

*Ferry de Wit*

# Unfinished Sympathy

Uitzendarbeid vanuit inlenersperspectief

**Psychologie, Universiteit Twente**  
**Studentnummer: S0111317**

**Begeleiders:**  
**Dr. Nicole Torka (1<sup>e</sup>)**  
**Matthijs Moorkamp Msc. (2<sup>e</sup>)**



# Inhoudsopgave

## Voorwoord

## Samenvatting

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Hoofdstuk 1 Inleiding</b>                                                  | <b>1</b>  |
| <b>Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader</b>                                          | <b>3</b>  |
| 2.1 Employee-Organization Relationship: perspectief van de werkgever          | 3         |
| 2.2 Verwachtingen ten aanzien van, en investeringen in uitzendkrachten        | 5         |
| 2.2.1 Het Harvard Model                                                       | 6         |
| 2.2.2 Wat zijn organisaties bereid te bieden aan uitzendkrachten?             | 7         |
| 2.2.3 Verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten                           | 9         |
| <b>Hoofdstuk 3 Methoden</b>                                                   | <b>11</b> |
| 3.1 Steekproef en procedure                                                   | 11        |
| 3.2 Meetinstrumenten                                                          | 13        |
| 3.2.1 Interview en vragenlijst                                                | 13        |
| 3.3 Bepaling van de relatie                                                   | 14        |
| <b>Hoofdstuk 4 Resultaten</b>                                                 | <b>14</b> |
| 4.1 De bedrijven                                                              | 14        |
| 4.1.1 Bedrijf A                                                               | 14        |
| 4.1.2 Bedrijf B                                                               | 16        |
| 4.2 Wat zijn inleners bereid te bieden aan uitzendkrachten?                   | 17        |
| 4.2.1 Selectie                                                                | 17        |
| 4.2.2 Financiële beloning                                                     | 19        |
| 4.2.3 Monetaire compensaties                                                  | 21        |
| 4.2.4 Arbeidsinhoud                                                           | 22        |
| 4.2.5 Arbeidsomstandigheden                                                   | 23        |
| 4.2.6 Ontwikkeling en promotie                                                | 24        |
| 4.2.7 Arbeidsverhoudingen                                                     | 26        |
| 4.3 Wat wordt er verwacht van uitzendkrachten?                                | 28        |
| 4.3.1 Verwachtingen: het interview                                            | 28        |
| 4.3.2 Verwachtingen: de vragenlijst                                           | 29        |
| <b>Hoofdstuk 5 Discussie, beperkingen en aanbevelingen</b>                    | <b>30</b> |
| 5.1 Discussie                                                                 | 30        |
| 5.1.1 Investerings                                                            | 31        |
| 5.1.2 Verwachtingen                                                           | 32        |
| 5.1.3 Conclusie                                                               | 32        |
| 5.2 Beperkingen huidige onderzoek, en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek | 33        |
| 5.3 Aanbevelingen voor de bedrijven                                           | 34        |
| <b>Literatuurlijst</b>                                                        | <b>36</b> |
| <b>Bijlage 1: Het interviewprotocol</b>                                       | <b>41</b> |
| <b>Bijlage 2: De vragenlijst</b>                                              | <b>45</b> |
| <b>Bijlage 3: De resultaten van de vragenlijsten</b>                          | <b>46</b> |

## Voorwoord

Na vele vakken te hebben gevolgd, en tentamens te hebben gehaald, was het in januari 2009 eindelijk zo ver. Met alle opgedane kennis en vaardigheden in mijn rugzak, stond ik op het punt om een begin te maken met het einde van mijn Bachelorperiode. Maar voor het einde echt in zicht zou zijn, resteerde mij nog één grote opdracht: 'de Bachelorthese'.

Een eerste stap in deze nieuwe fase, was het kiezen van het onderwerp waarop ik zou afstuderen.

Deze keuze heb ik, helaas voor alle onderzoekers van dit vakgebied, niet gemaakt op basis van mijn interesse in het onderwerp. De onderwerpen die ik kon kiezen spraken mij namelijk allemaal in dezelfde mate aan.

Nee, de werkelijke beweegreden van mijn keuze had alles te maken met de naam die achter de term 'begeleider' pronkte: 'Dr. Nicole Torka'.

Ik had eerder al eens het vak 'Inleiding Arbeid & Organisationspsychologie' bij haar mogen volgen, en daarin was zij mij positief opgevallen vanwege haar gewaagde humor en charisma, maar tevens vanwege haar onfeilbare kennis, en de zekerheid waarmee zij deze kennis aan ons groentjes overbracht. Eigenschappen waarin menig docent tekort schiet.

Kortom, in mijn ogen het ultieme vangnet voor het geval ik, onervaren als ik was, in het ravijn zou vallen bij het creatieve, maar soms zeer frustrerende, proces dat schrijven heet. Daarnaast ben ik zelf ook niet weg van een flinke dosis humor.

'Wat kon er nog mis gaan?'

Helaas was ik vergeten, nota bene als psychologie student, dat mensen met een enorme kennis, vaak enorm veeleisend zijn. En dit blijft vaak niet alleen beperkt tot henzelf. Ook bij haar studenten bleek Dr. Torka het onderste uit de kan te willen.

De bachelorperiode was mij vrij makkelijk af gegaan, en ik was al in tijden niet meer gewend om mijzelf zo uit te dagen. Verder denken dan mijn neus lang was (die is al niet vrij lang), en geen genoegen nemen met half werk waren mij sinds tijden vreemd. Dit leidde, op z'n zachts gezegd tot frustrerende en stressvolle perioden, waarbij ik soms geen enkele progressie leek te boeken.

Maar als ik één ding heb geleerd van dit soort uitdagingen, dan is het dat ik ze met beide handen moet aangrijpen. Want uiteindelijk zijn dit de momenten die geestverruimend werken, en je uiteindelijk naar een hoger niveau tillen.

Ik kan Dr. Torka daarom niet anders dan enorm dankbaar zijn voor haar veeleisende karakter, en voor het vangnet dat zij in al die maanden voor mij geweest is. Nicole, heel erg bedankt!

Daarnaast wil ik tevens mijn medestudenten bedanken voor de samenwerking bij het benaderen van de bedrijven, en het uitwisselen van tips en tricks.

Ook wil ik mijn familie en vriendin bedanken voor hun eeuwige geduld op momenten dat ik door de bomen het bos niet meer zag, en zij er altijd stonden om mij gerust te stellen.

Tot slot gaat ook een zeer groot 'bedankt' uit naar alle managers en leidinggevendenden, die hun kostbare tijd in dienst hebben willen stellen van mijn onderzoek. Zonder hen, was het huidige onderzoek niet tot stand gekomen.

Resteert mij enkel nog te zeggen: 'op naar de Master!'

Met zo'n goed gevulde rugzak, heb ik er alle vertrouwen in.

Ferry de Wit

Enschede, November 2009

## **Samenvatting**

Flexibele arbeid is in Nederland, en de rest van de wereld, een opkomend fenomeen.

Onderzoek naar dit fenomeen is, vanuit de theorie van het psychologisch contract, ook sterk in opkomst. Deze onderzoeken richten zich echter enkel op werknemersperspectief. Het werkgeversperspectief is tot op heden nauwelijks belicht.

Tsui et. al (1997) en Tsui en Wu (2005) trachten een begin te maken in de theorievorming vanuit dit perspectief door het uiteenzetten van vier employee-organization relationships. Zij stellen dat werkgevers ten aanzien van flexibele werknemers enkel transactionele investeringen willen maken op het gebied van HR faciliteiten. Zij zouden een quasi-spot contract of een underinvestment approach ten aanzien van deze medewerkers hanteren, en nooit investeren in een sociale, lange-termijn relatie. Empirisch onderzoek naar deze beweringen ontbreekt echter.

Dit onderzoek tracht een begin hierin te maken, door zich te richten op het specifieke domein van uitzendarbeid. Binnen twee bedrijven in het oosten van Nederland werden in de maanden juni en juli 2009 semi-gestructureerde interviews en vragenlijsten afgenomen met zes direct leidinggevenden, één hogere manager en één HR manager.

De resultaten van het onderzoek ondersteunen de theorie van Tsui en Wu (2005) deels.

Verblijfsduur bleek een cruciale factor te zijn in de bepaling van de employee-organization relationship. Ten aanzien van langdurige uitzendkrachten werd gevonden dat werkgevers een mutual-investment approach hanteren, en dus investeren in een lange termijn relatie met deze uitzendkrachten. Ten aanzien van uitzendkrachten voor korte en middelmatige duur werd gevonden dat de werkgevers een Underinvestment Approach hanteren.

## Inleiding

Negen procent van de werknemers in Nederland is werkzaam op basis van een flexibel contract. De laatste jaren is er een duidelijke toename zichtbaar van flexibele contracten (Guest, 2004). In Nederland is te zien dat het aantal werknemers dat werkzaam is op basis van een flexibel contract gestegen is van 545.000 in 1996 naar 577.000 in 2008 (CBS, 2009). In veel verschillende industrieën, en in verschillende lagen van bedrijven is een breuk te zien met de traditionele levenslange baan. De traditionele relatie wordt daar waar nodig vervangen door de zogenaamde ‘new employment relationship’ (e.g., Stewart, 1998), waarbij de werkgever de werknemer een uitdagende baan, een vaste compensatie, en de kans biedt om waardevolle vaardigheden op te doen, zonder dat er loyaliteit geboden wordt (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000). Alhoewel deze ‘new employment relationships’ nog niet de dominante vorm van werkbetrekking zijn, zijn deze belangrijk als potentiële indicatoren van de dingen die komen gaan (Guest, 2004).

Flexibiliteit kan vele vormen aannemen, maar organisaties zijn voornamelijk geïnteresseerd in contract flexibiliteit (Guest, 2004), omdat in een zeer snel veranderende omgeving, met een zeer snel veranderende vraag, bedrijven flexibel moeten kunnen handelen, willen zij overleven (Tsui et al., 1997). Door toegenomen internationale concurrentie en de snelle technologische veranderingen, hebben organisaties die flexibel, lenig en snel zijn een groot voordeel (Miles, 1989). Kortom, organisaties streven naar een meer effectieve match tussen ‘workforce’ en ‘workload’, wat zich vertaalt in een groeiende behoefte om van arbeid een variabele kostenpost te maken (Nollen & Axel, 1996). Verschillende auteurs stellen dan ook dat organisaties steeds meer naar een ‘core-periphery model’, ofwel ‘schilmodel’ streven, waarbij de flexibele werknemers een schil vormen, die bij economische onzekerheid wordt geloosd zonder dat dit juridisch gezien gevolgen heeft (e.g., Atkinson, 1984; Osterman, 1988).

Er zijn vele verschillende vormen van flexibele arbeid te onderscheiden, zoals onder andere freelance werk, seizoensarbeid, oproeparbeid en arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd. Eén van de snelst groeiende vormen van de nieuwe werkrelaties betreft het gebruik van derde partijen, welke werknemers bij cliënt-organisaties plaatsen (Connelly & Gallagher, 2004; George, 2003; Lepak, Takeuchi & Snell, 2003), oftewel het gebruik van uitzendarbeid. Uitzendarbeid wordt gekarakteriseerd door een triangulair systeem van werkrelaties (Kalleberg, Reskin, & Hudson, 2000; McKeown, 2003), waarbij de werknemer in dienst is van een uitzendbureau, maar werk verricht in het bedrijf van een zogenaamde

inlener. De inlener leent dus als het ware een uitzendkracht van een uitzendbureau voor een bepaalde termijn. Dit kan zowel voor een lange termijn (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006) als voor een korte termijn (Connelly, Gallagher & Gilley, 2006).

Nederland is op het gebied van uitzendarbeid altijd één van de koplopers geweest. Zo is te vinden dat er in Nederland momenteel 2855 uitzendbureaus te vinden zijn. Na het Verenigd Koninkrijk, heeft Nederland de hoogste penetratiegraad uitzendkrachten ter wereld. 2,8 procent van de werkende bevolking is werkzaam via een uitzendbureau. Wereldwijd zien uitzendbureaus hun omzet stijgen van 83 miljard in 1996 naar 234 miljard in 2007 en is het aantal uitzendkrachten in dezelfde periode verdubbeld tot 9,5 miljoen wereldwijd. In het zelfde decennium is te zien dat deze sterk stijgende trend ook voor Nederland geldt. Het aantal dagelijkse FTE's (Full Time Employment) is daar toegenomen van 147.000 naar 233.000. (Cielt, 2009).

In de loop der jaren is er vanuit werknemersperspectief veel onderzoek gedaan naar de antecedenten en consequenties van uitzendarbeid en andere vormen van flexibele arbeid. Daarin wordt onder andere gekeken naar welke redenen werknemers hebben om voor deze vorm van arbeid kiezen (e.g. Guest, 2004) en wordt besproken welke consequenties deze nieuwe arbeidsrelatie heeft voor onder andere prestatie (performance), betrokkenheid (commitment), OCB (organizational citizenship behaviour), verzuim, voortzetting van werkbetrekking, en eerlijkheid en vertrouwen ten aanzien van collega's (Torka & Schyns, 2007; Torka & Schyns, 2009; Pearce, 1993; Guest, 2004; Tsui et. al, 1997). Een lijn van dit onderzoek verbindt deze consequenties aan de theorie van het psychologisch contract: *een ongeschreven set van verwachtingen die op elk moment, en tussen elk lid van een organisatie en de verschillende managers, en andere personen in die organisatie, opereert* (Schein, 1980).

Waar, bij het hedendaagse psychologisch contract onderzoek zich voornamelijk op werknemersperspectief richt, ligt de focus bij Tsui et al. (1997) op de relatieve balans tussen de beloningen en voorwaarden die de werkgever biedt (investeringen in Human Resource Management (HRM) praktijken), en de bijdragen die verwacht worden van de werknemer. Tsui en Wu (2005) beweren dat werkgevers ten aanzien van de zogenaamde nieuwe arbeidsrelaties een quasi-spot of underinvestment benadering hanteren. Met andere woorden, werkgevers zullen niet overinvesteren of gelijk (relationeel gezien) investeren (mutual investment). Echter, tot op heden is de veronderstelling van Tsui en Wu niet empirisch getoetst. Bovendien lijkt onderzoek deze beweringen uit te dagen (e.g. Torka & Schyns 2007; Torka & Schyns 2009).

