

“Veel voor weinig? “
Inlenersbenaderingen ten opzichte van
uitzendkrachten

Nico Dondergoor

Universiteit Twente
Faculteit Gedragwetenschappen

Dr. Nicole Torka
Msc. Matthijs Moorkamp

Afdeling: Organisatie Psychologie & HRD

Postbus 217

7500 AE Enschede

Nederland

Abstract

Het doel van dit onderzoek was het toetsen van de beweringen van Tsui et al. (1997) die stellen dat inleners uitzendkrachten benaderen met de beperkte quasi spot contract- of underinvestment benaderingen. Om dit te onderzoeken zijn er binnen 3 Nederlandse bedrijven onder 9 managers en directe leidinggevenden interviews en vragenlijsten afgenomen. Op grond van de bevindingen kunnen de beweringen van Tsui et al (1997) niet bevestigd worden omdat er bij alle bedrijven een mutual investment approach wordt gehanteerd. In de Discussie worden bevindingen besproken en naar aanleiding daarvan worden conclusies getrokken. Tenslotte worden de beperkingen van dit onderzoek genoemd en worden aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

Inhoudsopgave

Titelblad	1
Abstract	2
1 Inhoudsopgave	3
2 Theoretisch raamwerk	7
2.1 Uitzendwerk.....	8
2.2 Werkgever - werknemer relatie	9
2.3 Verwachtingen.....	12
2.4 Investerings: <i>Human Resource Management</i>	13
3 Methode.....	14
3.1 Participanten	15
3.2 Voorbereiding op de interviews.....	16
3.3 Dataverzameling	17
4 Resultaten	20
4.1 Bedrijf A	21
4.1.1 Beschrijving bedrijf.....	21
4.1.2 Geboden HRM.....	22
4.1.3 Verwachtingen.....	27
4.1.4 Samenvatting bedrijf A.....	30
4.2. Bedrijf B	31
4.2.1 Beschrijving bedrijf B.....	31
4.2.2 Geboden HRM.....	32
4.2.3 Verwachtingen.....	36
4.2.4 Samenvatting bedrijf B.....	37
4.3 Bedrijf C	38
4.3.1 Beschrijving bedrijf C.....	38
4.3.2 Geboden HRM.....	39
4.3.3 Verwachtingen.....	42
4.3.4 Samenvatting bedrijf C.....	43
4.4 Vergelijking van bedrijven: overeenkomsten en verschillen	44

“Veel voor Weinig? ”Inlenersbenaderingen ten opzichte van uitzendkrachten	4
4.4.1 Overeenkomsten.....	44
4.4.2 Verschillen.....	45
5 Discussie & Conclusies.....	47
6 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	49
Referenties.....	52
Appendix A.....	58
Verwachtingen per contractvorm van bedrijven.....	58
Tabel A2 <i>Verwachtingen per contractvorm van bedrijf A</i>	58
Appendix B.....	60
Tabel B3 <i>Verwachtingen per contractvorm van bedrijf B</i>	60
Appendix C.....	61
Tabel C4 <i>Verwachtingen per contractvorm van bedrijf C</i>	61
Appendix D.....	62
Tabel D5 <i>Verwachtingen per respondent van bedrijf A</i>	62
Appendix E.....	64
Tabel E6 <i>Verwachtingen per respondent van bedrijf B</i>	64
Appendix F.....	65
Tabel F7 <i>Verwachtingen per respondent van bedrijf C</i>	65
Appendix G.....	66
Interview protocol.....	66

1 Introductie

De laatste jaren is er in Nederland en daarbuiten een toename van het aantal uitzendkrachten waarneembaar (Ciett, Economic Report 2009). In de literatuur noemt men hiervoor economische redenen, zoals meer flexibiliteit bij inzetten van arbeidskrachten (Von Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman & Skoglund, 1997; Nollen & Axel, 1996; Pfeffer & Baron, 1988). Zo blijkt dat in Nederland 75 procent van de uitzendkrachten wordt ingezet om op veranderingen in de vraag te kunnen reageren, en 60 procent gebruikt wordt om tijdelijke afwezigheid van vast personeel op te vangen (Ciett, 2009). Ook personeelskosten-reductie (Burgess & Connell 2006; Kalleberg, Reynold & Marshden, 2003; Matusik & Hill 1998; Pfeffer & Baron, 1988) is voor organisaties een reden gebruik te maken van uitzendkrachten. Behalve economische oorzaken zijn er ook andere factoren die arbeidswereld beïnvloeden, zoals veranderende relaties en houdingen tegenover traditionele arbeidsdeelname en rollen die men in het arbeidsproces vervult (Beck 2000; Castells, 1996; Rifkin, 1996). Voor 58 procent van de Nederlandse bedrijven is het gebruik maken van uitzendkrachten een manier om (vaste) werknemers te werven (Ciett, 2009).

Een uitzendkracht heeft een andere arbeidsrelatie dan een werknemer in vaste dienst, omdat er in plaats van twee (de werkgever en de werknemer) nu drie partijen betrokken zijn: de uitzendkracht zelf, het uitzendbureau (uitlener) en het bedrijf waar de uitzendkracht zijn of haar werk verricht (inlener). Men spreekt hier van een triangulaire relatie (Kalleberg, Reskin & Hudson, 2000; McKeown, 2003) waarbij het uitzendbureau als formele werkgever kan worden aangemerkt. Een uitzendkracht voldoet met dezelfde arbeid tegelijkertijd aan verplichtingen van meerdere partijen, echter het uitzendbureau is de werkgever (Gallagher & McLean Parks, 2001).

Hoewel het aantal uitzendkrachten door eerder genoemde redenen in Nederland groeide tot 2007 (Ciett, 2009), lijkt werken als uitzendkracht in veel gevallen niet aantrekkelijker dan het

hebben van een vast contract. Uit veel onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat uitzendkrachten minder aantrekkelijke Human Resource Management (HRM) condities (oa. loon, werkomstandigheden, compensaties, arbeidsvoorwaarden en promotiemogelijkheden) geboden wordt dan werknemers met een vast contract (e.g. European Foundation, 2001; Goudswaard, Kraan & Dhont, 2000; Goudswaard & de Nanteuil, 2000; McGovern, Smeaton & Hill, 2004). In de praktijk betekent dit dat uitzendkrachten vergeleken met vaste medewerkers vaker fysiek minder prettig werk doen (Paoli & Merllié, 2002; Quinlan, Mayhem & Bohle, 2001; Saloniemi, Virtanen & Vahtera, 2004) of banen hebben waarvan de inhoud door andere werknemers in de organisatie minder wordt gewaardeerd (OECD, 2002; Sverke, Gallagher & Hellgren, 2000). Bovendien volgt uit het anciënniteitbeginsel dat als gevolg van bedrijfseconomische redenen een uitzendkracht eerder zijn of haar baan zal verliezen dan een vaste werknemer. Door een aantal van deze zaken wordt door veel studies uit de jaren '80 en '90 beweerd dat uitzendkrachten kwetsbaarder zijn voor een onzekere economische positie en dat ze banen hebben met een lagere status (Casey & Allach, 2004). Tot op heden staat in het onderzoek naar de percepties, verwachtingen en houdingen ten opzichte van uitzendwerk voornamelijk het perspectief van de uitzendkrachten centraal, maar het perspectief van de inlener (en het uitzendbureau) ten aanzien van uitzendkrachten ontbreekt grotendeels. Dit is opmerkelijk aangezien de verwachtingen, houdingen en reacties ten aanzien van HRM voor werkgevers evenzeer belangrijk zijn om voor beide partijen een tevredenstellende arbeidsrelatie te bereiken. Immers, indien organisaties niet aan de behoeften en wensen van uitzendkrachten tegemoet komen, kan dit resulteren in reacties die negatief zijn voor de organisatie, zoals een lagere werknemersbetrokkenheid, een verminderd werknemersvertrouwen in de organisatie (Forbes, 1965), verminderde werknemers prestatie (Mooney, 1984; Feldman, 1996), meer verloop (Arnold & Feldman, 1982; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) en lagere werknemerstevredenheid (Oldham, Julik, Ambrose, Stepina &

