

Enschede, 15 maart 2010

UNIVERSITEIT
TWENTE

“UNFINISHED SYMPATHY”

Verkennd onderzoek naar het perspectief van inleners ten aanzien van uitzendkrachten

T.Acar (s0121452)

Inhoudsopgave

Samenvatting

HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE.....	6
1.1 AANLEIDING.....	6
1.2.1 Wetenschappelijke relevantie	8
1.2.2 Maatschappelijke relevantie.....	8
1.3 OPZET VAN HET ONDERZOEK.....	9
HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER	10
2.1 HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT.....	10
2.2 TSUI ET AL (1997).....	11
2.3. TSUI & WU (2005).....	13
2.4 INVESTERINGEN EN VERWACHTINGEN WERKGEVERS	14
HOOFDSTUK 3 METHODOLOGIE	16
3.1 METHODEN	16
3.1.1. Kwalitatief onderzoek: het interview.....	17
3.1.2 Kwantitatief onderzoek: vragenlijst	18
HOOFDSTUK 4 RESULTATEN	20
4.1. INLEIDING	20
4.2 DE ORGANISATIES.....	20
4.2.1 Organisatie 1.....	20
4.2.2 Organisatie 2.....	20
4.2.3 Organisatie 3.....	21
4.2.4 Organisatie 4.....	21
4.3 DE HRM PRAKTIJKEN	22
4.3.1 Selectie	22
4.3.2 Financiële beloning	24
4.3.3 Monetaire compensaties.....	26
4.3.4 Arbeidsinhoud.....	27
4.2.5 Arbeidsomstandigheden	28

4.3.6 Ontwikkeling en promotie.....	29
4.3.7 Arbeidsverhoudingen	30
4.4 VERWACHTINGEN ORGANISATIES	32
4.4.1 Verwachtingen kwalitatieve deel	32
4.4.2 Verwachtingen kwantitatieve deel.....	34
4.4.3 Resumé verwachtingen.....	36
HOOFDSTUK 5 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN.....	37
5.1. Conclusie.....	37
5.2. Beperkingen onderzoek en aanbevelingen vervolgonderzoek.....	40
5.3. Aanbevelingen organisaties.....	41
REFERENTIELIJST	43
BIJLAGEN	47
Bijlage 1: Tabellen verwachtingen (kwantitatieve deel).....	47
Bijlage 2: Samenvatting investeringen	49
Bijlage 3: Interviewprotocol	50

Samenvatting

Dit onderzoek bestudeert het psychologisch contract vanuit het perspectief van de inlener ten aanzien van uitzendkrachten. Onderzoekers Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005) menen dat inlenende organisaties alleen een op economische uitwisseling gebaseerde relatie aangaan met uitzendkrachten (*quasi-spot contract of underinvestment relationship*). De relaties die organisaties met uitzendkrachten aangaan zijn volgens de onderzoekers nooit gebaseerd op brede en langdurige verplichtingen (*mutual investment approach of overinvestment relationship*). Met semi-gestructureerde interviews en vragenlijsten zijn de beweringen van Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005) getoetst. In vier Nederlandse organisaties zijn acht interviews en vragenlijsten afgenomen en geanalyseerd. Uit de resultaten blijkt dat de veronderstelling van Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005) slechts gedeeltelijk ondersteund kan worden, omdat in twee van de vier organisaties een quasi spot contract wordt gehanteerd en in de overige twee organisaties juist een overinvestment approach.

Hoofdstuk 1 Introductie

1.1 Aanleiding

In literatuur wordt de arbeidsrelatie van een uitzendkracht aangeduid als een 'flexibele arbeidsrelatie'. Deze arbeidsrelatie wijkt af van de 'traditionele arbeidsovereenkomst' voor onbepaalde tijd (Torka, 2003). Uitzendkrachten maken deel uit van een triangulaire arbeidsrelatie, waar drie partijen bij betrokken zijn; het uitzendbureau, de uitzendkracht en de inlener (Bakels, 2000). Het uitzendbureau wordt hierbij gezien als de directe werkgever van de uitzendkracht en de inlener als de materiële werkgever.

De flexibele arbeidsrelatie begon al sinds de jaren tachtig een grotere rol te spelen binnen de Nederlandse arbeidsmarkt. Nederlandse bedrijven ondergingen destijds een kritieke periode, waarbij het Nederlandse bedrijfsleven en de bevolking onder meer geconfronteerd werden met toenemende (internationale) concurrentie en met als gevolg, neergang van de economie en werkgelegenheid (Torka, 2003). In dezelfde jaren deed de Human Resource benadering zijn intrede: werknemers werden steeds meer gezien als het belangrijkste kapitaal van de organisatie en als de 'bron' voor organisatiesucces (Pfeffer, 1994; Mensink, 1991). Als gevolg van de internationale concurrentie, technologische vooruitgang en globalisering werden organisaties genoodzaakt om hun personeelsbeleid aan te passen. Organisaties werden min of meer genoodzaakt om over te gaan op een flexibele arbeidsinzet. Ze kozen voor optimale benutting en ontwikkeling van hun personeel om in te spelen op de flexibele markt en om concurrentievoordelen te behalen (Ester & Vinken 2000).

Het aantal flexibele krachten binnen de uitzendbranche is dan ook de afgelopen jaren sterk toegenomen. In 1997 waren er wereldwijd 3,9 miljoen uitzendkrachten werkzaam. In 2007 waren dit er wereldwijd 9,5 miljoen. Het gemiddeld aantal uitzendkrachten per dag in Nederland bedroeg in 1997 147.000 FTE en in 2008 242.000 FTE. Het aandeel van het uitzendvolume ten opzichte van het totale arbeidsvolume is ook toegenomen in de afgelopen jaren. In 2007 bedroeg de penetratiegraad van uitzendkrachten in Nederland 2,8 procent. (Ciett, Economic Report 2009).

Over de impact van de zogenaamde flexibele arbeidsrelatie is al redelijk veel gepubliceerd. De gedachtengang is voornamelijk gebaseerd op de veronderstelling dat uitzendarbeit onzeker en onaantrekkelijk is en wordt in onderzoek dan ook vaak geassocieerd met het werken in een minder aantrekkelijk dienstverband (De Vries & Wolbers, 2005). Dit zou betekenen dat flexibele werknemers bij hun materiele werkgever qua arbeidsinhoud,

arbeidsvoorwaarden, carrièremogelijkheden en scholing slechter af zijn dan werknemers die in dienst zijn voor onbepaalde tijd. Pfeffer (1994) en Rousseau (1998) veronderstellen daarnaast dat werknemersbetrokkenheid en gewenste gedragingen van werknemers alleen samengaan met langdurige arbeidsrelaties en wederzijdse investeringen, zoals het geval bij werknemers die in dienst zijn voor onbepaalde tijd. Als resultaat vermoeden ze dat werkgerelateerde gedrag en betrokkenheid van uitzendkrachten hieronder kan lijden (Torka&Schyns, 2007:3). Andere onderzoeken laten juist zien dat de betrokkenheid van uitzendkrachten vergelijkbaar of zelfs beter kan zijn dan bij medewerkers in dienst voor onbepaalde tijd (Pearce et al.,1993; Connelly, Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003; Coyle-Shapiro & Morrow, 2005; Torka, 2003).

Het verkrijgen van betrokkenheid bij werknemers lijkt echter niet vanzelfsprekend te zijn. Het Harvard model van Beer et al. (1984) benadrukt het belang van investeringen vanuit de werkgever hierbij om gemeenschappelijke belangen na te streven. Het model ziet de HRM praktijken van een organisatie als antecedent voor bepaalde HRM uitkomsten. Volgens het model zullen genomen beslissingen consequenties hebben voor de arbeidsrelatie en arbeidsverhoudingen tussen de werkgever en zijn werknemers.

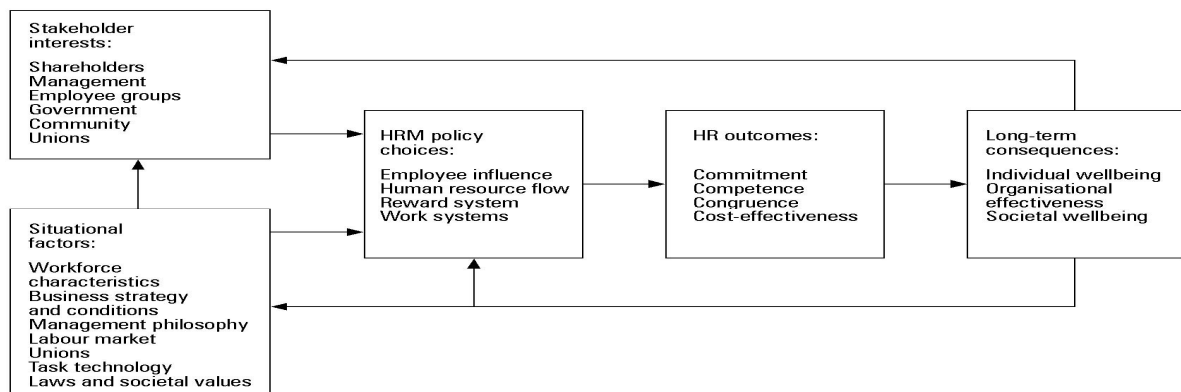


Fig 1: Selection of the Harvard analytical framework for HRM. (Beer et al., 1984, p. 16)

Tsui et al. (1997) gaan in hun onderzoek in op het beïnvloeden van attitudes en gedrag bij werknemers, door toepassing van verschillende arbeidsrelaties. Op basis van het theoretisch raamwerk van het 'psychologisch contract' onderscheiden ze vier verschillende manieren waarop een werkgever de arbeidsrelatie kan benaderen. Onderzoekresultaten tonen aan dat elk type benadering tot andere werknemersresultaten leidt (Tsui et al., 1997). In het artikel van Tsui & Wu (2005) wordt het verschil tussen de benaderingen verder toegelicht. Tsui & Wu (2005) maken een onderscheid tussen de 'traditional relationship' van onbepaalde tijd en de zogenaamde 'new employment relationship' waarmee wordt gerefereerd aan

arbeidsrelaties met een flexibele medewerker, zoals uitzendkrachten. Volgens Tsui & Wu (2005) hanteren werkgevers bij de 'new employment relationship' een 'quasi-spot contract' of een 'underinvestment' benadering. Beide relaties zijn gebaseerd op kortstondigheid en niet-relatieve beloningen van de werkgever (Tsui et al., 1997). Een 'mutual investment' of 'overinvestment' benadering wordt volgens de onderzoekers uitsluitend 'gebruikt' voor traditionele arbeidsrelaties met een lange termijn horizon. Ze veronderstellen dan ook dat de flexibele werknemers met andere HRM voorwaarden te maken hebben dan werknemers voor onbepaalde tijd. Hebben inleners ten aanzien van uitzendkrachten een andere houding en andere verwachtingen dan ten aanzien van medewerkers die in dienst zijn voor onbepaalde tijd? Tot op heden ontbreekt hiervoor onderzoek naar de perceptie van de inlener ten aanzien van uitzendkrachten. In dit onderzoek wordt door het toelichten van de psychologische benadering van contractrelaties getracht de impliciete en informele verwachtingen en investeringen van de materiële werkgevers in kaart te brengen om uiteindelijk na te gaan of de veronderstellingen van Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005) gesteund kunnen worden.

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Door de onderliggende aspecten van arbeidsrelaties nader te bekijken, wordt getracht om te achterhalen wat de houdingen en verwachtingen van werkgevers zijn ten aanzien van uitzendkrachten. In een arbeidsverhouding is er namelijk naast een juridisch/formeel vastgelegd contract sprake van een (informeel) psychologisch contract welke van invloed is op de arbeidsrelatie. Het psychologisch contract kreeg in de jaren zestig al zijn eerste verwoordingen door Agyris (1960). Hij refereert naar de wederkerigheid in impliciete verwachtingen en obligaties tussen werkgever en werknemer (Atkinson et al., 2003; Guest 2004). Om het concept van wederkerigheid nader te onderzoeken, wordt door middel van dit verkennend onderzoek naar het werkgeversperspectief getracht de impliciete verwachtingen en houdingen van de inlener in kaart te brengen. Tot op heden heeft onderzoek zich voornamelijk gericht op het perspectief van uitzendkrachten ten aanzien van attitudes op uitzendarbeit en hun reacties hierop (McDonald & Makin, 2000; Coyle-Shapiro, 2004; Torck & Schyns, 2007). Met dit deels kwalitatieve deels kwantitatieve onderzoek vanuit het werkgeversperspectief wordt dan ook getracht om aanvulling te geven aan het wetenschappelijk aspect van percepties ten aanzien van uitzendarbeit.

1.2.2 Maatschappelijke relevantie

Een arbeidsrelatie met een uitzendkracht is in vele opzichten aantrekkelijker en flexibeler dan een arbeidsrelatie voor bepaalde of onbepaalde tijd. Vooral de inlener heeft veel voordelen

van een arbeidsrelatie met een uitzendkracht. Wanneer er namelijk in slechtere economische tijden gekort moet worden op personeel of een medewerker bijvoorbeeld niet goed functioneert, is het ontbinden van het contract met een uitzendkracht snel geregeld. In 1999 werd de Wet Flexibiliteit en Zekerheid ingevoerd om zowel in de rechtspositie van de flexibele werknemers als de belangen van de werkgever tot de eis van flexibiliteit te kunnen voorzien (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1999). In dit onderzoek wordt hier verder niet op ingegaan. Wel kunnen we uit bovenstaande opmerken dat de uitzendkracht vanuit juridisch oogpunt van de overige arbeidsrelaties verschilt in mate van contract flexibiliteit. Volgens Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005) is er ook een verschil in de HRM praktijken die uitzendkrachten ontvangen van inlenende organisaties. De arbeidsrelatie met uitzendkrachten is volgens hen alleen gebaseerd op een kortstondige economische ruilverhouding tussen de inlener en uitzendkracht (Tsui et al., 1997; Tsui & Wu, 2005). Onderzoek van Torcka & Schyns (2007) heeft echter enige evidentie geleverd dat er geen verschil aanwezig hoeft te zijn tussen de ontvangen HRM praktijken. Dit maakt dit onderzoek dan ook des te interessanter. Zoals eerder gesteld, heeft het HR beleid namelijk een invloed op de HRM uitkomsten bij werknemers (Beer, 1984). In hoeverre is er een verschil in de benaderingswijze en verwachtingen van een inlener ten aanzien van uitzendkrachten en medewerkers in dienst voor onbepaalde tijd? Door middel van dit onderzoek zullen eventueel aanwezige verschillen tussen de verwachtingen van werkgevers en de toepassing van HRM praktijken ten aanzien van personeel in dienst voor onbepaalde tijd en uitzendkrachten nader onderzocht en geanalyseerd worden. Door middel van deze inzichten kunnen beide partijen beter op elkaars behoeften inspelen.