Dit onderzoek gaat verder in op de theorie van Tsui et al. (1997), en probeert deze uit te breiden met onderzoek uit Nederland. Vanuit werkgeversperspectief wordt de volgende onderzoeksvraag onderzocht: *‘wat zijn de verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten, en wat is men bereid hen op het gebied van HRM te bieden?’*.

## **2. Theoretisch kader**

In dit hoofdstuk zal eerst de employee-organization relationship, de centrale theorie van het onderzoek, uiteengezet worden. Vervolgens zal aangekaart worden welke investeringen organisaties bereid zijn te maken in flexibele werknemers, en tot slot wordt belicht welke verwachtingen zij hebben ten aanzien van flexibele werknemers.

### **2.1 Employee-Organization Relationship: perspectief van de werkgever**

Het psychologisch contract duikt de laatste jaren veelvuldig op in onderzoek naar werkrelaties (eg.. McDonald & Makin, 2000; Guest, 2004; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Smithson & Lewis, 2000). Alhoewel het begrip ‘contract’ al voor het eerst door Argyris in 1960 betrokken is in de psychologische theorie, heeft het pas recentelijk zijn opkomst gekend in onderzoek. Dit heeft vooral te maken met de veranderende werkrelaties (McDonald & Makin, 2000), welke in de inleiding zijn besproken. Het concept gaat uit van de norm van reciprociteit in arbeidsrelaties tussen werknemer en werkgever (Gouldner, 1960), welke ontstaat doordat een individu iemand een gunst doet, en als gevolg hiervan een verwachting heeft dat deze in de toekomst door diegene terug wordt ‘betaald’ (Blau, 1964). Het psychologisch contract is een resultaat van wederzijdse verwachtingen die vaak 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 (Levinson, 1962). Rousseau (e.g. 1989) is, gezien de vele publicaties, de naam die het meest in verband wordt gebracht met het begrip.

Een potentieel probleem van het psychologisch contract is dat het bijna uitsluitend bestudeerd wordt vanuit het perspectief van de individuele werknemer (Guest, 2004). Dan gaat het met name om de percepties van een zogenaamde contractbreuk of niet nakomen van beloften vanuit de organisatie, en de consequenties welke dit met zich mee brengt voor werknemers (Morrison & Robinson, 1997). Dus, onderzoek waarin rekening wordt gehouden met het werknemers- en het werkgeversperspectief is beperkt.

Ondanks het feit dat Tsui et al. (1997) beweren geen onderzoek naar het psychologisch contract te doen, valt hierop het een en ander af te dingen. De auteurs onderscheiden namelijk vier benaderingen die werkgevers ten aanzien van werknemers kunnen hebben, die bepaald worden door investeringen in werknemers en verwachtingen die de werkgevers van deze werknemers hebben. Anders gezegd: wat het verwachtingsgedeelte betreft kan deze lijn van onderzoek worden gekarakteriseerd als een psychologisch contract vanuit werkgeversperspectief.

Binnen hun benaderingen maken Tsui et al.(1997) onderscheid tussen twee gebalanceerde en twee ongebalanceerde benaderingen. Op basis van verwachte bijdragen (expected contributions) en aangeboden investeringen (offered inducements) wordt een vierdeling gemaakt (zie Figuur1).

| Offered Inducements | Expected Contributions  |                       |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|
|                     | Low/narrow              | High/broad            |
| Low/narrow          | (1) Quasi-spot contract | (2) Underinvestment   |
| High/broad          | (3) Overinvestment      | (4) Mutual investment |

Figuur 1. De vierdeling van Tsui en Wu (overgenomen van Tsui & Wu, 2005; Human Resource Management, Vol 44, p.116)

Het *quasi-spot contract* is de eerste gebalanceerde benadering en wordt gekenmerkt door een korte-termijn relatie. Pure economische beloningen in ruil voor duidelijk gespecificeerde bijdragen vanuit de werknemer. De werkgever verwacht geen buiten het contract gelegen bijdragen (e.g. commitment of OCB), en biedt geen beloningen die verder reiken dan die welke gespecificeerd zijn. De balans ligt hem in het feit dat de investeringen en verwachtingen van de werkgever in balans zijn. De *mutual investment* benadering is de tweede gebalanceerde benadering en gaat uit van lange-termijn investeringen (e.g. in training en opleiding en doorgroeimogelijkheden), gebaseerd op niet alleen economische, maar vooral ook relationele verwachtingen. Zowel investeringen als verwachtingen van de werkgever zijn lange termijn gericht. De *underinvestment* benadering is de eerste ongebalanceerde benadering en wordt gekenmerkt door lange-termijn verwachtingen die naast economische ook van relationele aard zijn. Echter, de werkgever biedt slechts gespecificeerde geldelijke

beloningen en biedt geen lange-termijn investeringen in bijvoorbeeld training en opleiding. De *overinvestment* benadering is de tweede ongebalanceerde benadering. Hierbij worden vanuit de werkgever enkel duidelijk gespecificeerde werkgerelateerde activiteiten verwacht van de werknemer. Daarentegen biedt de werkgever verreikende en op lange-termijn gerichte beloningen.

Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat de mutual investment benadering de meeste voordelen en beste resultaten biedt (Tsui et al., 1997; Tsui & Wu 2005). Tsui en Wu (2005) geven hiervoor twee redenen: werknemers die een lange-termijn investering ervaren vanuit de werkgever, betalen dit terug door de loyaliteit en betrokkenheid ten aanzien van de werkgever, en dragen zodoende veel meer bij dan alleen reguliere werkprestaties. Ten tweede stelt deze benadering hogere doelen aan werknemers, aangezien verwachtingen ten aanzien van de werknemers hoger zijn. Hierdoor zullen medewerkers betere prestaties leveren, en zodoende ook de organisatie in haar geheel.

Zonder een onderscheid te maken tussen het uitzendbureau en de inlener, veronderstellen Tsui en Wu (2005) dat organisaties ten aanzien van tijdelijke arbeidskrachten een quasi-spot contract of een underinvestment benadering hanteren. Tot op heden zijn deze uitspraken niet empirisch getoetst. Deze thesis richt zich op het, tot dusverre grotendeels verwaarloosde, perspectief van de inlener: het bedrijf dat voor de verrichting van werkzaamheden gebruik maakt van uitzendkrachten. Om dit perspectief te onderzoeken worden de managers binnen deze bedrijven als vertegenwoordigers genomen. Werknemers personifiëren organisaties (Levinson, 1965), en managers zijn de agenten of representanten van organisaties.

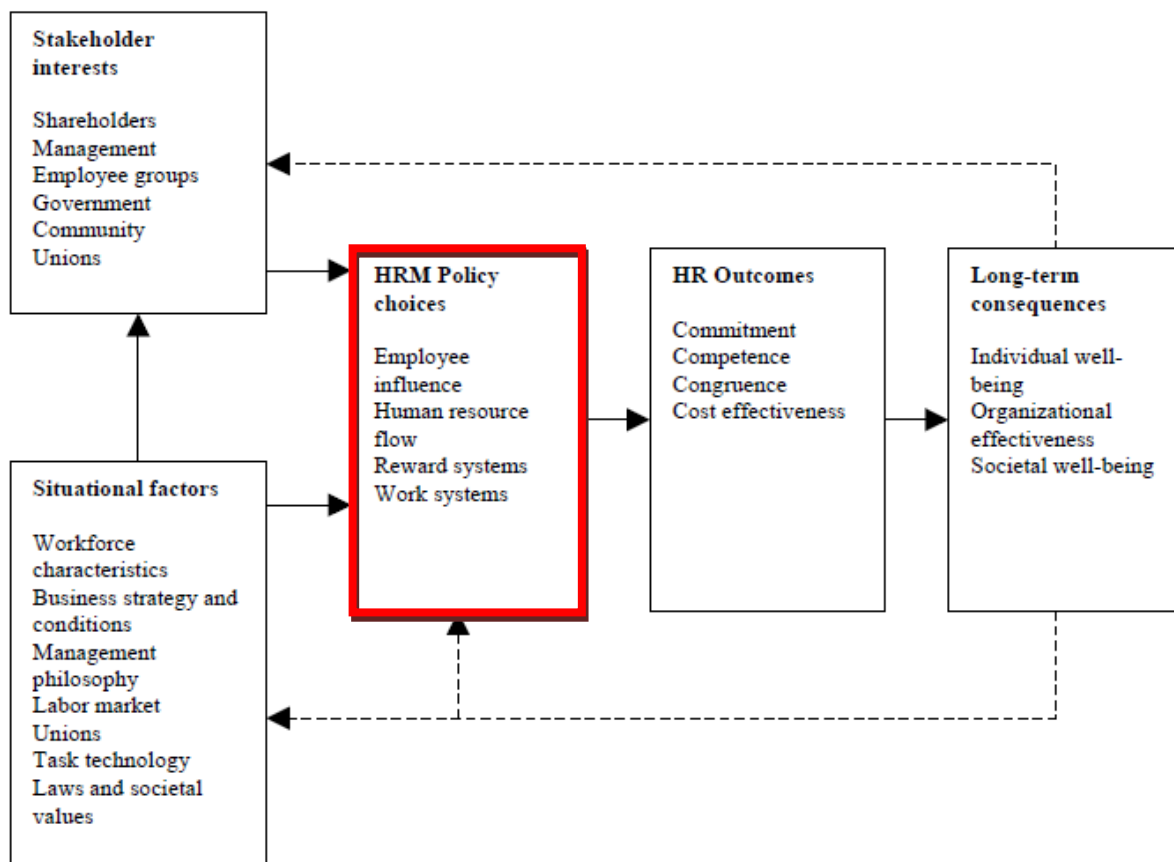
In het volgende onderdeel zal worden besproken wat verstaan wordt onder ‘verwachtingen van de werkgever ten aanzien van uitzendkrachten’ en ‘wat werkgevers bereid zijn te bieden’. Hierbij puttend uit recent onderzoek, om zodoende meer licht proberen te schijnen op de nieuwe werkrelaties.

## **2.2 Verwachtingen ten aanzien van, en investeringen in flexibele werknemers**

Alvorens in wordt gaan op de verwachtingen en investeringen, zal het kader worden gepresenteerd waarbinnen dit onderzoek een bijdrage levert. Hieronder wordt het Harvard Model gepresenteerd, zoals geconstrueerd door Beer et al. (1984), en wordt uiteen gezet waarom precies dit model geschikt is als achtergrond.

### 2.2.1 Het Harvard Model

In 1984 ontwikkelden Beer en collega's een model waarin zij hun visie gaven over de inhoud en het doel van HRM. Het model werd bekend onder de naam 'Harvard Model' (zie Figuur 2), en wordt ook wel de zachte benadering genoemd (zacht, omdat de mens centraal staat, en de strategie mede afhankelijk is van de 'human resources'). Samen met het 'Michigan model' (Fombrun et al. 1984), welke de harde benadering wordt genoemd (hard omdat de missie en strategie het HR-beleid sturen), wordt het Harvard model gezien als een fundament voor het HRM denken (Torka, 2003).



Figuur 2. Het Harvard Model (Overgenomen van Beer et al., 1984, p.16)

Het Harvard model wordt om een aantal redenen gekozen. Ten eerste geeft de schematische weergave van de theorie duidelijk het kader van het onderzoek weer. Verder houdt het rekening met vele externe invloeden, waaronder wetgeving. Dit is relevant, aangezien het Nederlands arbeidsrecht, en in het bijzonder de rechten van uitzendkrachten, goed in de wet verankerd ligt. Het Michigan model houdt minder rekening met contextfactoren. Alhoewel er in dit onderzoek geen wettelijke bepalingen onderzocht gaan worden, vergroot dit kader de relevantie van het onderzoek. Er zijn bijvoorbeeld speciale CAO's voor uitzendkrachten: de Algemene Bond Uitzendondernemingen, kortweg ABU, en

de Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen, kortweg NBBU. Deze bepalen het kader waarbinnen uitzendbureaus qua primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, alsook trainingsmogelijkheden, kunnen handelen.

Dit onderzoek focust zich enkel op het rood omlijnde onderdeel van het model, namelijk de 'HRM Policy Choices' of de aangeboden HR-praktijken. Deze HR-praktijken zijn te onderverdelen in: 'employee influence' (werknemersinvloed), 'human resource flow', (personeelsvoorzieningsbeleid) 'reward systems' (beloningssysteem), en tot slot 'work systems' (arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, taaktechnologie, en fysieke en sociale arbeidsomstandigheden). Deze aspecten zullen mee worden genomen in het onderzoek. De 'HR Outcomes' zijn voor het onderzoek niet direct relevant, aangezien er niet direct wordt onderzocht waarin een bepaald HR beleid resulteert, echter vormen ze wel een basis waarop de werkgeversverwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten kunnen worden onderzocht.

### **2.2.2 Wat zijn organisaties bereid te bieden aan uitzendkrachten?**

Een centraal element in Tsui et al.'s (1997) raamwerk zijn 'inducements', dus zaken die werkgevers, hier de inlener, in arbeidskrachten investeren. Immers, om de specifieke employee-organization relationship te bepalen zijn investeringen één kant van de weegschaal. Deze investeringen komen tot uiting in de geboden HR-praktijken..

Wanneer er wordt gekeken naar wat er geboden wordt in de vier benaderingen van Tsui et al. (1997), dan is er sprake van een tweedeling. Bij het quasi-spot contract en de Underinvestment benadering, concentreren zich de HR-praktijken op monetaire beloningen en afgebakende taken, ofwel enkel het beloningssysteem van het Harvard model. Bij de mutual investment en de overinvestment benadering, zijn er juist ook sociale, lange-termijn investeringen. Ze omvatten bijvoorbeeld een verder reikende zorg over het welzijn van een werknemer en investeringen in de carrière van de werknemer (Tsui et al., 1997). In de meest ideale vorm omvatten deze relaties de gehele HR Policy Choices uit het Harvard model. Er wordt dus veel meer geboden, en dus veel meer in de medewerkers geïnvesteerd. Van een echte economische of sociale *relatie* is echter alleen sprake als de verwachtingen en investeringen van werknemers ook hiermee in balans zijn. Deze partij wordt in dit onderzoek echter niet onderzocht. De investeringen en verwachtingen zullen enkel vanuit werkgeversperspectief worden belicht.