Brand, 1986). In dit onderzoek wil de auteur juist ingaan op het perspectief van de inlener, en inventariseren wat hun percepties, verwachtingen en houdingen zijn ten opzichte van uitzendkrachten en de arbeidsrelatie.

Uit onderzoek van Tsui, Pearce, Porter & Hite (1995) blijkt dat werkgevers geneigd zijn verschillende benaderingen voor verschillende arbeidsrelaties te gebruiken om maximale flexibiliteit te bereiken voor de gehele organisatie. Dit wordt verder geconcretiseerd door Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997) door te stellen dat een werkgever een onderscheid maakt in benaderingen tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten. Volgens de auteurs worden bij uitzendkrachten slechts twee beperkte benaderingen gebruikt, dit zijn de quasi-spot contract benadering en de underinvestment benadering. Nadere definities en concepten zullen in het theoretisch kader gepresenteerd worden.

Het doel van dit onderzoek is de beweringen van Tsui et al. (1997) te toetsen: benaderen inleners hun uitzendkrachten daadwerkelijk alleen met een quasi-spot benadering of een underinvestment benadering? Of gebruiken inleners in de praktijk wel degelijk andere benaderingen bij uitzendkrachten?

Om meer inzicht te krijgen in het perspectief van de inlener zijn er interviews en een vragenlijst afgenomen bij directe leidinggevenden en managers uit de metaalverwerkende sector. Het volgende onderdeel van dit verslag zal een theoretische verdieping van de probleemstelling zijn met uitleg over variabelen die van belang zijn bij dit onderzoek. Na een beschrijving van analysemethoden en resultaten zullen bevindingen bediscussieerd worden en zullen verbeterpunten en aanbevelingen van dit onderzoek worden gepresenteerd.

2 Theoretisch raamwerk

In dit gedeelte van het verslag zullen we dieper ingaan op verschillen tussen de arbeidsrelatie van uitzendkrachten en vaste medewerkers bij een organisatie, en de rol die

werkgevers hierin spelen. Specifieke aandacht is er voor de manier waarop werkgevers uitzendkrachten en vaste medewerkers benaderen, wat een werkgever de werknemer biedt in de vorm van HRM en wat hij daarvoor verwacht van werknemers.

2.1 Uitzendwerk

Het gebruik van uitzendkrachten in Nederland wordt gefaciliteerd door de zogenaamde Flexwet (1999). Het doel van deze ‘Flexwet’ was dan ook een institutioneel kader te scheppen waarbinnen tegemoet kon worden gekomen aan de wensen van werkgevers omtrent de flexibele(re) inzet van arbeid en de wensen van werknemers omtrent werk- en inkomenszekerheid (Torka, 2003). Het Nederlands Burgerlijk Wetboek hanteert de volgende definitie:

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

Er bestaan binnen deze definitie van flexibele arbeid meerdere soorten van flexibele arbeiders, bijvoorbeeld oproepkrachten en vakantiewerkers. Echter niet alle vormen van flexibele arbeiders zijn uitzendkrachten. In de praktijk betekent dit dat bijvoorbeeld oproepkrachten onder de definitie vallen als ze via het uitzendbureau worden opgeroepen, maar zelfstandigen zonder personeel (zzp’ers) en consultants niet.

Het uitzendbureau is de formele werkgever van de uitzendkracht, maar het is de inlener die de inhoud van de arbeid bepaalt. De inlener betaalt het loon voor de uitzendkracht aan het

uitzendbureau, het uitzendbureau betaalt uiteindelijk de uitzendkracht en neemt een bepaalde marge als vergoeding voor verleende diensten.

2.2 Werkgever - werknemer relatie

Uit een eerder genoemd onderzoek van Tsui et al. (1995) blijkt dat werkgevers geneigd zijn verschillende benaderingen voor verschillende arbeidsrelaties te gebruiken om maximale flexibiliteit te bereiken voor de gehele organisatie. Naar aanleiding van hun onderzoek onder 10 bedrijven presenteerden Tsui et al. (1997) verschillende mogelijkheden voor een organisatie voor het benaderen van de arbeidsrelatie tussen een werknemer en de organisatie, dit is wat de auteurs de *employee-organization-relationship strategy* noemen. Deze strategische benaderingen worden gekenmerkt door specifieke inducements (in de vorm van HRM) die een werkgever biedt en de verwachtingen die een werkgever heeft van de bijdrage van werknemers. De auteurs onderscheiden vier typen benaderingen, verdeeld in gebalanceerde en ongebalanceerde soorten benaderingen. Als eerste is er de gebalanceerde soort benadering van arbeidsrelaties, waarbij de prestatie van de werknemer in balans is met de verwachting van de werkgever (inlener). Een werkgever kan er enerzijds voor kiezen een transactionele, korte termijn georiënteerde HRM te bieden, dan spreekt men van het type “*quasi-spot contract*” benadering. Een werkgever verwacht dan een transactionele, op korte termijn georiënteerde bijdrage van de werknemer. Anderzijds kan een werkgever kiezen voor het type “*mutual investment*” benadering, waarin de beloning van de werkgever meer relationeel, op de lange termijn georiënteerd is en meer sociaal van aard. In dat geval biedt een werkgever bijvoorbeeld opleidingsmogelijkheden aan een werknemer, de werknemer zou dit kunnen beantwoorden met een hogere betrokkenheid.

Naast gebalanceerde arbeidsrelaties bestaan er ook ongebalanceerde arbeidsrelaties: een werkgever verwacht teveel of te weinig naar verhouding wat de werkgever biedt aan HRM. Er kan zich bijvoorbeeld de situatie voordoen dat de werkgever verwacht dat een werknemer een hoge betrokkenheid heeft en aan breed gedefinieerde taken voldoet, terwijl de werkgever slechts transactionele, korte termijn georiënteerde, op economische ruil gebaseerde HRM biedt. Dit is wat men noemt het type “*underinvestment*” benadering. Als dit omgekeerd is - de werkgever verwacht van de werknemer alleen een prestatie die niet meer is dan het feitelijke contract weergeeft en biedt daarvoor een relationele, brede, lange termijn georiënteerde HRM – spreekt men van een “*overinvestment*” benadering. Een schematisch overzicht van de verschillende benaderingen is te vinden in tabel 1.