1.3 Opzet van het onderzoek

Nu het onderzoek is geïntroduceerd, zal in hoofdstuk 2 het theoretisch kader gepresenteerd worden. In paragraaf 2.1 wordt het begrip van het psychologisch contract vanuit de werkgeverszijde en werknemerszijde besproken. Vervolgens worden in paragraaf 2.2. de organisatie-werknemer relaties van Tsui et al. (1997) en in paragraaf 2.3 het verband van de organisatie-werknemer relaties met uitzendkrachten besproken. In paragraaf 2.4 worden de investeringen en verwachtingen van werkgevers gekoppeld aan de organisatie-werknemer relaties van Tsui et al. (1997). Hoofdstuk 3 heeft ten doel de gekozen onderzoeksmethoden in kaart te brengen. In hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Afsluitend worden in hoofdstuk 5 de conclusies van het onderzoek, eventuele aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor organisaties gepresenteerd.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Het psychologisch contract

In een onderzoek van Guest (2002) onder 1306 HRM managers uit Groot-Brittannië, gaf 36 procent aan dat ze het 'psychologisch contract' gebruikten om de arbeidsrelatie met een werknemer te managen (Guest, 2004). Zoals net in paragraaf 1.2.1 genoemd introduceerde Argyris (1960) het concept van het 'psychologisch contract'. Hij refereert met zijn definitie aan de verwachtingen van werkgevers en werknemers in de arbeidsrelatie ten aanzien van normen, waarden en ambities welke naast een formele contract opereren:

“Since the foremen realize the employees in this system will tend to produce optimally under passive leadership, and since the employees agree, a relationship may be hypothesized to evolve between the employees and the foremen which might be called the 'psychological work contract'. The employee will maintain the high production, low grievances, etc., if the foremen guarantee and respect the norms of the employee informal culture (i.e. let the employees alone, make certain they make adequate wages, and have secure jobs). This is precisely what the employees need.” (Argyris, 1960, p.96)

Levinson (1962) omschrijft het psychologisch contract als *“het resultaat van wederzijdse verwachtingen die impliciet en onuitgesproken zijn, die vooraf kunnen gaan aan de werkgever-werknemer relatie, gebaseerd op een pakket van aannames over hetgeen de ene partij recht heeft te ontvangen en verplicht is te geven in ruil voor de bijdrage van de andere partij”* (Torka, 2003 : 26). Schein (1965) sluit aan bij de definitie van Levinson et al. (1962) betreffende de 'wederzijdse verwachtingen'. Bij zijn definitie legt hij echter meer de nadruk op een 'balans' in het psychologisch contract. Volgens Schein (1965) moeten beide partijen het gevoel hebben dat er evenredig aan hun verwachtingen wordt voldaan. Verstoringen in het psychologisch contract kunnen volgens hem voor negatieve uitkomsten en zelfs tot 'contract breuk' zorgen (Guest, 2004).

In tegenstelling tot de vorige definities veronderstelt Rousseau (1989) dat alleen werknemers dit impliciete contract hebben. Het gaat dan om individuele opvattingen van werknemers met betrekking tot de voorwaarden in een arbeidsovereenkomst die ontstaan in de context van de relatie tussen organisatie en werknemer (Rousseau 1989; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Rousseau (1990) maakt nog onderscheid tussen een transactioneel en relationeel psychologisch contract. Zij definieert het transactionele psychologisch contract als een arbeidsrelatie van korte duur, waarbij de nadruk ligt op financiële vergoedingen.

Transactional contracts involve specific monetizable exchanges (e.g. pay for attendance) between parties over a specific time period as in the case of temporary employment or recruitment by 'buy'-oriented firms. Such transactional contracts involve acquisition of people with specific skills to meet present needs (e.g. high tech firms, temporary employment agencies). Highly competitive wage rates and the absence of long-term commitments are characteristic of transactional contracts. (Rousseau, 1990, p.391)

Een relationeel psychologisch contract wordt gedefinieerd als een arbeidsrelatie voor een langere termijn waarbij de nadruk niet alleen op financiële vergoedingen ligt, maar meer op socio-emotionele uitwisselingsaspecten zoals loyaliteit. Op de eenzijdigheid van het psychologische contract heeft Rousseau (1989) wel enige kritiek ondervonden. Onderzoek toont namelijk aan dat het psychologisch contract ook aan de werkgeverszijde aanwezig is (e.g. Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Guest & Conway, 2002). Omdat we binnen dit onderzoek juist geïnteresseerd zijn in de verwachtingen en houding van inleners ten aanzien van uitzendkrachten zullen we in de volgende paragraaf het theoretisch raamwerk van Tsui et al. (1997) toelichten. Dit om meer inzicht te krijgen in de werkgeversperspectief ten aanzien van de arbeidsrelatie met uitzendkrachten.

2.2 Tsui et al (1997)

Tsui et al. (1997) gebruiken in hun artikel de term 'employee-organization-relationships' om het werkgeversperspectief van het psychologisch contract in kaart te brengen. De employee-organization-relationship omvat volgens Tsui et al. (1997) de werkgeversverwachtingen ten aanzien van bijdrages van werknemers en de stimuli die werkgevers aandragen om de gewenste bijdrages te beïnvloeden. Als basis voor hun raamwerk maken Tsui et al. (1997) gebruik van de sociale uitwisselingstheorie. De theorie werd in de jaren vijftig door Homann (1958) geïntroduceerd en stelt dat de acties die een individu onderneemt beïnvloed worden door wat men verwacht ervoor in ruil te krijgen (Blau, 1964). Anders gezegd: individuen die veel aan anderen geven proberen ook veel van hen te krijgen en individuen die veel van anderen ontvangen voelen de druk om veel terug te geven aan diegenen. Het concept van wederkerigheid is hierin te herkennen.

Tsui et al. (1997) onderscheiden vier verschillende benaderingswijzen waarop een werkgever de arbeidsrelatie kan benaderen. Ze leggen hierbij de nadruk op evenwichtigheid en maken hierbij een onderscheid tussen gebalanceerde en ongebalanceerde benaderingen. De 'quasi-spot contract' en de 'mutualinvestment approach' behoren volgens hen tot de gebalanceerde

categorie en zijn bedoeld om interne en economische flexibiliteit te verkrijgen voor de organisatie. In het quasi-spot contract zijn de investeringen van werkgevers puur monetair van aard. In ruil voor gespecificeerde bijdrages van de werknemer, binnen een vastliggend tijds kader, ontvangt de werknemer alleen een economische vergoeding. De werkgever zorgt hierbij voor een afgebakend takenpakket voor de werknemer. De werknemer is binnen deze arbeidsrelatie benadering duidelijk minder betrokken bij de organisatie. Zowel werknemer als werkgever hebben binnen deze arbeidsrelatie lage verwachtingen en lage investeringen. Binnen de mutualinvestment approach investeren werkgevers in de toekomst van hun werknemers. De relatie is voor beide partijen onbeperkt in de verplichtingen en in tijdsduur. Om het voor werknemers mogelijk te maken om successen te kunnen behalen op hun werkplek, bieden werkgevers trainingen aan en bereiden hen voor op projecten. In ruil bieden werknemers uitmuntende werkprestaties en beperken zich niet tot alleen de voorgelegde klus. In tegenstelling tot bovengenoemde benaderingen, zijn de *underinvestment* en *overinvestment* benaderingen ongebalanceerde relaties tussen werkgever en werknemer. Binnen de *underinvestment* relatie wil de werkgever zich niet voor lange duur binden aan een werknemer. De werkgever zorgt alleen voor een financiële aanmoediging, terwijl hij van de werknemer onbepaalde en breed omschreven houdingen, werkzaamheden en prestaties verwacht. In de *overinvestment* benadering zijn de rollen juist omgedraaid. De werknemer voert bij deze benadering namelijk alleen specifieke functie gerelateerde werkzaamheden uit, terwijl de werkgever daarentegen brede beloningen en een vast contract aanbiedt. Volgens Tsui et al. (1997) scoort deze relatie het minst op positieve attitudes en werkprestaties ten op zichte van de overige benaderingen. Organisaties waarbij de *underinvestment* benadering toe werd gepast vertoonden eveneens verschillende negatieve werknemers uitkomsten. Werknemers met een *mutualinvestment* benadering vertoonden echter hogere prestaties. Werknemers binnen deze relatie scoorden hoger op het uitvoeren van kerntaken, vertoonden meer affectieve betrokkenheid en hadden een hoge mate van *organizational citizenship behavior*. Het laatst genoemde fenomeen refereert naar de *extra role behaviour* van werknemers welke bijdragen aan de welvaart van de organisatie. Activiteiten die medewerkers buiten hun taakomschrijving om uitvoeren, is hier een voorbeeld van (Organ, 1988). Werknemers met een *overinvestment* benadering vertoonden eveneens meer affectieve betrokkenheid en *organizational citizenship behavior*. In vergelijking tot de werknemers in een *mutualinvestment* approach werden de kerntaken binnen deze relatie echter in verhouding minder goed uitgevoerd.

2.3. Tsui & Wu (2005)

In navolging op de gevonden resultaten in het onderzoek van Tsui et al (1997), hebben Tsui & Wu (2005) bij twee Chinese organisaties een empirisch onderzoek gedaan naar de efficiëntie en effectiviteit van de eerder genoemde benaderingen.

Based on recent research that compares different approaches (e.g., Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997), we argue that the economic value of the new employment relationship may be less attractive than initially perceived. (Tsui & Wu, 2005, p. 116)

Tsui & Wu (2005) veronderstellen dat de toegenomen globalisering en meer specifiek de internationale concurrentie er toe hebben geleid dat veel organisaties voor een kortzichtige benadering ten aanzien van hun medewerkers hebben gekozen. De traditionele arbeidsrelatie, waar loyaliteit en betrokkenheid de hoofdkenmerken zijn, werd volgens hen vervangen door de 'new employment relationship' welke gebaseerd is op een puur economische ruilwisseling.

Rather than having a job, this new employment relationship form focuses on doing a job (Covey, 1996). Clearly, firms use the quasi-spot contract approach to gain flexibility in the employment and deployment of people resources. (i) Under competitive pressure, many well-regarded employers are shifting to the use of temporary, part-time employees or contractors to keep from paying benefits (e.g., Wal-Mart). All this breaks the traditional employer-employee contract and the bond between the two parties. (Tsui & Wu, 2005, p. 116)

Zoals eerder gesteld behelst de 'new employment relationship' van uitzendkrachten alleen de quasi-spot contract en underinvestment relationship (Tsui et al., 1997; Tsui & Wu, 2005). De mutual investment approach en overinvestment relationship kan volgens de onderzoekers alleen ervaren worden door werknemers voor onbepaalde tijd en nooit door uitzendkrachten (Tsui et al., 1997). Tsui & Wu (2005) vragen zich echter af of het wel slim is dat organisaties de benaderingen binnen de 'new employment relationship' kiezen. De resultaten laten namelijk twijfels opdoen ten aanzien van de werknemersbijdragen aan de organisatie en de lange termijn sterkte van organisaties (Tsui & Wu, 2005:117). In vergelijking met werknemers in een traditionele arbeidsrelatie vertonen werknemers binnen de 'new employment relationship' minder loyaliteit en betrokkenheid. Daardoor zullen ze volgens Tsui & Wu (2005) lagere prestaties, minder betrokkenheid, organizational citizenship

behavior hebben en een hogere uitstroom intentie vertonen (Tsui et al., 1997; Tsui & Wu, 2005:117). Zoals in de aanleiding al ter sprake is gebracht zijn er ook tegenstrijdige resultaten te vinden ten aanzien van de bevindingen van Tsui et al (1997) en Tsui & Wu (2005), met betrekking tot de lagere betrokkenheid van uitzendkrachten ten opzichte van vaste medewerkers. Met dit onderzoek willen we graag inzichtelijk maken, of we in tegenstelling tot de beweringen van Tsui & Wu, aan kunnen tonen dat uitzendkrachten behalve een quasi-spot contract en underinvestment benadering ook een mutual investment of overinvestment benadering kunnen ontvangen van hun materiële werkgever, de inlener. Daarom zullen we in de volgende paragraaf de verwachtingen en de aangeboden stimuli van de inlener ten aanzien van uitzendkrachten nader bekijken .

2.4 Investerings en verwachtingen werkgevers

Om inzicht te krijgen in de werkgeversperceptie ten aanzien van de informele en impliciete HRM praktijken is het belangrijk om de verwachtingen van de werkgever ten aanzien van de werknemers te achterhalen. Om het verschil in toepassing van HRM praktijken bij uitzendkrachten na te gaan moet hetgeen wat een werkgever aan zijn werknemers aanbiedt nader bekeken worden.

De werkgeversverwachtingen zijn onder te verdelen in transactionele, -hardeø verwachtingen en relationele -zachteø verwachtingen (Janssen, 1997; Oudehoven, 2003). Transactionele verwachtingen zijn voornamelijk taakgerelateerd en hebben betrekking op de geleverde prestaties op specifieke taken binnen een bepaalde tijd. De relationele verwachtingen zijn gebaseerd op de sociale factoren van een arbeidsrelatie en hebben betrekking op facetten als betrokkenheid, innovatief gedrag, organizational citizenship behavior en loyaliteit.

De investeringen van inleners zijn ingebed in het HRM beleid en de toegepaste HRM praktijken binnen de organisatie. HRM richt zich namelijk op het leveren van een positieve bijdrage aan attitudes en prestaties van werknemers. Door het ontwerpen en implementeren van verschillende strategische doelen, activiteiten en HRM praktijken wordt het behalen van organisatiedoelstellingen ondersteund (Huselid, Jackson & Schuler, 1997). Zoals eerder aangegeven in de aanleiding stelt het Harvard model van Beer (1984) de werkgeversinvloed op de prestaties van werknemers centraal. Het toepassen van verschillende aspecten van HRM zullen volgens het model tot verschillende werknemersuitkomsten leiden. Financiële beloning, monetaire compensaties, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, ontwikkeling, promotie en arbeidsverhoudingen zijn verschillende HRM aspecten (Lincoln & Kalleberg, 1985; Morris et al., 1993; Rousseau, 1990; Torck & Schyns, 2007). De investeringen zijn te

onderscheiden in transactionele en relationele investeringen. De transactionele investeringen zijn puur monetair van aard en tijdgebonden. Relationele investeringen betreffen daarentegen overeenkomsten die niet tijdgebonden zijn. Deze investeringen zijn gericht op een voortdurende relatie tussen individu en werkgever en hebben zowel betrekking op extrinsieke als op intrinsieke beloningen (Rousseau, 1990; Torka, 2003: 27). Enkele voorbeelden hiervan zijn trainingen, doorgroeimogelijkheden en meebeslissen over bedrijfsprocessen.

