



## **MANIEREN WAAROP INLENERS HUN ARBEIDSRELATIE MET UITZENDKRACHTEN BENADEREN: VERWACHTINGEN EN HR-PRAKTIJKEN.**

DEFNE YENER, UNIVERSITEIT TWENTE.

OKTOBER 2009

### **Samenvatting**

**Doel** - Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de houdingen en de verwachtingen van inleners (direct leidinggevenden en managers in organisaties waar uitzendkrachten werkzaamheden verrichten) ten aanzien van uitzendkrachten en uiteindelijk om te bepalen of uitzendkrachten, net als vaste medewerkers, een ‘mutual-investment’ benadering of een ‘overinvestment’ benadering van hun inlener kunnen verwachten.

**Methode** - De nadruk ligt op kwalitatieve dataverzameling, waarbij semigestructureerde interviews en vragenlijsten werden afgenomen bij acht leidinggevenden in vier Nederlandse bedrijven/instellingen; twee schoonmaakbedrijven, een metaalverwerkingsbedrijf en een onderwijsinstelling.

**Resultaten** - Uit dit onderzoek blijkt dat niet alleen vaste medewerkers, maar ook uitzendkrachten een ‘mutual-investment’ benadering en een ‘overinvestment’ benadering van hun inlener kunnen verwachten. Deze bevindingen verwerpen de beweringen van Tsui & Wu (2005), namelijk dat uitzendkrachten slechts een ‘quasi-spot’ contract of een ‘underinvestment’ benadering van hun inlener kunnen verwachten.

**Discussie/praktische aanbevelingen** - Er worden enkele beperkingen van het onderzoek besproken, waarna aanbevelingen voor vervolgonderzoek en praktische aanbevelingen voor de vertegenwoordigers van inleners en uitzendbureaus worden gegeven.

## **1. Inleiding**

Wereldwijd is tussen 1997 en 2007 het totale aantal uitzendkrachten toegenomen van 3,9 miljoen naar 9,5 miljoen. De grootste toename vond plaats in Japan. Toch had Nederland in 2007 relatief meer uitzendkrachten in dienst dan Japan. 2,8 % van de beroepsbevolking was in 2007 uitzendkracht en Nederland scoort hiermee ook hoog vergeleken met het Europees gemiddelde van 2,0 % (Ciett, 2009). Dit verschil in groei tussen verschillende landen komt onder andere door de lokale wetgeving (Guest, 2004). Nederlandse wetgeving die hierbij noemenswaardig is, is de Flexwet (1998). Deze wet heeft getracht de wensen van werkgevers en werknemers beter op elkaar af te stemmen, door enerzijds te zorgen voor personele flexibiliteit voor de werkgever en anderzijds bescherming van de rechtspositie van flexibel ingezet personeel (Brack, 2007).

Op dit moment, anno 2009, is er sprake van een wereldwijde recessie. Bedrijven lijken zich voornamelijk nog met één ding bezig te houden: overleven. Voor een efficiënte bedrijfsvoering worden veelal kosten bespaard door het laten plaatsvinden van reorganisaties en ontslagen. Veel bedrijven kennen een vaste schil van uitzendkrachten van maar liefst 25 tot 40 % van de werknemers en het is juist deze schil die het eerst wordt geraakt door economische terugval (Meijerink, 2009).

Externe factoren, zoals een economische crisis, kunnen dus gevolgen hebben voor het personeelsmanagement. Een belangrijk gevolg is het ontstaan van verschillende arbeidsrelaties. Veel onderzoek, onder andere dat van Tsui (1997), toont aan dat een werkgever de relatie met zijn werknemer op vier manieren kan benaderen: volgens het 'quasi-spot' contract, de 'mutual-investment' benadering, de 'underinvestment' benadering of de 'overinvestment' benadering. In het theoretisch kader volgt meer uitleg over deze verschillende arbeidsrelaties. Wat in dit onderzoek van Tsui (1997) naar voren komt en wat een ander onderzoek van Tsui & Wu (2005) nog meer benadrukt, is dat zij ervan uitgaan dat de 'mutual-investment' en de 'overinvestment' benadering beiden gebaseerd zijn op een lange termijn relatie en deze arbeidsrelaties dus niet kunnen gelden voor uitzendkrachten. Ander onderzoek gaat hier echter tegen in. Er bestaat namelijk enige evidentie (Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003; Coyle-Shapiro en Morrow, 2005; Connelly, Gallagher & Gilley, 2006) dat uitzendkrachten ook betrokken kunnen zijn bij de organisatie waar ze werkzaam zijn en dat hun betrokkenheid soms zelfs groter is dan die van vaste werknemers. Onderzoek van Torka & Schyns (2007) laat bovendien zien dat het zo kan zijn dat organisaties geen onderscheid maken tussen HR praktijken met betrekking tot vaste werknemers en

uitzendkrachten. HR praktijken kunnen beschouwd worden als antecedenten van betrokkenheid van werknemers (Beer, 1984). Het feit dat uitzendkrachten dezelfde HR praktijken aangeboden kunnen krijgen ondersteunt daarom bovenstaand onderzoek dat stelt dat uitzendkrachten net zo betrokken bij hun organisatie kunnen zijn als vast personeel. Om die redenen probeert dit onderzoek aan te tonen dat niet alleen vaste werknemers, maar ook uitzendkrachten een ‘mutual-investment’- of een ‘overinvestment’- relatie met hun werkgever kunnen hebben en dat uitzendkrachten wellicht met andere bedoelingen en verwachtingen in dienst zijn genomen dan die in bovenstaand onderzoek van Tsui & Wu (2005). Hierbij staat de volgende vraag centraal:

*Kunnen uitzendkrachten, net als vaste werknemers, een ‘mutual-investment’ of een ‘overinvestment’ benadering van een organisatie verwachten?*

### *1.1 Wetenschappelijke relevantie*

Uitzendkrachten bevinden zich in een driehoeksrelatie met een uitzendbureau en een organisatie waar zij hun werkzaamheden verrichten, de inlener. Tot op heden heeft zich veel onderzoek gericht op het perspectief van uitzendkrachten: hun attitudes ten aanzien van uitzendarbeid en de gevolgen daarvan (e.g. McDonald & Makin, 2000; Pearce, 1993; Torka et al., 2009; Torka & Schyns, 2007, Torka & Schyns, 2009; Van Dyne & Ang, 1998). Echter, onderzoek naar het perspectief van inleners over deze relatie ontbreekt tot op heden. De HR praktijken die inleners voor uitzendkrachten inzetten en de verwachtingen die zij van uitzendkrachten hebben worden daarom in dit onderzoek in kaart gebracht, zodat kennis over het onderwerp uitzendwerk wetenschappelijk wordt aangevuld.

### *1.2. Maatschappelijke relevantie*

Door tevens duidelijkheid te scheppen over het perspectief van de inlener over de relatie, kan de positie van uitzendkrachten beter worden bepaald. Er is zoals eerder is genoemd enige evidentie dat Tsui en Wu (2005) ongelijk hebben en inleners veelal dezelfde HR praktijken aan uitzendkrachten bieden dan aan vaste medewerkers en er wel degelijk in uitzendkrachten geïnvesteerd wordt (Torka & Schyns, 2007). Dit onderzoek kijkt of deze laatste bevindingen bevestigd kunnen worden en het imago van uitzendkrachten aangepast moet worden. Door het in kaart brengen van het perspectief van de inlener, kunnen de verwachtingen van inleners en

uitzendkrachten bovendien beter op elkaar worden afgestemd zodat er efficiënter van uitzendwerk gebruik kan worden gemaakt.

Er wordt gekozen voor een verkennende benadering om dit onderwerp te bestuderen. De nadruk ligt op kwalitatieve dataverzameling, waarbij semigestructureerde interviews worden afgenomen bij (top)managers en direct leidinggevendenden, vertegenwoordigers van de inleners, in middelgrote organisaties. Er wordt ook gebruik gemaakt van kwantitatieve dataverzameling, namelijk het afnemen van vragenlijsten.

In het theoretisch kader zullen de verschillende onderwerpen die bij het beantwoorden van de centrale vraag een rol spelen, aan bod komen. Vervolgens wordt de methode beschreven die hierbij gebruikt wordt, gevolgd door de resultaten en bijbehorende conclusies en tot slot een discussiesectie.

## **2. Theoretisch kader: verkennen van de houdingen en de verwachtingen van de inlener.**

Voor het in kaart brengen van de houdingen en verwachtingen van inleners ten aanzien van uitzendkrachten, is het nuttig te kijken naar de verschillende redenen die er bestaan voor het gebruik van uitzendarbeid. Ook wordt het nut van het psychologisch contract bij het bestuderen van dit onderwerp kort besproken. Vervolgens worden de vier manieren waarop een werkgever de relatie met zijn werknemer kan benaderen uiteengezet. Tot slot wordt gekeken naar HR praktijken die een werkgever aan zijn werknemers kan bieden en verwachtingen die hij van zijn werknemers kan hebben: de componenten die de relatie tussen uitzendkracht en inlener bepalen.

### *2.1 Context: waarom uitzendarbeid?*

Om als organisatie (inter)nationaal competitief te blijven, moet het management van alle bronnen van een organisatie constant worden herzien (Torka & Schyns, 2007). Een essentiële bron is het personeelsbestand. Om als organisatie te kunnen overleven moet het volume en de kwaliteit van het personeelsbestand worden aangepast aan de vraag naar productie of service. Dit kan worden bereikt door het inzetten van tijdelijke werknemers, zoals het inlenen van uitzendkrachten via een uitzendbureau. Uitzendkrachten hebben alleen een arbeidsovereenkomst met het uitzendbureau, waarvan zij hun loon ontvangen en niet met de inlener, waar zij hun werkzaamheden verrichten. Toch kan de laatstgenoemde partij de opdracht stop zetten zodat het contract met het uitzendbureau van rechtswege eindigt als de

uitzendkracht nog geen 78 weken voor het uitzendbureau heeft gewerkt (ABU, 2009). Dit zorgt voor contract flexibiliteit voor de inlener (Guest, 2004).