Wat nog meer van belang is in het licht van 'inducements' is het eerder genoemde feit dat een uitzendrelatie triangulair is, waardoor niet alleen de inlener waar de uitzendkracht werkzaam is de HR-praktijken biedt, maar ook het uitzendbureau (Gallagher & McLean

Parks, 2001). Het uitzendbureau definieert meer de extrinsieke aspecten van de werkrelatie (zoals loon en training), terwijl de meer omgevingsgerelateerde aspecten van de relatie (fysieke en sociale arbeidsomstandigheden) in directe controle zijn van de inlener (Gallagher & McLean Parks, 2001). Torka (2003) stelt ook dat het aanstellingsbeleid, scholingsmogelijkheden en beloning in principe in handen zijn van de het uitzendbureau, maar benadrukt daarnaast ook dat de inlener hier een zeer actieve rol in kan spelen, en deze aspecten sterk kan beïnvloeden. Kortom, inlener en uitzendbureau hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor HR praktijken.

Veel onderzoek dat zich richt op het HR-beleid ten aanzien van flexibele medewerkers toont een niet al te rooskleurig beeld, en laat een relatie zien tussen tijdelijk werk en lage investeringen op het gebied van HRM vanuit de werkgever, in termen van salaris (e.g. Bhandari en Heshmati, 2006; OECD 2002; Wooden, 2004), secundaire arbeidsvoorwaarden (e.g. Kalleberg et al., 2000; Mangan en Williams, 1999; Nollen, 1996; OECD, 2002), promotie (Zeytinoglu et al., 2004) en mogelijkheden voor training en opleiding (Aronsson et al., 2002; Connely en Gallagher, 2004; Forrier en Sels, 2003; Hoque en Kirkpatrick, 2003; OECD, 2002; Wiens-Tuers en Hill, 2002). Verder zou het werk dat de tijdelijke arbeiders uitvoeren vaak saai en eentonig zijn, en zou er weinig mogelijkheid zijn om zich te ontplooiën (Hall, 2006). Flexibele arbeiders blijken daarnaast ook weinig invloed te hebben op beslissingen die op de werkvloer worden genomen (Aronsson et al. 2002; Parker et al. 2002). Tevens lijken zij een verkleinde kans te hebben om lid van de ondernemingsraad van het uitzendbureau en de inlener te worden, en hun rechten zijn niet vaak een thema dat binnen de OR besproken wordt (Gallagher & Sverke, 2005; Wooden, 2004; Zeytinoglu & Muteshi, 2000)., waardoor ze beperkt zijn in het laten horen van hun stem (Aronescu et al., 2004). Tot slot zijn de arbeidsomstandigheden waaronder flexibele arbeidskrachten hun werk moeten doen vaak zwaarder, dan die van permanente medewerkers (Paoli en Merllié, 2002; Quinlan et al. 2001; Saloniemi et al. 2004) en moeten ze vaak taken doen die minder leuk zijn in termen van arbeidsinhoud en werkplanning (OECD, 2002; Sverke et al, 2000). Al deze negatieve eigenschappen van flexibele arbeid, werken als stressoren, en zijn dus slecht voor de werknemers (De Cuyper et al, 2008). Deze onderzoeken steunen de eerdergenoemde bewering van Tsui en Wu (2005), welke zegt dat de nieuwe werkrelaties worden gekenmerkt door een verminderde investering van de kant van de werkgever, en dat het vooral gaat om zogenaamde economische investeringen. Torka (2003) daarentegen, laat zien dat bedrijven tijdelijke arbeidskrachten niet uitsluitend gebruiken om flexibel op veranderde organisatiebehoeften in te kunnen spelen, maar ook om toekomstige kernwerknemers te

selecteren en de in Nederland geldende wettelijke proefperiode (van maximaal twee maanden) te kunnen omzeilen en zo de medewerker langduriger te kunnen testen. En naarmate de uitzendkracht langer in het bedrijf is, hoe meer de arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en sociale aspecten lijken op die van het vaste personeel. Uitzendkrachten kunnen op termijn zelfs een vast contract bemachtigen (Torka & Schyns, 2007). Bedrijfsanciënniteit, ofwel tijdsduur, lijkt dus van groot belang. De door Torka onderzochte bedrijven bemoeiden zich verder met bepaalde voorwaarden van het uitzendbureau, bijvoorbeeld met betrekking tot trainingen en salaris, zodat er geen grote verschillen ontstonden tussen salaris van het vaste personeel en dat van uitzendkrachten. Door flexkrachten wordt het extra gewaardeerd als de inlener zich bemoeit met het beleid van de uitlener (het uitzendbureau): zij zien dat als een daad van werkgeversbetrokkenheid, die positief inwerkt op de eigen betrokkenheid (Torka, 2003). Kortom, de HR-faciliteiten voor flexibele medewerkers hoeven niet bij uitstek slechter te zijn dan die van vaste medewerkers (Torka & Schyns, 2007). Dit onderzoek is erop gericht om deze uiteenlopende resultaten nogmaals onder de loep te nemen, maar dan vanuit werkgeversperspectief.

De eerste deelvraag luidt: *‘Wat zijn inleners bereid te bieden aan uitzendkrachten?’*

### **2.2.3 Verwachtingen ten aanzien van uitzendkrachten**

Aan het begin van dit hoofdstuk is geïllustreerd dat Tsui et al.’s (1997) werkgeversverwachtingen gezien kunnen worden als het psychologisch contract vanuit werkgeversperspectief. Evenals de theorie van Tsui et al. onderscheid maakt tussen social-exchange en economic-exchange, kan in de psychologische contracttheorie van Rousseau (1989) globaal gezien een onderscheid gemaakt worden tussen relationele (Tsui et al.’s social-exchange) en transactionele (Tsui et al.’s economic-exchange) contracten. Bij een relationeel contract is er sprake van een sociale ruilrelatie, vertrouwen, gehechtheid, betrokkenheid en een voortdurende relatie tussen werknemer en werkgever (McDonald & Makin, 2000). De verplichtingen en bijdragen die van de werknemer verwacht worden rijken verder dan het formele contract, en er worden zaken verwacht die niet met een arbeidsovereenkomst te reguleren zijn, zoals betrokkenheid en Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB’s zijn individuele gedragingen die niet expliciet door het formele beloningssysteem worden erkend, maar wel de efficiëntie en effectiviteit van een organisatie ten goede komen (Organ, 1988). Te denken valt aan het behulpzaam zijn naar collega’s, en meewerken aan een positief klimaat (Bateman & Organ, 1983). Bij het transactionele

contract anderzijds is er sprake van een economische ruilrelatie. Er is een geldelijke uitwisseling voor specifieke taken binnen een bepaalde tijd. Zaken als vertrouwen, gehechtheid en betrokkenheid maken hier geen deel van uit. Er mist dus een mate van loyaliteit (McDonald & Makin, 2000).

Tsui en Wu (2005) stellen dat de nieuwe werkrelaties gebaseerd zijn op het quasi-spot contract of de underinvestment benadering, dus de verwachtingen ten aanzien van flexibele medewerkers kunnen zowel transactioneel als relationeel kunnen zijn. Coyle-Shapiro en Kessler(2002) beweren echter dat wanneer er minder in medewerkers wordt geïnvesteerd, zij dit (uitgaande van de reciprociteitsnorm) ‘terugbetalen’ door eveneens minder te investeren, door bijvoorbeeld minder betrokken te zijn. Sommige literatuur gaat mee in deze redenering (De Cuyper et. al 2008; Gallagher en Mclean-Parks, 2001), echter is empirische ondersteuning voor deze aannames niet te vinden. Recent onderzoek schijnt zelfs het tegenovergestelde beeld te schetsen, en vindt dat flexibele medewerkers minstens een even hoge mate van betrokkenheid hebben als de vaste medewerkers, en in sommige gevallen zelfs hoger (Pearce, 1993; McDonald en Makin, 2000; Torka en Schyns, 2009). Torka (2003) ging nog een stap verder, en vond zoals gezegd in haar onderzoek dat contractrelatie weinig over betrokkenheid zegt, maar bedrijfsanciënniteit een betere voorspeller is. Ook op het gebied van extra-role behaviors, gedragingen die verder rijken dan het formele contract, wordt gevonden dat flexibele arbeiders nauwelijks onder doen voor het vaste personeel (Pearce, 1993; Engelland en Riphahn, 2005).

De Cuyper et. al (2008) geven vier verklaringen voor de uiteenlopende en vaak tegenstrijdige resultaten, waaronder het feit dat onderzoekers werknemers als een homogene groep zien. De eerder genoemde constatering van Torka (2003), met betrekking tot bedrijfsanciënniteit, leidt tot een vermoeden dat een tijdsfasering voor de verschillende werknemers op zijn plek is. Om deze beweringen tegemoet te komen, zal in dit onderzoek onderscheid gemaakt worden tussen verschillende soorten uitzendkrachten: uitzendkrachten voor korte duur (enkele uren, dagen of weken), voor middellange duur (enkele weken tot maanden) en voor lange duur (6 maanden of herhaaldelijke inzet). Onderzoek naar de employee-organization relationship vanuit werkgeversperspectief is niet of nauwelijks uitgevoerd. Dit onderzoek tracht daar een start in te maken.

De tweede deelvraag luidt: *‘Wat zijn de verwachtingen van werkgevers, ten aanzien van uitzendkrachten?’*

### **3. Methoden**

In dit hoofdstuk zal de methodologie van het onderzoek besproken worden. Eerst zal in worden gegaan op de steekproef en procedure. Vervolgens worden de kwalitatieve en kwantitatieve meetinstrumenten gepresenteerd.. Tot slot zal kort worden aangekaart hoe de werknemer-organisatie relatie aan de hand van de meetinstrumenten wordt bepaald.

#### **3.1 Steekproef en procedure**

Om een antwoord te vinden op de onderzoeksvragen werden er acht interviews en acht vragenlijsten afgenomen met leidinggevend en hogere managers, bij twee bedrijven in de industriële sector, in het oosten van Nederland. De gegevensverzameling vond plaats in juni en juli 2009. De bedrijven konden helaas niet aselekt geselecteerd worden, gezien de selectieprocedure afhankelijk was van de beschikbaarheid van de bedrijven. Hetzelfde geldt voor de selectie van de leidinggevend en managers. Ook hierin, was de procedure geheel afhankelijk van de mogelijkheden binnen de bedrijven.

In eerste instantie werd er gezocht naar metaalverwerkende bedrijven. Deze bedrijven maken namelijk veel gebruik van uitzendkrachten. Potentiële bedrijven werden geïdentificeerd middels een lijst op de website van de Verenigde Maakindustrie Oost ([www.vmo.nl](http://www.vmo.nl)). Van deze lijst, reageerde slechts één bedrijf positief. Vandaar dat de horizon verbreed moesten worden en ook bedrijven buiten de metaalindustrie benaderd moesten worden.

Bedrijven werden in eerste instantie schriftelijk benaderd. Ongeveer een week na het versturen van de brief werden de bedrijven telefonisch benaderd. Dit proces ging net zo lang door totdat een aantal van acht leidinggevend en/of managers, waarmee het onderzoek uitgevoerd kon worden, gevonden was. De keuze voor acht proefpersonen heeft te maken met tijdsbeperking. Zowel het afnemen als verwerken van interviews neemt veel tijd in beslag. Deze manier van dataverzameling blijft tijdrovend, ondanks de toegenomen mogelijkheden voor geautomatiseerde dataverwerking (Torka, 2003). De reden dat er toch voor interviews is gekozen is omdat er in de literatuur nog niet veel bekend was over het onderwerp, en er zodoende exploratief onderzoek uitgevoerd moest worden.

Het bleek geen simpele opgave om bedrijven te vinden die bereid waren te participeren. Velen beriepen zich op de financiële crisis, die ten tijde van de werving plaatsvond. Uiteindelijk kwam er een positieve respons vanuit twee bedrijven, waaronder dus het eerdergenoemde metaalverwerkende bedrijf.

Om meer inzicht te krijgen in de werkzaamheden van de bedrijven, werd in de verstuurde brieven gevraagd naar een mogelijkheid voor een rondleiding. Bij het tweede bedrijf heeft deze rondleiding plaatsgevonden. Bij het eerste bedrijf was dit helaas geen mogelijkheid in verband met een tekort aan tijd, en is dit geprobeerd te compenseren door meer inhoudelijke vragen te stellen tijdens de interviews. Alhoewel een rondleiding wellicht meer aan de beeldvorming bijdraagt, is hierdoor ook voldoende inzicht verworven over de dagelijkse gang van zaken, de hiërarchische opbouw en de organisatie van het werk binnen het bedrijf.

Om inzage te krijgen in de investeringen werd enkel het interview gebruikt. Voor het verkrijgen van kennis in de verwachtingen werd zowel het interview, als de vragenlijst gebruikt. De interviews waren van semi-gestructureerde aard, welke bestaan uit een van tevoren vastgestelde set vragen, maar er tevens een flexibele houding gehanteerd wordt ten aanzien van discussies (Hemming, P.J., 2007). De vragenlijsten bestonden uit stellingen waarbij de geïnterviewde op een 5-punts Likert-schaal aan kon geven in hoeverre iets van toepassing was of niet.

Het gebruik van zowel kwalitatieve als kwantitatieve technieken, zoals in het geval van verwachtingen, wordt ook wel methodologische triangulatie genoemd. Een voordeel hiervan is dat de ene methode de zwakheden van de andere methode opheft, en er zodoende een hogere validiteit bereikt wordt (Burrell & Morgan, 1979; Denzin, 1989). Daarnaast kunnen sociale fenomenen door deze methode-mix beter herkend worden (Denzin, 1978).

Met het interview werd getracht antwoorden te vinden over wat organisaties aan uitzendkrachten te bieden hebben, en wat er globaal gezien verwacht wordt. Met de vragenlijst werd in meer detail onderzocht wat er verwacht wordt. Op basis hiervan werd er geprobeerd op te maken welke relatie er na wordt gestreefd vanuit het perspectief van de werkgever.