Relational contracts involve open-ended agreements to establish and maintain a relationship involving both monetizable and nonmonetizable exchanges (e.g. hard work, loyalty, security). Such arrangements are often found in 'make'-oriented firms which typically hire people at entry levels and develop them over time to meet future needs. Inducements for membership in these firms characteristically include training and development opportunities and a long-term career path within the firm. (Rousseau, 1990, p.391)

Op basis van bovenstaande kunnen we de verwachtingen en aangeboden HRM praktijken koppelen aan de benaderingen uit het theoretisch raamwerk van Tsui et al. (1997). Binnen de benaderingen van Tsui et al. (1997) ontvangen uitzendkrachten een quasi-spot contract als de verwachtingen van de inlener puur kortstondig, transactioneel en economisch van aard zijn. De geïnvesteerde HRM praktijken binnen deze benadering zijn alleen gericht op een faire beloning voor de geleverde prestaties op gespecificeerde taken. Bij een underinvestment benadering, zal de inlener ook relationele verwachtingen ten aanzien van de uitzendkracht hebben. De inlener acht dan facetten als onder andere betrokkenheid, innovatief gedrag en een hoge mate van organizational citizenship behavior van belang. Binnen de mutualinvestment approach zal de inlener wel investeren in HRM praktijken die gericht zijn op een voortdurende relatie met de uitzendkracht en zijn de verwachtingen gericht op sociale aspecten. Ook bij de overinvestment benadering liggen de investeringen in HRM praktijken hoog, maar zijn de verwachtingen van de inlener puur transactioneel. De inlener richt zich dan op de geleverde prestaties op specifieke taken.

Offered Inducements	Expectations Contributions		
		Low/narrow	High/broad
Low/Narrow		Quasi-Spot contract	Underinvestment approach
High/broad		Overinvestment approach	Mutualinvestmentapproach

Fig 2: Hierarchy of Importance Among Justice Characteristics to Tsui et al. (1997)

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1 Methoden

Elk onderzoeksmethode heeft nadelen en beperkingen en door de combinatie van de methoden kunnen de zwakke punten opgeheven worden (Yin, 2003). Om zowel een hoger betrouwbaarheid als een hoger validiteit te realiseren is er binnen dit onderzoek gekozen om kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden te combineren. Dit principe wordt in literatuur aangeduid als methodologische triangulatie. Methodologische triangulatie wordt bereikt door verschillende onderzoeksmethoden te combineren om de aspecten van het onderzoek beter te kunnen onderzoeken (Denzin, 1978; den Boer, 2005). Het doel is om overeenkomstige patronen binnen de verschillende uitkomsten van de onderzoeksmethoden te vinden.

Het kwalitatieve deel van het onderzoek is opgebouwd uit semi-gestructureerde interviews, met zowel open als gesloten vragen om kennis te verkrijgen over de verwachtingen en investeringen van de inlener ten aanzien van de uitzendkracht. Vervolgens wordt met een schriftelijk vragenlijst geïnventariseerd welke verwachtingen de inlener ten aanzien van uitzendkrachten heeft. Dit zogenaamde kwantitatieve deel omvat stellingen ten aanzien van de verwachtingen, waarbij de mate van relevantie wordt nagegaan door scores op een 5-punts Likert Schaal. De integratie van dit kwantitatieve deel moet uiteindelijk zorgen voor meer inzicht, transparantie en de mogelijkheid creëren om de resultaten te generaliseren (Gillham, 2000; Mayring, 2001).

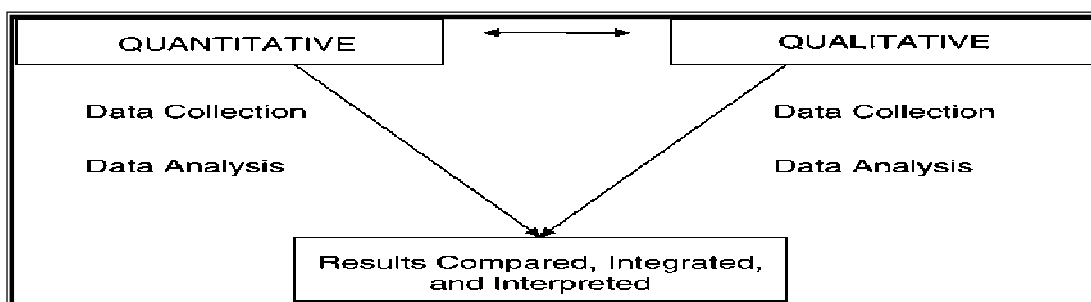


Fig 3: Triangulation model James et al. (2008:194)

In de eerste instantie werd ervoor gekozen om alleen organisaties binnen de metaalindustriebranche te benaderen om deel te nemen aan het onderzoek om zo de vergelijkbaarheid van de resultaten over de groepen heen te vergroten. Hiervoor zijn, samen met de vier andere Nederlandse medestudenten, 157 organisaties schriftelijk benaderd. Nadat de organisaties waren voorgelicht over het onderzoek werd er telefonisch contact opgenomen

om na te gaan of de organisaties wilden participeren. Mede door de invloed van de economische crisis leverde dit slechts 2 organisaties op die bereid waren om deel te nemen. De niet participerende organisaties gaven veelal aan dat ze door gebrek aan tijd, prioriteiten van werknemers, reorganisaties enzovoorts af moesten zien van deelname. Daarom is ervoor gekozen om ook organisaties te benaderen uit andere sectoren. Persoonlijke contacten zorgden uiteindelijk ervoor dat 2 andere organisaties binnen andere sectoren wilden deelnemen aan het onderzoek. Er hebben 8 semi-gestructureerde interviews met HR managers en direct leidinggevenden van uitzendkrachten plaatsgevonden. Gemiddeld hebben de interviews inclusief het invullen van de vragenlijst een uur geduurd. Alle interviews zijn met behulp van een digitale recorder vastgelegd en vervolgens in een tekstdocument uitgewerkt.

3.1.1. Kwalitatief onderzoek: het interview

De direct leidinggevenden en HRM managers, als representanten van de inlenende organisatie, werden face-to-face geïnterviewd om meer directe inzichten te krijgen in de benadering ten aanzien van uitzendkrachten. Een (face-to-face) interview kan gestructureerd, semi-gestructureerd of ongestructureerd zijn (Yin, 2003). Binnen dit onderzoek is er gekozen voor een semi-gestructureerde interview op basis van een vastgelegd interviewprotocol, welke zich kenmerkt door gesloten en open vraagstellingen. Bij een semi-gestructureerd interview heeft de respondent de ruimte om zijn of haar perspectief te uiten in verbale mededelingen en non-verbaal gedrag. Daarnaast is er ruimte om aspecten te bespreken die de respondent zelf van belang acht ten aanzien van de arbeidsrelatie met de uitzendkracht. Tegelijkertijd kan door de vastgelegde structuur ervoor worden gezorgd dat alle thema's van het onderzoek aan bod komen (Maso en Smaling, 2004). Om meer diversiteit aan informatie en groter inzicht te verkrijgen over het onderzochte onderwerp is er voor deze methode gekozen.

Ter bevestiging van een goede interpretatie van de onderzoeker, zijn de verslagen achteraf voorgelegd aan de geïnterviewde respondent. Dit wordt 'member check' genoemd (van Thiel, 2007). Op deze manier kan achterhaald worden of de respondent achter de door hem of haar verstreken antwoorden staat en wordt de inhoud van het verslag versterkt door mogelijke aanvullingen en bijstellingen van verkeerde weergaves van de onderzoeker. Hierbij is er uiteraard de mogelijkheid een respondent eerdere uitspraken kan nuanceren en of wijzigen. Het interviewprotocol is ontwikkeld na enkele bijeenkomsten met de medestudenten en groepsbegeleider binnen het thema 'Unfinished Sympathy'. Door middel van enkele rollenspellen zijn er uiteindelijk verbeteringen aangebracht aan de inhoud en structuur van het interview en is er een definitieve versie ontwikkeld (zie bijlage 3).

Zowel vanuit het juridisch oogpunt als vanuit psychologisch oogpunt blijkt dat uitzendkrachten geen homogene groep zijn (Torka, 2003). Daarom is er voor gekozen om de uitzendkrachten in te delen op basis van de tijdsduur waarin uitzendkrachten werkzaam zijn of ooit ingezet zijn binnen de inlenende organisatie. De uitzendkrachten zijn onderverdeeld in kortstondige uitzendkrachten (enkele uren, dagen of weken), uitzendkrachten voor middellange duur (enkele weken tot maanden) en langdurige uitzendkrachten (6 maanden en langer of herhaaldelijke inzet van dezelfde uitzendkracht). De vaste medewerkers dienen hierbij als de controlegroep. De verwachtingen en investeringen ten aanzien van uitzendkrachten worden binnen de interviews vergeleken met de verwachtingen en investeringen ten aanzien van medewerkers in vaste dienstverband.

De eerste set van vragen binnen het interview hebben betrekking op persoonlijke kenmerken van de respondent en demografische gegevens van de organisatie om na te gaan of de kenmerken van invloed zouden kunnen zijn op de houding ten aanzien van uitzendkrachten. De volgende vragen hebben betrekking op de HRM praktijken: selectie, financiële beloning, monetaire compensaties, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, ontwikkeling, promotie en arbeidsverhoudingen. Zoals eerder omschreven in de aanleiding en theoretisch kader kan navraag naar deze praktijken meer inzicht geven in de investeringen van de inlenende organisatie ten aanzien van uitzendkrachten en medewerkers in vast dienstverband. Tot slot zijn er vragen opgenomen over de verwachtingen van de respondent ten aanzien van uitzendkrachten en medewerkers in vast dienstverband.

Analyse van de kwalitatieve data werd uitgevoerd door per organisatie en per respondent voor alle werknemerscategorieën de toegepaste HRM praktijken te evalueren. De open vragen met betrekking tot de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten en werknemers welke in dienst zijn voor onbepaalde tijd werden geanalyseerd door de inhoudelijke verschillen voor beide groepen te evalueren.

Interviewing is rather like a marriage: everybody knows what it is, an awful lot of people do it, and yet behind each closed door there is a world of secrets. A. Oakley (1981:41)

3.1.2 Kwantitatief onderzoek: vragenlijst

Om de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten en vaste medewerkers nauwkeuriger in kaart te brengen, is ter aanvulling aan het interview, een vragenlijst ontwikkeld met 18 verschillende stellingen. De respondent heeft hierbij de mogelijkheid om zijn mate van instemming op de items aan te geven op een 5-punts Likert Schaal. De antwoordcategorieën

zijn hierbij gerangschikt, van öhelemaal mee eensö (5) tot öhelemaal niet mee eensö (1). Zoals eerder gesteld is er binnen dit onderzoek voor gekozen om een onderscheid te maken in de tijdsduur waarop uitzendkrachten in worden gezet binnen de inlenende organisatie. Voor elk duur van inzet is er een apart in te vullen vragenlijst ontwikkelt met dezelfde items. De respondent ontvangt dus voor elke vorm aan inzet van uitzendkrachten een aparte vragenlijst met betrekking tot de verwachtingen ten aanzien van de betreffende groep(en). Ook hier dienen de medewerkers in vaste dienst als controlegroep.

De items in de vragenlijst hebben betrekking op drie verschillende soorten verwachtingen: transactionele verwachtingen, relationele verwachtingen met betrekking tot de prestaties op taken en relationele verwachtingen welke niet gerelateerd zijn aan taakprestaties. Als bron voor de items met betrekking tot de transactionele verwachtingen is de -zorgvuldigheids schaalø van van Oudenhoven (2003) genomen. De items betreffen functiegerelateerde verwachtingen welke van toepassing zijn op kortstondige relaties. Efficiënt zijn, zorgvuldig te werk gaan, naar perfectie streven en kwaliteit bewaken zijn hier voorbeelden van. De relationele taakgerelateerde verwachtingen die -beyond contractø gaan worden getoetst door verschillende items met betrekking tot probleemherkenning en generatie van ideeën (Janssen, 1997). De groepsbegeleider heeft daarnaast nog enkele items ontworpen ten aanzien van relationele verwachtingen welke -beyond contractø gaan, maar welke niet gerelateerd zijn aan de taakprestaties. Enkele voorbeelden hiervan zijn collegaø helpen en bijwonen van bijeenkomsten, ook al zijn deze niet verplicht.

De perceptie en houding van de respondent ten aanzien van de drie verschillende vormen verwachtingen werden geanalyseerd door de itemscores voor elke verwachting bij elkaar op te tellen. Met behulp van Excel werden de scores per organisatie en per respondent voor de drie verwachtingscategorieën en voor alle werknemerscategorieën vergeleken (zie bijlage 1). Aanvullend werd bekeken of de antwoorden op het kwantitatieve deel overeenkomsten vertoonden met de antwoorden uit het kwalitatieve gedeelte ten aanzien van de verwachtingen. De gevonden resultaten zijn uiteindelijk op basis van het theoretisch raamwerk van Tsui et al. (1997) per organisatie samengevat.

Hoofdstuk 4 Resultaten

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de gevonden resultaten uit het kwalitatieve en kwantitatieve deel van het onderzoek beschreven. Er wordt eerst een korte introductie gegeven van alle organisaties en respondenten die deelgenomen hebben aan het onderzoek (4.2). Daarna worden de analyses weergegeven van de HRM praktijken (4.3) en de verwachtingen (4.4.1) binnen de organisaties uit het kwalitatieve deel van het onderzoek. Vervolgens worden de gevonden resultaten ten aanzien van de verwachtingen uit het kwantitatieve deel weergegeven (4.4.2) en de resume van de verwachtingen weergegeven (4.4.3). Hierbij is de opbouw van de interviewprotocol en kwantitatieve vragenlijst aangehouden (zie bijlage 3).