Een ander gebruikelijk motief voor het in dienst nemen van uitzendkrachten is de tijdelijke behoefte aan specialisten of adviseurs. De organisatie heeft behoefte aan specifieke kennis die gespecialiseerde werknemers kunnen verschaffen (Knell, 2000). In Nederland wordt bijvoorbeeld veel gebruik gemaakt van uitzending of detachering in de zakelijke dienstverlening van het ontwerp en de implementatie van software voor computersystemen (Brack, 2007).

Zoals al eerder is genoemd hebben deze motieven voor het gebruik van uitzendwerk betrekking op tijden waarin het voorspoedig gaat met de economie en dus ook met bedrijven. Wanneer er meer vraag naar productie of service ontstaat, wordt er vaak tijdelijk personeel aangenomen om aan deze vraag te kunnen beantwoorden en om toekomstige potentiële werknemers te kunnen selecteren. Maar als de groei zijn top heeft bereikt en de business cyclus een neerwaartse beweging kent, zijn het de uitzendkrachten die het eerst moeten vertrekken om duurdere en moeilijker ontslagen te voorkomen. Later ontstaat er een lichte stijging van het gebruik van uitzendkrachten om de gaten op te vullen die zijn ontstaan door de ontslagen. Dit is een basis mechanisme waarin het gebruik van uitzendkrachten en economische ontwikkelingen gecorreleerd zijn (ECORYS, 2009).

## *2.2 Werkgeversbenaderingen van arbeidsrelaties*

De basis voor de relatie tussen werkgever en werknemer wordt gevormd door het psychologisch contract (Rousseau, 1989, 1995, 1998, 2001). Het houdt de gepercipieerde verwachtingen van werkgever en werknemer over wederzijdse verplichtingen in (Coyle-Shapiro, 2002). Argyris (1960), Levinson et al. (1964) en Schein (1965, 1978) stellen dat werkrelaties worden gekenmerkt door zowel een economische als een sociale ruil (Fox, 1974). Het is van belang om dit contract mee te nemen bij het bestuderen van het perspectief van een inlener over zijn relatie met uitzendkrachten, omdat niet alleen het formele arbeidscontract, maar ook informele en impliciete verwachtingen de relatie identificeren en deze daarom ook bestudeerd moeten worden.

Om bovengenoemd perspectief in kaart te kunnen brengen kijken we naar verschillende manieren waarop een werkgever de relatie met zijn werknemer kan benaderen. Vooral in onderzoek van Tsui (1997, 2005, 2007), maar ook in dat van Leepak & Snell (1999), wordt gesproken over vier verschillende relaties tussen werkgever en werknemer. Het ‘quasi-spot’

contract is een puur economische ruil, waarbij investeringen en verwachtingen die een werkgever van een werknemer heeft, in balans zijn. Beloningen worden in de vorm van geld aan een werknemer geboden en er worden gespecificeerde contributies van de werknemer terug verwacht. Het gaat volgens Tsui (2007) vaak om een korte termijn relatie die voor flexibiliteit op de arbeidsmarkt kan zorgen. Bij de ‘mutual-investment’ benadering wordt van werknemers verwacht dat ze hun werkrollen uitbreiden en meer betrokken zijn bij een organisatie als geheel. De werkgever biedt in ruil hiervoor meer baanzekerheid en mogelijkheden voor werknemers om zich verder te ontwikkelen. Tsui (2007) spreekt hier van een lange termijn relatie. Ook hier is sprake van een balans tussen investeringen en verwachtingen die een werkgever van een werknemer heeft. Echter, van deze balans is geen sprake bij de ‘underinvestment’ benadering. De werkgever verwacht flexibel gedrag en uitbreiding van de werkrollen van werknemers, maar tracht deze flexibiliteit te behouden door werknemers een korte termijn relatie te bieden en weinig in hen te investeren. Ook bij de ‘overinvestment’ benadering zijn investeringen en verwachtingen niet in balans. De werkgever biedt relatief veel baanzekerheid en is bereid in de werknemer te investeren, maar er wordt slechts nauw gespecificeerd gedrag van de werknemer in ruil hiervoor terug verwacht.

Volgens Tsui & Wu (2005) wordt de ‘mutual-investment’ benadering gekenmerkt door wederzijdse loyaliteit, vertrouwen en een focus op een lange termijn relatie. Zij gaan er vanuit dat tijdelijke werknemers, waaronder uitzendkrachten, nooit een ‘mutual-investment’ of een ‘overinvestment’ relatie met hun werkgever kunnen hebben. Deze tijdelijke werknemers zijn volgens hen ingehuurd op basis van een contract dat gericht is op een korte termijn relatie waarbij weinig geïnvesteerd kan worden. Maar wat tot op heden juist nog weinig onderzocht is, is met welk doel voor ogen en met welke verwachtingen een inlener uitzendkrachten in dienst neemt.

### *2.3 Aangeboden HR praktijken en verwachtingen: in balans?*

Om bovengenoemde benadering van Tsui en Wu (2005) te bestuderen en om een antwoord te krijgen op de centrale vraag in dit onderzoek, moet gekeken worden naar wat een inlener een uitzendkracht biedt en wat hij hiervan verwacht. De verhouding tussen enerzijds aangeboden HR praktijken en anderzijds verwachtingen van de uitzendkracht, bepaalt welke relatie er bestaat tussen inlener en uitzendkracht.

### 2.3.1 HR praktijken.

Er wordt algemeen mee ingestemd dat 'Human Resource Management' (HRM) van invloed is op de attituden en het gedrag van werknemers. Er bestaan echter tegenstrijdige resultaten over de verschillen in attituden en gedrag van vaste werknemers en uitzendkrachten. Klein Hesselink et al. (1998) tonen aan dat uitzendkrachten minder betrokken zijn dan andere werknemers. Ander onderzoek toont aan dat uitzendkrachten wel degelijk betrokken kunnen zijn en dat niet het verschil in contract, maar gepercipieerde steun van het uitzendbureau en de inlenende organisatie van invloed is op de betrokkenheid van uitzendkrachten (Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003; Coyle-Shapiro en Morrow, 2005; Connelly, Gallagher & Gilley, 2006).

Om deze tegenstrijdige bevindingen te kunnen verklaren, is een goed begrip van HR praktijken met betrekking tot vaste werknemers en uitzendkrachten nodig. Het onderzoek dat tot nu toe is gedaan naar verschillen in HR praktijken geven tevens tegenstrijdige resultaten. Er bestaat onderzoek dat aantoont dat uitzendkrachten met minder aantrekkelijke HR praktijken te maken hebben dan vaste werknemers (e.g. European Foundation, 2001; Goudswaard et al., 2000; Goudswaard and de Nanteuil, 2000; Kleinknecht et al., 1997; McGovern et al., 2004) en dat het belang van specifieke HR aandacht voor tijdelijke werknemers wordt onderschat (Koene & van Riemsdijk, 2005). Echter, ander onderzoek laat zien dat permanente werknemers meer stress ervaren dan uitzendkrachten (Saloniemi et al., 2004; Casey and Alach, 2004). Bovendien laat onderzoek van Torka & Schyns (2007) zien dat inleners niet per definitie een onderscheid maken tussen HR praktijken voor vaste werknemers en uitzendkrachten, met uitzondering van loon, bonussen en extra vakantiedagen. Vooral organisaties die streven naar een lange termijn relatie met een uitzendkracht zijn geneigd geen onderscheid te maken in HR praktijken tussen vaste werknemers en uitzendkrachten. De verschillen die er bestaan hebben betrekking op de duur van de arbeidsrelatie en niet op het type werknemer, bovendien zijn voor bovengenoemde verschillen in HR praktijken voornamelijk uitzendbureaus verantwoordelijk. Het soort arbeidsrelatie hoeft dus geen direct effect te hebben op HR praktijken die inleners aanbieden. Deze bevindingen van Torka & Schyns (2007) worden nader onderzocht.

De verschillende HR praktijken die hier worden onderzocht zijn: *selectie* (er wordt onderzocht of het voorkomt dat uitzendkrachten een vaste aanstelling krijgen en aan wat zij hiervoor moeten voldoen), *financiële beloningen*, *monetaire compensaties* (financiële tegemoetkomingen in bijvoorbeeld werkkleding en reiskosten), *arbeidsinhoud*,

*arbeidsomstandigheden, ontwikkeling & promotie en arbeidsverhoudingen* (deelname van vaste medewerkers en uitzendkrachten aan verschillende vormen van groepsoverleg en hun inbreng). Door deze HR aspecten te onderzoeken kunnen mogelijke verschillen in investeringen van inleners in vaste medewerkers en uitzendkrachten inzichtelijk worden gemaakt, net als mogelijke verschillen tussen uitzendkrachten onderling.

### 2.3.2 Verwachtingen.

Om de relatie tussen inlener en uitzendkracht te bepalen, moeten naast de aangeboden HR praktijken tevens de verwachtingen die een inlener van uitzendkrachten heeft, in kaart worden gebracht. De verschillende soorten verwachtingen waar dit onderzoek zich op richt zijn:

- 1) Relationele verwachtingen die verder gaan dan het contract. Deze verwachtingen betreffen de taakprestatie, zoals het herkennen van problemen en het genereren van ideeën (Jansen, 1997).
- 2) Instrumentele, functiegerelateerde verwachtingen. Hieronder valt efficiënt zijn, zorgvuldig te werk gaan, naar perfectie streven, gericht zijn op planning, zich aan de regels houden en de kwaliteit bewaken (Oudehoven, 2003).
- 3) Relationele verwachtingen die niet gerelateerd zijn aan de taakprestatie, vaak als ‘Organizational Citizenship Behavior’ (OCB) aangeduid. Dit houdt in: het helpen van collega’s, aanwezig zijn op niet verplichte bijeenkomsten, meedenken met de organisatie en bijdragen aan een goede sfeer.