Onze gekozen methoden zijn helaas niet waterdicht. Interviews hebben verschillende nadelen. Ze zijn zoals gezegd erg tijdrovend. Verder zijn ze kostbaar, en is het mede daardoor niet mogelijk om een erg groot aantal respondenten te onderzoeken. Dit gaat dan weer ten koste van de generaliseerbaarheid. Tot slot spelen meetfouten en invloeden van de interviewer ook een rol. Het feit dat het interview- semi-gestructureerd was, heeft dit probleem enigszins gecompenseerd. Maar dan nog blijven bepaalde gevaren in stand. Er is ieder geval getracht om zo weinig mogelijk richting te geven aan het interview. De grootste kracht ten opzichte van kwantitatieve dataverzameling is dat er meer inzicht kan worden verkregen in de leefwereld van de mensen. Je krijgt niet alleen een antwoord op een vraag, maar tevens een

toelichting op- en uitdieping van het antwoord. Door tot slot nog een vragenlijst af te nemen voor de verwachtingen, is getracht een aantal minpunten van interviewen weg te nemen.

### **3.2 Meetinstrumenten**

In dit hoofdstuk zullen de twee meetinstrumenten, het interview en de vragenlijst, besproken worden. Tot slot zal worden toegelicht hoe, aan de hand van de gekozen methoden, bepaald zal worden van welke relatie er sprake is.

#### **3.2.1 Interview en vragenlijst**

Het interview is opgesplitst in 4 onderdelen. Eerst komen persoonlijke kenmerken aan bod. Ten tweede de aantallen en soorten uitzendkrachten (de aangegeven categorisatie (kort, middel, lang) werd door het gehele interview gebruikt, in combinatie met de categorie ‘vaste medewerkers’. Zodoende kon vergeleken worden of er een onderscheid werd gemaakt tussen de verschillende soorten uitzendkrachten en of er verschillen waren ten opzichte van het vaste personeel). Het personeelsmanagement wordt als derde onderzocht. De HR gebieden betreffen 1.selectie (het aanstellingsbeleid), 2.financiële beloning (het salaris en eventuele bonusregelingen), 3.monetaire compensaties (financiële tegemoetkoming in reiskosten en werkkleding), 4.arbeidsinhoud, 5.arbeidsomstandigheden (zowel fysieke als sociale), 6.ontwikkeling en promotie (opleiding en doorgroeimogelijkheden) en 7.arbeidsverhoudingen (soorten overleg en de inspraak die medewerkers hebben). Als vierde worden verwachtingen onderzocht die de geïnterviewden hebben ten aanzien van vaste medewerkers en de verschillende soorten uitzendkrachten. Het interviewprotocol en de aangehouden structuur is tot stand gekomen tijdens verschillende bijeenkomsten en brainstormsessies met medestudenten die tevens aan dit onderwerp werkten. Voor het volledige interview protocol, zie bijlage 1.

De vragenlijst dient ervoor om nog dieper op in te gaan op de verwachtingen. De vragenlijst bestaat uit 18 stellingen, waarbij de geïnterviewde op een 5-punt Likert-schaal kon aangeven in hoeverre de stelling overeenkwam met zijn verwachting ten aanzien van een bepaald soort werknemer. De mogelijkheden reiken van 1 (helemaal niet mee eens), tot 5 (helemaal mee eens). Ook hier wordt gebruik gemaakt van de categorisatie die in het tweede onderdeel van het interview gemaakt was. De lijst wordt zodoende voor elk soort medewerker ingevuld.

De vragenlijst zelf bestaat uit 3 onderdelen, welke ook aparte totaalscores opleveren. Items 1 tot en met 7 dienen om relationele verwachtingen te toetsen die ‘beyond contract’

(relationeel) gaan en taakprestatie-gerelateerd zijn. Wanneer hier hoog op wordt gescoord, betekent dit een focus op lange termijn en dus relationeel. De vragen zijn afkomstig van Janssen, O (1997), Gedrag en Organisatie. Items 8 tot en met 14 zijn ingebouwd om instrumentele verwachtingen te toetsen die niet 'beyond contract' gaan, ofwel verwachtingen die niet verder gaan dan de formele functieomschrijving. Deze vragen zijn afkomstig uit de schaal 'zorgvuldigheid' van Oudehoven (2003), Gedrag en Organisatie. Tot slot kunnen met de items 15 tot en met 18 relationele verwachtingen worden getoetst die niet aan taakprestatie gerelateerd zijn. Deze items meten OCB. Zoals eerder gezegd, worden de scores per onderdeel opgeteld, aangezien ze verschillende constructen meten. Deze scores worden dan gedeeld door het aantal items, om zo tot een gemiddelde score per onderdeel te komen. De gehele vragenlijst is te vinden in bijlage 2.

### **3.3 Bepaling van de relatie**

Om te bepalen van welke employee-organization relatie er sprake is worden de investeringen (interview) uitgezet tegen de verwachtingen (interview+vragenlijst), om zo de balans in lijn met de theorie van Tsui et al. (1997) op te maken. Aan de hand van de antwoorden op het interview wordt bepaald of er sprake is van economische of sociale/relationele investeringen. Op basis van het interview en de vragenlijst wordt bepaald of er sprake is van transactionele of relationele verwachtingen.

## **4. Resultaten**

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden besproken van het onderzoek, maar eerst zal er een beschrijving gegeven worden van de bedrijven waar het onderzoek plaats heeft gevonden.

### **4.1 De bedrijven**

#### **4.1.1 Bedrijf A**

Bedrijf A is een bedrijf in de industriële sector, in het oosten van Nederland, dat als kernactiviteit 'het vervaardigen van hoogwaardige panelen voor de carrosseriebouw' heeft, en internationaal actief is. Sinds 1991 maakt het deel uit van een Duitse onderneming, welke met name actief is in de kunststofindustrie. Naast volwaardige panelen, leveren zij tevens halffabricaten. Een kenmerk van de werkzaamheden die verricht worden, is dat de kennis die

vereist is, erg bedrijfsspecifiek is. Daarnaast is het ook zeer complex, waardoor de inwerktijd van een medewerker lang te noemen is.

Het bedrijf biedt momenteel werk aan 70 medewerkers. Voor de komst van de economische crisis, die ten tijde van het onderzoek gaande was, waren er 100 medewerkers werkzaam. Door de economische crisis heeft het bedrijf uitzendkrachten afgestoten, tijdelijke contacten niet verlengd en ook medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd ontslagen. Op het moment van het onderzoek waren er dan ook geen uitzendkrachten werkzaam. Het bedrijf heeft echter de voorgaande jaren veelvuldig gebruik gemaakt van uitzendkrachten (11 uitzendkrachten op 100 werknemers, voor de intrede van de crisis), en heeft ruime ervaring met het inzetten van deze krachten.

Binnen het bedrijf wordt een onderscheid gemaakt tussen drie productieafdelingen: de afdelingen panelen, assemblage en expeditie. De interviews en vragenlijsten binnen dit bedrijf zijn afgenomen met twee direct leidinggevenden (afdeling panelen respectievelijk assemblage) en één productiemanager. Laatstgenoemde is de leidinggevende van de eerstgenoemden.

Wanneer de leidinggevenden de vraag werd gesteld van welk soort uitzendkracht zij voornamelijk gebruik hebben gemaakt (kortdurig, van middelmatige duur, of langdurig) dan werd niet elke keer hetzelfde antwoord gegeven. Voor de direct leidinggevenden van de afdelingen zijn de verschillen logisch te verklaren. De werkzaamheden die uitgevoerd dienen te worden op de afdelingen zijn van verschillende complexiteit. Op beide afdelingen is bedrijfsspecifieke kennis nodig, echter is deze groter en complexer bij de afdeling van direct leidinggevende 1, dan bij 2. Zodoende maakt leidinggevende 1 gebruik van lang, en leidinggevende 2 van middel en lang.

*‘Ja, dat is best complex. Bij Direct leidinggevende 2 zul je straks zien dat dat toch iets anders is. Dat productieproces is iets makkelijker’.* (Direct leidinggevende 1)

De mening van de hogere manager (kort en lang) is minder voor de hand liggend, aangezien hij leiding geeft over de verschillende afdelingen, en zijn keuze dus in lijn zou moeten zijn met die van de leidinggevenden onder hem. De toelichting die hij bij zijn keuze geeft, zorgt echter voor opheldering:

*‘Bij Bedrijf A hebben we in ieder geval de intentie om mensen in categorie ‘langdurig’ in te laten stromen. De intentie is dat mensen via een uitzendbureau hier komen en dan blijven.’*

*Vorig jaar hebben we 1 keer bewust kortdurend gedaan, en dat was omdat we een verhuisklus hadden en daarbij mensen nodig hadden. Maar dat stond los van de directe processen'.*

Kortom, de kortdurige uitzendkrachten werden ingezet voor in principe 'bedrijfsvreemde werkzaamheden', dus werkzaamheden die niet tot de reguliere werkzaamheden horen die binnen het bedrijf worden verricht. Wat wel duidelijk moge zijn, is dat alle leidinggevendenden het erover eens zijn dat binnen Bedrijf A het meest gebruik wordt gemaakt van langdurige uitzendkrachten.

#### **4.1.2 Bedrijf B**

Bedrijf B is ook actief in de industriële sector in het oosten van Nederland. Dit bedrijf heeft twee vestigingen en vervaardigd hoogwaardige kabels voor veel uiteenlopende markten (o.a., energie, breedband, marine en offshore) over de hele wereld. Evenals bij Bedrijf A, kenmerken de meeste kerntaken zich binnen de afdelingen van dit bedrijf tevens door een hoge bedrijfsspecificiteit en complexiteit. Daarnaast kunnen er productieschommelingen plaats vinden, welke consequenties kunnen hebben voor het personeel.

Op het moment dat het onderzoek werd verricht, waren er 450 fulltime werknemers binnen de twee vestigingen werkzaam, waarvan 10 als uitzendkracht. Aan het einde van 2008 had het bedrijf nog 45 uitzendkrachten in dienst, maar ook binnen dit bedrijf werd de economische crisis merkbaar, en heeft het bedrijf al zijn uitzendkrachten laten gaan. In de loop van het jaar 2009 ontstonden echter enkele productiepieken, waardoor het bedrijf genoodzaakt was wederom een beroep te doen op de uitzendkrachten.

Binnen bedrijf B zijn veel verschillende afdelingen te vinden, waaronder een aantal productieafdelingen en een expeditieafdeling. De interviews zijn afgenomen met een HR adviseur, en drie direct leidinggevendenden bij de hoofdvestiging, en met nog een direct leidinggevende bij een tweede kleinere vestiging. Ook bij Bedrijf B werden uiteenlopende antwoorden verkregen op de vraag welk soort uitzendkracht voornamelijk werd ingezet. De verschillen kunnen, net als bij Bedrijf A, tevens verklaard worden door de verschillen in werkzaamheden binnen de afdelingen. Direct leidinggevende 4 is de enige die aangeeft uitzendkrachten voor korte duur in te zetten. Dit gaat dan voornamelijk om kortdurend vakantiewerk. De reden dat deze leidinggevende hiervan gebruik kan maken is omdat hij leiding geeft aan de afdeling expeditie. Onder deze afdeling valt tevens verpakwerk, wikkelpakwerk en magazijnwerk. Deze werkzaamheden zijn relatief een stuk minder complex dan de werkzaamheden die op de andere afdelingen worden uitgevoerd, en vereisen ook een

relatief kortere inwerkperiode. De andere afdelingen houden zich voornamelijk bezig met de productielijnen waar de kabels vervaardigd worden, en werken alleen met uitzendkrachten voor lange en soms ook middellange duur. Er is geen opleiding voor het werk aangezien het bedrijfsspecifiek is, en daarvoor dient alles op de vloer te worden geleerd. Dit werk wordt als complex gezien, en vereist een lange inwerkperiode. Verder is ook bij Bedrijf B te zien, dat op elke afdeling de langdurige uitzendkrachten worden ingezet:

*‘Het meeste wordt gebruik gemaakt van de langdurige variant. Op het moment dat we meer mensen nodig hebben, dan worden die via het uitzendbureau binnen gehaald. En die blijven dan ook langere tijd in dienst’.* (direct leidinggevende 4)

## **4.2 Wat zijn inleners bereid te bieden aan uitzendkrachten?**

In deze paragraaf zal in worden gegaan op de investeringen (geboden HR-Praktijken) die de bedrijven bereid zijn te maken in de verschillende soorten uitzendkrachten. Deze investeringen zullen vergeleken worden met de investeringen voor vaste medewerkers, om zodoende te onderzoeken of de werkgevers een sociaal perspectief hanteren of toch meer economisch gericht zijn. Aangezien het onderzoek bij beide bedrijven tot erg overeenkomende resultaten heeft geleid, is ervoor gekozen de resultaten van beide bedrijven voor elk HR onderdeel gezamenlijk te bespreken. Ten behoeve van de structuur, is deze paragraaf geordend volgens de opbouw van het interviewprotocol (zie bijlage 1).

### **4.2.1 Selectie**

De geïnterviewden van beide bedrijven gaven te kennen dat uitzendkrachten op termijn een vaste aanstelling kunnen krijgen. Binnen beide bedrijven, en binnen alle afdelingen van de beide bedrijven was het primaire doel van het gebruik van uitzendkrachten het opvullen van een openstaande vacature. Kortom, door nieuwe potentiële werknemers binnen te halen via het uitzendbureau, kon de wettelijke proeftijd (van maximaal 2 maanden) worden uitgesteld.

*‘Bij Bedrijf A hebben we in ieder geval de intentie om mensen in categorie langdurig in te laten stromen. De intentie is dat mensen via een uitzendbureau hier komen en dan blijven’.* (Hogere Manager Bedrijf A)

*‘Ze krijgen allemaal een aanstelling binnen het bedrijf. Dat is wel de insteek. En met die voorwendselen worden ze ook warm gemaakt. Daar zijn we wel heel eerlijk in. Bij goed*

*functioneren en geen veranderende omstandigheden kunnen ze na een jaar in dienst komen van Bedrijf B'. (HR Adviseur, Bedrijf B)*

*'Het halfjaar uitzendcontract, gebruiken we om te kijken wat voor vlees we in de kuip hebben'. (Direct leidinggevende 3, Bedrijf B)*

Wanneer gevraagd werd naar de reden van deze insteek, antwoorden vrijwel alle leidinggevendenden bij beide bedrijven dat de werkzaamheden dusdanig bedrijfsspecifiek en complex waren dat het niet rendabel was om voor korte termijn uitzendkrachten binnen het bedrijf toe te laten.