4.2 De organisaties

4.2.1 Organisatie 1

De eerste organisatie is een wereldwijd gevestigde ontwikkelaar en producent voor defensie elektronica. De organisatie, welke sinds 1922 zijn oorsprong kent heeft tegenwoordig 4 vestigingen in Nederland. De verschillende vestigingen hebben elk hun specialiteit. Momenteel beschikt de organisatie over circa 2000 werknemers. Hiervan zijn er ongeveer 220 werkzaam binnen de subafdelingen waar we voor dit onderzoek 4 interviews hebben afgenomen met 3 afdelingshoofden en een HR manager van de businessunit. Het aandeel aan uitzendkrachten binnen de subafdelingen is ongeveer 7 procent. De uitzendkrachten binnen deze organisatie worden voornamelijk bij onvoldoende capaciteit ingezet op verschillende functies: hoge niveaus in ontwikkeling, productie, logistiek en magazijnwerk. Gezien de aard van de werkzaamheden en de tijd die gemoeid is met het inwerken voor de functies, worden uitzendkrachten voornamelijk voor middellange (vanaf 3 maanden) en lange duur ingezet (6 maanden of langer en herhaaldelijk). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 42 jaar en het gemiddeld aantal jaren werkervaring binnen de organisatie is 12 jaar. Het aantal jaren werkervaring met uitzendkrachten is gemiddeld 12 jaar en op 1 respondent na (voor een half jaar), heeft geen van de respondenten ooit als uitzendkracht gewerkt.

4.2.2 Organisatie 2

Organisatie 2 is een notaris en advocatenkantoor, welke kwalitatieve en professionele dienstverlening verleent op juridisch gebied. Het bedrijf heeft ongeveer 200 medewerkers, waarvan er ongeveer 90 mensen werkzaam zijn in ondersteunende functies. Gezien de aard van de werkzaamheden is er voor gekozen om uitzendkrachten alleen in te zetten op de

ondersteunende functies als secretariële medewerker en receptioniste. In verband met een reorganisatie zijn er minder uitzendkrachten en tijdelijke medewerkers werkzaam binnen de organisatie. Gedurende de afname van de interviews zijn er nog maar drie uitzendkrachten werkzaam, waarvan een werkt als receptioniste en twee als secretaresse. Uitzendkrachten worden voornamelijk langdurig ingezet (voor een periode van zes maanden) binnen de organisatie met het oog op een toekomstig dienstverband met de uitzendkracht binnen de organisatie. Indien de uitzendkracht bevalt, zal de organisatie de uitzendkracht namelijk zelf in dienst nemen en een contract aanbieden. In uitzonderlijke situaties kan het voorkomen dat uitzendkrachten voor middellange duur worden ingezet, zoals het geval bij zwangerschapsverlof van één van de medewerkers. Binnen de organisatie zijn er 2 interviews afgenomen. Een met een juridisch assistent en coördinerend secretaresse en een met de personeelsadviseur. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 34 jaar. Het gemiddeld aantal jaren dat de respondenten werkzaam zijn binnen de organisatie wijkt van elkaar af. Respondent 1 werkt namelijk al 19 jaar binnen de organisatie en respondent 2 nog maar 3 jaar. Het verschil aan werkervaring met uitzendkrachten valt relatief gezien mee. Respondent 1 heeft hier 5 tot 6 jaar ervaring mee en respondent 2 al 3 jaar.

4.2.3 Organisatie 3

De derde organisatie is al 120 jaar een groothandel in glas. De laatste jaren is het monteren van glas een belangrijk onderdeel voor de organisatie. Binnen de organisatie zijn ongeveer 50 mensen werkzaam, waarvan er 20 mensen actief aan het werk zijn binnen de montageafdeling. Uitzendkrachten worden binnen deze organisatie alleen ingezet als montagemedewerker voor een middellange duur van 3 maanden. Na deze periode wordt de beslissing genomen of de uitzendkracht naar behoren functioneert en dus in dienst kan worden genomen door de inlenende organisatie. In verband met de hedendaagse crisis, zijn er echter gedurende de afname van de interview geen uitzendkrachten meer werkzaam binnen de organisatie. Binnen deze organisatie is er 1 interview afgenomen met de direct leidinggevende van de montageafdeling. De geïnterviewde is 37 jaar en is 6 jaar werkzaam binnen de organisatie. De geïnterviewde heeft daarnaast meer dan 10 jaar ervaring met uitzendkrachten en heeft zelf ook ooit als uitzendkracht gewerkt.

4.2.4 Organisatie 4

De vierde organisatie is een toonaangevende speler op verschillende technische gebieden binnen de metaalindustrie. De organisatie is in 1985 ontstaan en heeft 3 vestigingen in Nederland en 1 in België. In totaal zijn er binnen de Nederlandse vestigingen 150

medewerkers werkzaam. De organisatie heeft een ruim aantal jaren ervaring met uitzendkrachten, maar heeft in verband met de economische crisis moeten korten op extern personeel. Gedurende de afname van het onderzoek zijn er dan ook geen uitzendkrachten meer werkzaam binnen de organisatie. De uitzendkrachten werden voornamelijk ingezet op administratieve functies en magazijnwerk. Dit gebeurde voornamelijk voor middellange duur (vanaf 3 maanden) en lange duur (6 maanden of langer en herhaaldelijk). Heel incidenteel worden eerder ingehuurde uitzendkrachten weer voor dezelfde functie ingezet voor korte duur. Binnen deze organisatie is er 1 interview afgenomen met de HRM functionaris van een van de vestigingen. De geïnterviewde is 31 jaar en 2 jaar werkzaam binnen de organisatie. De geïnterviewde heeft daarnaast al 8 jaar ervaring met uitzendkrachten, maar heeft zelf nooit als uitzendkracht gewerkt.

4.3 De HRM praktijken

In deze paragraaf staan investeringen volgens de direct leidinggevenden en (HRM) managers centraal. Binnen deze paragraaf (aan de hand van de structuur van het interviewprotocol) wordt er dan ook ingegaan op de verschillende HRM aspecten; selectie, financiële beloning, monetaire compensaties, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, ontwikkeling en promotie en arbeidsverhoudingen. Hierbij worden de gevonden resultaten voor elk HRM aspect per organisatie samengevat en wordt er ingegaan op opmerkelijke resultaten. Een samenvatting van de investeringen in HRM praktijken is eveneens weergegeven in bijlage 2.

4.3.1 Selectie

De vragen met betrekking tot selectie van uitzendkrachten proberen inzichtelijk te maken of er op termijn een aanstelling aangeboden zal worden aan uitzendkrachten en aan welke criteria hierbij voldaan moet worden. Alle organisaties geven aan dat het voor een uitzendkracht mogelijk is om een vaste aanstelling te krijgen. Bij de vier afdelingen van organisatie 1 zijn de toekomstplannen om uitzendkrachten in dienst te nemen voor onbepaalde tijd verschillend. Niet elke afdeling ziet namelijk hiervoor mogelijkheden vanwege het gebrek aan geschikte uitzendkrachten. Het feit dat uitzendkrachten een aanstelling voor onbepaalde tijd kunnen krijgen, wordt echter niet uitgesloten. Op 1 van de 4 afdelingen is dit in het verleden al vaker voorgekomen en liggen er toekomstplannen om te inventariseren welke uitzendkrachten er op korte termijn een aanstelling voor onbepaalde tijd kunnen krijgen. De beslissingsbevoegdheid hierover ligt bij de afdelingsmanager. Indien er ruimte is binnen het budget en de uitzendkracht over de juiste capaciteiten beschikt, zal een uitzendkracht via de afdeling recruitment kunnen solliciteren naar een vaste aanstelling binnen de organisatie.

Verwachte eigenschappen hierbij zijn onder andere ervaring, enthousiasme, handigheid, kennis van productieprocessen en jongere leeftijd om voor een goede mix op de werkvloer en binnen de teams te zorgen.

ōMensen moeten gewoon hun werk goed doen [í] Past die in de groep? Past die in het proces? Als die het werk doet waarvoor die is aangenomen en dat loopt goed.. Dan zou ik niet weten waarom die niet een vaste aanstelling zou kunnen krijgen. Ja, misschien in verband met het budget.ö

ōHet is voor mij geen argument om iemand aan te nemen puur op basis van de prestaties. De productie moet er ook naar zijn uiteraard en als er geen budgetten voor zijn dan krijgt diegene ook geen vaste aanstelling.ö

Organisatie 2 geeft aan dat uitzendkrachten een vaste aanstelling kunnen krijgen onder de voorwaarde dat er een functie vrij is, welke niet door interne medewerkers ingevuld kan worden. De uitzendkracht moet hierbij onder andere een goede eerste indruk maken, gemotiveerd zijn en inzet tonen. Als de uitzendkracht past in het functieprofiel en de inlener de potentie van de uitzendkracht ziet, zal de uitzendkracht een vaste aanstelling aangeboden kunnen worden na een tijdsbestek van een half jaar.

ōNa een maand hebben we [...] evaluatiegesprekken met de uitzendkracht en omdat we vaste afspraak hebben met het uitzendbureau dat we na een aantal uren de uitzendkracht overnemen, gaan we een maand van te voren om de tafel zitten met de leidinggevende om na te gaan of het goed gaat en als niet gaat horen we dat ook.ö

Voor organisatie 3 zijn de motieven van het inlenen van uitzendkrachten puur van middellange duur, omdat er binnen een fase van 3 maanden volgens de inlener voldoende tijd is om te beoordelen of de uitzendkracht geschikt is voor het vak. Indien dit het geval is, kan de uitzendkracht een vaste aanstelling ontvangen.

Binnen organisatie 4 is het eveneens mogelijk voor uitzendkrachten om een vaste aanstelling te krijgen. De organisatie acht hierbij voornamelijk de soft skills van een uitzendkracht van belang.

ōZe moeten in ieder geval enthousiast, leergierig, [...] zelfstandig, flexibel en creatief zijn. En ja, presteren binnen hun functie.ö

4.3.2 Financiële beloning

De vragen met betrekking tot de financiële beloning hebben betrekking op het ontvangen salaris en monetaire beloningen van uitzendkrachten ten opzichte van het ontvangen salaris en monetaire beloningen van vast personeel. Organisatie 1 geeft aan dat het ontvangen salaris van uitzendkrachten, vergelijkbaar of lager kan zijn gedurende de eerste zes maanden waarin de uitzendkracht ingeleend wordt. De organisatie probeert het verschil de eerste zes maanden wel te voorkomen. Er wordt binnen organisatie 1 rekening gehouden met de loonschalen die de organisatie ten aanzien van verschillende functies heeft opgesteld. Hierbij wordt er rekening gehouden met de leeftijd en ervaring van zowel de uitzendkrachten als vaste medewerkers. De inkoopverdrag van uitzendkrachten bij deze organisatie houdt echter rekening met een aanvullende vergoeding die een uitzendbureau ontvangt voor de bemiddeling tussen de uitzendkracht en de inlenende organisatie. Hiermee rekening houdend wordt het bruto uurloon van uitzendkrachten in de meeste gevallen toch lager ingeschaald. De organisatie heeft ongeveer met 40 uitzendbureaus verschillende raamovereenkomsten afgesloten. In de overeenkomst wordt het bruto uurloon en vergoeding voor de bemiddeling van het uitzendbureau opgenomen, waarna de inlener zich niet meer bemoeit met de ontvangen bruto uurloon van de uitzendkracht.

Ten aanzien van de monetaire beloningen is er duidelijk een verschil tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers binnen organisatie 1. Uitzendkrachten worden uitgesloten van de eindejaarsuitkering, winstuitkering, extra gratificaties en op sommige afdelingen zelfs op kerstpakketten.

öJa, kerstpakketjes krijgen ze wel. Eindejaarsuitkering en winstuitkering krijgen ze niet. Zelfde als je zegt ik geef ze een extra schouderklopje of gratificatie of zo, dat is heel moeilijk krijg je niet voor mekaar.ö

ö[.] Ik weet niet meer precies hoe dat vorig jaar is gegaan, maar volgens mij zouden de uitzendkrachten ook iets krijgení maar dat liep mis. (..) Volgens mij is het beleid dat ze het niet ontvangen, maar we proberen zoñ mouw aan te passen dat ze het wel krijgen.ö

ö[.]Ik wordt hierin wel beperkt denk ik (..) want het is niet personeel wat op de payroll staat.ö

Alleen in uitzonderlijke situaties worden er binnen organisatie 1 financiële beloningen gegeven voor verjaardagen en goede prestaties van werknemers. Hierbij wordt er minimale onderscheid gemaakt tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten.

õIn uitzonderlijke gevallen gebeurt dat, maar niet altijd. Ik weet bijvoorbeeld iemand die nou een vast dienstverband heeft gekregen. Die heeft vorig jaar zeg maar, hele jaar als uitzendkracht gewerkt. Die afdeling heeft vorig jaar een bijzondere prestatie geleverd en voor die prestatie hebben ze een bonus gekregen. Nu heeft die jongen, welke sinds vorige maand een vaste aanstelling heeft gekregen, ook de bonus gekregen. Hij had ook bijgedragen aan de prestaties, maar dat is geen standaard beleid.õ

Tussen de uitzendkrachten van middellange en lange duur wordt er ook geen onderscheid gemaakt in beloning, mits ze de zelfde functie, gratificatie en ervaring hebben.

õHet is misschien een onderhandelingsargument wat we kunnen gebruiken om bijvoorbeeld bij langdurige dienstverbanden en kortdurige dienstverbanden een onderscheid te maken. Dat is gebeurd. Vrij recent. Hoe langer we iemand in dienst namen, hoe minder wij uiteindelijk aan het uitzendbureau betaalden. Uitzendkracht merkte daar volgens mij niet iets van, maar het uitzendbureau ontvangt wel een lagere fee (vergoeding voor bemiddeling).õ

Organisatie 2 werkt net als organisatie 1 met schalen voor elke functie. Volgens organisatie 2 is er geen verschil tussen het salaris van uitzendkrachten en vaste medewerkers indien het een zelfde functie betreft. Tussen de uitzendkrachten onderling is er evenmin een verschil in het salaris. De duur van verblijf van een uitzendkracht speelt hier ook geen rol in.

õNee, we kijken naar iemands werkervaring, leeftijd en ook gerichte werkervaring dat is het belangrijkste. [...] We kunnen kijken waar iemand ongeveer past en wat iemand vraagt, maar we proberen het ook mooi in ons eigen plaatje te laten passen en dat verdient iemand dan. Op het moment dat iemand als uitzendkracht uiteindelijk bij ons in dienst komt zal hij of zij ook hetzelfde blijven verdienen. We geven namelijk alleen salarisverhoging per 1 januari.õ

Uitzendkrachten komen binnen organisatie 2 niet in aanmerking voor monetaire beloningen zoals de 13^{de} maand. De organisatie maakt hier wel een belangrijke uitzondering in. Indien een uitzendkracht na de uitzendfase in dienst komt bij de inlener ontvangt hij of zij met terugwerkende kracht de monetaire beloning van de 13^{de} maand (dus ook over de maanden waarin de werknemer als uitzendkracht werkzaam was). De geleverde diensten van een uitzendkracht gedurende de uitzendfase worden dus niet vergeten door de organisatie. Behalve de 13^{de} maand worden er verder geen uitzondering in monetaire beloningen gemaakt. Organisatie 2 maakt gebruik van meerdere uitzendbureaus, maar heeft zich tot op heden nooit met de hoogte van de salarissen bemoeid.