Door te bepalen welke HR praktijken een inlener aan uitzendkrachten biedt en welke verwachtingen hij van hen heeft en door dit bovendien te vergelijken met vaste medewerkers, kan er onderzocht worden of uitzendkrachten, net als vaste medewerkers, ook een ‘mutual-investment’ relatie of een ‘overinvestment’ relatie met hun inlener kunnen hebben.

## **3. Methode**

De procedure bij het werven van de respondenten, de inleners, wordt kort beschreven. Vervolgens worden de verschillende technieken die worden gebruikt uiteengezet. Tot slot wordt er beschreven hoe er bepaald wordt welke werkgeversbenadering uitzendkrachten kunnen verwachten: een antwoord op de onderzoeksvraag.



### *3.1 Procedure*

In eerste instantie werd er gekozen om bedrijven te benaderen in de metaalsector. De bedrijven werden eerst per brief benaderd, waarna enkele dagen later telefonisch contact werd opgenomen. De brieven waren echter vaak nog niet gelezen en veel bedrijven wilden niet mee werken, waarbij de reden te druk te zijn het meest voor kwam. Er werd besloten om tevens bedrijven of instanties in andere branches te benaderen, wat meer resultaat opleverde. Er werden bij vier bedrijven met acht mensen interviews gevoerd en vragenlijsten afgenomen. De interviews duurden gemiddeld een half uur. De respondenten waren direct leidinggevend en (top)managers in middelgrote organisaties, die op dat moment direct te maken hadden met uitzendkrachten of hier in het verleden direct mee te maken hebben gehad. Er is gekozen voor deze twee niveaus van leidinggevend, omdat het niet vanzelfsprekend is dat beide organisatievertegenwoordigers uitzendkrachten op eenzelfde manier ‘zien’ en ‘behandelen’. Het was uiteindelijk mogelijk om in 2 bedrijven 3 personen te interviewen en in 2 andere bedrijven 1 persoon. Hiervan waren 6 personen direct leidinggevend en 2 personen (top)managers.

### *3.2 Gebruikte technieken*

Omdat er nog geen onderzoek is gedaan naar de verwachtingen en de houding van inleners ten aanzien van uitzendkrachten, is er voor een verkennend onderzoek gekozen met een nadruk op kwalitatieve dataverzameling voor het verkrijgen van gedetailleerde, ‘rijke’ data. Semigestructureerde interviews werden afgenomen om HR praktijken die inleners aan vaste medewerkers en uitzendkrachten bieden te onderzoeken, waarbij enerzijds een interview protocol werd gevolgd en waarbij anderzijds ruimte was om af te wijken van het protocol door het stellen van open vragen (interviewprotocol in bijlage). Het interview houdt vragen in over de volgende aspecten: persoonlijke kenmerken van de respondent, het soort uitzendwerk waarvan de organisatie gebruikt maakt (kortdurend uitzendwerk, middelmatig durend uitzendwerk en langdurig uitzendwerk), het aantal uitzendkrachten en hun procentuele verhouding tot vaste medewerkers, de functies waarvoor zij ingezet worden en het personeelsmanagement van de inlenende organisatie, dus de aspecten die de organisatie aan uitzendkrachten biedt (selectie, financiële beloning, monetaire compensaties, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, ontwikkeling, promotie en arbeidsverhoudingen). De aspecten die een inlener aan uitzendkrachten biedt werden in het interview bij de verschillende soorten van uitzendwerk (indien van toepassing) vergeleken. De aangeboden HR praktijken wijzen op de

investeringen van de inlener in de uitzendkrachten. Tot slot werd in het interview gevraagd naar verwachtingen die de inleners van vaste medewerkers en uitzendkrachten hebben.

De vragenlijsten die na het interview werden afgenomen, dienden om de verwachtingen die de inleners van uitzendkrachten en vaste medewerkers hebben, gedetailleerd in kaart te brengen. Zoals eerder genoemd werden er in de vragenlijsten drie soorten verwachtingen gemeten: relationele verwachtingen die gerelateerd zijn aan de taakprestatie, instrumentele functie gerelateerde verwachtingen en relationele verwachtingen die niet gerelateerd zijn aan de taakprestatie. De respondenten vulden per soort medewerker (vaste medewerker, kort durige uitzendkracht, middelmatig durige uitzendkracht en langdurige uitzendkracht) waar zij mee te maken hebben of in het verleden te maken mee hebben gehad, een vragenlijst in. Zo kunnen de verwachtingen die de inleners van de verschillende soorten medewerkers hebben, worden vergeleken.

Het gebruik van een interview en vragenlijsten om verwachtingen te meten, methodologische triangulatie, zorgt voor een breder en completer beeld van hetgeen onderzocht wordt. Bovendien zorgt het gebruik van verschillende technieken voor wederzijdse validatie ('t Hart, 1996, 1998). De data verkregen uit het interview en de data verkregen uit de vragenlijsten kunnen met elkaar vergeleken worden zodat wellicht de validiteit van de data onderzocht kan worden

### *3.3 Categorieën*

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, namelijk of uitzendkrachten net als vaste werknemers een 'mutual-investment' of een 'overinvestment' benadering van een organisatie kunnen verwachten, moeten de bovengenoemde HR praktijken en verwachtingen van uitzendkrachten en vaste medewerkers vergeleken worden. Door vaste medewerkers als uitgangspunt te nemen, kan gemeten worden wat de kwaliteit is van de HR praktijken die de uitzendkrachten aangeboden krijgen en of er relatief veel of weinig van hen verwacht wordt. Ook wordt er gekeken naar het soort verwachting dat een inlener van uitzendkrachten heeft. Zoals eerder genoemd kunnen dit zijn: relationele verwachtingen die gerelateerd zijn aan de taakprestatie, instrumentele functie gerelateerde verwachtingen en relationele verwachtingen die niet gerelateerd zijn aan de taakprestatie. De verhouding tussen aangeboden HR praktijken en verwachtingen bepaalt in welke categorie werkgeversbenadering de uitzendkrachten vallen. Dit zijn de eerder genoemde werkgeversbenaderingen 'quasi-spot' contract, 'mutual-investment' benadering, 'underinvestment' benadering en 'overinvestment' benadering.

Uitzendkrachten vallen in de ‘quasi-spot contract’ categorie, wanneer ze in vergelijking met vaste medewerkers kwalitatief mindere HR praktijken aangeboden krijgen en er weinig van hen verwacht wordt. Deze verwachtingen zijn voornamelijk instrumenteel van aard. Uitzendkrachten vallen in de ‘mutual-investment’ categorie, wanneer zij kwalitatief goede HR praktijken aangeboden krijgen en er bovendien veel van hen verwacht wordt. Deze verwachtingen zijn voornamelijk relationeel. Wanneer uitzendkrachten kwalitatief mindere HR praktijken aangeboden krijgen, maar er desondanks toch veel van hen verwacht wordt en deze verwachtingen bovendien relationeel van aard zijn, vallen zij in de ‘underinvestment’ categorie. Dit is precies andersom wanneer zij in de ‘overinvestment’ categorie vallen. Er worden dan kwalitatief goede HR praktijken aan hen geboden, terwijl er weinig van hen verwacht wordt en deze verwachtingen zijn dan voornamelijk instrumenteel. Deze categorisering kan als volgt worden weer gegeven:

Tabel 1

*Categorisering werkgeversbenaderingen (Tsui et al., 1997).*

		Verwachtingen	
		Instrumenteel	Relationeel
Investerings door HR praktijken	Hoog/van goede kwaliteit	‘Overinvestment’ benadering	‘Mutual-investment’ benadering
	Laag/van mindere kwaliteit	‘Quasi-spot’ contract	‘Underinvestment’ benadering

Om de verwachtingen van (top)managers en direct leidinggevenden ten aanzien van uitzendkrachten en vaste medewerkers te meten, wordt er gebruik gemaakt van een vragenlijst met een 5-punt antwoordschaal. Hierbij kunnen de respondenten aan 18 items een score toekennen, die van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens) loopt. Om te kunnen bepalen of er veel of weinig van uitzendkrachten wordt verwacht, worden er voor alle soorten uitzendkrachten en voor vaste medewerkers een gemiddelde score per soort verwachting en een totale gemiddelde score uitgerekend (zie bijlage). Hierbij wordt gebruik gemaakt van het statische programma SPSS. De gemiddelde scores per soort verwachting en de totale gemiddelde scores van uitzendkrachten en vaste medewerkers worden vergeleken. Zowel het vergelijken van HR praktijken als het meten van de verwachtingen gebeurt per respondent. Binnen één bedrijf kunnen deze dus verschillen.

## **4. Resultaten**

De resultaten van de interviews worden beschreven in de vorm van een korte beschrijving van de bedrijven, persoonlijke kenmerken van de respondenten, de inzet van de uitzendkrachten en de verschillende HR praktijken die de bedrijven voor vaste medewerkers en uitzendkrachten inzetten. In het interview wordt ook gevraagd naar de verwachtingen die de respondenten van vaste medewerkers en uitzendkrachten hebben. Daarnaast worden deze verwachtingen met behulp van vragenlijsten uitgebreid in kaart gebracht. De verwachtingen worden in de vorm van scores weergegeven in tabellen (in bijlage C). De aangeboden HR praktijken en verwachtingen worden vergeleken, waarna per bedrijf een conclusie wordt getrokken over de relatie tussen inlener en uitzendkracht. Tot slot volgt er een antwoord op de onderzoeksvraag.

### *4.1 Bedrijfsbeschrijvingen*

Bij bedrijf A en bedrijf D gaat het om hetzelfde bedrijf dat meerdere vestigingen door heel Nederland heeft. Bij bedrijf A wordt er een algemene beschrijving van het bedrijf gegeven.