Tabel 1

Werkgevers-benaderingen bij uitzendkrachten (Tsui et al. 1997).

Verwachtingen

		Transactioneel/Instrumenteel	Relationeel
Geboden	Goed	Overinvestment benadering	Mutual investment benadering
HRM	Matig/beperkt	Quasi-spot contract benadering	Underinvest benadering

Wat verwachtingen betreft, lijkt deze werknemer-organisatie-relatie op wat men in de literatuur het ‘psychologisch contract’ noemt. Door de jaren heen zijn er veel definities gepresenteerd van het psychologisch contract, er is echter geen universeel geaccepteerde definitie (Anderson & Schalk, 1998). Echter, in hun review over het psychologisch contract vonden Cullinane & Dundon (2006) de volgende gemeenschappelijke kerndeterminanten van alle definities van het psychologisch contract: impliciete verplichtingen van beide partijen, de

verwachtingen van de arbeid en de onderlinge reciprociteit (ruilverhouding). Rousseau heeft veel onderzoek gedaan naar het psychologisch contract, maar haar definitie is te eenzijdig omdat ze veronderstelt dat uitsluitend werknemers een psychologisch contract hebben. Wij hanteren de definitie van Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley (1962) omdat deze ook de werkgeverspartij erbij betreft:

“Het psychologisch contract is een resultaat van wederzijdse verwachtingen die impliciet en onuitgesproken zijn, die vooraf kunnen gaan aan de werkgever-werknemer relatie, gebaseerd op een pakket van aannames over hetgeen de ene partij recht heeft te ontvangen en verplicht is te geven in ruil voor de bijdrage van de andere partij “

Hieruit volgt dat de inzet van beide partijen de invulling (onder andere duur en breedte) van het psychologisch contract bepaalt. Hoewel Tsui et al. (1997) beweren dat hun definitie van ‘employee-organization-relationship’ verschilt van het psychologisch contract, vertoont deze op het gebied van verwachtingen sterke gelijkenis met de definitie van het psychologisch contract. Voor beide concepten geldt dat je de benadering kan identificeren door naar de samenhang tussen inducements en verwachtingen te kijken.

Twee van deze benaderingen – de quasi spot benadering en de underinvestment benadering - vormen wat Tsui en Wu (2005) noemen ‘the New Employment Relationship’ (Stewart, 1998). Deze arbeidsrelatie houdt in dat de relatie tussen werkgever en werknemer meer transactioneel en economisch van aard is dan vroeger: de werkgever biedt de werknemer in plaats van loyaliteit (baanzekerheid) een uitdagende baan, een vastgestelde compensatie en de kans om waardevolle vaardigheden te leren (Roehling, Cavanaugh, Moynihan & Boswell, 2000). Volgens Tsui et al. (1997) en Tsui en Wu (2005) worden deze twee benaderingen door

werkgevers vooral gehanteerd bij uitzendkrachten. Door de beperkt geboden HRM in deze twee benaderingen lijken uitzendkrachten een onaantrekkelijke baan te hebben.

Echter, er zijn indicatoren die deze veronderstelling uitdagen. Uit onderzoek (Ciett, 2009) blijkt bijvoorbeeld dat er een relatief grote tevredenheid is onder uitzendkrachten in Nederland, 35 procent geeft aan liever uitzendwerk te willen doen dan een vaste baan. Dit geeft aan dat het bestaan van een uitzendkracht in Nederland redelijk tot goed kan zijn. In Japan (64 procent) en Groot-Brittannië (48 procent) lijkt het werken als uitzendkracht zelfs nog aantrekkelijker dan in Nederland te worden ervaren. Uit onderzoeken van Casey & Allach (2004), Pearce (1993) en Torca (2003) bleek dat er indicatoren zijn die aangeven dat uitzendkrachten wel degelijk een aantrekkelijke baan met tevredenstellende HRM kunnen hebben. Ze laten zien dat uitzendkrachten wel degelijk betrokken kunnen zijn, of zelfs nog meer betrokken zijn (McDonald & Makin, 2000). Onderzoek laat zien dat HRM een predictor is van betrokkenheid (e.g. Benson, 2006). Betrokkenheid bij werknemers is waarschijnlijk het gevolg van tevredenstellende HRM (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart, 2005), dit is een aanwijzing dat werkgevers wel degelijk meer willen bieden aan HRM dan wat redelijk zou zijn.

2.3 Verwachtingen

Verwachtingen kunnen ontstaan door het psychologisch principe van de norm van reciprociteit (Gouldner, 1960), die stelt dat individuen universeel de neiging voelen iets terug te doen voor de partij van wie ze iets ontvangen hebben. Wanneer een individu actie uitvoert of steun betuigt ten gunste van een ander, ontstaat daardoor bij het individu de verwachting hiervoor iets terug te krijgen van de andere persoon. Strikt gezien gaat het hier om onderlinge transacties om een relatie te onderhouden.

Transactionele arbeidsrelaties worden gekenmerkt door uitwisseling van vooraf bepaalde beperkte beloningen van de werkgever en zijn/haar beperkte verwachtingen van de werknemer.

In dit onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen relationele verwachtingen en transactionele of instrumentele verwachtingen (Janssen, 1997; van Oudehoven, 2003). Bij instrumentele verwachtingen gaat het om verwachtingen gebaseerd op (taak) prestaties die zijn vastgelegd in het arbeidscontract, zoals het op tijd afhebben van je taken. Bij relationele verwachtingen gaat dit dieper, men verwacht dat een werknemer meer doet dan wat feitelijk is afgesproken in het contract, zoals organizational citizenship behaviour (OCB). OCB wordt omschreven als discreet gedrag dat niet opgenomen is beloningsysteem, maar waar de organisatie wel voordeel van heeft, een voorwaarde is dat het een vrije keuze van de werknemer is (Organ, 1988).

In dit onderzoek maken we onderscheid tussen twee soorten relationele verwachtingen: de contract gerelateerde verwachtingen en de niet-contract gerelateerde verwachtingen. Contract gerelateerde verwachtingen zijn relationele verwachtingen die boven het contract uitstijgen maar wel gerelateerd zijn aan de (taak) prestatie van een werknemer. Niet-contract gerelateerde verwachtingen stijgen ook boven het contract uit, maar zijn niet aan taakprestatie gerelateerd.

2.4 Investerings: Human Resource Management

HRM-praktijken kunnen worden gezien als inducements aan werknemers. De functie van HRM kan worden omschreven als “*Het totaal van alle activiteiten binnen het bedrijf rondom het management van arbeidsrelaties*” (Boxall & Purcell, 2003: p1.) Hierbij moet de HR-afdeling van een bedrijf zowel de belangen van de werknemer als de strategie en

processen van het bedrijf behartigen. Hierdoor kan HRM verschillende rollen vervullen, zoals beschreven door Ullrich (1998).