Organisatie 3 werkt alleen maar samen met één uitzendbureau en geeft aan dat het salaris van uitzendkrachten lager ingeschaald wordt dan die van de vaste medewerkers. Als argument hiervoor geven ze aan dat de uitzendkrachten zich moeten bewijzen voor een functie binnen de organisatie. Daarnaast vinden ze uitzendkrachten duurder vanwege de gemoeide kosten voor bemiddeling. Hiermee refereren ze aan de vergoeding die ze moeten voldoen aan het uitzendbureau voor het aanleveren van de betreffende uitzendkracht. Er wordt binnen organisatie 3 geen onderscheid gemaakt in monetaire beloningen en beloningen voor uitzonderlijke prestaties. Indien hiervan sprake is ontvangen de vaste medewerkers en uitzendkrachten hiervoor een gelijke beloning. Omdat uitzendkrachten in de onderhandelingsfase met de organisatie de vrijheid hebben om op basis van hun ervaring en wensen een hoger uurloon te verzoeken, komt het binnen organisatie 3 wel voor dat er een verschil in uurloon is tussen uitzendkrachten onderling.

Organisatie 4 geeft eveneens aan dat uitzendkrachten qua salaris lager ingeschaald worden. De organisatie neemt factoren als ervaring en leeftijd mee in de loononderhandeling met de verschillende uitzendbureaus. Ze zijn volledig vrij in het bepalen van het uurloon van uitzendkrachten, maar betalen net als alle overige organisatie een bepaalde percentage voor de bemiddeling van de uitzendbureaus. Rekening houdend met deze bemiddelingskosten proberen de organisatie de kosten terug te winnen door het uurloon van uitzendkrachten lager te houden. Uitzendkrachten worden binnen deze organisatie uitgesloten van de eindejaarsuitkeringen. Ook de beloningen van uitzendkrachten onderling verschillen van elkaar. Het verschil wordt beïnvloed door eventuele verschillen in kennis en ervaring van de uitzendkrachten. Bij inzet van uitzendkrachten voor middellange duur wordt er rekening gehouden met de financiële investeringen van de organisatie. Deze liggen vaak lager dan de financiële investeringen in uitzendkrachten voor langere duur.

“Ja, des te langer ze werken, des te langer we kunnen profiteren van hun kunnen.. dan hebben we ons investering aan inwerken er al er wel uitgehaald snap je?” Anders betalen we meer voor het inwerken dan voor daadwerkelijk verrichte arbeid.”

4.3.3 Monetaire compensaties

Monetaire compensaties gaan over de financiële tegemoetkomingen van organisaties in bijvoorbeeld werkkleding en reiskosten. Alle organisaties geven aan dat hierin geen verschil is tussen de vaste medewerkers en uitzendkrachten. De verblijfsduur van uitzendkrachten speelt hierbij geen rol. De vergoeding van reiskosten zijn voor de uitzendkrachten ingebed in

de afgesloten contracten met de uitzendbureaus. Organisatie 1 bewaakt dat het uitzendbureau deze verplichting nakomt. Organisaties 1, 3 en 4 voorzien alle uitzendkrachten en vaste medewerkers van wettelijk verplichte veiligheidskleding zoals jassen en schoenen. De verblijfsduur van een medewerker beïnvloedt de voorziening hierin niet. Organisatie 2 verwacht van zowel uitzendkrachten als vaste medewerkers dat ze zich formeel en representatief kleden, maar hebben hiervoor geen vergoedingsregeling.

4.3.4 Arbeidsinhoud

Ten aanzien van de vraag of bepaalde functies of taken uitsluitend door vaste medewerkers of door uitzendkrachten worden vervuld, hebben de organisaties een afwijkend beleid. Bij organisatie 1 proberen de productieafdelingen geen verschil te maken in de invulling van functies of taken. Volgens de geïnterviewden op deze afdelingen moeten uitzendkrachten taken van vaste medewerkers, bij eventuele uitval, kunnen uitvoeren om de beoogde organisatiedoelen te kunnen realiseren. Daarom wordt er geen onderscheid gemaakt in de functies en taken die door vaste medewerkers en uitzendkrachten worden vervuld. De afdelingen die gericht zijn op ontwikkeling van nieuwe producten hebben vaak te maken met vertrouwelijke informatie. Om deze reden maken ze wel een onderscheid in de functies die vaste medewerkers en uitzendkrachten mogen vervullen. Uitzendkrachten worden op deze afdeling dan ook voornamelijk voor algemene werkzaamheden ingezet. Verschil in arbeidsinhoud tussen middellange- en langdurige uitzendkrachten is er bijna niet. De uitzendkrachten en vaste medewerkers doorlopen allemaal een zelfde inwerkprocedure. De afdelingen die zich bezighouden met ontwikkeling van nieuwe producten proberen echter tijdsintensieve trainingen en verplichtte onderzoeken bij uitzendkrachten van middellange duur te omstrijden. Hierdoor wordt de uitzendkracht van middellange duur uitgesloten van de benodigde informatie en bevoegdheid om toegang te krijgen tot het netwerk van de afdeling. Door een door de organisatie opgelegd beperking kan de uitzendkracht dus bepaalde werkzaamheden niet uitvoeren.

ōMiddellange duur mensen zet je meestal op klussen die gewoon voor een aantal maanden lopen. Het is altijd op projectbasis. Kijk waar je natuurlijk mee te maken hebt is dat je met confidentiële data te maken hebt. Voordat je hier toegang hebt tot het netwerk, moet je eerst 6 weken lang een onderzoek doorlopen bij de binnenlandse veiligheidsdienst. Als ik iemand voor 4 weken wil aanstellen, zoek ik bij voorbaat dan ook andere werkzaamheden uit. Dan gaat het me niet zozeer om de kosten, maar meer om de hele procedure die je moet doen. Dan gaat mij voorkeur dan ook naar langdurige uitzendkrachten.ö

Organisatie 2 werkt ook met vertrouwelijke informatie, maar dit beperkt uitzendkrachten niet in het vervullen van bepaalde functies in de organisatie. De interne medewerkers zien uitzendkrachten dan ook als een van de vaste medewerkers. De organisatie stelt gelijke regels en laat alle medewerkers een geheimhoudingsverklaring tekenen. Tussen de uitzendkrachten voor middellange duur en lange duur wordt er ook geen verschil gemaakt in arbeidsinhoud.

õ[.] het is niet zo dat een uitzendkracht alleen maar met een dictafoon moet werken of alleen brieven moet tikken of zo. Ik denk dat de bedoeling met een uitzendkracht om zoveel mogelijk alles te leren. õ

õ[.]Op de werkvloer weten de overige medewerkers niet eens dat desbetreffend uitzendkracht een uitzendkracht is. Dat weten ze misschien wel, maar zo worden ze niet beschouwd.õ

Bij organisatie 3 worden uitzendkrachten in drukkerie periodes ingezet, met het oog om deze krachten uiteindelijk zelf in dienst te nemen. In de eerste instantie worden ze als ‘extra handen’ gezien. Uitzendkrachten zijn tot op heden nog nooit in dienst genomen voor hogere leidinggevende functies binnen de montageafdeling zijn. De vaste medewerkers kunnen wel voor een dergelijke functie aangesteld worden. Verder zijn er op de montage afdeling geen verschillen tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers in dezelfde functie.

Organisatie 4 ziet uitzendkrachten voornamelijk als aanvulling voor de organisatie. De organisatie zal uitzendkrachten niet op functies inzetten waarvan zij denken dat ze deze niet kunnen uitvoeren. Dit zijn dan voornamelijk werkzaamheden die te complex zijn om daar een tijdelijk iemand op in te zetten en voor in te werken. Indien uitzendkrachten voor middellange duur worden ingezet, zullen ze functies of taken krijgen welke niet te complex zijn om voor ingewerkt te worden of om uit te voeren.

4.2.5 Arbeidsomstandigheden

De vragen met betrekking tot de fysieke- en sociale arbeidsomstandigheden van vaste medewerkers en uitzendkrachten tonen overeenkomsten. De respondenten geven aan dat er geen verschillen zijn in de fysieke arbeidsomstandigheden van uitzendkrachten en vaste medewerkers. Uitzendkrachten worden bijvoorbeeld niet belast met zwaarder of gevaarlijker werk.

õ[.] misschien moeten ze wat vaker naar het archief, maar het is geen individuele pesterij, want daar hebben we zelf ook niks aan.õ

Volgens de respondenten zijn er ook geen verschillen in de sociale arbeidsomstandigheden van uitzendkrachten en vaste medewerkers. Er is ook geen onderscheid in de in de fysieke en sociale arbeidsomstandigheden van kortdurige, middellange en langdurige uitzendkrachten.

õMoet daar verschil in zitten? Nee dat is niet van toepassing. Ik ben niet van bewust dat dat er anders aan toegaat.õ

õIk probeer uitzendkrachten te sturen dat we met zñ allen de goede kant op gaan. Ik merk qua omgang dan ook geen verschillen hoor.õ

4.3.6 Ontwikkeling en promotie

Alle respondenten geven aan dat vaste medewerkers verschillende werkgerelateerde interne trainingen worden aangeboden. Mits er geen kosten gemaakt hoeven te worden door de organisatie zelf (kunnen) worden dezelfde trainingen ook aan uitzendkrachten aangeboden. Tussen kortdurige, middellange duur en langdurige uitzendkrachten wordt er geen onderscheid gemaakt in het aanbod van training-on-thejobs.

õJa we hechten veel waarde aan ontwikkeling van medewerkers en zetten daar verschillende methodes voor in.õ

Vaste medewerkers hebben ook de mogelijkheid om opleidingen en cursussen te volgen, zolang deze werkgerelateerd zijn. De investeringen in opleidingen en cursussen van uitzendkrachten zijn echter afhankelijk van de kosten die er mee gemoeid zijn en de toegevoegde waarde van dergelijke opleidingen en cursussen. Organisatie 1 investeert alleen in dergelijke opleidingen en cursussen indien er ruimte is binnen het budget van de betreffende afdelingen. Daarnaast vinden ze het belangrijk dat dergelijke investeringen van toegevoegde waarde kunnen zijn in een latere stadium (bijv. nadat de uitzendkracht na een bepaalde periode in dienst van de organisatie komt).

õ[..] Heeft meer met de kosten/baten verhaal te maken. Als het toegevoegde waarde levert en kennis straks weer overdragen kan worden. Of je weet dat iemand nu nog een uitzendkracht is, maar een vast en langer traject ingaat. Dan ga je dit soort dingen al eerder doen.õ

Organisatie 2 en 3 vinden het ook belangrijk dat de investeringen in opleidingen en cursussen van toegevoegde waarde zijn. Als de organisaties het voornemen hebben om na een bepaalde termijn een uitzendkracht zelf in dienst te nemen, zullen ze eerder in hun opleidingen en cursussen investeren. Organisatie 4 acht het uitzendbureau waarbij de uitzendkracht in

loondienst is verantwoordelijk voor de kosten van opleidingen en cursussen. Tot op heden is het dan ook, volgens de respondent, nog niet voorgekomen dat de organisatie zelf een opleiding of cursus van een uitzendkracht gedeeltelijk of in zijn geheel vergoedt.

ōJa, we hadden afgelopen jaar bijvoorbeeld een jongen die we toch wilden houden en zelfs als teamleider. Toen hebben we hem een cursus laten volgen om zijn management en leiding vaardigheden te verbeteren. Je moet gewoon in je mensen investeren en als het uiteindelijk de organisatie ten goede doet. Waarom niet? Uiteindelijk hebben wij er ook baat bij.ö(org. 3)

Bij de vraag of er doorgroeimogelijkheden zijn voor vaste medewerkers geven alle respondenten aan dat dit voor vaste medewerkers mogelijk is, mits er functies beschikbaar zijn en de capaciteit ernaar is. Bij organisatie 1 kunnen uitzendkrachten alleen op 2 van de 4 afdelingen doorgroeien. Organisatie 2, 3 en 4 geven nadrukkelijk aan dat het voor uitzendkrachten, gedurende de uitzendfase, alleen in uitzonderlijke gevallen mogelijk is om intern door te groeien. De organisaties maken hierbij geen onderscheid tussen kortdurige, middellange of langdurige uitzendkrachten.

ōWe willen de mobiliteit van onze eigen mensen promoten. Daarom krijgen vaste medewerkers voorrang voor een hogere functie op vacatures die intern vrijkomen.ö

ōIemand die voor kortere duur wordt aangesteld, daarmee hebben we niet de doelstelling om deze voor onbepaalde tijd in dienst te nemen, mits uiteraard anders blijkt op basis van uitblinken. Als er een functie op een andere afdeling beschikbaar wordt kan ieder individu zich hiervoor aanmelden, maar iemand die puur voor middellange duur wordt ingesteld zal puur op basis van ervaring hoogstwaarschijnlijk hier niet voor worden ingezet.ö

4.3.7 Arbeidsverhoudingen

Bij de vragen ten aanzien van de arbeidsverhoudingen wordt getracht inzicht te krijgen in de overlegstructuren van de organisatie en het aandeel die uitzendkracht hierin hebben. Alle organisaties hebben op verschillende teamniveaus verschillende vormen van werkoverleg, waar vaste medewerkers de gelegenheid krijgen om hun meningen en ideeën te uiten. Indien de onderwerpen relevant zijn voor de functie die de uitzendkrachten uitvoeren, kunnen uitzendkrachten (onafhankelijk van de duur van verblijf) eveneens deelnemen aan deze vormen van overleg. De organisaties stellen de overleggen echter niet verplicht voor uitzendkrachten. De organisaties staan open voor de ideeën en meningen van uitzendkrachten.

De inbreng van uitzendkrachten is echter niet altijd gelijk aan de inbreng van de vaste medewerkers.

õIn het begin is dat vaak aftasten natuurlijk (..) Na een tijdje zie je duidelijk dat de uitzendkrachten ook hun mening geven. En dat probeer ik ook wel te stimuleren vanuit mijn positie. Ja, met een frisse blik en ervaring vanuit andere bedrijven.. als je je ermee bemoeit, hoe beter dat het is. Dan kun je tot een beter resultaat te komen. Het is gewoon puur natuurlijk, dus niet dat ze het gevoel hebben dat ze he.. õIk ben een uitzendkracht en daarom hoor ik er niet bij.õõ

õJa, ik merk wel dat uitzendkrachten minder inbrengen. Ze hebben nog niet helemaal in de gaten hoe alles binnen de organisatie werkt, denk ik. Ze tasten nog een beetje af.õ

Slechts één respondent van organisatie 1 geeft aan dat uitzendkrachten zorgen voor verbeteringen en dat (verbeterings)ideeën van uitzendkrachten geïmplementeerd worden binnen zijn afdeling. Uitzendkrachten komen binnen zijn afdeling vaak met spontane inbreng, wat resulteert tot ideeën voor organisatievernieuwing.