#### *4.1.1 Bedrijf A.*

Het bedrijf is een schoonmaakbedrijf en heeft 120 lokale vestigingen. Het basisdienstenpakket bestaat uit het dagelijks schoonmaakonderhoud van kantoor- en winkelpanden, bedrijfsgebouwen, scholen, instellingen, enzovoort. Ook wordt er schoongemaakt in de luchtvaartbranche, de voedingsmiddelenindustrie, de medische sector, in hotels en op vakantieparken. Dit wordt gedaan met 12.500 gekwalificeerde medewerkers. In Bedrijf A zijn op dit moment 20 uitzendkrachten en 8 vaste medewerkers werkzaam.

#### *4.1.2 Bedrijf B.*

Bedrijf B maakt producten voor de agrarische sector en in de industrie sector. Voor de industrie maakt het bedrijf stalen profielen in diverse maten en gewichten. In de agrarische sector is het bedrijf actief in het maken van machines voor ruwvoerwinning, ruwvoerverstrekking en vaste- en drijfmestverwerking. In totaal werken er 140 personen, waarvan er ongeveer 110 personen direct bij het productieproces zijn betrokken. Op dit moment zijn er slechts 2 uitzendkrachten werkzaam.

#### *4.1.3 Bedrijf C*

Bedrijf C is een onderwijsinstelling voor middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. Er werken ruim 1800 medewerkers die beroepsopleidingen, trainingen en cursussen voor bijna 30.000 studenten en cursisten verzorgen. Het bedrijf heeft 4 hoofdvestigingen en bij 1 vestiging is één persoon geïnterviewd. Op dit moment zijn er geen uitzendkrachten werkzaam op deze vestiging.

#### *4.1.4 Bedrijf D.*

In Bedrijf D zijn er 6 uitzendkrachten van de 120 medewerkers in totaal werkzaam.

#### *4.2. Persoonlijke kenmerken en inzet uitzendkrachten*

Van de 8 respondenten hebben er 6 een direct leidinggevende functie en de overige 2 respondenten zijn managers. De leeftijden zijn als volgt verdeeld; 2 respondenten liggen in de leeftijdscategorie 30 - 39 jaar, 3 respondenten in de leeftijdscategorie 40 - 49 jaar en 3 respondenten in de leeftijdscategorie 50 - 59 jaar. Vijf respondenten hebben tussen de 14 en 25 jaar ervaring met uitzendkrachten, 3 respondenten tussen de 7 maanden en 4 jaar. 5 respondenten zijn zelf ooit als uitzendkracht werkzaam geweest, 3 respondenten niet.

De respondenten konden in de interviews aangeven met welk(e) soort(en) uitzendkracht(en) zij te maken hebben of in het verleden mee te maken hebben gehad. Dit kunnen zijn: kort durige uitzendkrachten (enkele uren, dagen of weken werkzaam), middelmatig durige uitzendkrachten (enkele weken tot maanden werkzaam) en langdurige uitzendkrachten (6 maanden en langer werkzaam of herhaaldelijk inzet van de uitzendkracht). In Bedrijf A wordt voornamelijk middelmatig durend uitzendwerk gebruikt als tijdelijke oplossing. In Bedrijf B worden zowel middelmatig durend als langdurig uitzendwerk gebruikt, echter wordt langdurig uitzendwerk het meest gebruikt met een visie op een lange termijn relatie. In Bedrijf C is van alle drie soorten uitzendwerk gebruikt gemaakt, echter is van langdurig uitzendwerk het meest gebruik gemaakt. In Bedrijf D wordt van kort durend en middelmatig durend uitzendwerk gebruikt gemaakt, waarbij het meest gebruik wordt gemaakt van middelmatig durend uitzendwerk.

Uit bovenstaande bevindingen kan er geconcludeerd worden dat op Bedrijf A na er op dit moment weinig uitzendkrachten in dienst zijn, waarbij de oorzaak efficiënt werken het meest wordt genoemd. Wanneer er wel uitzendkrachten in dienst zijn, wordt middelmatig durend

uitzendwerk en langdurig uitzendwerk met een visie op een vast dienstverband het meest gebruikt.

### 4.3 HR praktijken

De HR praktijken waar dit onderzoek zich op richt worden in tabellen uiteengezet, waarbij de verschillende bedrijven per aspect worden vergeleken. De tabellen worden voorzien van eventuele aanvullingen en samenvattingen.

#### 4.3.1 Selectie.

Het gaat bij dit HR aspect om de vraag of het voorkomt dat uitzendkrachten na 6 maanden werkzaam te zijn geweest een aanstelling krijgen bij het bedrijf. De eisen waaraan zij moeten voldoen om dit te krijgen worden genoemd.

Tabel 2

*HR aspect: selectie*

---

	<b>Bedrijf A</b>	<b>Bedrijf B</b>	<b>Bedrijf C</b>	<b>Bedrijf D</b>
<b>Mogelijkheid vaste aanstelling uitzendkrachten</b>	Ja. De eisen waaraan een uitzendkracht moet voldoen zijn: goed in het team passen, flexibel zijn, werkzaamheden goed verrichten en teamgeest.	Ja. Dit komt zeer regelmatig voor. De eisen waaraan een uitzendkracht moet voldoen zijn: enkele jaren ervaring met hydrauliek en electro.	Ja. Hierbij is niet ingegaan op kwaliteiten die de uitzendkracht moet hebben.	Ja. De eisen waaraan een uitzendkracht moet voldoen zijn: geschikt zijn voor het werk, goed in het team passen, het werk leuk vinden en de Nederlandse taal spreken.

In alle bedrijven komt het voor dat aan uitzendkrachten na 6 maanden werkzaam te zijn geweest een aanstelling bij het bedrijf wordt aangeboden. In bedrijf A en bedrijf D gaat het er voornamelijk om of de uitzendkracht goed in het team past en zijn werkzaamheden goed verricht, in bedrijf B gaat het voornamelijk om ervaring.

4.3.2. Financiële beloning.

Tabel 3

HR aspect: financiële beloningen

	<b>Bedrijf A</b>	<b>Bedrijf B</b>	<b>Bedrijf C</b>	<b>Bedrijf D</b>
<b>Salarisverschillen tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten</b>	Ja. Uitzendkrachten verdienen iets minder.	Nee. (er bestaat geen consensus onder de respondenten, maar volgens degene die er het meest vanaf lijkt te weten bestaan er geen verschillen)	Nee.	Nee.
<b>Verschillen in monetaire beloningen tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten</b>	Ja. Alleen vaste medewerkers krijgen een kerstpakket.	Ja. Alleen vaste medewerkers krijgen een winstuitkering.	Ja. Alleen vaste medewerkers krijgen een kerstpakket, een winstuitkering en vakantiedagen.	Nee.
<b>Verschillen in extra financiële beloningen van het bedrijf tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten</b>	Nee. Hiervoor komt niemand in aanmerking.	Ja. Alleen vaste medewerkers kunnen hiervoor in aanmerking komen.	Nee. Hiervoor komt niemand in aanmerking.	Nee. Hiervoor komt niemand in aanmerking.
<b>Verschillen in beloningen tussen uitzendkrachten</b>	Nee.	Ja. Middelmatig durige uitzendkrachten verdienen minder dan langdurige uitzendkrachten.	Nee.	Nee.
<b>Meerdere uitzendbureaus /salarisverschillen</b>	Meerdere uitzendbureaus, hiertussen bestaan geen salarisverschillen	Meerdere uitzendbureaus, hiertussen bestaan geen salarisverschillen	Nee.	Meerdere uitzendbureaus, hiertussen bestaan geen salarisverschillen
<b>Inbreng in salaris uitzendkrachten</b>	Nee.	Ja, dit is voorgekomen.	Ja. Het bedrijf bepaalt voornamelijk het loon.	Nee.

Bedrijf A, bedrijf B en bedrijf C maken verschil in financiële beloningen tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers, bedrijf D niet.

Bedrijf B maakt het meeste verschil in financiële beloningen tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten en als enige bedrijf verschil tussen de verschillende soorten uitzendkrachten, waarbij middelmatig durige uitzendkrachten minder verdienen dan langdurige uitzendkrachten. Dit heeft volgens de respondent met ervaring te maken. Wat betreft de inbreng die bedrijf B in het salaris van uitzendkrachten heeft, is het voorgekomen dat een uitzendkracht meer verdiende dan de vaste medewerkers en daarom het bedrijf het salaris van de uitzendkracht verlaagde naar het salaris van een vergelijkbare vaste medewerker.

#### 4.3.3 Monetaire compensaties.

Monetaire compensaties zijn financiële tegemoetkomingen in bijvoorbeeld werkkleding en reiskosten en worden tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers en uitzendkrachten onderling vergeleken.

Tabel 4

*HR aspect: monetaire compensaties*

	<b>Bedrijf A</b>	<b>Bedrijf B</b>	<b>Bedrijf C</b>	<b>Bedrijf D</b>
<b>Verschillen tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten</b>	Nee. Iedereen krijgt werkkleding van het bedrijf.	Ja. Het komt voor dat uitzendkrachten meer onkostenvergoeding krijgen dan vaste medewerkers. Werkkleding kan iedereen van het bedrijf krijgen en hebben uitzendkrachten soms zelf mee.	Ja. Alleen vaste medewerkers krijgen werkkleding van het bedrijf, niemand krijgt reiskosten.	Ja. Alleen uitzendkrachten krijgen soms reiskosten vergoed door het bedrijf. Werkkleding krijgt iedereen van het bedrijf.
<b>Verschillen tussen verschillende soorten uitzendkrachten</b>	Nee.	Nee.	Nee.	Nee.
<b>Inbreng in monetaire compensaties van uitzendkrachten</b>	Ja. De werkkleding wordt door het bedrijf geregeld.	Ja. De werkkleding kan door het bedrijf worden geregeld.	Nee.	Ja. Werkkleding en reiskosten kunnen door het bedrijf worden geregeld.