*'Dat doen we, omdat het een hele poos duurt voordat mensen fatsoenlijk vakvolwassen zijn. Mensen zijn binnen ons bedrijf het belangrijkste kapitaal'. (Hogere Manager, Bedrijf A)*

*'We hebben langdurige uitzendkrachten, want het werk dat we hier doen is in principe vrij complex. Er is geen school voor kabel maken, dus kabel maken moet je hier leren. Het heeft geen zin om mensen voor een half jaar aan te nemen. Want voor dat half jaar kosten ze alleen maar geld'. (Direct leidinggevende 3, Bedrijf B)*

Criteria voor het verstrekken van een contract binnen het bedrijf waren voornamelijk gerelateerd aan prestaties en competenties van de medewerker. Verder werd er op gelet of een uitzendkracht binnen het bestaande team paste, ideeën genereerde en zich aan de regels van het bedrijf hield. Wat verder opviel was dat aan werd gegeven dat het moeilijk was om op opleiding te selecteren, aangezien er geen opleiding was voor de werkzaamheden die binnen de bedrijven werden uitgevoerd (bedrijfsspecificiteit van de kennis en vaardigheden). Vrijwel alles werd dus in het bedrijf geleerd. Nog een belangrijk punt wat betreft de selectie is het feit dat uitzendkrachten binnen bedrijf A, wanneer ze niet goed functioneerden binnen een bepaalde afdeling, ze tevens de mogelijkheid kregen zich binnen een andere afdeling waar te maken. Dit toont een relationele insteek.

Ondanks het feit dat alle leidinggevendenden aan gaven dat veruit de meeste uitzendkrachten voor lange duur binnen het bedrijf werden gehaald, zijn tevens de andere categorieën (kort en middel) in sommige interviews meegenomen. Deze uitzendkrachten behoorden echter tot de grote minderheid.

#### 4.2.2 Financiële beloning

Zowel bij Bedrijf A als Bedrijf B waren er verschillen in salaris tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Dit werd bij beide bedrijven toegeschreven aan het feit dat het salaris in eerste instantie door het uitzendbureau wordt betaald. Echter, na een half jaar krijgen ze een contract bij het bedrijf, en krijgen ze hetzelfde salaris als hun collega's die in vaste dienst zijn. Dit is niet alleen binnen deze bedrijven zo. Het is in Nederland zelfs wettelijk geregeld dat een inlener verplicht is een uitzendkracht te betalen volgens de bedrijfs-CAO, nadat de uitzendkracht een halfjaar binnen het bedrijf ingeleend is, ongeacht het contract.

*‘Uitzendkrachten komen in de uitzendperiode op de ABU CAO binnen. Onderaan de streep zullen ze dus wat minder verdienen. Dat is ook een bewuste keuze, omdat ze in een opleidingstraject zitten in eerste instantie. Na een halfjaar gaan ze verder op ons eigen CAO en krijgen ze salarisverhoging’.*(HR Adviseur, Bedrijf B)

Verder waren er binnen bedrijf A ook verschillen in vuil-werk toeslagen (bij het vervaardigen van kabels wordt er gewerkt met een bepaalde emulsie, waardoor de werknemers vuil kunnen worden). Uitzendkrachten die korter dan een half jaar werkzaam waren krijgen deze toeslag niet. Dit had alles te maken met het feit dat de uitzendkrachten in die periode nog onder het CAO van het uitzendbureau vallen. Bij beide bedrijven is het verder zo, dat er van tevoren afspraken worden gemaakt met het uitzendbureau over het te betalen salaris. Er vinden dus onderhandelingen plaats.

*‘Als iemand bij ons wil komen werken, komt hij eerst binnen via het uitzendbureau. Dan wordt er wel even gevraagd van ‘nou wat was je laatstverdiende loon?’’. Dan wordt er even vergeleken van kunnen wij daar uitkomen ja of nee? En dan wordt er overlegd met het uitzendbureau van ‘dit willen wij kwijt’ en dan moet het uitzendbureau het maar verder uitzoeken’.* (Direct leidinggevende 2, Bedrijf A)

*‘Wij betalen het uitzendbureau een bepaald bedrag per uur, per ingeleend uur. En dat bedrag is op basis van wat wij vinden dat de werknemer moet krijgen, plus de toeslag die het uitzendbureau daarvoor rekent. Dus op basis daarvan hebben wij met z'n allen afgesproken ‘dit betalen wij het uitzendbureau’’. Dus we hebben dat centraal geregeld’.* (Direct leidinggevende 3, Bedrijf B)

Er zijn veelal algemene afspraken gemaakt met het uitzendbureau. Individuele onderhandelingen worden alleen uitgevoerd wanneer iemand looneisen stelde of wanneer de werkgevers en managers van mening waren dat een uitzendkracht dusdanig veel ervaring had, dat hij of zij meer waard zou zijn.

*‘..in principe gaan we daar niet mee akkoord. Of het moet echt een topper zijn die hier al heel lang heeft gewerkt. Dan zouden we een keer maatwerkafspraken kunnen maken, maar in principe doen we dat niet’.* (HR Adviseur, Bedrijf B)

Dat deze maatwerkafspraken wel degelijk voorkomen blijkt uit een regeling die de leidinggevenden en HR adviseur van Bedrijf B hadden getroffen met een uitzendbureau omtrent twee uitzendkrachten die ruime ervaring binnen het bedrijf hadden.

*‘..de twee mensen (uitzendkrachten) die we op dit moment hebben die, vanwege de economische situatie, geen vaste aanstelling kregen, zijn van een jaarcontract over gegaan naar uitzendbasis. We hebben ons als leiding sterk gemaakt dat deze mensen met exact dezelfde arbeidsvoorwaarden en de salarisverhogingen die voor de komende periode nog op stapel lagen, dat ondanks de overgang naar het uitzendbureau, dat ze die verhogingen ook meepakken. Dat ze in salaris absoluut niet achteruit gaan. Sterker nog, het winstaandeel dat op onze CAO van toepassing is, mocht dat volgend jaar tot uitbetaling komen, dan dingen zij daar ook in mee’.* (Direct leidinggevende 2, Bedrijf B)

Het feit dat uitzendkrachten vaak lagere salarissen verdienen, werd door de geïnterviewden als eerlijk gezien, aangezien deze werknemers minder kennis en ervaring hebben dan het vaste personeel. Binnen beide bedrijven zijn de taken dusdanig complex, dat een lang inwerktraject noodzakelijk is. Beide bedrijven gaven daarnaast ook te kennen, dat er nooit klachten vanuit de werknemers kwamen over salarisverschillen.

Wat betreft monetaire beloningen op het gebied van kerstgeld of eindejaarsbonus waren er bij Bedrijf A geen verschillen tussen uitzendkrachten en het vaste personeel. Binnen dit bedrijf werd geen kerstgeld verstrekt, maar wel kerstpakketten. Deze zijn voor alle medewerkers beschikbaar, en verschillen niet tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Bij Bedrijf B is er sprake van een winstdeling. Hier komen de uitzendkrachten echter niet voor in aanmerking. Echter, zoals het voorgaande citaat van direct leidinggevende 2 aangeeft,

is dit in bijzondere gevallen wel mogelijk. Verder is een kerstpakket ook binnen dit bedrijf voor alle medewerkers beschikbaar en geldt ook: voor iedereen hetzelfde pakket.

Financiële beloningen (o.a. bonussen, of een envelop voor de verjaardag) zijn binnen Bedrijf A aanwezig in de vorm van een beoordelingsstelsel waarbij het vaste personeel procentueel meer kan verdienen, naarmate het beter presteert. Uitzendkrachten gaan niet mee in dit systeem. Binnen Bedrijf B kiezen de leidinggevenden ervoor geen bonussen toe te passen, gezien het feit dat persoonlijke prestatie er moeilijk te meten is. Verjaardagscadeaus zijn niet centraal geregeld, maar waar ze werden toegepast, kreeg elke medewerker (inclusief uitzendkrachten) een cadeau.

Er werden verder ook verschillen waargenomen in salaris tussen de verschillende uitzendkrachten en verschillende soorten uitzendkrachten (de eerder gemaakte categorisatie). Dit heeft met name te maken met het feit dat verschillende uitzendkrachten voor verschillende werkzaamheden werden ingezet. Kortdurige uitzendkrachten verdienen bijvoorbeeld minder, want ze worden voornamelijk gebruikt voor kortdurende, relatief simpele taken. Hier is minder bedrijfspecifieke kennis voor nodig, en het is minder complex. Ze zijn vrijwel direct inzetbaar. Vanwege het korte verblijf, krijgen ze niet de kans om over te gaan op het bedrijfs-CAO. Een uitzendkracht die voor lange tijd wordt ingeleend, heeft de tijd om zich te ontwikkelen tot het uitvoeren van de complexe taken, en verdient daarom (uiteindelijk) meer. Zoals echter eerder is aangegeven, wordt uitzendwerk voornamelijk gebruikt om nieuwe ‘eigen’ medewerkers te selecteren. Kortom, het gaat met name om langdurige uitzendkrachten. Kortdurige uitzendkrachten worden voornamelijk gebruikt voor taken die niet tot de kerntaken behoren, en komen dus weinig voor. Uitzendkrachten die in worden geleend als potentiële vaste medewerkers voor de productie verdienen allemaal hetzelfde. De bedrijfsanciënniteit of verblijfsduur speelt hierin dus een belangrijke rol.

Tot slot maakten beide bedrijven gebruik van meerdere uitzendbureaus. De meesten geïnterviewden gaven aan dat er verschillen waren in salaris, maar dat ze niet precies wisten hoe groot deze waren. De leidinggevenden die dit wel wisten, gaven aan dat deze verschillen klein waren.

#### **4.2.3 Monetaire compensaties**

Beide bedrijven gaven aan dat op het gebied van werkkleding en gereedschap alles verzorgd werd voor zowel het vaste personeel als de uitzendkrachten. Het enige verschil was dat de reiskosten van de uitzendkrachten niet via het inlenende bedrijf geregeld werden, maar via het uitzendbureau.

Verder gaven beide bedrijven te kennen dat het vrijwel niet voorkwam dat ze in onderhandeling gingen over de monetaire compensaties met het uitzendbureau. De reden dat er verder nooit met het uitzendbureau wordt onderhandeld over monetaire compensaties is, volgens de geïnterviewden, dat hier nooit een aanleiding toe is geweest omdat er nog nooit een uitzendkracht over geklaagd heeft.

*‘Nee dat doen we niet. Omdat daar nooit een aanleiding voor is geweest. Ik heb nog nooit een uitzendkracht gesproken die zei van ‘nou ik moet toch eens met je spreken want de jongens in de productie krijgen dit, en ik krijg het niet’.* (HR adviseur, Bedrijf B)

#### **4.2.4 Arbeidsinhoud**

Bij beide bedrijven waren er geen functies of taken die uitsluitend door het vaste personeel of uitsluitend door de uitzendkrachten werd uitgevoerd. Er zijn verschillen, alleen hebben deze te maken met het feit dat de uitzendkracht nog onervaren is, en niet met het feit dat het een uitzendkracht is. Zoals eerder aangegeven is het een vrij langdurig inwerktraject, aangezien de kennis en kunde die nodig is voor het uitvoeren van de taken bedrijfsspecifiek is, en tevens complex is. Deze taken zijn verder niet anders dan de taken die het vaste personeel uitvoert.

*‘Het invullen van taken is afhankelijk van de vakbekwaamheid van de medewerker. En uitzendkrachten zijn normaliter minder vakbekwaam dan vaste medewerkers’.* (Hogere manager, Bedrijf A)

*‘Nee. Uiteindelijk is de doelstelling om iedereen hetzelfde werk te laten doen’.* (Direct leidinggevende 2, Bedrijf B)

Leidinggevende functies of specifieke hoger geschoolde werkzaamheden werden echter niet door uitzendkrachten uitgevoerd. Ook hiervoor geldt weer als reden dat deze werknemers er in de tijd dat ze uitzendkracht zijn, simpelweg nog niet klaar voor zijn. Ze dienen eerst de complexe, bedrijfsspecifieke taken onder de knie te krijgen alvorens ze deze doorgroei kunnen maken. Tegen die tijd zullen ze al in dienst zijn van het bedrijf.

Op de vraag of er verschillen in arbeidsinhoud waren tussen de verschillende uitzendkrachten en de verschillende soorten uitzendkrachten (dus kortdurig, middelmatige duur en langdurig), werd bevestigend geantwoord. Ook hier is een nuance op zijn plek. Er werd aangegeven dat de uitzendkrachten die werden ingehuurd voor korte duur of

middelmatige duur, alleen maar op een bepaalde taak worden gezet. Dit betrof dan vaak de simpelste taak in het productieproces, omdat de andere taken teveel inwerktijd vergden. Kortom, de taken wijken niet af van het vaste personeel, maar betreffen de simpelere taken die ook het vaste personeel zou moeten doorlopen alvorens door te kunnen groeien. ‘Ervaring’ of ‘tijd die er is om ervaring op te doen’ was hier wederom de bepalende factor.

*‘Nee, dat verschil is er niet. Alleen als je het zou toespitsen op ervaring. Iemand die langer binnen is kan meer’.* (HR manager, Bedrijf B)

Een uitzondering op deze regel zijn de kortdurende uitzendkrachten die voor een taak worden ingehuurd die als ‘bedrijfsvreemd’ (zoals verhuisklussen) wordt bestempeld. Deze uitzendkrachten komen, zoals vaker gezegd, weinig voor.

*‘Tussen lang en kort zijn er zeker verschillen, want die korte huur je alleen maar in om een bepaalde opdracht af te ronden. En nadat die opdracht klaar is dan zijn ze ook weer weg’.* (Hogere manager, Bedrijf A)

#### **4.2.5 Arbeidsomstandigheden**

Zijn er verschillen in fysieke en sociale arbeidsomstandigheden tussen de uitzendkrachten en het vaste personeel? De geïnterviewden van beide bedrijven waren het er unaniem over eens: ‘deze verschillen zijn er niet’.

