn gerelateerd)