Bedrijf B, bedrijf C en bedrijf D maken verschillen in monetaire compensaties tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten, bedrijf A niet. In bedrijf B en bedrijf D gebeurt dit in het voordeel van uitzendkrachten: zij kunnen reiskostenvergoeding krijgen en vaste medewerkers niet. Wat bedrijf B betreft doet één uitzendbureau waarmee zij contact hebben veel aan onkostenvergoeding, waardoor uitzendkrachten netto soms meer krijgen dan vaste medewerkers. Van bedrijf D krijgen uitzendkrachten soms een onkostenvergoeding wanneer het moeilijk is voor het bedrijf om iemand te vinden. Een typische uitspraak over werkkleding van vaste medewerkers en uitzendkrachten:

Het is niet zo dat er een onderscheid wordt gemaakt, want jij bent toevallig een uitzendkracht. Dus die krijgt een T-shirt in plaats van een polo, nee die krijgt ook gewoon een polo.

#### 4.3.4 Arbeidsinhoud.

Tabel 5

*HR aspect: arbeidsinhoud*

	<b>Bedrijf A</b>	<b>Bedrijf B</b>	<b>Bedrijf C</b>	<b>Bedrijf D</b>
<b>Verschillen in functies en taken tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten</b>	Nee.	Ja. Taken die meer verantwoordelijkheid en specifieke kennis vergen worden door eigen personeel uitgevoerd.	Nee.	Ja. Specialistische taken waarvoor een opleiding is vereist worden alleen door vaste medewerkers uitgevoerd.
<b>Verschillen in functies en taken tussen verschillende soorten uitzendkrachten</b>	Nee.	Ja. Middelmatig durige uitzendkrachten krijgen minder verantwoordelijke taken dan langdurige uitzendkrachten.	Ja. Kort durige uitzendkrachten krijgen vaak taken waarbij het herkennen van problemen en knelpunten opsporen centraal staan, zoals een extra check op de accountantscontrole. Middelmatig durige en langdurige uitzendkrachten krijgen dezelfde functies en taken als vaste medewerkers.	Nee.

In bedrijf A en bedrijf C wordt er geen verschil gemaakt in de taken en functies die vaste medewerkers en uitzendkrachten uitvoeren, in bedrijf B en bedrijf D wordt hier wel verschil in gemaakt. In bedrijf B wordt aangegeven dat het om een traditioneel bedrijf gaat waarbij veel kennis en ervaring in de vaste medewerkers zit. De taken waarbij in bedrijf D een opleiding vereist is en alleen door vaste medewerkers worden uitgevoerd zijn: cleanroom schoonmaken, vloerenwerk en lab schoonmaken. In bedrijf A en C wordt aangegeven dat het uitvoeren van taken en functies gekoppeld wordt aan ervaring, niet aan het soort arbeidsrelatie. Dit laatste wordt getypeerd door de volgende uitspraak van een respondent:

Als wij professionele apparatuur inzetten zoals schrobmachines en dergelijke, dan moeten het wel jongens zijn die er of al mee gewerkt hebben of ze moeten zich echt nadrukkelijk aan de instructies houden. En dan heb je ook gauw genoeg in de gaten of ze er wel of geen feeling voor hebben.

Tevens zijn er in bedrijf B en in bedrijf C verschillen in arbeidsinhoud tussen de uitzendkrachten onderling. Hoe langer de uitzendkrachten in dienst zijn, hoe meer verantwoordelijkheid ze krijgen en hoe meer hun functies en taken op die van vaste medewerkers lijken.

#### *4.3.5 Arbeidsomstandigheden.*

Ten aanzien van het aspect arbeidsomstandigheden lijken er geen verschillen te bestaan tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten, met uitzondering van sociale arbeidsomstandigheden in bedrijf C. Aan kort durige uitzendkrachten waarvan zeker is dat ze tijdelijk zijn wordt volgens de respondent minder aandacht geschonken dan aan middelmatig durige en langdurige uitzendkrachten. Zij worden niet uitgenodigd op personeelsfeestjes en zitten apart in een kantoortje.

De volgende uitspraken typeren de meningen van de respondenten omtrent sociale arbeidsomstandigheden:

Ik wil er gewoon één team van hebben.

Het loopt allemaal door elkaar.

Je hebt altijd buitenbeentjes, ook bij de vaste medewerkers.

4.3.6 Ontwikkeling en promotie.

Tabel 6

*HR aspect: ontwikkeling en promotie*

	<b>Bedrijf A</b>	<b>Bedrijf B</b>	<b>Bedrijf C</b>	<b>Bedrijf D</b>
<b>Mogelijkheden training-on-the-job vaste medewerkers</b>	Nee.	Nee.	Ja.	Nee.
<b>Mogelijkheden training-on-the-job uitzendkrachten</b>	Nee.	Nee.	Ja.	Nee.
<b>Verschillen in mogelijkheden voor training-on-the-job tussen verschillende soorten uitzendkrachten</b>	Nee.	Nee.	Ja. Alleen langdurige uitzendkrachten komen hiervoor in aanmerking.	Nee.
<b>Mogelijkheden voor opleiding en cursussen vaste medewerkers</b>	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.
<b>Mogelijkheden voor opleiding en cursussen uitzendkrachten</b>	Nee.	Ja.	Nee.	Nee.
<b>Verschillen in mogelijkheden voor opleiding en cursussen tussen verschillende soorten uitzendkrachten</b>	Nee.	Ja. Alleen langdurige uitzendkrachten komen hiervoor in aanmerking.	Nee.	Nee.
<b>Mogelijke vergoedingen opleidingen en cursussen voor uitzendkrachten</b>	Nee.	Nee.	Nee.	Nee.
<b>Doorgroeimogelijkheden vaste medewerkers</b>	Ja.	Ja.	Ja. Er valt echter niet veel door te groeien door de platte hiërarchie.	Ja.
<b>Doorgroeimogelijkheden uitzendkrachten</b>	Nee.	Nee.	Ja.	Nee.
<b>Verschillen in doorgroeimogelijkheden tussen verschillende soorten uitzendkrachten</b>	Nee.	Nee.	Nee.	Nee.

Alleen in bedrijf C hebben vaste medewerkers en langdurige uitzendkrachten mogelijkheden voor training-on-the-job. Het gaat hierbij om een training met een softwareprogramma voor de cursisten administratie.

In bedrijf A komen vaste medewerkers in aanmerking voor de SVS cursus, wat een basis opleiding tot schoonmaak inhoudt. Zij krijgen tevens de mogelijkheid om een cursus voor schoonmaak op vloeren te volgen. In bedrijf B krijgen vaste medewerkers en langdurige uitzendkrachten de mogelijkheid om een hydrauliek cursus te volgen en er werd een cursus aangeboden waarbij er praktische dingen werden gedaan met eigen producten. In bedrijf C komen vaste medewerkers in aanmerking voor een opleiding tot management assistente. In bedrijf D kunnen vaste medewerkers in aanmerking komen voor de SVS cursus, een cursus vloeronderhoud, een opleiding voor de schoonmaak van cleanrooms en laboratoria, computer cursussen, een opleiding voor voorlieden, een opleiding voor objectleiders en een opleiding voor vestigingsmanagers. De volgende uitspraak typeert de meningen van de respondenten omtrent opleiding en cursussen voor uitzendkrachten:

Anders is het verloren, want dan gaan ze echt met onze papieren naar een ander.

Wat ontwikkeling & promotie betreft, bieden bedrijf A en bedrijf D de minste mogelijkheden en zij maken de meeste verschillen tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten. Bedrijf C biedt de meeste mogelijkheden en maakt het minst onderscheid tussen vaste werknemers en uitzendkrachten.

4.3.7 Arbeidsverhoudingen.

Tabel 7

*HR aspect: arbeidsverhoudingen*

	<b>Bedrijf A</b>	<b>Bedrijf B</b>	<b>Bedrijf C</b>	<b>Bedrijf D</b>
<b>Mogelijkheid deelname werkoverleg vaste medewerkers</b>	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.
<b>Mogelijkheid deelname werkoverleg uitzendkrachten</b>	Ja.	Ja.	Ja. Alleen langdurige uitzendkrachten.	Ja.
<b>Inbreng uitzendkrachten in werkoverleg</b>	Minder dan vaste medewerkers. Uitzendkrachten die net werkzaam zijn en jonge uitzendkrachten hebben de minste inbreng.	Hetzelfde als vaste medewerkers en dit is niet veel. Het gaat voornamelijk om taak- en werkverdeling en inbreng komt vanuit leidinggevenden.	Minder dan vaste werknemers.	Minder dan vaste medewerkers.
<b>Bestaan meerdere vormen van groepsoverleg</b>	Nee.	Ja. Dit zijn projectteams.	Ja. Dit zijn projectteams.	Ja. Dit zijn projectteams.
<b>Mogelijkheid deelname andere vormen van groepsoverleg uitzendkrachten</b>	Nee.	Ja. Uitzendkrachten nemen hier nog niet aan deel maar dit is wel mogelijk.	Nee. Dit heeft volgens de respondent met de onervarenheid te maken, niet met de kwaliteit.	Nee.
<b>Verbeteringsideeën van uitzendkrachten geïmplementeerd</b>	Nee.	Ja. Een uitzendkracht kwam met een idee om iets makkelijker te monteren.	Nee.	Ja. Het gaat hierbij vaak om kleine operationele dingen.