õJa, vind ik wel. Vooral in ons geval, want ik heb een groep die [...] relatief heel veel ervaring heeft. Dan is het heel moeilijk om in verbetering en vernieuwingen te zien. De uitzendkrachten [...] die ik zelf opzoek qua leeftijd en ervaring enzovoorts die zien de verbeteringen en vernieuwingen wel. Ik heb echt mensen van buitenaf nodig gehad om binnen mijn groep het een en ander duidelijk te hebben en ja ben er eigenlijk nog steeds mee bezig. Het is meer mijn beleid van afgelopen jaar geweest.õ

De overige respondenten zijn van mening dat spontane inbreng van ideeën bij uitzendkrachten in mindere mate aanwezig is. In verhouding tot de vaste medewerkers hebben uitzendkrachten minder invloed op organisatievernieuwing, aldus de respondenten. Dit wordt volgens hen beïnvloed door het gebrek aan ervaring met de werkwijze van de organisatie. De duur van verblijf van uitzendkrachten speelt hierin volgens de respondenten geen rol.

De uitzendkrachten zijn een veel besproken thema in de ondernemingsraad van organisatie 1. Hun bezetting ten aanzien van de vaste medewerkers wordt regelmatig geëvalueerd. In een negatief scenario word er aan de hand van de besproken thema's besloten om intern te schuiven met personeel in de organisatie en als eerste afscheid te nemen van de aanwezige uitzendkrachten binnen de organisatie. Bij organisatie 2, 3 en 4 zijn de uitzendkrachten geen specifiek thema in de ondernemingsraad. Deze organisaties hebben namelijk in hun beleid

reeds bekend gemaakt dat uitzendkrachten bij eventuele reorganisaties als eerste eruit moeten en maken hier geen uitzonderingen in. De keuze heeft volgens de respondenten voornamelijk te maken met de flexibiliteit die uitzendkrachten hiervoor bieden en de kosten die gemoeid zijn bij ontslag van vaste medewerkers. Opvallend is dat er bij geen enkele organisatie uitzendkrachten lid zijn van de ondernemingsraad. De wetgeving heeft hierin een beperking opgelegd voor uitzendkrachten. Medewerkers zonder arbeidsovereenkomst met de betreffende organisatie, zoals ingeleende uitzendkrachten, zijn namelijk in beginsel niet kiesgerechtigd of verkiesbaar voor de ondernemingsraad. Alleen uitzendkrachten die langer dan 24 maanden werken voor dezelfde inlener, hebben medezeggenschapsrechten in het bedrijf waaraan men is uitgeleend (art. 6, lid 2 en 3 WOR). Bij geen enkele organisatie zijn er gedurende de afname van de interviews uitzendkrachten werkzaam welke langer als 24 maanden ingeleend worden door een van de organisaties en dus hiervoor in aanmerking komen.

4.4 Verwachtingen organisaties

In de volgende paragrafen worden de resultaten ten aanzien van de verwachtingen van vaste medewerkers en uitzendkrachten en eventuele verschillen hierin uit het kwalitatieve en kwantitatieve deel van het onderzoek weergegeven.

4.4.1 Verwachtingen kwalitatieve deel

Organisatie 1 verwacht van vaste medewerkers voornamelijk dat ze kwaliteit bewaken, gemotiveerd zijn, collegialiteit en loyaliteit vertonen. De geïnterviewden binnen de organisatie geven aan dat er geen opmerkelijke verschillen zijn in de verwachtingen ten aanzien van vaste medewerkers en uitzendkrachten. Het gebrek aan ervaring bij kortdurige uitzendkrachten heeft volgens de respondenten wel invloed op de prestaties van uitzendkrachten. Dit kan volgens respondent 2 de mate van verwachtingen beïnvloeden.

õ[..] Ik verwacht dat een uitzendkracht ook zijn best gewoon doet (..) iedereen met respect behandelt en (í) open en eerlijk is. Dat het spul op orde is en (í) zijn best om doet om het op peil te houden.ö

õ[..]Volgens mij kun je bij iemand die drie maanden hier als uitzendkracht werkt, niet hetzelfde terugzien aan prestaties als iemand voor langere duur. Ik denk dat de insteek bij een aanvulling van personeel voor drie maanden ook een andere reden heeft, meestal voor ziekte en zo. Van iemand voor langere duur, verwacht ik dat ze zelf meer inzet en prestatie vertonen en uiteindelijk aan lange termijn doelstellingen denken.ö

Bij organisatie 2 worden aspecten als motivatie en integriteit en het meedenken met de organisatie van belang geacht bij vaste medewerkers. De geïnterviewden binnen deze organisatie geven aan dat er geen grote verschillen zijn in de verwachtingen ten aanzien van vaste medewerkers en uitzendkrachten. De geïnterviewden geven, net als bij organisatie 1, aan dat het gebrek aan ervaring van een uitzendkracht van invloed kan zijn op de prestaties van een uitzendkracht en de daarmee samenhangende verwachtingen.

õ[.] Uitzendkracht moet het nog leren, dus die hoeft nog niet alles te kunnen. Stel dat ik 2 mensen aanneem, een via een uitzendbureau en een die direct via ons binnenkomt, daar verwacht ik wel hetzelfde van.õ

õIk denk dat je dat niet kunt, als je weet dat iemand maar voor korte duur hier is, dat je dan ook minder van diegene kan verwachten. Je laat ze dan alleen het hoofdnodige doen, wat echt moet gebeuren. Ja, dat is misschien niet goed, maar ja wij zitten hier gewoon uren te schrijvení moeten rendabel zijn. Ja goed, we moeten wel een beetje kijken hoe dat praktisch het beste in te richten is.õ

Van de vaste medewerkers binnen organisatie 3 wordt verwacht dat ze meedenken met de organisatiedoelen, oplossingsgericht en flexibel zijn. De organisatie is zich bewust van het feit dat uitzendkrachten nog niet over de benodigde kennis beschikken van een vaste medewerker om de organisatiedoelstellingen scherp te hebben en heeft dan ook ten aanzien van dit aspect lagere verwachtingen van uitzendkrachten dan van de vaste medewerkers. De organisatie geeft hierbij aan dat de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten onafhankelijk zijn van de duur van verblijf. Er is binnen organisatie 3 namelijk tot op heden alleen ervaring met uitzendkrachten die voor een middellange duur van 3 maanden zijn ingezet.

õBij uitzendkracht is denk ik het willen, dus inzet wel het belangrijkste. (..) Flexibiliteit en securiteit zijn daarnaast ook wel belangrijk. We kunnen alleen niet van ze verwachten dat ze de organisatiedoelstelling scherp hebben in zoñ korte tijd. Dat leren ze wel met de tijd als ze eenmaal in vaste dienstverband zijn.õ

Van de vaste medewerkers binnen organisatie 4 wordt verwacht dat ze flexibel, enthousiast, betrouwbaar, leergierig, creatief, zelfstandig zijn en dat ze zich inzetten voor de organisatie. De respondent geeft aan dat er geen verschillen zijn in verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten en vaste medewerkers en dat de duur van verblijf van een uitzendkracht binnen de organisatie hier geen invloed op heeft.

4.4.2 Verwachtingen kwantitatieve deel

In het kwalitatieve deel van het onderzoek ten aanzien van de verwachtingen gaven de respondenten binnen organisatie 1 over het algemeen aan dat ze geen verschil in verwachtingen hadden ten aanzien van vaste medewerkers en uitzendkrachten. Respondenten gaven hierbij aan dat de duur van verblijf van een uitzendkracht invloed kan hebben op de geleverde prestaties. De gegeven scores van respondent 1, in het kwantitatieve deel, bevestigen de afwezigheid van verschillen tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. De scores van de overige respondenten tonen echter aan dat in verhouding tot de vaste medewerkers, de verwachtingen ten aanzien van kortdurige-, middellange en langdurige uitzendkrachten lager zijn. Respondent 2 heeft hogere transactionele verwachtingen van middellange (4,14) en langdurige (4,29) uitzendkrachten in verhouding tot de vaste medewerkers (4). Respondent 3 en 4 hebben lagere transactionele verwachtingen van uitzendkrachten in verhouding tot de vaste medewerkers (zie bijlage 1 tabel 5, 7 en 8). De verwachtingen van respondent 4 nemen toe naarmate een uitzendkracht langer werkzaamheden uitvoert voor de organisatie. Ten aanzien van de relationeel taakgerelateerde verwachtingen tonen de gegeven scores van respondent 1, 3 en 4 aan dat de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten voor middellange en langdurige duur gelijk zijn aan de verwachtingen van vaste medewerkers (zie bijlage tabel 5, 7 en 8). De gegeven scores van respondent 2 wijken hiervan af. De verwachtingen van respondent 2 ten aanzien van uitzendkrachten middellange duur (3,86) zijn lager dan de verwachtingen van uitzendkrachten voor lange duur (4,14) en vaste medewerkers (4,14). De verwachtingen ten aanzien van de relationeel niet taakgerelateerde categorie zijn volgens de gegevens scores van respondent 2, 3 en 4 lager voor uitzendkrachten ten opzichte van de vaste medewerkers. Volgens respondent 2 en 4 worden de verwachtingen binnen deze categorie hoger naarmate de uitzendkracht langer ervaring heeft binnen de organisatie (zie bijlagen tabel 5, 7 en 8). Volgens respondent 3 zijn de verwachtingen van uitzendkrachten onafhankelijk van de duur.

Over het algemeen zijn binnen organisatie 1 de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten gelijk of worden ze hoger naarmate de verblijfsduur van uitzendkrachten langer is. Deze bevindingen uit het kwantitatieve deel komen dan ook overeen met de uitingen van de respondenten in het kwalitatieve deel. De afwijkende transactionele en relationeel taakgerelateerde verwachtingen van uitzendkrachten van respondent 2 zijn echter opvallend, maar deels te verklaren door de uitingen uit het kwalitatieve deel. Volgens respondent 2 heeft een jongere uitzendkracht in zijn vergrijzend afdeling namelijk een beïnvloedbare functie.

De respondent prefereert en selecteert met voorkeur dan ook jongere krachten met een frisse blik en ervaring vanuit andere bedrijven, opdat overige medewerkers hiervan kunnen leren.

öIk verwacht van een uitzendkracht dat die heel snel op kracht is. Daar betalen we ook voor. De rest van de groep moet min of meer meegetrokken worden door de nieuwe visie van de uitzendkracht.ö

Bij organisatie 2 gaven de respondenten in het kwalitatieve deel van het onderzoek aan dat er geen grote verschillen zijn in de verwachtingen ten aanzien van vaste medewerkers en uitzendkrachten. De duur van verblijf van een uitzendkracht speelde volgens de respondenten wel een rol in de prestaties en de daarmee samenhangende verwachtingen. In het kwantitatieve deel tonen de gegeven scores ten aanzien van de transactionele verwachtingen aan dat de respondenten ten aanzien van uitzendkrachten van middellange duur in ieder geval lagere verwachtingen hebben ten op zichte van langdurige uitzendkrachten en vaste medewerkers (tabel 5, 7 en 8). Ten aanzien van de relationeel taakgerelateerde verwachtingen zijn de verwachtingen van uitzendkrachten lager of zelfs gelijk aan de verwachtingen van vaste medewerkers. Opvallend is wel dat respondent 6 ten aanzien van relationeel niet taakgerelateerde verwachtingen hogere verwachtingen heeft van langdurige uitzendkrachten (4,75) in verhouding tot vaste medewerkers (4,5). De respondent acht binnen deze categorie namelijk het meer van belang dat uitzendkrachten van lange duur aanwezig zijn op bijeenkomsten (ook al zijn deze niet verplicht) in verhouding tot vaste medewerkers. Over het algemeen worden de resultaten uit het kwalitatieve deel echter bevestigd, omdat de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten niet significant afwijken van de verwachtingen van vaste medewerkers..

De respondent binnen organisatie 3 gaf in het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek aan dat de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten relatief lager waren, vanwege het gebrek aan kennis en ervaring van een uitzendkracht. De gegeven scores van de respondent in het kwantitatieve deel bevestigen deze uitingen. Ten aanzien van alle categorieën aan verwachtingen tonen de scores aan dan ook aan dat de verwachtingen voor uitzendkrachten van middellange duur lager zijn dan de verwachtingen van vaste medewerkers (tabel 5 en 7). Binnen organisatie 4 was er volgens de respondent geen verschil in verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten en vaste medewerkers. De duur van verblijf van een uitzendkracht binnen de organisatie had hier volgens de respondent evenmin een invloed op. De resultaten uit het kwantitatieve deel tonen eveneens aan dat de duur van verblijf van uitzendkrachten geen

invloed heeft op de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten. Zowel voor uitzendkrachten van korte-, middellange- als lange duur zijn de gegeven scores binnen elke categorie namelijk gelijk (tabel 6, 7 en 8). De relationele taakgerelateerde verwachtingen van uitzendkrachten (4) en vaste medewerkers (4) weken eveneens niet af van elkaar. De gegeven scores tonen echter wel aan dat de transactionele (2,86) en relationeel niet taakgerelateerde verwachtingen (3,75) lager zijn dan de transactionele (3,43) en relationeel niet taakgerelateerde verwachtingen (4) van vaste medewerkers. In tegenstelling tot de uitingen in het kwalitatieve deel is er dan ook een verschil in verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten en vaste medewerkers.

4.4.3 Resumé verwachtingen

De kwantitatieve resultaten toonden aan dat alle organisaties hoge verwachtingen hebben ten aanzien van hun vaste medewerkers (4,36). Hierbij lijken de relationele taakgerelateerde (4,45) en niet-taakgerelateerde verwachtingen (4,55) in een iets hogere mate van belang zijn dan de transactionele verwachtingen (4,07). De verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten variëren eveneens (zie bijlage 1 tabel 2, 3 en 4). Ten aanzien van kortdurige uitzendkrachten zijn er lagere transactionele verwachtingen (2,86) en hogere verwachtingen ten aanzien van relationele taakgerelateerde (4,0) en relationele niet taakgerelateerde verwachtingen (3,75). De verwachtingen over de organisaties heen voor uitzendkrachten van middellange duur (3,88), vertonen een hogere score in vergelijking met de verwachtingen van kortdurige uitzendkrachten (3,54). Ook binnen deze groep lijken echter de transactionele verwachtingen (3,33) in mindere mate van belang ten opzichte van de relationele taakgerelateerde (4,43) en relationeel niet-taakgerelateerde verwachtingen (3,87). Bij de langdurige uitzendkrachten zijn de gemiddelde transactionele verwachtingen van inleners (3,41) eveneens in minder mate belangrijk ten opzichte van de relationele taakgerelateerde (4,52) en relationeel niet-taakgerelateerde verwachtingen (4,17).