Enkele veel genoemde HR-praktijken zijn monetaire beloningen (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton, 1984), arbeidsinhoud (autonomie, uitdaging, afwisseling, taakcomplexiteit) (Kinnie et al., 2005), ontwikkeling, promotie, trainingsmogelijkheden (Benson, 2006), monetaire compensaties (Witt & Nye, 1992) en directe participatie (Torka & Schyns, 2007). Bovengenoemde HR-praktijken zijn bij organisaties onderzocht om inzicht te krijgen in organisaties bieden aan werknemers.

Uit de analyse zal blijken in hoeverre de onderzochte bedrijven deze HR-praktijken aanbieden, en of aan uitzendkrachten dezelfde HR-praktijken geboden worden als aan vaste medewerkers. Eventuele verschillen in verwachtingen van werkgevers zullen nader geanalyseerd worden en mogelijk worden verklaard aan de hand van reeds beschikbare literatuur over dit onderwerp.

3 Methode

De data van dit onderzoek zijn afkomstig van Nederlandse bedrijven en zijn voor dit onderzoek verzameld.

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van mogelijke verschillen in investeringen in de vorm van HRM die inleners bieden en verwachtingen die inleners hebben ten aanzien van uitzendkrachten. Daarbij wordt een vergelijking met vaste medewerkers gemaakt, dit om te bepalen of er verschillen in benadering tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers zijn. Hiervoor zijn bij drie bedrijven semigestructureerde interviews en vragenlijsten afgenomen door één interviewer. Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn geschikt om een diep en gedetailleerd begrip van een specifieke groep te krijgen (Swanson & Holton, 2005) en kun je gebruiken voor vakgebieden waar nog weinig over bekend is (Stern, 1980). Dit gaat echter ten

koste van de repliceerbaarheid (Bryman, 2004) en de generaliseerbaarheid Swanson & Holton, 2005). Kwalitatieve onderzoeksmethoden kunnen redelijk subjectief zijn door het aantal keuzes dat de onderzoeker maakt (Swanson & Holton, 2005).

Kwantitatief onderzoek is sterk in het bestuderen van grote groepen en het maken van generalisaties over bredere groepen op basis van de onderzochte groep respondenten (Swanson & Holton, 2005). Kwantitatief onderzoek heeft eveneens een subjectieve component, alleen minder dan bij kwalitatief onderzoek. Kwantitatief is niet geschikt om voor vakgebieden waar nog relatief weinig over bekend is en het levert meestal geen rijke, gedetailleerde data op (Swanson & Holton, 2005).

Om nadelige consequenties inherent aan beide methoden op te vangen is gebruikt gemaakt van methodische triangulatie. Methodologische triangulatie, betekent het combineren van verschillende methoden en heeft als voordeel ten opzichte van een enkele methode dat met meer methoden de verschillende aspecten van een probleem beter kunnen worden onderzocht. Dit is gebaseerd op de assumptie dat geen enkele methode zonder problemen is, op deze manier kan een tekortkoming van de ene methode worden opgevangen door de andere methode.

3.1 Participanten

De intentie was het onderzoek uit te voeren onder bedrijven in de metaalverwerkende sector, aangezien hier over het algemeen veel uitzendkrachten werkzaam zijn. Op de website van de regionale “Vereniging Metaalverwerkende bedrijven Twente” werd een lijst gevonden met alle bedrijven die bij deze vereniging zijn aangesloten. De bedrijven op de lijst zijn vervolgens geanalyseerd op hun bedrijfsgrootte, met de achterliggende gedachte dat hoe groter een bedrijf is, hoe groter de kans is dat we daar uitzendkrachten tegenkomen. De twintig bedrijven met het grootste aantal werknemers zijn per brief benaderd om mee te

werken aan het onderzoek. Vijf dagen na het versturen van de brief zijn de bedrijven telefonisch benaderd voor een reactie. Vervolgens is contact met een bedrijf via telefoon en e-mail al dan niet succesvol voortgezet. Dit benaderen per brief bleek niet overal even succesvol omdat veel brieven door bedrijven niet behandeld werden. Vanwege het geringe succes is na drie weken door de onderzoeker besloten om het benaderen per brief te staken en over te gaan op het telefonisch benaderen van bedrijven. Dit leverde uiteindelijk slechts één bedrijf op (bedrijf C), een responsratio van 5 procent. Door het benaderen van bedrijven via informele contacten van de onderzoeker zijn nog twee bedrijven bereid gevonden mee te werken aan het onderzoek. Uiteindelijk zijn er acht interviews afgenomen, uitgevoerd bij verschillende bedrijven. Bij bedrijf A zijn vijf interviews afgenomen, bij bedrijf B twee interviews en bij bedrijf C één interview

3.2 Voorbereiding op de interviews

De interviews zijn afgenomen in het bedrijf zelf, in een ruimte waar men niet gestoord kon worden. Bij zeven van de acht interviews werd er één werknemer van het bedrijf geïnterviewd, in de andere situatie werden twee werknemers geïnterviewd (bedrijf C). Op verzoek van de onderzoeker is bij elk bedrijf (indien mogelijk) de directeur geïnterviewd en een aantal directe leidinggevenden (die aan onder andere uitzendkrachten leiding geven). Er zijn mensen van verschillende functies geïnterviewd omdat de onderzoeker de verwachting had hier mogelijk verschillen in verwachtingen aan te treffen vanwege het feit dat men op verschillende functies verschillende contacten met uitzendkrachten heeft. Het aantal respondenten per bedrijf was afhankelijk van (a) de omvang van het bedrijf, (b) het aantal managementlagen, (c) het aantal verschillende functies en afdelingen binnen het bedrijf en (d) de beschikbaarheid van werknemers. De interviews namen gemiddeld een uur per interview in

beslag, er was bovendien een half uur uitlooptijd gereserveerd. Bij zowel bedrijf A als B heeft de onderzoeker een rondleiding door het bedrijf gekregen van een leidinggevende (bij beide bedrijven is deze leidinggevende ook geïnterviewd), deze duurde in beide gevallen ongeveer een uur. Deze rondleiding was op verzoek van de onderzoeker, met het doel een impressie te krijgen van het bedrijf. Zo kon de onderzoeker enig inzicht ontwikkelen in verschillende functies die in het bedrijf bestonden, dit bleek van waarde tijdens de interviews want zo kon de onderzoeker vragen stellen die specifiek op het bedrijf of bedrijfssituatie gericht waren.