*‘Niet dus, nee. Misschien dat we de risicovolle werkzaamheden juist niet door uitzendkrachten laten doen. Weer omdat ze minder vakbekwaam zijn’.* (Hogere manager, Bedrijf A)

Alhoewel minder unaniem, is er ook wat betreft de sociale arbeidsomstandigheden weinig verschil.

*‘Nee. En er wordt ook niet gauw gezegd van ‘het is maar iemand van het uitzendbureau’.* (Direct leidinggevende 2, Bedrijf A)

*‘Nee. Uitzendkrachten zijn gewoon een onderdeel van het team’.* (HR adviseur, Bedrijf B)

Wanneer het ging om verschillen tussen de verschillende soorten uitzendkrachten, werd wel een bevestigend antwoord gegeven. Maar dan enkel met betrekking tot sociale arbeidsomstandigheden voor de uitzendkrachten van korte of middelmatige duur.

*‘Kortdurend daar wordt weinig aandacht aan besteed, en de langdurige daar hoop je dat je er ook lang mee verder kunt dus daar besteed je meer aandacht aan’.*

(Hogere manager, Bedrijf A)

*‘Jawel. Alleen met betrekking tot de middelmatige uitzendkrachten. Daarvan weet je, over een maand of 2 zijn ze weer weg. Dus, met alle respect, het zal me werkelijk een rotzorg zijn’.*

(Direct leidinggevende 3, Bedrijf B)

Kortom, alle medewerkers zijn werkzaam onder vergelijkbare fysieke arbeidsomstandigheden. Dit is onafhankelijk van de soort werkbetrekking. Verder zijn de sociale arbeidsomstandigheden hetzelfde voor langdurige uitzendkrachten en vaste medewerkers. Alleen de uitzendkrachten voor korte- en middelmatige duur kunnen te maken krijgen met mindere sociale arbeidsomstandigheden, dan de langdurige uitzendkrachten en het vaste personeel.

#### **4.2.6 Ontwikkeling en promotie**

Ook op dit onderdeel vertonen beide bedrijven vele overeenkomsten. Bij beide bedrijven waren er mogelijkheden voor zowel interne als externe trainingen en opleidingen voor het vaste personeel. Daarbij ging het om training-on-the-job, interne basiscursussen die essentieel waren voor het uitvoeren van de taken, en gevorderde externe cursussen.

Voor de uitzendkrachten ligt de zaak genuanceerder. Elke medewerker, uitzendkracht of niet, krijgt binnen Bedrijf A training-on-the-job. Tevens worden essentiële basiscursussen aangeboden. Dit is vaak onderdeel van het inwerktraject. Betaalde, externe cursussen worden echter niet aan uitzendkrachten geboden.

*‘..voor mensen die nieuw binnenkomen hier, die gaan dus learning-on-the-job. Die gaan dus niet direct scholing (formele opleiding) doen. Maar heeft iemand scholing (extern) nodig, dan zal iemand wel onder contract van Bedrijf A staan. Dat ga je niet met flexibele medewerkers doen, maar iemand die gewoon onder contract staat bij Bedrijf A die wil je altijd de mogelijkheid geven om scholing te gaan volgen’.* (Direct leidinggevende 2, Bedrijf A)

Mochten, in een uitzonderlijk geval, externe cursussen toch noodzakelijk zijn, dan vindt overleg plaats met het uitzendbureau inzake de kosten.

*‘..daar (voor uitzendkrachten) zullen wij geen cursussen voor inkopen (extern). Als dat gebeurt, dan doen we dat in afstemming met een uitzendbureau en dan ook met de afspraken dat wij graag willen dat diegene een cursus krijgt omdat we denken dat ie het nodig heeft. En dat het uitzendbureau er ook het nut van inziet voor een eventuele volgende baan die die krijgt. En dan zullen de kosten ook gedeeld worden tussen het uitzendbureau en Bedrijf A’.*  
(Hogere manager, Bedrijf A)

Onderscheid tussen uitzendkrachten vindt op dit gebied niet plaats.

*‘ Nee, want iemand werkt via het uitzendbureau, dan werkt die via het uitzendbureau’.* (Direct leidinggevende 2, Bedrijf A)

Het moge duidelijk zijn dat het dan gaat om uitzendkrachten waar men hetzelfde doel mee voor ogen heeft, en dus niet de kortdurige uitzendkrachten die ‘bedrijfsvreemde’ taken uitvoeren.

Binnen Bedrijf B wordt tevens iedereen training-on-the-job geboden. Bepaalde interne basiscursussen worden ook aangeboden. Daar is dus geen onderscheid te vinden. Ook hier geldt, dat externe cursussen en studiemogelijkheden, niet worden aangeboden aan uitzendkrachten.

*‘Wat we niet doen, is dat ze echt een externe opleiding en studeren ofzo’.*  
(Direct leidinggevende 1, Bedrijf B)

*‘Niet als het om formele cursussen gaat buiten Bedrijf B, externe cursussen. Gewoon omdat je daar nog niet aan toe bent na een half jaar’.* (HR adviseur, Bedrijf B)

Het tijdsaspect blijkt wederom bij dit HR aspect van groot belang. Naarmate de relatie met een uitzendkracht meer gericht is op de lange termijn, ontstaan ook op dit gebied meer mogelijkheden binnen de bedrijven. Dus hoe langer een uitzendkracht binnen het bedrijf is, hoe meer ervaring hij heeft, en hoe meer mogelijkheden voor training en opleiding zich voordoen.

*‘Uitzendkrachten voor middelmatige duur worden eerst ingezet voor de werkzaamheden waarvoor we ze binnen hebben gehaald. Blijkt iemand gewoon goed te zijn dan wordt die wel andere dingen aangeleerd’.* (Direct leidinggevende 2, Bedrijf A)

Maar de echt goede mogelijkheden ontstaan pas wanneer een uitzendkracht een contract bij het bedrijf krijgt aangeboden.

*‘als je hele goede uitzendkracht hebt dan ga je die aan jou binden. Dat doe je met een jaarcontract. Dan heb je ook verdere mogelijkheden om hem verder op te leiden’.* (Direct leidinggevende 1, Bedrijf B)

Kortom, er kan worden gesteld dat uitzendkrachten die voor kort of middelmatige duur in dienst zijn voornamelijk training-on-the-job wordt geboden. Aan een interne cursus zouden ze, als deze ‘toevallig’ wordt gegeven, mee kunnen doen, maar dit komt niet veel voor. Wanneer het echter gaat om uitzendkrachten die bewust voor korte tijd worden ingehuurd om ‘bedrijfsvreemde’ taken uit te voeren, dan zullen ze vrijwel zeker geen interne cursussen krijgen. Dit is echter de grote minderheid. Uitzendkrachten waarbij men een lange termijn perspectief hanteert krijgen in principe dezelfde mogelijkheden. Deze zijn echter, zoals eerder aangeven, een pool voor toekomstig vast personeel. Zodra zij in dienst komen van één van de bedrijven, kunnen ze deelnemen aan de externe cursussen. Externe cursussen voor uitzendkrachten zijn zeer uitzonderlijk, en worden alleen aangeboden als ze echt noodzakelijk zijn, en dan vaak in overleg met het uitzendbureau.

Tot slot is het wat betreft doorgroeimogelijkheden zo dat, zolang een uitzendkracht ‘uitzendkracht’ is, er weinig mogelijkheden zijn.

*‘..zolang iemand uitzendkracht is zal die ook niet in functie wijzigen’.* (Hogere manager, Bedrijf A)

*‘..in de praktijk gebeurt dat ook zelden of nooit’.* (Direct leidinggevende 4, Bedrijf B)

#### **4.2.7 Arbeidsverhoudingen**

Binnen de meeste afdelingen van beide bedrijven wordt regelmatig werkoverleg georganiseerd. Alle geïnterviewden gaven duidelijk aan dat dit werkoverleg voor alle medewerkers bedoeld is, en dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen uitzendkrachten en

vast personeel, en ook niet tussen de verschillende soorten uitzendkrachten. De inbreng van uitzendkrachten in dit soort overleg werd uiteenlopend beoordeeld. Elke medewerker werd gestimuleerd om zijn of haar opmerkingen te plaatsen, echter bleken uitzendkrachten hier aan het begin terughoudender in. Naarmate de tijd vorderde, brachten ze meer in.

*‘Het is alleen dat je wel merkt dat uitzendkrachten voorzichtiger zijn in het uiten van ideeën. Die zullen minder snel op mij afstappen dan dat vaste medewerkers dat doen. Er is toch wel een drempel’.* (Hogere manager Bedrijf A)

De kwaliteit van de inbreng die uitzendkrachten hebben werd vaak positief beoordeeld. In twee gevallen als minder dan het vaste personeel, vanwege de korte ervaring. Maar in de meeste gevallen werd het zelfs beter dan het vaste personeel beoordeeld. De reden hiervoor was, dat uitzendkrachten een nieuw perspectief boden, omdat ze al in meerdere organisaties werkzaam waren geweest, en nog niet ‘bedrijfsblind’ waren. Dit resulteerde vaak ook in vernieuwende ideeën.

*‘..ze komen wel met heel veel goede ideeën, omdat ze er een frisse kijk op hebben’.*  
(Direct leidinggevende 3, Bedrijf B)

*‘..zij nog maar heel kort in dit bedrijf zijn, en vanuit een ander bedrijf meestal gekomen zijn. En ook weten hoe het bij andere bedrijven gaat. Terwijl medewerkers die hier in vaste dienst zijn al lang, zeg maar 3 jaar of meer, en daarin een beeld hebben van hoe Bedrijf A eruit ziet, maar niet meer precies weten hoe de rest van de wereld eruit ziet. En van daaruit hebben zij (de uitzendkrachten) frisse ideeën’.*

(Hogere manager, Bedrijf A)

Ook wat betreft de deelname in kwaliteitskringen en projectteams werd er bij beide bedrijven geen onderscheid gemaakt. Iedereen kon hiervoor in aanmerking komen.

*‘Ja, dat geldt voor alle uitzendkrachten. Omdat ze beschouwd worden, als volwaardig medewerker van Bedrijf B. Dus die nemen deel in verbeterteams, die nemen deel in werkoverleggen, die nemen deel in projecten..’.* (HR adviseur, Bedrijf B)

Uitzendkrachten die de leidinggevenden individueel benaderden kwamen ook voor. Het maakt hierbij niet uit voor welke termijn een uitzendkracht binnen het bedrijf aanwezig is. Vaak gaat het om opmerkingen of verbeterideeën met betrekking tot de werkzaamheden. Ook hierbij werd de inbreng vaak als vernieuwend en verfrissend beoordeeld.

Tot slot werden bij de ondernemingsraden van beide bedrijven geen uitzendkrachten als leden aangedragen. Dit heeft te maken met een wet die in Nederland geldt, waarbij uitzendkrachten pas na twee jaar in aanmerking komen om gekozen te worden als lid van de ondernemingsraad. Uitzendkrachten zijn zo nu en dan wel een thema binnen de OR. Dan gaat het voornamelijk om de in- en uitstroom van deze medewerkers.

### **4.3 Wat wordt er verwacht van uitzendkrachten?**

In deze paragraaf zal in worden gegaan op de verwachtingen die de inleners hebben van de uitzendkrachten. Hierbij wordt wederom een vergelijking getrokken tussen de uitzendkrachten en het vaste personeel, en tussen de verschillende soorten uitzendkrachten. Eerst zullen de resultaten van het interview worden besproken, en vervolgens zullen de resultaten van de vragenlijst aan bod komen. Hierbij wordt dezelfde structuur gehanteerd als in de vorige paragraaf, en zullen beide bedrijven simultaan besproken worden.

#### **4.3.1 Verwachtingen: het interview**

De verwachtingen die de bedrijven voornamelijk hebben van hun vaste personeel zijn inzet, verantwoordelijkheid, eerlijkheid en flexibiliteit. Daarnaast werd ook bijdragen aan een goede sfeer, meedenken met een afdeling, betrokkenheid en loyaliteit genoemd, wat duidt op verwachtingen die verder rijken dat het formele contract en niet direct gerelateerd zijn aan het uitvoeren van een taak.

Alhoewel dat niet voor alle geïnterviewden gold, hadden de meesten mindere verwachtingen van de uitzendkrachten. De reden hiervoor is dat de uitzendkracht nog maar kort in het bedrijf aanwezig is, en deze dus minder ervaring heeft dan de vaste medewerkers. Dit belangrijke punt illustreert dat niet het contract, maar de verblijfsduur bepalend is voor de verwachtingen.

*‘Ik kan niet zoveel verwachten van een uitzendkracht, want die komt nieuw binnen’.*

(Direct leidinggevende 2, Bedrijf A)

*‘.. je kunt van een uitzendkracht niet direct verwachten dat die betrokkenheid er is’.*

(Direct leidinggevende 1, Bedrijf B)

Echter, op een duidelijke tweede plaats, kwamen de geïnterviewden die hetzelfde verwachten van hun uitzendkrachten als van hun vaste personeel.

*‘Nee. Exact hetzelfde. Je maakt een product, en dat product kost veel geld. Dat product moet goed zijn’.* (Direct leidinggevende 1, Bedrijf A)

Opvallend is hierbij wel, dat de geïnterviewden die dezelfde verwachtingen hebben, voornamelijk doelen op de kwaliteit van het geleverde werk. De verwachtingen zijn dus meer taakgerelateerd, zoals bovenstaand citaat en de volgende citaat illustreren:

*‘Ik verwacht in ieder geval dat ze datgene uitvoeren waarvoor ze betaald worden’.*

(Direct leidinggevende 2, Bedrijf B)

De geïnterviewden die minder verwachten van uitzendkrachten, die hebben vaker verwachtingen die verder reiken dan het formele contract. De derde geïnterviewde die aangaf dezelfde verwachtingen te hebben, bracht hierin nog een nuance aan.

*‘Dat is puur een tijdfasering.’.* (HR Adviseur, Bedrijf B)

Hiermee duidde hij aan dat de verwachtingen die hij had van uitzendkrachten hetzelfde waren als het vaste personeel, naar gelang de tijdsduur die een uitzendkracht reeds in het bedrijf had door gebracht langer werd. Hier is dus wederom de verblijfsduur bepalend.