Uit het bovenstaande valt af te leiden dat de organisaties over het algemeen verschillende verwachtingen hebben van hun vaste medewerkers en uitzendkrachten. Daarnaast lijken de transactionele verwachtingen in vergelijking met de relationele taakgerelateerde en relationeel niet taakgerelateerde verwachtingen in mindere mate van belang. Opvallend is dat naarmate de duur van verblijf van een uitzendkracht toeneemt daarmee de verschillende verwachtingen ook lijken toe te nemen. De resultaten van het kwantitatieve deel bevestigen hiermee dan ook de resultaten uit het kwalitatieve deel ten aanzien van verwachtingen, dat ervaring binnen de organisatie de verwachtingen beïnvloeden.

Hoofdstuk 5 Conclusie en aanbevelingen

5.1. Conclusie

Het doel van dit onderzoek is om aan de hand van dit verkennend onderzoek inzichtelijk te maken of, in tegenstelling tot de beweringen van Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005), aangetoond kan worden dat uitzendkrachten van de inlener behalve een quasi-spot contract en underinvestment benadering ook een mutual investment en een overinvestment benadering kunnen ontvangen. De analyses toonden aan dat de organisaties uitzendkrachten voor verschillende doeleinden en functies inzetten. Binnen elke organisatie is het voor de uitzendkrachten mogelijk om in aanmerking te komen voor een vaste aanstelling, mits er voldaan wordt aan de voorwaarden van de inlenende organisatie. Daarbij zijn er geen verschillen in de monetaire compensaties en fysieke en sociale arbeidsomstandigheden tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Binnen organisatie 1 en 4 zijn er wel verschillen in de ontvangen HRM praktijken tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten. Dit is het geval bij de (te) ontvangen financiële en monetaire beloningen en ontwikkel- en promotiemogelijkheden van uitzendkrachten. Bij organisaties 2 en 3 is er minder onderscheid in de ontvangen HRM praktijken van uitzendkrachten en vaste medewerkers. Uitzendkrachten worden binnen deze organisaties niet uitgesloten van monetaire compensaties, ontwikkel- en promotiemogelijkheden en hebben gelijke arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud. Hieruit valt te concluderen dat de investeringen in uitzendkrachten, ten op zichte van de investeringen in vaste medewerkers, bij organisatie 1 en 4 laag is en bij organisatie 2 en 3 juist hoog. Organisatie 1 biedt uitzendkrachten van middellange en lange duur vaste aanstellingmogelijkheden, monetaire compensaties, fysieke en sociale arbeidsomstandigheden in een gelijke verhouding tot vaste medewerkers. Uitzendkrachten worden echter uitgesloten van secundaire arbeidsvoorwaarden zoals een eindejaarsuitkering, te dure externe opleidingen en cursussen en hoger loon vanwege de financiële investeringen die hiermee gemoeid zijn. De verwachtingen ten aanzien van de uitzendkrachten van middellange duur zijn over alle categorieën lager in vergelijking tot de verwachtingen van vaste medewerkers. Ten aanzien van langdurige uitzendkrachten zijn de transactionele en relationeel niet taakgerelateerde verwachtingen lager, maar de relationele taakgerelateerde verwachtingen gelijk aan de verwachtingen van vaste medewerkers. De inlenende organisatie lijkt dan ook ten aanzien van uitzendkrachten van middellange en lange duur, gezien de lage investeringen en gemiddeld lagere verwachtingen, een *quasi-spot benadering* te hanteren. Dit is dus een ondersteuning voor de veronderstellingen van Tsui & Wu (2005).

Organisatie 2 biedt zijn uitzendkrachten van middellange en lange duur vaste aanstellingsmogelijkheden, gelijke monetaire compensaties, ontwikkel- en promotiemogelijkheden, arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud in verhouding tot de vaste medewerkers. Uit de resultaten ten aanzien van de verwachtingen van uitzendkrachten van middellange duur blijkt dat de organisatie lagere transactionele en relationele niet taakgerelateerde verwachtingen heeft en gelijke relationele taakgerelateerde verwachtingen. Ten aanzien van langdurige uitzendkrachten zijn de transactionele en relationeel taakgerelateerde verwachtingen lager, maar de relationele niet taakgerelateerde verwachtingen hoger dan de verwachtingen van vaste medewerkers. Gezien de hoge investeringen in secundaire arbeidsvoorwaarden en gemiddeld lagere verwachtingen, voor zowel uitzendkrachten van middellange als lange duur, lijkt de organisatie dan ook voor beide groepen een *overinvestment approach* te hanteren. De veronderstellingen van Tsui & Wu (2005) worden hier niet gesteund.

Bij organisatie 3 worden uitzendkrachten van middellange duur vaste aanstellingsmogelijkheden, monetaire beloningen, monetaire compensaties, ontwikkel- en promotiemogelijkheden en gelijke arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud geboden. De resultaten ten aanzien van de verwachtingen tonen aan dat de organisatie lagere transactionele, relationele taakgerelateerde en niet taakgerelateerde verwachtingen heeft van uitzendkrachten. Binnen deze organisatie zijn er hoge investeringen, maar lage verwachtingen. Hieruit valt te concluderen dat ook organisatie 3 ten aanzien van de uitzendkrachten een *overinvestment approach* hanteert. Ook hier worden de veronderstellingen van Tsui & Wu (2005) niet gesteund.

Bij organisatie 4 zijn er wel vaste aanstellingsmogelijkheden en gelijke fysieke en sociale arbeidsomstandigheden voor uitzendkrachten, maar worden uitzendkrachten uitgesloten van monetaire beloningen, ontwikkel- en promotie mogelijkheden. Daarnaast wijkt de arbeidsinhoud van uitzendkrachten af van de arbeidsinhoud van vaste medewerkers. De verwachtingen van uitzendkrachten zijn voor alle groepen gelijk. Hierbij zijn er lagere transactionele en relationeel niet taakgerelateerde verwachtingen, maar zijn de relationeel taakgerelateerde verwachtingen even hoog als de verwachtingen van vaste medewerkers. Gezien de lage investeringen en gemiddeld lage verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten, kunnen we concluderen dat ook organisatie 4 meer een *quasi spot benadering* hanteert ten aanzien van de uitzendkrachten. De veronderstellingen van Tsui & Wu (2005) worden hier wel gesteund.

Over het algemeen valt te concluderen dat de organisaties minder investeren in secundaire arbeidsvoorwaarden voor uitzendkrachten in verhouding tot de vaste medewerkers (bijlage 2). Daarnaast tonen de resultaten aan dat de organisaties de transactionele en relationele niet-taakgerelateerde verwachtingen in mindere mate van belang achten dan de relationele taakgerelateerde verwachtingen. De verwachtingen van de organisaties ten aanzien van uitzendkrachten en vaste medewerkers variëren eveneens binnen de verschillende organisaties. Over het algemeen zijn de verwachtingen ten aanzien van vaste medewerkers in ieder geval hoger dan de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten binnen de drie verwachtingscategorieën. Voor alle groepen uitzendkrachten (kort, middelmatig en langdurige) zijn de relationeel taakgerelateerde verwachtingen het hoogst. Hierop volgend de relationeel niet taakgerelateerde verwachtingen en de transactionele verwachtingen, welke een lagere verwachtingsscore hebben. Er is daarnaast een groei te herkennen in de verwachtingen. Naarmate de verblijfsduur van een uitzendkracht toeneemt, zijn de verwachtingen binnen de drie categorieën ook hoger. Dit wil zeggen dat de inlenende organisaties ten aanzien van uitzendkrachten van korte en middellange duur gemiddeld lagere verwachtingen binnen de drie categorieën hebben dan ten aanzien van langdurige uitzendkrachten. Hieruit valt te herleiden dat de uitzendkracht in ieder geval niet als een homogene groep wordt gezien. De benaderingswijze van een uitzendkracht lijkt mede afhankelijk te zijn van de duur van verblijf van een uitzendkracht binnen de organisatie (Torka, 2003).

Als we bovenstaande resultaten dan ook vergelijken met de werknemer-organisatierelaties van Tsui et al. (1997), kunnen we concluderen dat ten aanzien van uitzendkrachten van korte, middellange en lange duur bij organisatie 1 en 4 voornamelijk een quasi-spot benadering wordt gehanteerd. Zowel de investeringen als de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten van korte, middellange als lange duur zijn namelijk laag. Organisatie 2 en 3 hanteren juist ten aanzien van uitzendkrachten van middellange en lange duur een overinvestment benadering. De investeringen in secundaire arbeidsvoorwaarden binnen deze organisaties zijn namelijk hoog terwijl de verwachtingen lager zijn. De veronderstelling van Tsui et al. (1997) en Tsui & Wu (2005) lijken dan ook binnen dit onderzoek slechts gedeeltelijk ondersteund te worden. Alleen bij organisatie 1 en 4 wordt de veronderstelde quasispotbenadering ten aanzien van uitzendkrachten gehanteerd, terwijl organisatie 2 en 3 juist een overinvestment benadering hanteren.

5.2. Beperkingen onderzoek en aanbevelingen vervolgonderzoek

Het onderzoek heeft enige beperkingen die in acht genomen moeten worden bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten. Mede door de invloed van de economische crisis, was het niet mogelijk om een groot aantal participanten te werven voor het onderzoek. Bij benadering van verschillende Nederlandse organisaties binnen de metaalindustrie werd door de organisaties veelal aangegeven dat ze mede door de economische crisis 'geen tijd' 'andere prioriteiten' of 'geen interesse' in het onderzoek hadden. Om aan meer respondenten te komen is er dan ook gekozen om organisaties uit andere sectoren te benaderen. Binnen dit onderzoek zijn er uiteindelijk acht respondenten geïnterviewd in vier verschillende organisaties en verschillende sectoren. De kleine steekproef beperkt dan ook de representativiteit en generalisatie naar populatie. Daarnaast zorgt de diversiteit van de sectoren van de participerende organisaties ervoor dat generalisatie naar sectoren en de interne validiteit van het onderzoek geminimaliseerd wordt. Voor vervolgonderzoek is het aan te raden om een grotere steekproef te nemen en organisaties binnen een bepaalde sector te benaderen.

Verder richt dit onderzoek zich alleen op Nederlandse organisaties. Tot op heden zijn er echter nog geen universele of Europese algemene wetten of kaders vastgesteld voor toepassing van arbeidsvoorwaarden ten aanzien van uitzendkrachten en vast personeel. Hierdoor is generalisatie van de resultaten naar andere landen ook niet mogelijk. Voor elk land gelden er namelijk andere wettelijke regels welke van invloed kunnen zijn op de perceptie van inleners ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden van uitzendkrachten en vast personeel. In december 2008 is er wel een Europese Uitzendrichtlijn in werking getreden (2008/104/EG, PbEU L327/9 van 5.12.2008). Deze richtlijn moet als een kader dienen voor arbeidsvoorwaarden, waardoor gelijke behandeling van uitzendkrachten en werknemers van inlenende organisaties verplicht wordt voor alle lidstaten. De richtlijn moet echter nog een (lange) wetgevende weg afleggen binnen de Europese Unie voordat het kan uitmonden in een dwingende tekst voor alle lidstaten. Totdat de richtlijn is omgezet naar Europese wetgeving moet er nog rekening gehouden worden met het feit dat elk land zijn eigen wettelijke regels heeft ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden. Bij eventueel vervolgonderzoek waarbij internationale onderzoeksresultaten worden vergeleken moet hier dan ook rekening mee worden gehouden.

De gekozen methode brengt ook enkele beperkingen met zich mee. Om de benadering van de arbeidsrelaties in kaart te brengen is ervoor gekozen om een semigestructureerde interview en een korte vragenlijst af te nemen. Zoals eerder genoemd moet deze methode ervoor zorgen dat de interviewer diversere informatie en groter inzicht krijgt over het onderzochte onderwerp.

De onervarenheid van de interviewer zorgde er echter voor dat niet alle inzichten van de organisatiestructuur en organisatiebeleid in kaart konden worden gebracht. In enkele gevallen slaagde de interviewer er niet in om duidelijke inzichten te krijgen indien respondenten korte reacties als öjaö, öneeö of öniet van toepassingö gaven op de open vragen. Dit was voornamelijk het geval bij respondent van organisatie 1. De geïnterviewde gaf alleen korte antwoorden op de open vragen. De korte reacties kunnen mede beïnvloed zijn door de onervarenheid van de onderzoeker om door te vragen en de ongunstige planning van het interview. De respondent had namelijk te weinig tijd voor het interview, omdat zijn voorgaande afspraken uit waren gelopen en hij na het interview weer een andere afspraak had. Daarnaast vragen de items uit de vragenlijst diverse bedrijfsspecifieke informatie op over de percepties ten aanzien van uitzendkrachten en de daarmee samenhangende gehanteerde beleid door de organisatie. De respondenten kunnen hierdoor neigen om sociaal wenselijk te antwoorden. De vergelijking van de antwoorden op het kwalitatieve deel van het onderzoek met het kwantitatieve deel ten aanzien van de verwachtingen, maakte het mogelijk dat tegenspraken hierin in ieder geval opgespoord konden worden. Door een rondleiding te volgen binnen de organisaties en door aanwezige vaste medewerkers en uitzendkrachten bij het onderzoek te betrekken kan er echter een nog breder inzicht verkregen worden van de aanwezige arbeidsrelaties. De informatie die vanuit verschillende invalshoeken verzameld wordt kan daarnaast zorgen voor betere evaluaties van eventueel aanwezige sociaal wenselijke antwoorden. Voor vervolgonderzoek is het dan ook aan te raden deze verschillende invalshoeken te benaderen om uitgebreidere informatie ten aanzien van het onderwerp te ontvangen en sociaal wenselijke antwoorden op te sporen.