3.3 Dataverzameling

De interviews waren semigestructureerd, de interviewer gebruikte een interviewprotocol met theoriegestuurde vragen om het interview af te nemen (zie appendix G). Dit interview protocol (Torka, 2009) is voor dit onderzoek ontwikkeld in samenwerking met 10 studenten. Het interviewprotocol bestond uit vier delen. In het eerste onderdeel werd aan de respondenten uitleg gegeven over de procedure van het interview en behandeling van data, om de validiteit te waarborgen. In dit gedeelte is de respondent ook gewezen op het feit dat anonimiteit gewaarborgd is. Nadat hierover overeenstemming was bereikt, werd begonnen met een tweede, algemeen gedeelte waarin persoonskenmerken (o.a., leeftijd, functie, dienstjaren) van de respondent werden genoteerd. Vervolgens werden algemene gegevens over het aantal uitzendkrachten genoteerd dat op het moment van interviewen in dienst was bij het bedrijf en de duur van het verblijf van deze uitzendkrachten. Omdat een groep uitzendkrachten niet als homogene groep kan worden gezien (Torka, 2003), is er onderscheid gemaakt in de duur dat een uitzendkracht werkzaam is in een bedrijf (kortdurige uitzendkracht, middelmatig-durige uitzendkracht of langdurige uitzendkracht). Een kortdurige uitzendkracht werkt enkele uren, dagen of weken, een middelmatig-durige termijn is van

enkele weken tot maanden en de langdurige termijn is langer dan 6 maanden of herhaaldelijke inzet van dezelfde uitzendkrachten voor een paar maanden. In Nederland werkt 16 procent voor een korte duur, 25 procent voor middelmatige duur en 59 procent voor lange duur (Ciett, 2009).

In het derde gedeelte werden werknemers geïnterviewd over zeven verschillende HR-praktijken die werkgevers kunnen bieden aan werknemers, zoals al beschreven is in paragraaf 2.4). Deze zeven onderzochte HR-praktijken zijn (1) Selectie, (2) Financiële beloning, (3) Monetaire compensaties, (4) Arbeidsinhoud, (5) (fysieke en sociale) Arbeidsomstandigheden, (6) Promotie en Ontwikkeling en (7) Arbeidsverhoudingen. Enkele voorbeelden van vragen:

“Zijn er volgens u verschillen in monetaire compensaties tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten?”, “Zijn er functies of taken die uitsluitend door vaste medewerkers en uitsluitend door uitzendkrachten worden vervuld?” of “Wat is uw mening: dragen uitzendkrachten meer of minder bij aan organisatievernieuwing dan vaste medewerkers?”.

Tijdens dit gedeelte werd – indien van toepassing – een vraag aangepast aan de contractvorm (vaste medewerkers, kortdurige uitzendkrachten, middelmatig-durige uitzendkrachten of langdurige uitzendkrachten). Bij deze vragen werd gevraagd of er bij de respondent verschillen waren in verwachtingen tussen verschillende contractvormen.

Afsluitend volgde een korte vragenlijst, deze is mede tot stand gekomen door items afkomstig uit instrumenten van Janssen (1997) en van Oudehoven (2003). De korte vragenlijst bestaat uit een aantal verwachtingen dat een werkgever kan hebben van een werknemer. Deze verwachtingen zijn verschillend van aard: Relationele taakgerichte verwachtingen (Janssen, 1997), Transactionele verwachtingen (Oudehoven, 2003) en Relationele niet taak-gerichte verwachtingen (Torka, 2009). Voorbeelden van vragen zijn te vinden in appendix G.

Voorafgaand aan de vragenlijst werd de procedure van dit onderdeel van het interview uitgelegd: De verwachtingen werden door de onderzoeker voorgelezen en de respondent werd

gevraagd aan te geven in hoeverre hij/zij deze verwachting deelt. Men diende dit te beantwoorden met een cijfer op een 5-punt Likert-schaal, waarbij men door middel van een cijfer aan moest geven in hoeverre deze verwachting te hebben van een werknemer, “1 = helemaal niet mee eens”, “2 = niet mee eens”, “3 = eens noch oneens”, “4 = mee eens” en “5 = helemaal mee eens. Deze korte vragenlijst werd nagelopen per contractvorm. Voordat er begonnen is met de vragenlijst is gecheckt of de respondenten snaptten wat de bedoeling was. Alle interviews werden met toestemming van de respondent opgenomen met een voice-recorder en daarna getranscribeerd. Deze transcripties zijn ter controle en goedkeuring aan de respondenten opgestuurd. Na goedkeuring zijn de getranscribeerde data geanalyseerd.

3.4 Analyse

De data bestonden uit 2 gedeelten, de antwoorden op vragen tijdens het interview (kwalitatieve data) en reacties op verschillende soorten verwachtingen in de vorm van getallen (kwantitatieve data). Als eerste is van elke respondent een transcriptie gemaakt van het interview, vervolgens is de inhoudelijke informatie kwalitatief gecategoriseerd.

Nadat alle vragen uit het interview zijn genummerd, is per HR-praktijk geïnventariseerd in welke mate deze door de inlener aangeboden wordt.

Per bedrijf zijn antwoorden van de respondenten betreffende vragen over een HR-praktijk vergeleken. Vervolgens is per HR-praktijk op basis van de antwoorden van de respondenten bepaald wat voor inducements een bedrijf over het algemeen biedt. Dit is bepaald voor alle 4 contractvormen. Tevens zijn opvallende uitspraken van respondenten genoteerd die niet direct een reactie op een vraag waren, maar wel interessant zijn voor dit onderzoek. Bijvoorbeeld wanneer een respondent een werknemer of uitzendkracht citeerde.

De antwoorden op de vragenlijst zijn geanalyseerd met behulp van kruistabellen. Daar zijn op respondentniveau per bedrijf typen verwachtingen tegen contractvormen uitgezet. Vervolgens zijn per bedrijf en per respondent de gemiddelde waarden van de verwachtingen per contractvorm berekend. Voordat de waarden in tabellen verwerkt zijn, zijn de berekeningen dubbel gecheckt om de validiteit te waarborgen.

Op basis van de gemiddelde waarden van het soort verwachting (relationeel contract gerelateerd, instrumenteel of relationeel niet-contract gerelateerd) bij een contractvorm zijn per bedrijf de algemene verwachtingen van de werkgever bepaald. Uiteindelijk zijn per bedrijf de geboden HR-praktijken en de verwachtingen van de werkgever samengenomen en is de algemene inlenersbenadering ten opzichte van uitzendkrachten naar typering van Tsui et al. (1997) bepaald.

Als laatste zijn de gemiddelde waarden per soort verwachting en per contractvorm vergeleken tussen bedrijven en tussen respondenten. Dit leverde enkele algemene verschillen en overeenkomsten op.

4 Resultaten

In dit gedeelte zullen resultaten gepresenteerd worden naar aanleiding van de uitkomsten van de interviews en vragenlijsten. Per bedrijf wordt een korte beschrijving gegeven en vervolgens wordt bekeken wat dit bedrijf uitzendkrachten biedt aan HRM (i.e. inducements) en wat voor verwachtingen er leven bij het bedrijf. Daarna worden de inducements en verwachtingen samengevat en wordt bepaald wat voor soort benadering het bedrijf gebruikt bij een uitzendkracht. Het is belangrijk te noemen dat binnen een bedrijf de respondenten onderling verschillen in hun mening over hoelang uitzendkrachten in het bedrijf aanwezig zijn, waar de verschillen zijn is aangegeven in de tabellen (Appendix D-F).