<b>Bijdrage organisatievernieuwing uitzendkrachten</b>	Net zoveel als vaste medewerkers. Inbreng heeft volgens de respondent met opleidingsniveau te maken.	Minder dan vaste medewerkers. Dit komt volgens de respondenten door een lager opleidingsniveau en minder inzet door de tijdelijkheid van het dienstverband.	Net zoveel als vaste medewerkers.	Minder dan vaste medewerkers.
<b>Spontane inbreng uitzendkrachten bij direct leidinggevenden</b>	Ja. Dit gebeurt af en toe. Een voorbeeld is een uitzendkracht die van een boot komt en hier zelf de leiding in handen heeft gehad. Hierdoor ziet hij veel meer dan anderen en komt hij met ideeën over hoe de organisatie van het werk beter kan.	Ja. Dit gebeurt regelmatig. Uitzendkrachten die korter werkzaam zijn doen dit eerder dan langdurige uitzendkrachten omdat zij met een frisse kijken binnenkomen.	Nee. Zij gaan volgens de respondent alleen naar collega's met meningen en ideeën.	Ja. Dit gebeurt af en toe. Dit zijn ideeën over hoe het schoonmaken beter kan.
<b>Deelname OR uitzendkrachten</b>	Niet van toepassing.	Nee.	Niet van toepassing.	Niet van toepassing.
<b>Uitzendkrachten thema binnen de OR</b>	Niet van toepassing.	Ja. Dit was vorig jaar het geval toen er veel uitzendkrachten werkzaam waren en het vaste personeel veel tijd en moeite moest steken in het instrueren van de uitzendkrachten.	Niet van toepassing.	Niet van toepassing.

Bedrijf C maakt de meeste verschillen in arbeidsverhoudingen tussen uitzendkrachten en vaste werknemers. Met name kort durige uitzendkrachten en middelmatig durige uitzendkrachten hebben minder mogelijkheden. Bedrijf B maakt de minste verschillen in arbeidsverhoudingen tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Er wordt hierbij geen verschil gemaakt tussen de verschillende soorten uitzendkrachten.

#### *4.4 Verwachtingen*

De verwachtingen die de respondenten van vaste medewerkers en uitzendkracht hebben worden met behulp van vragenlijsten met een 5-punt antwoordschaal gemeten. Aan de hand van deze scores worden per soort medewerker een totale gemiddelde score en een gemiddelde score per soort verwachting berekend. Hoe hoger de score, des te hoger de verwachtingen. De totale gemiddelde scores (berekend met statistisch programma SPSS) en de gemiddelde scores per soort verwachting worden weergegeven in de bijlagen (bijlage C).

#### *4.5 Conclusies*

De HR praktijken die de inleners aan vaste medewerkers en uitzendkrachten bieden en de verwachtingen die de inleners van vaste medewerkers en uitzendkrachten hebben worden samengevat en vergeleken in de volgende tabel (tabel 8). Per bedrijf is er een conclusie getrokken over op welke manier(en) de inleners de relatie met uitzendkrachten benaderen. Vervolgens wordt er gekeken of er een onderscheid kan worden gemaakt tussen de twee niveaus organisatievertegenwoordigers: (top)managers en direct leidinggevenden. Tot slot volgt er een algemene conclusie en een antwoord op de onderzoeksvraag.

Tabel 8

*Samengevatte HR praktijken, verwachtingen en benaderingen per bedrijf*

	HR praktijken	Verwachtingen	Benadering
<b>Bedrijf A</b>	<p>Verschillen in het nadeel van uitzendkrachten hebben betrekking op: financiële beloningen en ontwikkeling &amp; promotie.</p> <p><i>Er worden geen verschillen gemaakt tussen uitzendkrachten onderling.</i></p>	<p>Er wordt iets minder van uitzendkrachten dan van vaste medewerkers verwacht. Opvallend hierbij is dat voor zowel vaste medewerkers als voor uitzendkrachten de gemiddelde scores van relationele verwachtingen die niet gerelateerd zijn aan de taakprestatie het hoogst zijn.</p>	<p>Door enerzijds de hoge verwachtingen van uitzendkrachten, met name de relationele verwachtingen die niet zijn gerelateerd aan de taakprestatie en anderzijds de kwalitatief goede HR praktijken en het veelvuldig aanbieden van een aanstelling op termijn, kan er in Bedrijf A gesproken worden van een 'mutual investment' benadering.</p>
<b>Bedrijf B</b>	<p>Verschillen in het nadeel van uitzendkrachten hebben betrekking op: financiële beloningen, arbeidsinhoud en ontwikkeling &amp; promotie.</p> <p>Verschillen in het voordeel van uitzendkrachten hebben betrekking op: monetaire compensaties (alleen uitzendkrachten krijgen soms een reiskostenvergoeding).</p> <p><i>Verschillen tussen uitzendkrachten onderling:</i></p> <p>Middelmatig durige uitzendkrachten verdienen minder dan langdurige uitzendkrachten en zij krijgen minder verantwoordelijke taken dan langdurige uitzendkrachten.</p>	<p>Er wordt iets minder van uitzendkrachten dan van vaste medewerkers verwacht en dit zijn voornamelijk instrumentele, functiegerelateerde verwachtingen.</p>	<p>De middelmatig durige uitzendkrachten hebben met kwaliteit mindere HR praktijken te maken in vergelijking met de langdurige uitzendkrachten. Toch zijn de instrumentele, functiegerelateerde verwachtingen die de respondenten van hen hebben bijna gelijk aan die van langdurige uitzendkrachten. Daarom kan er voor deze uitzendkrachten van een 'quasi-spot' contract worden gesproken.</p> <p>Aangezien langdurige uitzendkrachten hier in verhouding tot wat er van hen verwacht wordt kwalitatief goede HR praktijken aangeboden krijgen en veel uitzendkrachten op termijn een vaste aanstelling krijgen, kan er voor deze uitzendkrachten van een 'overinvestment' benadering worden gesproken.</p>



<p><b>Bedrijf C</b></p>	<p>Verschillen in het nadeel van uitzendkrachten hebben betrekking op: financiële beloning, monetaire compensaties, sociale arbeidsomstandigheden, ontwikkeling &amp; promotie en arbeidsverhoudingen.</p> <p><i>Verschillen tussen uitzendkrachten onderling:</i></p> <p>Kort durige uitzendkrachten krijgen vaak taken waarbij het herkennen van problemen en knelpunten opsporen centraal staan, zoals een extra check op de accountantscontrole. Middelmatig durige en langdurige uitzendkrachten krijgen dezelfde functies en taken als vaste medewerkers.</p> <p>Kort durige uitzendkrachten hebben andere sociale arbeidsomstandigheden dan middelmatig durige en langdurige uitzendkrachten.</p> <p>Naast vaste medewerkers komen alleen langdurige uitzendkrachten in aanmerking voor training-on-the-job.</p> <p>Alleen langdurige uitzendkrachten kunnen deelnemen aan werkoverleg op teamniveau.</p>	<p>Er wordt maar iets minder van uitzendkrachten dan van vaste medewerkers verwacht. De instrumentele, functiegerelateerde verwachtingen die de respondent van uitzendkrachten heeft zijn het hoogst en deze zijn tevens bijna net zo hoog als die van vaste medewerkers. Ook zijn voor langdurige uitzendkrachten de relationele verwachtingen die niet zijn gerelateerd aan de taakprestatie bijna net zo hoog als die van vaste medewerkers.</p>	<p>Gezien het feit dat kort durige en middelmatig durige uitzendkrachten kwalitatief mindere HR praktijken aangeboden krijgen en er van hen hoge instrumentele, functiegerelateerde verwachtingen zijn (van kort durige uitzendkrachten wordt veel verantwoordelijkheid verwacht), kan er bij deze uitzendkrachten gesproken worden van een 'quasi-spot' contract.</p> <p>De langdurige uitzendkrachten hebben met kwalitatief goede HR praktijken te maken en er zijn tevens hoge relationele verwachtingen van hen. Dit duidt op een 'mutual-investment' benadering.</p>
<p><b>Bedrijf D</b></p>	<p>Verschillen in het nadeel van uitzendkrachten hebben betrekking op: arbeidsinhoud, ontwikkeling &amp; promotie en arbeidsverhoudingen.</p> <p>Verschillen in het voordeel van uitzendkrachten hebben betrekking op: monetaire compensaties (alleen uitzendkrachten krijgen soms een reiskostenvergoeding).</p> <p><i>Er worden geen verschillen gemaakt tussen uitzendkrachten onderling.</i></p>	<p>Er wordt maar iets minder van uitzendkrachten dan van vaste medewerkers verwacht. De instrumentele, functiegerelateerde verwachtingen die de respondenten van uitzendkrachten hebben zijn het hoogst en deze zijn tevens net zo hoog als die van vaste medewerkers (van 1 respondent zelfs hoger voor middelmatig durige uitzendkrachten dan voor vaste medewerkers). Ook zijn de relationele verwachtingen die niet zijn gerelateerd aan de taakprestatie bijna net zo hoog als die van vaste medewerkers.</p>	<p>In bedrijf D kan gesproken worden van een 'quasi-spot' contract, die door de hoge relationele verwachtingen die niet zijn gerelateerd aan de taakprestatie, neigt naar een 'underinvestment' benadering, met name wat betreft de kort durige uitzendkrachten waarvan in vergelijking met vaste medewerkers veel verwacht wordt.</p>

## Opmerkingen:

- Bedrijf B: Wat arbeidsverhoudingen betreft is het enige verschil dat uitzendkrachten niet in de ondernemingsraad zitten. Echter, in de andere bedrijven kon deze vraag niet gesteld worden en dit HR aspect wordt daarom niet meegenomen bij de vergelijking met de andere bedrijven.
- Bedrijf C: Opvallend hierbij is de hoge score op de verwachtingen van kort durige uitzendkrachten, deze is op de vaste medewerkers na het hoogst. Dit is het gevolg van de hoge score op de relationele verwachtingen die verder gaan dan het contract (3.57, terwijl de scores van verwachtingen van vaste medewerkers, middelmatig durige uitzendkrachten en langdurige uitzendkrachten respectievelijk 3, 1.57 en 2.14 zijn). Dit kan verklaard worden door het feit dat kort durige uitzendkrachten volgens de respondent vaak taken krijgen waarbij het herkennen van problemen en knelpunten opsporen centraal staan, zoals een extra check op de accountantscontrole. Zij hebben hierover dus een grote verantwoordelijkheid. Er kan echter geconcludeerd worden dat er over het algemeen van kort durige uitzendkrachten niet meer wordt verwacht dan van vaste medewerkers, middelmatig durige en langdurige uitzendkrachten.