Verder, kwamen er uit de interviews geen verschillen tussen de uitzendkrachten naar voren.

#### **4.3.2 Verwachtingen: de vragenlijst**

Zoals eerder aangegeven, diende de vragenlijst ervoor om drie soorten verwachtingen te meten. Items 1 tot en met 7 waren ingebouwd voor het meten van verwachtingen die relationeel zijn, en taak-gerelateerd. Items 7 tot en met 14 om verwachtingen te meten die transactioneel zijn, en dus niet beyond contract gaan. En de items 14 tot en met 20 om verwachtingen te meten die relationeel, en niet taak gerelateerd zijn.

Om een goede vergelijking mogelijk te maken zijn er tabellen gemaakt voor alle soorten medewerkers. Dus voor vaste medewerkers, uitzendkrachten voor korte duur, uitzendkrachten voor middelmatige duur en uitzendkrachten voor lange duur. Aangezien niet alle respondenten dezelfde soorten medewerkers onderscheiden, zal niet elke respondent in elke tabel worden meegenomen. In plaats van de resultaten te tonen van elke respondent afzonderlijk, is ervoor gekozen een samenvatting per bedrijf te maken, om zo te onderzoeken welke verwachtingen de bedrijven ‘in hun geheel’ hebben ten aanzien van de verschillende medewerkers. De scores die per soort medewerker worden getoond, zijn gemiddelden die genomen zijn over de scores van alle respondenten van een bedrijf, die de desbetreffende werknemerscategorie hadden gekozen. De tabellen zijn te vinden in bijlage 3.

Het eerste dat duidelijk opvalt is dat de vaste medewerkers het hoogst scoren op zowel relationeel/taakgerelateerd (4,1), transactioneel (4,5) en relationeel/niet taakgerelateerd (4,6). Hierna volgen de uitzendkrachten voor lange duur. Zij scoren op alle categorieën het twee na hoogst (3,3/4,4/4,4).. Vervolgens kwamen de uitzendkrachten voor middelmatige duur (3,3/4,2/4,3), en tot slot de uitzendkrachten voor korte duur. Zij scoorden over alle categorieën het laagst (2,3/3,9/3,1). Wat nog meer opvalt, is dat de grootste verschillen te vinden zijn in de categorie relationeel/taakgerelateerd. Items die gerelateerd waren aan probleemherkenning en ideegeneratie werden erg verwacht van het vaste personeel, minder van uitzendkrachten voor lange en middelmatige duur, en het minst van de uitzendkrachten voor korte duur. Deze categorie scoort eveneens gemiddeld gezien het laagst. De scores die het minst van elkaar afwijken zijn de scores die gerelateerd zijn aan transactionele verwachtingen. Dit zijn tevens de hoogste scores.

## **5. Discussie, beperkingen en aanbevelingen**

In dit hoofdstuk zullen eerst de resultaten onderwerp van discussie zijn. Vervolgens zal in worden gegaan op de beperkingen van het huidige onderzoek en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd. Tot slot zullen ook voor bedrijven aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot de gevonden resultaten.

### **5.1 Discussie**

Centraal in dit onderzoek stonden de assumpties van Tsui et. al (1997) over de *employee-organization relationship*, en dan met name die van Tsui en Wu (2005): organisaties bieden aan flexibele arbeidskrachten, hier uitzendkrachten, een quasi-spot contract of een

underinvestment benadering. Dit betekent dat aan uitzendkrachten minder kwalitatief goed HRM wordt geboden dan aan vast personeel. Dus de investeringen zouden puur economisch van aard zijn. In dit onderzoek lag de focus op de inlenende organisatie en niet op de benadering van het uitzendbureau. Wat betreft de verwachtingen van flexibele werknemers, stelden Tsui en Wu (2005) dat deze of transactioneel van aard waren (in geval van quasi-spot), of relationeel (in geval van underinvestment).

In de volgende paragrafen zal in eerste instantie in worden gegaan op de investeringen. Vervolgens zal de balans worden opgemaakt voor de verwachtingen van de inleners. Tot slot zal er een conclusie worden getrokken over de relatie die de werkgevers nastreven. Dit gebeurt door de investeringen en verwachtingen tegenover elkaar te plaatsen volgens de theorie van Tsui et al. (1997).

### **5.1.1 Investeringsen**

Samengevat kan worden gesteld dat investeringen steeds meer relationeel worden, naarmate het perspectief op de uitzendkracht langer wordt. De verblijfsduur is dus meestal de bepalende factor. Dit is in lijn met de in paragraaf 2.3.2 besproken bewering van Torka (2003), die tevens stelde dat niet het soort contract, maar de verblijfsduur, of bedrijfsanciënniteit, bepalend was voor de geboden HR-faciliteiten. Er is daarnaast ook duidelijk aangetoond, dat binnen deze bedrijven, het perspectief voornamelijk op de lange termijn ligt, en langdurige uitzendkrachten veruit het meest voorkomen. De HR faciliteiten van deze categorie uitzendkrachten verschilt, op een paar punten na, weinig van het vaste personeel. Er kan dus worden gesteld dat de bedrijven met name sociale/relationele HR-faciliteiten bieden. De uitzendkrachten voor middelmatige en korte duur worden mindere HR faciliteiten geboden, en hierbij kan worden gesteld dat deze meer economisch van aard zijn. Bij deze laatste opmerking is een kanttekening wel op zijn plek. Er kan namelijk niet worden geconcludeerd dat de HR-faciliteiten van deze uitzendkrachten verschillen van het vaste personeel. Het zou namelijk ook kunnen zijn dat wanneer de medewerkers vanaf dag 1 een vast contract zou worden geboden, deze aan het begin ook eerst meer transactioneel dan relationeel benaderd zouden worden. Er kan niet worden gesteld dat de uitzendkrachten voor korte en middelmatige duur HR-faciliteiten aangeboden krijgen die meer transactioneel zijn dan, qua tijdsduur vergelijkbaar, vast personeel. Kortom, het enige onderscheid dat gemaakt kan worden, is dus op basis van tijdsduur, en niet op basis van contract.

### 5.1.2 Verwachtingen

Wat betreft de verwachtingen, is er tevens een relatie met de verblijfsduur van de uitzendkracht. Hoe langer een uitzendkracht aanwezig is binnen de inlenende organisatie, hoe hoger zowel de relationeel/taakgerelateerde, de transactionele en de relationeel/niet-taakgerelateerde verwachtingen. Kortom, ook hierbij speelt het tijdsaspect een bepalende rol.

Geen enkele categorie verwachtingen is laag noemen, gezien ze allemaal, op een schaal van vijf, bovengemiddeld scoren (3+). De verwachtingen zijn dus algeheel matig tot hoog te noemen. Er kan dus worden gesteld dat de bedrijven, gemiddeld gezien het meest neigen naar relationele verwachtingen.

### 5.1.3 Conclusie

Wanneer deze resultaten gelinkt worden aan de theorie van Tsui et al. (1997), dan kan er worden gesteld dat de werkgevers ten aanzien van de uitzendkrachten een *Mutual Investment benadering* hanteren. Sociale verwachtingen tezamen met relationele investeringen. Deze conclusie dient echter wel genuanceerd te worden. Deze relatie geldt namelijk alleen voor de uitzendkrachten die voor lange termijn worden ingeleend. Dit zijn de uitzendkrachten die op den duur, bij goed presteren, de vaste medewerkers van de bedrijven worden. Bij de uitzendkrachten voor korte en middelmatige duur, is te zien dat de HR-faciliteiten meer transactioneel zijn. Naarmate een uitzendkracht korter aanwezig is, wordt er minder geboden. De verwachtingen van deze uitzendkrachten zijn ook minder relationeel. Er is echter geen sprake van transactioneel. Daarvoor zijn de verwachtingen nog te hoog. Deze verwachtingen zijn gerelateerd aan de verblijfsduur en de daaraan gerelateerde complexiteit van de taken. Immers, hoe korter iemand in het bedrijf aanwezig is, hoe minder diep hij/zij op de stof in kan gaan, en hoe minder capabel hij/zij is.

Kortom, wanneer er gekeken wordt naar de uitzendkrachten voor korte en middelmatige duur kan worden gesteld dat de relatie meer richting de *Underinvestment benadering* neigt. De verwachtingen blijven matig tot hoog, terwijl de investeringen dalen. Alhoewel deze groep uitzendkrachten wel tot een duidelijke minderheid behoort, is dit wel een belangrijk feit dat erop duidt dat uitzendkrachten niet als een homogene groep bekeken kunnen worden. De verblijfsduur dient te allen tijde in ogenschouw genomen te worden.

Wanneer er gekeken wordt naar de beweringen van Tsui en Wu (2005), dan kan gesteld worden dat in dit onderzoek deels ondersteuning gevonden is voor de gedane beweringen. Het klopt dat de HR-faciliteiten in beginsel minder zijn voor uitzendkrachten, echter is het zo dat het grote gros van de uitzendkrachten voor lange termijn binnen een

bedrijf werkzaam is, en hoe langer hij/zij dat is, hoe meer de HR-faciliteiten lijken op die van vaste medewerkers. Bedrijfsanciënniteit blijkt dus een belangrijkere voorspeller dan arbeidsrelatie.

## **5.2 Beperkingen huidige onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek**

Een eerste beperking is gerelateerd aan de selectie van potentiële bedrijven. Deze is namelijk niet aselekt gebeurd. Hierdoor vallen de bedrijven die niet positief reageerden op participatie buiten de boot. Het mogelijke gevolg is dat de resultaten die gevonden zijn bij Bedrijf A en Bedrijf B typisch zijn voor deze bedrijven. Het zou kunnen zijn dat enkel positieve respons verkregen wordt van bedrijven die op deze manier met uitzendkrachten omgaan.

Gerelateerd aan deze beperking, is het feit dat de uitzendkrachten bij de onderzochte bedrijven zeer complexe en bedrijfsspecifieke werkzaamheden verrichten. Hierdoor worden voornamelijk uitzendkrachten voor lange termijn aangetrokken door deze bedrijven. Wanneer het onderzoek zich zou richten op bedrijven die betrekkelijk simpelere producten produceren (waar minder complexe en bedrijfsspecifieke taken uitgevoerd dienen te worden), waardoor de medewerkers makkelijker vervangbaar zijn, dan kunnen andere resultaten verkregen worden. Zoals de hogere manager van bedrijf A zeer sterk illustreerde:

*‘Bedrijf A is erg sociaal. De reden hiervoor is dat mensen het belangrijkste kapitaal zijn’.*

Een derde beperking betreft de hoeveelheid respondenten. Alhoewel volgens Popper (1987), met één geval een theorie (in dit geval die van Tsui en Wu (2005)) verworpen kan worden, maakt het geringe aantal respondenten wel inbreuk op de generaliseerbaarheid. Deze, en de vorige beperking kunnen opgeheven worden door onderzoek te doen bij een groter aantal bedrijven, die onderling sterker van elkaar verschillen.

Een vierde, en laatste, beperking heeft betrekking op de eenzijdigheid van het onderzoek. Dit onderzoek heeft zich alleen gericht op het inlenersperspectief. Echter, de uitzendrelatie is, zoals eerder gezegd, een triangulaire relatie. De relatie bevat naast het inlenersperspectief nog twee perspectieven. Namelijk die van het uitzendbureau en die van de uitzendkracht. In toekomstig onderzoek dienen ook deze perspectieven meegenomen te worden.

Tot slot rest nog een aanbeveling voor toekomstig onderzoek. Deze geldt niet als beperking voor het huidige onderzoek, maar meer een uitdieping van of aanvulling op het huidige onderzoek. Deze heeft betrekking op het meten van de verwachtingen van de

geïnterviewden. In dit onderzoek is niet expliciet onderzocht wat de oorzaken voor bepaalde verwachtingen zijn. Het kan namelijk zo zijn dat verschillende geïnterviewden verschillende oorzaken of verschillende maatstaven hebben voor het scoren van bepaalde verwachtingen. In toekomstig onderzoek zou dit aandachtspunt mee kunnen worden genomen, om nog meer uitdieping te bieden in het onderwerp.

### **5.3 Aanbevelingen voor de bedrijven**

Tot slot resteren aanbevelingen voor de onderzochte bedrijven. Zoals beschreven in hoofdstuk 2.2, stellen Tsui et. al (1997) en Tsui en Wu (2005) dat de mutual investment benadering de meeste voordelen en beste resultaten biedt. Zoals uit de resultaten van dit onderzoek blijkt, hanteren beide bedrijven deze benadering uitsluitend ten aanzien van de uitzendkrachten met een langere verblijfsduur. Ten aanzien van de kortdurige uitzendkrachten en uitzendkrachten voor middelmatige duur neigt men meer richting de underinvestment benadering. Dit wordt ook vanuit de bedrijven beargumenteerd met het feit dat deze uitzendkrachten slechts kort aanwezig zijn, en men niet bereid is erg veel in hen te investeren.

Volgens Tsui en Wu (2005) kan een ongebalanceerde relatie op de lange termijn nooit in stand worden gehouden. Immers, er wordt relatief veel van een uitzendkracht verwacht, maar anderzijds weinig geboden. Wanneer er hoge verwachtingen zijn van een uitzendkracht, verwacht hij/zij dat deze terug worden betaald in de vorm van investeringen in hem/haar. Dit is immers de norm van reciprociteit welke in hoofdstuk 2.2 besproken is. Wanneer deze investeringen niet worden ‘ingelost’ kan dit leiden tot een perceptie van psychologische contractbreuk (waargenomen vanuit de uitzendkracht). Met andere woorden, de organisatie is haar belofte niet nagekomen.