De zeven HR-praktijken zijn allemaal geoperationaliseerd in een aantal gerichte vragen en vervolgens systematisch geanalyseerd. Per HR-praktijk wordt er een algemeen beeld geschetst van de antwoorden op de vragen met een aantal ondersteunende uitspraken van de respondenten.

4.1 Bedrijf A

4.1.1 Beschrijving bedrijf.

Het bedrijf is gelegen in het oosten van Nederland en is oorspronkelijk een dochteronderneming van een groter staalconcern. Vanaf de oprichting in 1961 heeft het bedrijf een naar eigen zeggen goede naam verworven als producent van hydraulische cilinders en systemen voor mobiele en industriële toepassingen. Sinds 2 jaar is het bedrijf gefuseerd met een Indiaanse producent van agrarische- en bouwmachines. Dit leverde in het begin nogal problemen op omdat de producten van het Nederlandse bedrijf een veel hogere kwaliteit hadden dan de producten van de fusiepartner, maar inmiddels zijn de kwaliteitsstandaards gelijk. Naast producten uit India importeert men ook halffabricaten uit Bulgarije.

Het bedrijfsmotto is: “hydraulic innovation is our standard”. Dit vertaalt zich in klantgerichtheid, betrouwbaarheid, service en duurzaamheid. Verder streeft het bedrijf ernaar innovatief, coöperatief en efficiënt te zijn. Met hun producten is het bedrijf naast de landbouwsector ook actief in grondverzet, scheepvaart en industrie.

Men streeft naar het creëren van een prettige werkomgeving. Door de financiële crisis moest het bedrijf inkrimpen waardoor er binnenkort in plaats van 140 nog 90 mensen werkzaam zullen zijn bij het bedrijf. Dit houdt in dat er naast 43 vaste medewerkers ook alle 7 (5 procent van het personeelsbestand) uitzendkrachten moesten vertrekken. Tijdens de interviews is men daarom uitgegaan van de situatie waarin er nog wel uitzendkrachten waren (1 jaar geleden).

De meeste uitzendkrachten werden ingezet in de productie. Bij het bedrijf werden

uitzendkrachten van korte, middelmatige en voornamelijk lange duur ingezet. Men maakte gebruik van goed geschoolde (CNC-draaiers, lassers) uitzendkrachten en minder goed geschoolde uitzendkrachten (montage). De uitzendkrachten hadden ook verschillende nationaliteiten, voornamelijk Nederlanders, maar ook Duitsers, Polen en Slowaken.

Bij dit bedrijf zijn in totaal 5 mensen geïnterviewd: de algemeen directeur, de productiemanager, de personeelsfunctionaris, een teamleider en de magazijnchef. Het betrof 4 mannen en 1 vrouw, de gemiddelde leeftijd was 43 jaar. Ze zijn gemiddeld ongeveer 12 jaren werkzaam bij het bedrijf en hebben ook zo lang ervaring met uitzendkrachten. Drie respondenten hebben zelf ooit gewerkt als uitzendkracht met een gemiddelde duur van 1 jaar en 2 maanden.

Voor de aanvang van de interviews is de interviewer door de productiemanager een uur rondgeleid over de productievloer en heeft daarbij uitleg gekregen over diverse activiteiten binnen verschillende productie processen.

4.1.2 Geboden HRM.

1. Selectie

Het is voor uitzendkrachten mogelijk om in vaste dienst te treden bij bedrijf A, dit gebeurt in circa 35 procent van de gevallen. De personeelsfunctionaris gaf aan dat het bedrijf uitzendkrachten inhuurt met de intentie om uitzendkrachten die goed bevallen aan te nemen. Dit is een gebruikelijke methode om werknemers te werven, uit onderzoek blijkt dat 58 procent van de bedrijven dit als reden noemt om uitzendkrachten in dienst te nemen (Ciett, 2009). Er zijn enkele kenmerken van een uitzendkracht genoemd die tot een vaste aanstelling zullen leiden: het hebben van de goede mentaliteit, een goede motivatie, de persoon moet

binnen het team passen, moet kwalitatief goed zijn, betrokken zijn en een loon vragen die overeenkomt met zijn of haar vaardigheden.

Daarnaast worden uitzendkrachten ook gebruikt om piekperiodes op te vangen in de productie, dit heeft zich in het verleden bewezen aldus de productiemanager.

2. Financiële beloning

In alle interviews gaf men aan dat er niet of nauwelijks verschillen zijn tussen het salaris van een uitzendkracht en een vaste medewerker op dezelfde functie, op enkele gebruikelijke redenen voor salarisverschillen tussen werknemers na. Voor gebruikelijke redenen voor salarisverschillen noemde men leeftijd, ervaring, kwaliteit, economische trends en CAO-matige bonussen. Het grootste verschil in salaris wordt veroorzaakt door de marge die het uitzendbureau neemt van het salaris van de uitzendkracht.

Uitzendkrachten krijgen wel hetzelfde kerstpakket als vaste medewerkers, maar krijgen in tegenstelling tot vaste medewerkers geen verjaardagsgeld, bonussen of winstdeling. De algemeen directeur geeft hier een reden voor:

“Het heeft in onze beleving geen zin om winstuitkering te geven aan een uitzendkracht waarvan het uitzendbureau dan de marge pakt”

Het bedrijf doet voornamelijk zaken met 2 uitzendbureaus, maar heeft in totaal van 8 uitzendbureaus gebruik gemaakt. De personeelsfunctionaris vermeldt dat er veel prijsverschillen zijn tussen de uitzendbureaus, daarom heeft zij zich al eens bemoeid met salarissen van uitzendkrachten en ziet het ook als een noodzaak om uitzendbureau te controleren op rechtmatig handelen.

3. Monetaire compensaties

In tegenstelling tot vaste medewerkers voor wie alles vergoed wordt, vergoedt bedrijf A alleen werkkleding en reiskosten van uitzendkrachten; beschermingsmiddelen worden door het uitzendbureau vergoed of verstrekt.

Het is één keer voorgekomen dat het bedrijf naar het uitzendbureau moest bellen omdat de verstrekte beschermingsmiddelen niet in orde waren. In dit geval kreeg de uitzendkracht voor het restant van de dag beschermingsmiddelen van bedrijf A.

4. Arbeidsinhoud

Binnen bedrijf A kunnen uitzendkrachten behalve leidinggevende functies in principe elke functie uitoefenen, maar uitzendkrachten worden voornamelijk in de productiefuncties ingezet. Er zijn geen specifieke functies voor uitsluitend uitzendkrachten of vaste medewerkers (behalve leidinggevende functies). Een uitzondering hierop zijn de werkzaamheden die schoolgaande vakantiewerkers uitvoeren, dit betreft echter voornamelijk schoonmaak werkzaamheden.