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen twee verschillende niveaus organisatievertegenwoordigers, namelijk direct leidinggevenden en (top)managers. Dit onderscheid wordt gemaakt, omdat het niet vanzelfsprekend is dat deze twee verschillende organisatievertegenwoordigers hun relatie met uitzendkrachten op dezelfde manier benaderen. Na het vergelijken van de resultaten van de twee managers met de resultaten van de zes direct leidinggevenden, kan er geconcludeerd worden dat de twee verschillende organisatievertegenwoordigers hun relatie met uitzendkrachten niet anders benaderen. Er zijn echter te weinig managers in dit onderzoek betrokken om conclusies te kunnen trekken over het verschil in benadering tussen de twee verschillende organisatievertegenwoordigers.

In bedrijf A kunnen uitzendkrachten een 'mutual-investment' benadering van hun inlener verwachten. In bedrijf B kunnen de middelmatig durige uitzendkrachten een 'quasi-spot' contract verwachten en de langdurige uitzendkrachten een 'overinvestment' benadering. In bedrijf C kunnen de kort durige en middelmatig durige uitzendkrachten een 'quasi-spot' contract verwachten en de langdurige uitzendkrachten een 'mutual-investment' benadering. In bedrijf D kunnen uitzendkrachten een 'quasi-spot' contract verwachten die voornamelijk voor de kort durige uitzendkrachten neigt naar een 'underinvestment' benadering. Naar aanleiding

van bovenstaande bevindingen kan er op de onderzoeksvraag, namelijk of uitzendkrachten, net als vaste werknemers, een ‘mutual-investment’ of een ‘overinvestment’ benadering van een organisatie kunnen verwachten, worden geantwoord:

**Ja**, uitzendkrachten kunnen net als vaste medewerkers een ‘mutual-investment’ of een ‘overinvestment’ benadering van hun inlener verwachten.

## **5. Discussie/praktische aanbevelingen**

De hierboven genoemde resultaten gaan tegen de beweringen van Tsui & Wu (2005) in: in twee van de vier bedrijven bevindt zich tussen inlener en uitzendkracht namelijk meer dan slechts een ‘quasi-spot’ contract of een ‘underinvestment’ relatie. Aan dit onderzoek en bijbehorende resultaten zitten echter enkele beperkingen. Het onderzoek vond plaats in vier bedrijven, waarbij in twee bedrijven slechts één persoon geïnterviewd kon worden. Toch werd er vanuit gegaan dat de benaderingen van deze respondenten ook golden voor de rest van de vertegenwoordigers van deze inleners, wat niet het geval hoeft te zijn. Een volgende beperking is dat de manier waarop een inlener zijn relatie met uitzendkrachten benadert, kan afhangen van de economische omstandigheden waarin deze relatie plaatsvindt. Door de economische recessie die op dit moment (2009) aan de gang is, is het mogelijk dat inleners anders omgaan met uitzendkrachten dan in tijden wanneer het voorspoediger gaat met de economie. De generaliseerbaarheid naar andere tijden kan daarom beperkt zijn.

Het gebruik van een interview en vragenlijsten zorgt er voor dat het mogelijk is om de verwachtingen die de respondenten van vaste medewerkers en uitzendkrachten hebben wederzijds te valideren. Deze wederzijdse validatie leverde dan ook enkele tegenstrijdige resultaten op. Voordat de respondenten de verwachtingen van vaste medewerkers en uitzendkrachten in de vragenlijsten aangaven, werd er in het interview gevraagd om verwachtingen van bovengenoemde medewerkers kort te beschrijven. Opvallend is dat 3 respondenten (respondent 1, respondent 5 en respondent 6) in het interview aangaven dat ze van vaste medewerkers en uitzendkrachten precies dezelfde verwachtingen hebben, terwijl uit de vragenlijsten bleek dat deze respondenten toch meer verwachtingen hebben van vaste medewerkers dan van uitzendkrachten, met name relationele verwachtingen. Ook gaf 1 respondent (respondent 3) in het interview aan dat uitzendkrachten niet mee hoeven te denken met de organisatie als geheel, terwijl uit de vragenlijsten bleek dat deze respondent van langdurige uitzendkrachten verwacht dat zij dit wel doen. Door het vergelijken van de verwachtingen die door de respondenten in de interviews werden genoemd en de

verwachtingen die zij in de vragenlijsten aangaven, wordt het duidelijk dat deze resultaten niet altijd overeenkomen. Dit kan komen door de sociale wenselijkheid van het onderwerp. De respondenten hadden vaak de neiging aan te geven dat zij uitzendkrachten net zo behandelen en hier net zoveel van verwachten als van vaste medewerkers. Het kan ook te maken hebben met het feit dat de respondenten tijdens het invullen van de vragenlijsten langer over de verwachtingen konden nadenken en zij er op dat moment pas van bewust werden dat ze toch andere verwachtingen van vaste medewerkers dan van uitzendkrachten hebben. Ook werden vaak de relationele verwachtingen in het interview vergeten. Ondanks deze tegenstrijdigheden worden er conclusies getrokken aan de hand van de resultaten van de vragenlijsten, omdat respondenten hierbij langer en gedetailleerder over de verwachtingen na konden denken zonder deze mondeling bekend te maken en sociale wenselijkheid hierdoor minder een rol speelt.

Tot slot worden er enkele aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek en praktische aanbevelingen voor inleners en uitzendbureaus voor het zo goed mogelijk benutten van uitzendwerk.

#### *4.1 Aanbevelingen vervolgonderzoek*

Om een volledig beeld te krijgen van uitzendwerk moet er in de toekomst naast meer vervolgonderzoek naar het perspectief van inleners over de relatie met uitzendkrachten, ook onderzoek worden verricht naar het perspectief van uitzendbureaus over de relatie met uitzendkrachten. Voor een compleet beeld van de driehoeksrelatie is tevens onderzoek naar de relatie tussen inleners en uitzendbureaus nodig: hun houdingen en verwachtingen ten aanzien van elkaar. Door diepgaande casestudies in bedrijven uit te voeren waarbij alle drie de partijen (uitzendkrachten, inleners en uitzendbureaus) worden betrokken, kan dit complete beeld van houdingen en verwachtingen in de driehoeksrelatie worden verwezenlijkt.

#### *4.2 Praktische aanbevelingen inleners*

Alle inleners geven aan dat het voorkomt dat zij na zes maanden aan uitzendkrachten een aanstelling bij het bedrijf bieden. Dit houdt in dat zij in dit geval een lange termijn visie hebben met betrekking tot de relatie met uitzendkrachten. Toch heeft één bedrijf een 'underinvestment' benadering ten aanzien van uitzendkrachten. Dit betekent dat de inleners in dit bedrijf kwalitatief mindere HR praktijken aan uitzendkrachten bieden, terwijl de inleners relatief hoge (met name relationele) verwachtingen van hen hebben. Ook bieden twee

bedrijven aan een deel van de uitzendkrachten een ‘quasi-spot’ contract. Dit houdt vaak een korte termijn relatie in met wederzijds weinig verwachtingen en kwalitatief mindere HR praktijken (Tsui, 2007). Zoals eerder is genoemd zijn de HR praktijken die een bedrijf aan werknemers biedt van invloed op HR uitkomsten als betrokkenheid en kwaliteit (Guest, 1997). Door een groot onderscheid te maken in HR praktijken tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten, zal de betrokkenheid en kwaliteit van de uitzendkrachten daarom laag zijn, wat niet bevorderend is voor een lange termijn relatie. Inleners moeten er daarom van bewust zijn wat zij enerzijds verwachten van de relatie met uitzendkrachten en wat zij anderzijds aan HR praktijken bieden en de consequenties die dit aanbod heeft voor de houding en de kwaliteit van uitzendkrachten. Voor een lange termijn relatie (met het oog op een aanstelling bij het bedrijf na zes maanden) met betrokken en kwalitatief goede uitzendkrachten moeten er kwalitatief goede HR praktijken worden aangeboden waarbij minimaal onderscheid moet worden gemaakt tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten.

#### *4.3 Praktische aanbevelingen uitzendbureaus*

Uitzendbureaus kunnen bijdragen aan een goede afstemming van verwachtingen van inleners en uitzendkrachten. Dit kan worden bereikt door goede communicatie met beide partijen. Een respondent gaf bijvoorbeeld aan dat het voor het uitzendbureau voordelig is als er door de inleners evaluaties worden gegeven over de uitzendkrachten en deze bekend worden gemaakt aan uitzendbureaus, zodat deze gemakkelijker een geschikte nieuwe plek kunnen zoeken voor de uitzendkrachten. Er wordt bovendien in een schoonmaakbedrijf aangegeven dat het voorkomt dat uitzendbureaus niet streng genoeg selecteren en uitzendkrachten sturen die niet geschikt zijn voor het werk. Er wordt daarom aanbevolen dat wanneer uitzendbureaus evaluaties hebben ontvangen van inleners over uitzendkrachten, zij door middel van deze informatie proberen om de uitzendkrachten beter te screenen voordat zij opnieuw ergens worden geplaatst.

#### **Referenties**

ABU. (2009). *www.abu.nl*

Brack, A. (2007). *Bedrijfsrecht op een bedrijfskundige manier* (4<sup>e</sup> druk). Groningen: Wolters-Noordhoff.

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

Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2006). Independent and dependent contracting: Meaning and implications. *Human Resource Management Review*, *16*, 95-106.

Coyle-Shapiro, J. A-M., & Morrow, P. L. (2005). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, *68*, 416-431.

Coyle-Shapiro, J. A-M., Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *Journal of work and organizational psychology*, *11*, 69-86.

Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employees outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, *53*, 1-19.

Guest, D. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, *53*, 541-555.