5.3. Aanbevelingen organisaties

De resultaten uit dit onderzoek toonden aan dat de geïnterviewde organisaties uitzendkrachten inlenen ter aanvulling van hun huidig personeelsbestand. Binnen organisatie 1 en 4 is dit voornamelijk om een tijdelijk flexibele schil te creëren in het personeelsbestand. Organisaties 2 en 3 hebben het voornemen om uitzendkrachten uiteindelijk zelf in dienst te nemen na een bepaald termijn. Wanneer echter productie en ontwikkeling binnen de organisaties afneemt en de organisaties moeten korten op personeel, zijn de uitzendkrachten de eerste waarvan afscheid wordt genomen. Het lijkt erop dat de organisaties in zulke situaties geen verantwoordelijkheid meer voelen voor de uitzendkrachten. Omdat er een gebrek aan informatie is over de behoeften van uitzendkrachten en er geen universele benaderingswijze is, kan er geen alomvattend advies gegeven worden aan de organisaties.

Op basis van de vier organisatie-werknemersrelaties die Tsui et al (1997) onderscheiden, wordt het de organisaties wel geadviseerd om de investeringen aan te passen aan de verwachtingen van uitzendkrachten. Zoals eerder gesteld is de mutual investment employee organization approach hiervoor de meest evenwichtige organisatie-werknemer relatie (Tsui et al, 1997; Tsui & Wu, 2005). Door het onbepaalde termijn en onbeperkte ongedefinieerde verplichtingen van beiden partijen, zal hogere affectieve betrokkenheid en een hoge mate van organizational citizenship behavior opgeroepen worden bij uitzendkrachten. De kerntaken van werknemers zullen op deze manier het beste uitgevoerd worden in verhouding tot de overige drie organisatie-werknemer relaties. Daarnaast wordt geadviseerd om vervolgonderzoek uit te voeren naar de percepties van aanwezige uitzendkrachten ten aanzien van de organisatie-werknemer relaties. Op deze manier kunnen uitzendkrachten en inlenende organisaties beter op elkaars behoeften inspelen.

Referentielijst

Argyris, C. (1960). Understanding Organizational Behavior. *Homewood, IL: Doresy*.

Atkinson, P. B. (2003). Models of police probationer career progression: preconceptions of the psychological contract. *Human Resource Development International* , 6, pp. 43-57 .

Bakels, H.L. (2000) *Schets van het Nederlandse arbeidsrecht*. Deventer:Kluwer

Blau, P. (1964). Exchange and Power in Social Life. *New York: Willey*.

CIETT. (2009). *www.ciett.org*.

Coyle-Shapiro, J. A. (2002). A psychological perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* , 927-946.

Coyle-Shapiro, J.A.M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *The Journal of Management Studies*, 37, 904-930.

Coyle-Shapiro, J.A.M., & Morrow, P.C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431.

Coyle-Shapiro, J. K. (2004). Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or It's my Job? . *Journal of Management Studies* , 85-106.

De Vries, Wolbers (2005), Non-standard employment relations and wages among school leavers in the Netherlands. *Work, employment and society*, 2005, Vol. 19, p. 503-523.

Ester, P. & H. Vinken (2000) 'Forever flexible? Verwachtingen van Nederlanders over flexibiliteit van de arbeid in de 21ste eeuw' . P. Ester c.s. (eds.), *Flexibiliteitverzekerd*.

Guest, D., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38.

Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employees outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews* , 1-19.

Guest, D. (2004a). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology* , 541-555.

Homans, G.C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). The significance of human resource management effectiveness for corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-88.

Janssen, O. (1997). Cognities empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. *Gedrag en Organisatie* , pp. 175-194.

Kessler, J.-M. C.-S. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 69-86.

Levinson, H. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Havard University Press.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingentsøcommitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609ó635.

Lincoln, J.R. & Kalleberg, A.L. (1985). Work organization and workforce commitment: a study of plants and employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50, 738-760.

Mayring, P. (2001, Februari). Opgeroepen op September 14, 2009, van Forum: Qualitative Social Research: <http://www.qualitative-research.net>

McDonald, D. &. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organizational Development Journal* , 84-91.

Mensink, J.C.M. (1991) Dynamiek in human resource management. Talenten benutten als beleid, 29-53. *Reader Inleiding Management en Organisatie*, 1997/1998, p.24- 48.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1999) Sociale Nota 2000. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Oudehoven. (2003). *Gedrag en Organisatie* .

Pauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction. *The International Journal of Human Resource Management* , pp. 257-262.

Pearce, J. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological contract and the effect on co-workers. *Academy of Management Journal* , 1082-1096.

Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People*. Boston: *Harvard Business School Press*.

Reilly, P. A. (1998). Balancing Flexibility Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 7-22.

Rousseau, D. 1989 "Psychological and implied contracts in organizations." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121-139.

Rousseau, D. &. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and types of measures. *Journal of Organizational Behavior* , 679-695.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior* , 389-400.

Schein, E. H. (1962). Organizational Mentation. *Contemporary Psychology* , pp. 25-27.

Torka, N. (2003). Flexible but committed. The relationship between contract and commitment. *PhD thesis. Twente University Press. Enschede* .

Torka, N. (2004). "Atypical employment relationship and commitment: wishful thinking of HR challenge?". *Management Revue* , 324,343..

Torka, N. &. (2007). On the transferability of 'traditional' satisfaction theory to non-traditional employment relationships: temp agency work satisfaction. *Employee Relations*, 440-457.

Torka, N. &. (2009). On the job and co-worker commitment of agency workers and permanent employees. *International Journal of Human Resource Management*

Tsui, A. P. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal* , 1089-1121.

Tsui, A. & Wu. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for Human Resource Management . *Human Resource Management* , 115-121.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bijlagen

Bijlage 1: Tabellen verwachtingen (kwantitatieve deel)

EIGEN MEDEWERKERS					
	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Gemiddelde
Transactionele verwachtingen	3,91	4,22	4,71	3,43	4,07
Relationele taakgerelateerde verwachtingen	4,64	5	4,57	4	4,55
Relationele verwachtingen	4,56	4,5	4,75	4	4,45
Gemiddelde	4,37	4,57	4,68	3,81	4,36

Tabel 1: verwachtingen per organisatie ten aanzien van eigen medewerkers

KORTDURIGE UITZENDKRACHTEN					
	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Gemiddelde
Transactionele verwachtingen	-	-	-	2,86	2,86
Relationele taakgerelateerde verwachtingen	-	-	-	4,00	4,00
Relationele verwachtingen	-	-	-	3,75	3,75
Gemiddelde	-	-	-	3,54	3,54

Tabel 2: verwachtingen per organisatie ten aanzien van kortdurige uitzendkrachten

MIDDELLANGE DUUR UITZENDKRACHTEN					
	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Gemiddelde
Transactionele verwachtingen	3,76	3	3,71	2,86	3,33
Relationele taakgerelateerde verwachtingen	4,57	5	4,14	4,00	4,43
Relationele verwachtingen	3,83	4,13	3,75	3,75	3,87
Gemiddelde	4,05	4,04	3,87	3,54	3,88

Tabel 3: verwachtingen per organisatie ten aanzien van uitzendkrachten van middellange duur

LANGDURIGE UITZENDKRACHTEN					
	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4	Gemiddelde
Transactionele verwachtingen	3,57	3,79	-	2,86	3,41
Relationele taakgerelateerde verwachtingen	4,64	4,93	-	4,00	4,52
Relationele verwachtingen	4,13	4,63	-	3,75	4,17
Gemiddelde	4,11	4,45		3,54	4,03

Tabel 4: verwachtingen per organisatie ten aanzien van langdurige uitzendkrachten

EIGEN MEDEWERKERS									
	Resp.1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp.5	Resp. 6	Resp. 7	Resp. 8	
Transactionele verwachtingen	2	4	4,93	4,71	3,57	4,86	4,71	3,43	4,02
Rel. taakgerelateerde verwachtingen	4,57	4,14	4,86	5	5	5	4,57	4	4,64
Relationele verwachtingen	4,25	4,5	4,5	5	4,5	4,5	4,75	4	4,5
Gemiddelde	3,61	4,21	4,76	4,9	4,36	4,79	4,68	3,81	4,39

Tabel 5: verwachtingen per respondent ten aanzien van eigen medewerkers

KORTDURIGE UITZENDKRACHTEN									
	Resp.1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp.5	Resp. 6	Resp. 7	Resp. 8	
Transactionele verwachtingen	-	-	-	-	-	-	-	2,86	2,86
Rel. taakgerelateerde verwachtingen	-	-	-	-	-	-	-	4	4
Relationele verwachtingen	-	-	-	-	-	-	-	3,75	3,75
Gemiddelde	-	-	-	-	-	-	-	3,54	3,54

Tabel 6: verwachtingen per respondent ten aanzien van kortdurige uitzendkrachten

MIDDELLANGE DUUR UITZENDKRACHTEN									
	Resp.1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp.5	Resp. 6	Resp. 7	Resp. 8	
Transactionele verwachtingen	-	4,14	3,71	3,43	2,57	3,43	3,71	2,86	3,41
Rel. taakgerelateerde verwachtingen	-	3,86	4,86	5	5	5	4,14	4	4,55
Relationele verwachtingen	-	3,5	3,75	4,25	4,5	3,75	3,75	3,75	3,89
Gemiddelde	-	3,83	4,10	4,33	4,02	4,06	3,87	3,54	3,96

Tabel 7: verwachtingen per respondent ten aanzien van uitzendkrachten van middellange duur

LANGDURIGE UITZENDKRACHTEN									
	Resp.1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp.5	Resp. 6	Resp. 7	Resp. 8	
Transactionele verwachtingen	2	4,29	3,71	4,29	3,57	4	-	2,86	3,53
Rel. taakgerelateerde verwachtingen	4,57	4,14	4,86	5	5	4,86	-	4	4,63
Relationele verwachtingen	4,25	4	3,75	4,5	4,5	4,75	-	3,75	4,21
Gemiddelde	3,61	4,14	4,10	4,60	4,36	4,54	-	3,54	4,13

Tabel 8: verwachtingen per respondent ten aanzien van langdurige uitzendkrachten

Bijlage 2: Samenvatting investeringen

	Org 1	Org 2	Org 3	Org 4
Selectie;				
- Vaste aanstelling uitzendkrachten	+	+	+	+
- Voorwaarden voor vaste aanstelling	+/-	+/-	+	+/-
Financiële Beloning;				
- Salarisverschil vaste medewerkers en uitzendkrachten (ja/nee)	Ja	Nee	Ja	Ja
- Monetaire beloning uitsluitend vaste medewerkers (ja/nee)	Ja	Ja	Nee	Ja
- Monetaire beloning uitzendkrachten	+/-	+/-	+	-
- Verschil in beloning tussen uitzendkrachten (ja/nee)	Nee	Nee	Ja	Ja
- Meerdere uitzendbureaus	Ja	Ja	Nee	Ja
- Verschil in loon bij de verschillende uitzendbureaus	Nee	Nee	n.v.t.	Ja
- Bemoeien met uitgekeerde lonen	Nee	Nee	Nee	Ja
Monetaire compensaties;				
- Verschil in m. c . vaste medewerkers en uitzendkrachten	Nee	Nee	Nee	Nee
- Verschil in m. c . tussen uitzendkrachten en ermee bemoeien	Nee	Nee	Nee	Nee
Arbeidsinhoud;				
- Verschil in functies/taken	+/-	Nee	+/-	Ja
- Verschil in arbeidsinhoud tussen uitzendkrachten	+/-	Nee	n.v.t.	Ja
Arbeidsomstandigheden;				
- Verschil fysieke arbeidsomst. vaste medewerkers en uitzendkrachten	Nee	Nee	Nee	Nee
- Verschil fysieke arbeidomst. tussen uitzendkrachten	Nee	Nee	Nee	Nee
- Verschil sociale arbeidsomst. vaste medewerkers en uitzendkrachten	Nee	Nee	Nee	Nee
- Verschil sociale arbeidsomst. tussen uitzendkrachten	Nee	Nee	Nee	Nee
Ontwikkeling en promotie;				
- Training on the job voor vaste medewerkers	Ja	Ja	Ja	Ja
- Training on the job voor uitzendkrachten	+/-	+/-	+/-	+/-
- Verschil training on the job tussen uitzendkrachten	Nee	Nee	Nee	Nee
- Opleiding en cursussen voor vaste medewerkers	Ja	Ja	Ja	Ja
- Opleiding en cursussen voor uitzendkrachten	+/-	+/-	+/-	-
- Verschil opleiding en cursussen tussen uitzendkrachten	Ja	Ja	n.v.t.	Nee
- Vergoeden opleiding en cursussen voor uitzendkrachten	Ja	Ja	Ja	Nee
- Doorgroeimogelijkheden vaste medewerkers	Ja	Ja	Ja	Ja
- Doorgroeimogelijkheden uitzendkrachten	+/-	-	-	-
- Verschil doorgroeimogelijkheden tussen uitzendkrachten	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
- Verschil in betere/hogere functiemogelijkheden tussen uitzendkrachten	Nee	Nee	n.v.t.	Nee
Arbeidsverhoudingen				
- Deelname werkoverleg vaste medewerkers	Ja	Ja	Ja	Ja
- Deelname werkoverleg uitzendkrachten	+/-	+/-	+/-	+/-
- Verschil in mogelijkheid tot deelname tussen uitzendkrachten	+/-	+/-	+/-	+/-
- Inbreng werkoverleg uitzendkrachten (hoger of lager dan vaste med.)	Gem.	Lager	Lager	Lager
- Deelname uitzendkrachten kwaliteitskring/projectteams	+/-	n.v.t.	+/-	n.v.t.
- Verschil deelname mogelijkheid tussen uitzendkrachten kwaliteitskring/projectteams	Nee	Nee	Nee	Nee
- Implementeren van ideeën van uitzendkrachten	Ja	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
- Bijdrage organisatievernieuwing vaste medewerkers	+	+	+	+
- Bijdrage organisatievernieuwing door uitzendkrachten	+/-	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
- Inbreng directe ideeën door uitzendkrachten	+	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
- Toelating van uitzendkrachten binnen ondernemingsraad	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
- Besproken thema's over uitzendkrachten binnen OR	+	-	-	-

Bijlage 3: 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 ó over de bedrijven heen ó 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 middellange 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., -envelopø 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, middellange 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, middellange 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, middellange 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, middellange 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, middellange 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, middellange 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, middellange 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, middellange 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, middellange 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, middellange 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 ó kortdurig, middellange duur, langdurig ó één lijst (dus maximaal 4: 1 voor eigen medewerkers, 1 voor kortdurige uitzendkrachten, 1 voor middellange 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, middellange duur uitzendkrachten, langdurige uitzendkrachten) dat ze í .

- 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 \neq beyond contract \emptyset 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 \neq zorgvuldigheid \emptyset van Oudehoven (2003) *Gedrag en Organisatie* met deze kunnen in dit geval instrumentele verwachtingen worden getoetst, dus die, die niet \neq 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)