5. Arbeidsomstandigheden

Bij bedrijf A zijn er geen aanwijsbare verschillen in fysieke arbeidsomstandigheden tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Ook op het gebied van sociale arbeidsomstandigheden zijn er geen verschillen merkbaar op basis van het arbeidscontract. De meeste respondenten gaven aan dat er alleen verschillen in sociale omgang zijn door verschillen in persoon. Net als vaste medewerkers worden uitzendkrachten ook uitgenodigd op personeelsfeesten. De directeur en teamleider gaven aan dat er relatief gezien zelfs een groter gedeelte van de uitzendkrachten aanwezig is dan vaste medewerkers.

Een ander punt waarop verschil is in sociale omgang is tussen buitenlandse uitzendkrachten (Duitsers, Polen en Slowaken) en Nederlandse werknemers, dit wordt veroorzaakt door de

taalbarrière. Deze buitenlandse uitzendkrachten worden verder net zo beschouwd en behandeld als de andere uitzendkrachten:

“Dat we de Poolse medewerker, dat we die verlengden (contract), was zuiver op basis van dat we in de spuitcabine iemand nodig hadden en op die andere functie niet. Ik heb tegen die man (Nederlandse uitzendkracht) ook gezegd van, die man kwam uit Aalten (Plaats in Nederland), of je nu uit Aalten komt of uit Polen is voor mij hetzelfde”

6. Ontwikkeling en Promotie

In tegenstelling tot vaste medewerkers hebben uitzendkrachten geen mogelijkheid voor training-on-the-job buiten hun eigen werkplek om. De productiemanager gaf aan dat het wel mogelijk is een trainingstraject op te starten in de tijd dat iemand uitzendkracht is, maar dan moet het wel zeker zijn dat deze uitzendkracht binnen afzienbare tijd een vast contract tekent. Bedrijf A biedt geen opleidingsmogelijkheden aan uitzendkrachten, waar ze dit wel voor vaste medewerkers doet. Voor (vaste) werknemers in de metaalsector was/is het mogelijk hier een subsidie voor te krijgen bij het centrum ‘Opleiding Ontwikkeling Metaalbewerking’ (OOM). Het bedrijf ziet opleidingen voor uitzendkrachten als een taak van het uitzendbureau en heeft nog nooit een cursus of opleiding voor een uitzendkracht vergoed. Vaste medewerkers mogen zowel professionele technische cursussen (bijvoorbeeld lascursus) doen als persoonlijkheidscursussen. Op de vraag of bijvoorbeeld een assertiviteitscursus mogelijk was, antwoordden zij positief.

Voor zowel vaste medewerkers als uitzendkrachten zijn er mogelijkheden door te groeien in het bedrijf, kenmerkend is een uitspraak van de productiemanager:

“Zolang je adem haalt zijn er mogelijkheden” (om door te groeien)

Echter geven de meeste respondenten aan dat dit de laatste jaren maar weinig gebeurt. De tendens die de algemeen directeur waarneemt is dat er een afnemend animo en verminderde motivatie is bij werknemers om door te groeien, ook de magazijnchef stelt dat werknemers de laatste jaren minder ambitieus zijn. Bij een promotieplek heeft een vaste medewerker bij gelijke vaardigheden normaal gesproken voorrang op een uitzendkracht.

7. Arbeidsverhoudingen

Zowel vaste medewerkers als uitzendkrachten hebben inspraak tijdens een teamoverleg, over het algemeen gaat dit over zaken op de productievloer. Beslissingen van hogere orde (kwaliteitsbesprekingen) worden meestal alleen door het Management Team (MT) genomen, maar ook hier staat het bedrijf open voor suggesties van vaste medewerkers en uitzendkrachten.

De personeelsfunctionaris en de productiemanager melden dat uitzendkrachten over het algemeen minder inbrengen in een overleg dan de vaste medewerkers, ze geven echter ook aan dat dit persoonsgebonden is. De magazijnchef stelt dat operationele mensen over het algemeen verbaal minder sterk zijn, wat een verklaring zou kunnen zijn voor de mindere inbreng van uitzendkrachten. Over de aard van de inbreng werden geen opvallende verschillen uitgesproken.

De magazijnchef vertelde dat er ooit één verbeteringsidee geïmplementeerd is van een uitzendkracht toen deze een nieuwe opstelling bedacht voor machines in de bedrijfshal, de andere respondenten hebben dit nooit meegemaakt. De personeelsfunctionaris en de teamleider zijn van mening dat uitzendkrachten meer bijdragen aan organisatievernieuwing dan vaste medewerkers, omdat ze problemen ‘vanuit een nieuw licht’ bekijken. De andere respondenten denken dat uitzendkrachten minder bijdragen aan organisatievernieuwing omdat ze door hun (meestal) korte verblijfsduur mogelijk minder kennis hebben over de producten en daardoor nog niet zoveel durven te zeggen. Buiten het overleggen op teamniveau om

worden de productiemanager, teamleider en de magazijnchef wel eens aangesproken door uitzendkrachten, dit is echter verschillend per functie en er is geen trend of regelmaat in te ontdekken.

Bedrijf A heeft een ondernemingsraad (OR), de algemeen directeur geeft aan dat uitzendkrachten een thema zijn sinds er ontslagen moesten vallen door de economische crisis. Er zijn echter geen uitzendkrachten onder de OR leden.

4.1.3 Verwachtingen.

Tijdens het interview is er expliciet naar de algemene verwachtingen van vaste medewerkers en uitzendkrachten gevraagd. Algemene verwachtingen die naar voren kwamen waren: teamspeler zijn, collegialiteit, motivatie, betrokkenheid, zelfsturend zijn, zelfstartend zijn, afspraken nakomen, leuk meedoen, meedenken en het hebben van een normaal arbeidsethos. Van uitzendkrachten wordt hetzelfde verwacht, dit wordt benadrukt door uitspraken als “*ik verwacht van uitzendkrachten hetzelfde, anders kan ik er niks mee*” (algemeen directeur) en “*Hoelang iemand in dienst is mag niet zoveel verschil maken*” (productiemanager).

Om meer inzicht te krijgen in de totstandkoming van de verwachtingen op bedrijfsniveau is ook op functieniveau geanalyseerd wat zijn of haar verwachtingen waren. Mogelijk is het niveau van een verwachting van een respondent afhankelijk van de functie. Op beide niveaus is geanalyseerd op de hoogte van verwachtingen per soort verwachting en per contractvorm. Wanneer we kijken naar de uitkomsten van de vragenlijst op bedrijfsniveau (tabel A2), valt op dat bij het bedrijf over het algemeen de transactionele/instrumentele verwachtingen een stuk hoger uitvallen dan respectievelijk de relationele contract gebonden verwachtingen en de relationele niet-contract gebonden verwachtingen. Dit effect is het sterkst waarneembaar bij

vaste medewerkers, maar het is ook te vinden bij uitzendkrachten van respectievelijk korte, lange en middelmatige duur.