Hart, 't., H. (1996, 1998). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.

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

Koene, B., & Riemsdijk, M., van. (2005). Managing temporary workers: work identity, diversity and operational HR choices. *Human Resource Management Journal*, *15*, 76-92.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behaviour*, *24*, 609-625.

McDonald, D. J., & Makin, P. J. (1999). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, *21/2*, 84-91.

McLeanParks, D. G. (2001). I pledge thee my troth ... contingently. Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, *11*, 181-208.

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

Pauwe, J. (2004). *HRM and performance. Achieving long term viability*. Oxford: University Press.

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

Torka, N. & Schyns, B. (2008). Going Dutch. On equal job and co-worker commitment of agency workers and permanent employees: the role of hr practices. *International Journal of HRM* (under review).

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

Torka, N., & Schyns, B. (2007). On the transferability of “traditional” satisfaction theory to non-traditional employment relationships: temp agency work satisfaction. *Employee Relations*, 29, 440-457.

Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, 44, 115-121.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.

## **Bijlagen**

### ***Bijlage A. Interviewprotocol***

*Introductie*

*Kennismaking.*

*Doelstelling interview.*

*Anonimiteit.*

*Mogelijkheid aanvullende opmerkingen toe te voegen einde interview.*

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

*Persoonlijke kenmerken' van de geïnterviewde*

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

*Uitzendkrachten bij ... (naam bedrijf)*

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

1. Maakt ... (naam bedrijf) gebruik van
  - kort durig uitzendwerk (enkele uren, dagen of weken)
  - uitzendwerk voor een middelmatige duur (enkele weken tot maanden)
  - langdurig uitzendwerk (6 maanden of langer of herhaaldelijke inzet van één 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?
- c) 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 uitzendkrachten biedt.

1) Selectie

- Zijn er uitzendkrachten die u op termijn een aanstelling bij het bedrijf biedt?
- Indien ja, welke uitzendkrachten krijgen een vaste aanstelling bij ... (naam bedrijf). Anders gezegd: aan wat moeten ze voldoen?

2) Financiële beloning

- Wat is uw indruk: zijn er verschillen in salaris tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten? Indien er verschillen zijn: welke en waarom bestaan volgens u deze verschillen?
- Zijn er bepaalde monetaire beloningen die uitsluitend eigen medewerkers krijgen (e.g., kerstgeld, eindejaarsbonus)?
- Kunnen uitzendkrachten in aanmerking komen voor financiële beloningen van ... (naam bedrijf)? (e.g., 'envelop' voor verjaardag, bonus voor goede prestaties)
- Wat is uw indruk: zijn er verschillen in beloning tussen uitzendkrachten? Zo ja, wat zijn volgens u de oorzaken van deze verschillen?
- Zijn er verschillen in beloning tussen (kijken wat van toepassing is) kortdurige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?
- Maakt ... (naam bedrijf) gebruik van meerdere uitzendbureaus? Zo ja, hebt u de indruk dat er salarisverschillen tussen uitzendbureaus zijn?
- Is het weleens voorgekomen dat ... (naam bedrijf) zich met de hoogte van salarissen van uitzendkrachten heeft bemoeid? Zo ja, kunt u vertellen wat de aanleiding daarvan was?

### 3) Monetaire compensaties

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

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

### 4) Arbeidsinhoud

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

### 5) Arbeidsomstandigheden

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

### 6) Ontwikkeling en promotie

- Biedt ... (naam bedrijf) vaste medewerkers mogelijkheden voor training-on-the-job en, zo ja, welke?
- Biedt ... (naam bedrijf) uitzendkrachten mogelijkheden voor training-on-the-job en, zo ja, welke?
- Zijn er verschillen in mogelijkheden voor training-on-the-job tussen kort durige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?
- Biedt ... (naam bedrijf) vaste medewerkers mogelijkheden voor opleiding en cursussen en, zo ja, welke?
- Biedt ... (naam bedrijf) uitzendkrachten mogelijkheden voor opleiding en cursussen en, zo ja, welke?
- Zijn er verschillen in mogelijkheden voor opleiding en cursussen tussen kort durige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?
- Heeft ... (naam bedrijf) al ooit opleidingen en cursussen voor uitzendkrachten gedeeltelijk of geheel vergoed? Indien ja: Waarom heeft men dit gedaan?

- Biedt ... (naam bedrijf) vaste medewerkers de mogelijkheid op een betere of hogere functie? Anders gezegd: kunnen eigen medewerkers doorgroeien?
- Biedt ... (naam bedrijf) uitzendkrachten de mogelijkheid op een betere of hogere functie? Anders gezegd: kunnen uitzendkrachten doorgroeien?
- Zijn er verschillen in mogelijkheden betere of hogere functies tussen kort durige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?

## 7) Arbeidsverhoudingen

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

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

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

**Bijlage B. Vragenlijst**

Soort medewerker: .....

Respondent: .....

*De volgende vragen gaan over verwachtingen van vaste medewerkers en uitzendkrachten.  
Elke vragenlijst gaat over één van deze groep medewerkers.*

**Het betreft een 5-punt antwoordschaal: 1 = helemaal niet mee eens; 5 = helemaal mee eens.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Knelpunten opsporen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Problemen in kaart brengen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Informatie inwinnen om afwijkingen te kunnen constateren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Nieuwe werkwijze, technieken of instrumenten uitzoeken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Originele ideeën genereren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Nieuwe oplossingen bedenken voor oude problemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Nieuwe benaderingen bedenken voor de uitvoering van taken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Efficiënt zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Zorgvuldig te werk gaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Naar perfectie streven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Gericht zijn op planning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Zich aan de regels houden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. De kwaliteit bewaken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ervoor zorgen dat het werk op tijd af is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Collega's helpen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Aanwezig zijn op bijeenkomsten ook al zijn deze niet verplicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Meedenken met de afdeling en (naam bedrijf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Bijdragen aan een goede sfeer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### *Bijlage C. Soorten verwachtingen*

Tabel 1

*Scores op verwachtingen van respondent 1*

<b>Soort medewerker</b>	<b>Soort verwachting</b>			<b>Gemiddeld</b>
	<b>Relationele/wel gerelateerd aan taakprestatie</b>	<b>Instrumentele, functiegerelateerd e</b>	<b>Relationele/niet gerelateerd aan taakprestatie</b>	
<b>Vaste medewerker</b>	3.71	4.29	4.75	4.16
<b>Middelmatig durige uitzendkracht</b>	3.29	3.86	4.5	3.78

Tabel 2

*Scores op verwachtingen van respondent 2*

<b>Soort medewerker</b>	<b>Soort verwachting</b>			<b>Gemiddeld</b>
	<b>Relationele/wel gerelateerd aan taakprestatie</b>	<b>Instrumentele, functiegerelateerd e</b>	<b>Relationele/niet gerelateerd aan taakprestatie</b>	
<b>Vaste medewerker</b>	4.43	4.71	4.5	4.56
<b>Middelmatig durige uitzendkracht</b>	3.14	4.43	3.75	3.78
<b>Langdurige uitzendkracht</b>	4	4.57	4	4.22

Tabel 3

*Scores op verwachtingen van respondent 3*

Soort medewerker	Soort verwachting			Gemiddeld
	Relationele/wel gerelateerd aan taakprestatie	Instrumentele, functiegerelateerde	Relationele/niet gerelateerd aan taakprestatie	
Vaste medewerker	4.14	4.43	5	4.44
Middelmatig duurzame uitzendkracht	2	4.43	3.5	3.28
Langdurige uitzendkracht	3.57	4.43	4.25	4.06

Tabel 4

*Scores op verwachtingen van respondent 4*

Soort medewerker	Soort verwachting			Gemiddeld
	Relationele/wel gerelateerd aan taakprestatie	Instrumentele, functiegerelateerde	Relationele/niet gerelateerd aan taakprestatie	
Vaste medewerker	5	5	5	5
Middelmatig duurzame uitzendkracht	1.29	3.43	2.5	2.39
Langdurige uitzendkracht	1.43	3.86	3.5	2.83

Tabel 5

*Scores op verwachtingen van respondent 5*

Soort medewerker	Soort verwachting			Gemiddeld
	Relationele/wel gerelateerd aan taakprestatie	Instrumentele, functiegerelateerde	Relationele/niet gerelateerd aan taakprestatie	
Vaste medewerker	3	5	4	4
Kort durige uitzendkracht	3.57	4.43	3	3.78
Middelmatig durige uitzendkracht	1.57	4.71	3	3.11
Langdurige uitzendkracht	2.14	4.86	3.75	3.56

Tabel 6

*Scores op verwachtingen van respondent 6*

Soort medewerker	Soort verwachting			Gemiddeld
	Relationele/wel gerelateerd aan taakprestatie	Instrumentele, functiegerelateerde	Relationele/niet gerelateerd aan taakprestatie	
Vaste medewerker	3.71	4.71	5	4.39
Kort durige uitzendkracht	2.14	4	3.25	3.11
Middelmatig durige uitzendkracht	2.86	4.86	4.75	4.06

Tabel 7

*Scores op verwachtingen van respondent 7*

Soort medewerker	Soort verwachting			Gemiddeld
	Relationele/wel gerelateerd aan taakprestatie	Instrumentele, functiegerelateerde	Relationele/niet gerelateerd aan taakprestatie	
Vaste medewerker	4	4.71	4.75	4.44
Kort durige uitzendkracht	3.29	4.86	3.75	4
Middelmatig durige uitzendkracht	3.43	4.71	4.5	4.17

Tabel 8

*Scores op verwachtingen van respondent 8*

Soort medewerker	Soort verwachting			Gemiddeld
	Relationele/wel gerelateerd aan taakprestatie	Instrumentele, functiegerelateerde	Relationele/niet gerelateerd aan taakprestatie	
Vaste medewerker	4.43	5	4.75	4.72
Kort durige uitzendkracht	2.86	5	4.25	4