Verscheidene empirische studies hebben laten zien dat werknemers als tegenprestatie hun betrokkenheid bij organisaties hebben verminderd nadat de werkgever (vanuit de werknemer waargenomen) zich aan psychologisch contractbreuk schuldig maakte (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Een aanbeveling richting de bedrijven zou dus zijn, om tevens met betrekking tot kortdurige uitzendkrachten en uitzendkrachten voor middelmatige duur te streven naar een gebalanceerde benadering. Hetzij een mutual investment, hetzij een quasi-spot contract. De eerste biedt, zoals gezegd, de beste resultaten. Echter is het in de praktijk moeilijk om dit, met name met de kortdurige uitzendkrachten, na te streven. Het quasi-spot contract zal daarom de beste optie zijn. Hierbij zijn de verwachtingen ten aanzien van de uitzendkracht relatief laag, maar wordt er tevens weinig geboden op het gebied van HR-faciliteiten. Dit zou ook praktisch realiseerbaar zijn, gezien uitzendkrachten voor korte duur

en middelmatige duur voornamelijk in worden gezet voor simpele, bedrijfsvreemde taken. Managers zouden bij dus voornamelijk instrumentele verwachtingen (Oudehoven, 2003), die niet verder gaan dan het formele contract, moeten hanteren jegens dit soort uitzendkrachten. Kortom, niet meer verwachten dan formeel staat vastgesteld.

Een laatste aanbeveling heeft betrekking op de handelswijze van Bedrijf B met betrekking tot de twee medewerkers waar speciale regelingen met het uitzendbureau voor zijn getroffen. Zoals aangegeven stelde Torka (2003) dat het door flexkrachten extra wordt gewaardeerd als de inlener zich bemoeit met het beleid van de uitlener (het uitzendbureau): zij zien dat als een daad van werkgeversbetrokkenheid, die positief inwerkt op de eigen betrokkenheid. Kortom, dit is een zeer goede handelswijze, welke de resultaten op het gebied van HRM doelen in positieve zin kan beïnvloeden. Het is niet voor niks dat vele voormalige uitzendkrachten van Bedrijf B, vaak graag weer bij Bedrijf B willen terugkomen wanneer er weer plekken vrij zijn. Echter dient dit beleid consistent te worden uitgevoerd, en enkel in geval van langdurige uitzendkrachten. Gezien bij dit soort uitzendkrachten de mutual investment benadering de beste uitkomsten biedt.

Alhoewel het verder reikt dan de focus van dit onderzoek, is het tot slot tevens van groot belang dat de werkgever eerlijk is in zijn investeringen en verwachtingen. Er dient, tussen gelijksoortige werknemers, zo min mogelijk verschil te zitten.

## Literatuurlijst

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey .
- Aronsson, G., Gustafsson, K. and Dallner, M. (2002). Work environment and health in different types of temporary jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **11**(2), 151–175.
- Aronescu, D., Larsson, P., Bergström, O. & Strannegard, L. (2004). The voice of temporary doctors: contingent employment as an act of resistance. Paper presented at EGOS 20th Colloquium: the Organization as a Set of Dynamic Relationships, Ljubljana, Slovenia, 1–3 July.
- Atkinson, J. (1984) 'Manpower strategies for flexible organisations', *Personnel Management*, aug., pp. 28-31.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983), 'Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship"', *Academy of Management Journal*, **26**, 587–95.
- Beer, M. & B. Spector & P.R. Lawrence & D. Quinn Mills & R. E. Walton (1984) *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bhandari, A.K. and Heshmati, A. (2006). Wage inequality and job insecurity among permanent and contract workers in India: evidence from organized manufacturing industries. Discussion paper 2097.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Burrell, G. & G. Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.
- CBS (2009), Beroepsbevolking: beroepsklassen. [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)
- Ciatt (2009). *Agency work industry around the world*
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, **30**, 959–983.
- Connelly, C.E., Gallagher, D.G., & Gilley, K.M. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior*, **70**, 326-335.
- Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, **11**, 69-86.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., Morrow, P. (2006) Organizational and Client Commitment among Contracted Employees. *Journal of Vocational Behavior*, **68**, 416-431

- Denzin, N. K. (1978) *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd edition). New York: McGraw Hill.
- Denzin, N. K. (1989) *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* McGraw-Hill, New York
- Engellandt, A. and Riphahn, R.T. (2005). Temporary contracts and employee efforts. *Labour Economics*, **12**, 281–299.
- Fombrun, C.J. & N.M. Tichy & M.A. Devanna (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York:Wiley.
- Forrier, A. and Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, **17**, 641–666.
- Gallagher, D.G., & McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth ... contingently: commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, **11**, 181-208.
- Gallagher, D.G. and Sverke, M. (2005). Contingent employment contracts: are existing employment theories still relevant? *Economic and Industrial Democracy*, **26**(2), 181–203.
- George, E. (2003). External solutions and internal problems: The effects of employment externalization on internal workers' attitudes. *Organization Science*, **14**, 386–402.
- Guest, D. (2004a). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An international review*, **53**, 541-555.
- Guest, D. (2004b). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management reviews*, **5/6**, 1-19.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, **25**, 161–178.
- Hall, R. (2006). Temporary agency work and HRM in Australia: cooperation, specialisation and satisfaction for the good of all. *Personnel Review*, **35**(2), 158–174.
- Hemming, P.J. (2007). Mixing qualitative research methods in children's geographies. *Area*, **40** (2), pp. 152-162
- Hoque, K. and Kirkpatrick, I. (2003). Non-standard employment in the management and the professional workforce: training, consultation, and gender implications. *Work, Employment and Society*, **17**, 667–689.

- Janssen, O., Van Looy, B., & Vansschoonbeek, G. (1997). Cognities van empowerment als schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werkenemers. *Gedrag en Organisatie*, 4, pp. 175-195.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad Jobs In America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 65, 256–278.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681–703.
- Levinson, H. & C.R. Price & K.J. Munden & H.J. Mandl & C.M. Solley (1962) *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Levinson, H. (1965). Reciprocity: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9: 370-390.
- Mangan, J. and Williams, C. (1999). Casual employment in Australia: a further analysis. *Australian Economic Papers*, 38(1), 40–50.
- McDonald, D.J., & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 84-91.
- McKeown, T. (2003). Commitment from a contractor workforce? *International Journal of Manpower*, 24, 169–186.
- Miles, R.E., (1989). Adapting to technology and competition: A new industrial system for the 21<sup>st</sup> century. *California Management Review*, 31(2), 9-28
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256
- Nollen, S.D. (1996). Negative aspects of temporary employment. *Journal of Labor Research*, 17, 567–582.
- Nollen, S., & Axel, H. (1996). *Managing contingent workers*. New York: American Management Association.
- OECD. (2002). *Employment Outlook*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books).
- Osterman, P. (1988). *Employment futures: Reorganization, dislocation, and public policy*. New York: Oxford University Press.

- Oudenhoven, J.P. van, Prins, K.S., Bakker, W., Schipper, M. & Tromp, N. (2003). Organisatiecultuur als persoonlijkheid: een op de Big Five gebaseerde vragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, 16, pp. 355-369.
- Paoli, P. and Merllié, D. (2002). *Third European Survey on Working Conditions*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Work Conditions, Office for Official Publications in the European Communities.
- Parker, S.K., Griffin, M.A., Sprigg, C.A. and Wall, T.A. (2002). Effect of temporary contracts on perceived work characteristics and job strain: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 55, 689–717.
- Pearce, J.L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological contract and effect on co-workers. *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.
- Quinlan, M., Mayhew, C. and Bohle, P. (2001). The global expansion of precarious employment, work disorganization and consequences for occupational health: placing the debate in a comparative historical context. *International Journal of Health Services*, 31, 507–536.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L.M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39, 305–320.
- Rousseau, D.M. (1989) Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Saloniemi, A., Virtanen, P. and Vahtera, J. (2004). The work environment in fixed-term jobs: are poor psychosocial conditions inevitable? *Work, Employment and Society*, 18, 193–208.
- Schein, E.H. (1980), *Organizational Psychology*, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Smithson, J. & Lewis, S. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review*, 29, 680-702.
- Stewart, T. A. (1998). Gray flannel suit? *Fortune*, 137(5), 76–82.
- Sverke, M., Gallagher, D.G. and Hellgren, J. (2000). Alternative work arrangements: job stress, wellbeing, and work attitudes among employees with different employment contracts. In Isaksson, K., Hogsted, L., Eriksson, C. and Theorell, T. (eds), *Health Effects of the New Labour Market*. New York: Plenum.
- Torka, N. (2003). *Flexible but committed. The relationship between contract and commitment*. Enschede : Twente University Press.

- Torka, N., & Schyns, B. (2007). On the transferability of 'traditional' satisfaction theory to non-traditional employment relationships: temp agency work satisfaction. *Employee Relations*, 29, 440-457.
- Torka, N. & Schyns, B. (2009). On the job and co-worker commitment of agency workers and permanent employees. *International Journal of Human Resource Management* (in press).
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Poerter, L.W., & Hite, J.P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organization factors. In G.R. Ferrys (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, vol. 13: 117-151. Greenwich CT JAI Press.
- 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.
- Tsui, A.S., & Wu, J.S. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115-121.
- Verenigde Maakindustrie Oost (VMO), [www.vmo.nl](http://www.vmo.nl)
- Wiens-Tuers, B. and Hill, E.T. (2002). Do they bother? Employer training of temporary workers. *Review of Social Economy*, 60, 543-566.
- Wooden, M. (2004). Non-standard employment and job satisfaction. Evidence from the HILDA survey. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 275-297.
- Zeytinoglu, I.U. and Muteshi, J.K. (2000). Gender, race and class dimensions of nonstandard work. *Industrial Relations*, 55, 133-166.
- Zeytinoglu, I.U., Lillevik, W., Seaton, M.B. and Moruz, J. (2004). Parttime and casual work in retail trade. Stress and other factors affecting the workplace. *Industrial Relations*, 59, 516-544.

## Bijlage 1: Het interviewprotocol

### *Introductie*

Kennismaking

Doelstelling interview (inclusief relevantie onderzoek)

Anonimiteit

Mogelijkheid aanvullende opmerkingen toe te voegen einde interview

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

### *Persoonlijke kenmerken' van de geïnterviewde*

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

### *Uitzendkrachten bij ... (naam bedrijf)*

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

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

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

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

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

## 2) Financiële beloning

- Wat is uw indruk: zijn er verschillen in salaris tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten?

Indien er verschillen zijn: welke en waarom bestaan volgens u deze verschillen?

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

## 3) Monetaire compensaties

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

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

## 4) Arbeidsinhoud

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

## 5) Arbeidsomstandigheden

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

## 6) Ontwikkeling en promotie

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

## 7) Arbeidsverhoudingen

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

- Zijn onder de ondernemingsraadleden ook uitzendkrachten? Zo ja, wat is hun inbreng? Zo nee, heeft ... (naam bedrijf) al ooit geprobeerd om uitzendkrachten voor de OR te werven?
- Zijn uitzendkrachten een thema binnen de OR en zo ja, welke thema's betreffende uitzendkrachten worden er besproken?

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

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

## Bijlage 2: De vragenlijst

a) Verwachtingen vaste medewerkers

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

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

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

- Knelpunten opsporen (probleemherkenning)
- Problemen in kaart brengen (probleemherkenning)
- Informatie inwinnen om afwijkingen te kunnen constateren (probleemherkenning)
- Nieuwe werkwijze, technieken of instrumenten uitzoeken (idee generatie)
- Originele ideeën genereren (idee generatie)
- Nieuwe oplossingen bedenken voor oude problemen (idee generatie)
- Nieuwe benaderingen bedenken voor de uitvoering van taken (idee generatie; deze en voorgaande vragen Janssen, O. (1997) *Gedrag en Organisatie*; met deze items kunnen relationele verwachtingen worden getoetst die ‘beyond contract’ gaan en performancegeorieënterd zijn)
- Efficiënt zijn
- Zorgvuldig te werk gaan
- Naar perfectie streven
- Gericht zijn op planning
- Zich aan de regels houden
- De kwaliteit bewaken
- Ervoor zorgen dat het werk op tijd af is (vorige items schaal ‘zorgvuldigheid’ van Oudehove (2003) *Gedrag en Organisatie* met deze kunnen in dit geval instrumentele verwachtingen worden getoetst, dus die die niet ‘beyond contract gaan’)
- Collega’s helpen
- Aanwezig zijn op bijeenkomsten ook zijn deze niet verplicht
- Meedenken met de afdeling en ... (naam bedrijf)
- Bijdragen aan een goeie sfeer (met de vorige 4 items kunnen relationele verwachtingen worden getoetst die niet aan taak prestatie zijn gerelateerd)

### Bijlage 3: De resultaten van de vragenlijsten

| Scores uitzendkrachten voor korte duur |                                  |                                          |                                       |
|----------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| Bedrijf                                | Relationeel<br>(taakgerelateerd) | Transactioneel<br>(niet beyond contract) | Relationeel<br>(niet taakgerelateerd) |
| Bedrijf A                              | 1,6                              | 3,4                                      | 1,8                                   |
| Bedrijf B                              | 2,9                              | 4                                        | 4,3                                   |
| Totaal (gemiddelde)                    | 2,3                              | 3,9                                      | 3,1                                   |

| Scores uitzendkrachten voor middelmatige duur |                                  |                                          |                                       |
|-----------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| Bedrijf                                       | Relationeel<br>(taakgerelateerd) | Transactioneel<br>(niet beyond contract) | Relationeel<br>(niet taakgerelateerd) |
| Bedrijf A                                     | 4,1                              | 4,9                                      | 5                                     |
| Bedrijf B                                     | 2,5                              | 3,5                                      | 3,5                                   |
| Totaal (gemiddelde)                           | 3,3                              | 4,2                                      | 4,3                                   |

| Scores uitzendkrachten voor lange duur |                                  |                                          |                                       |
|----------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| Bedrijf                                | Relationeel<br>(taakgerelateerd) | Transactioneel<br>(niet beyond contract) | Relationeel<br>(niet taakgerelateerd) |
| Bedrijf A                              | 3,0                              | 4,6                                      | 4,3                                   |
| Bedrijf B                              | 3,6                              | 4,1                                      | 4,5                                   |
| Totaal (gemiddelde)                    | 3,3                              | 4,4                                      | 4,4                                   |

| Scores vaste medewerkers |                                  |                                          |                                       |
|--------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| Bedrijf                  | Relationeel<br>(taakgerelateerd) | Transactioneel<br>(niet beyond contract) | Relationeel<br>(niet taakgerelateerd) |
| Bedrijf A                | 4,3                              | 4,6                                      | 4,8                                   |
| Bedrijf B                | 3,9                              | 4,4                                      | 4,4                                   |
| Totaal (gemiddelde)      | 4,1                              | 4,5                                      | 4,6                                   |