We zien dat per contractvorm (laatste kolom tabel A2) de gemiddelden onderling niet zoveel verschillen. Toch is er een soort trend te ontdekken in de waarden: de verwachtingen van een werkgever worden hoger naarmate een medewerker langer in dienst is. Een verklaring zou kunnen zijn dat wanneer werknemers langer in dienst zijn, zij een hogere prestatie leveren, daar een hogere beloning voor krijgen wat weer een hogere verwachting tot gevolg kan hebben. Het zou zelfs zo kunnen zijn dat alleen het langer in dienst zijn van een werknemer of uitzendkracht al tot hogere verwachtingen leidt, omdat zij dan immers meer ervaring binnen het bedrijf hebben en dus mogelijk taken beter uit kunnen voeren. In dit geval scoren de middelmatig-durige uitzendkrachten iets hoger dan de langdurige uitzendkrachten, maar vanwege de kleine onderlinge verschillen is dit niet bijzonder te noemen.

Nu bekijken we per respondent hoe de verschillende soorten verwachtingen gewaardeerd worden (tabel D5).

Algemeen directeur: waardeert de instrumentele verwachtingen het hoogst, de relationele contract gebonden verwachtingen het laagst.

Productie Manager: waardeert de relationele niet contract gebonden verwachtingen het hoogst, de relationele contract gebonden het laagst. Van alle respondenten in dit bedrijf waardeert hij de relationele niet contract gebonden verwachtingen het hoogst, maar de instrumentele verwachtingen en de relationele contractgebonden verwachtingen het laagst.

Personeelsfunctionaris: waardeert de instrumentele verwachtingen het hoogst, de relationele niet contract gebonden verwachtingen het laagst. Van alle respondenten waardeert zij de relationele contract gebonden verwachtingen het hoogst.

Teamleider: waardeert de instrumentele verwachtingen veruit het hoogst, de relationele niet contractgebonden verwachtingen het laagst. Van alle respondenten waardeert hij de

instrumentele verwachtingen het hoogst, maar de relationele niet contractgebonden verwachtingen het laagst.

Hoofd Magazijn: waardeert de instrumentele verwachtingen het hoogst, de relationele contract gebonden verwachtingen het laagst.

Het valt op dat de algemeen directeur, de teamleider en het hoofd magazijn de instrumentele verwachtingen het hoogst waarderen en de relationele contract gebonden verwachtingen het laagst. De andere respondenten vertonen een ander patroon. Waarschijnlijk zijn verschillen in persoonlijke mening hier de verklaring voor bovengenoemde uitkomsten.

In tabel D5 zijn de gemiddelde algemene verwachtingen van een respondent per contractvorm weergegeven.

Algemeen directeur: van alle respondenten heeft hij de laagste verwachtingen van vaste medewerkers en langdurige uitzendkrachten.

Productie Manager: van alle respondenten heeft hij de laagste verwachting bij kortdurige uitzendkrachten. Bij vaste medewerkers heeft hij de op één na hoogste verwachting van alle respondenten, maar het verschil met de teamleider en het hoofd magazijn is erg klein.

Personeelsfunctionaris: van alle respondenten heeft zij van vaste medewerkers en uitzendkrachten van middelmatige duur de hoogste verwachtingen. Opvallend is dat ze ook geen andere contractvormen heeft genoemd dan deze twee en dus wellicht bij andere contractvormen ook de hoogste verwachtingen had gehad.

Teamleider: van alle respondenten heeft hij van uitzendkrachten met een korte en lange duur de hoogste verwachting.

Hoofd magazijn: van alle respondenten heeft hij de laagste verwachting van uitzendkrachten met een middelmatige duur. Zijn andere verwachtingen zijn vrij gemiddeld vergeleken met de andere respondenten.

De algemeen directeur en de productie manager vallen op doordat zij de laagste verwachtingen hebben van respectievelijk de vaste medewerkers, langdurige uitzendkrachten en kortdurige uitzendkrachten. De personeelsfunctionaris en de teamleider hebben de hoogste verwachtingen bij vaste medewerkers, middelmatig durige uitzendkrachten en kortdurige en langdurige uitzendkrachten. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de personeelsfunctionaris en de teamleider wat lager in de bedrijfshiërarchie staan en meer direct contact hebben met veel werknemers dan de algemeen directeur en de productie manager. Daardoor hebben ze mogelijk een beter overzicht in wat een werknemer kan en zou moeten kunnen, wat kan resulteren in hogere verwachtingen.

4.1.4 Samenvatting bedrijf A.

Een belangrijke reden voor het bedrijf om gebruik te maken van uitzendkrachten is om nieuwe werknemers te werven en te selecteren. De uitzendkrachten worden voornamelijk ingezet in productiefuncties. Men biedt uitzendkrachten dezelfde arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en inspraak als vaste medewerkers. Ook zijn er voor uitzendkrachten mogelijkheden om te promoveren, maar in principe heeft een vaste medewerker bij gelijke vaardigheden voorrang. Echter niet alle HR-praktijken zijn voor uitzendkrachten hetzelfde als voor vaste medewerkers: uitzendkrachten krijgen minder betaald dan vaste medewerkers en je mag pas een cursus/opleiding doen als je in vaste dienst bent. Wat betreft het loon stelt het bedrijf dat het (kleine) verschil veroorzaakt wordt door de marge die het uitzendbureau neemt van het loon dat het bedrijf voor een uitzendkracht betaalt. Uitzendkrachten hebben geen recht op bonussen of winstdeling, maar krijgen wel hetzelfde kerstpakket als vaste medewerkers en hun wordt werkkleding vergoed door het bedrijf. Alle respondenten geven aan geen verschil te willen maken in hun benadering tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Bovendien

gaven ze ook allen aan geen onderscheid te maken tussen uitzendkrachten op basis van periode dat een uitzendkracht werkzaam is bij het bedrijf. Men verwacht echter over het algemeen wel minder van uitzendkrachten dan van vaste medewerkers. Hoe langer een uitzendkracht in dienst is, hoe meer kwaliteit en inzicht verwacht wordt, maar er wordt altijd verwacht dat een werknemer goed gemotiveerd is. De teamleider vatte dit mooi samen in een zin:

“Ik kan niet verwachten dat die jongen (uitzendkracht) hetzelfde werk levert, maar ik verwacht wel dat ie dezelfde inzet heeft”

Dit beschouwend lijkt bedrijf A een mutual investment benadering te hanteren, dit strookt bovendien met hun voornemens om uitzendkrachten aan het bedrijf te binden. Hoewel er voor uitzendkrachten ook in beperkte mate promotiemogelijkheden zijn, is hier weinig animo voor, dit is een kenmerk van een overinvestment benadering.

4.2. Bedrijf B

4.2.1 Beschrijving bedrijf B.

Dit bedrijf is gespecialiseerd in het produceren van Fijn-mechanische draaidelen en samengestelde producten voor de industrie. Het bedrijf is sinds het jaar 2000 onderdeel van een grote industriegroep die zich bezighoudt met Industrial services en Flow Control. Het bedrijf werkt al jaren in de Hightech industrie op het gebied van CNC-technieken. Enkele andere toepassingen van hun producten zijn de meet- en regeltechniek, de verwarmingsindustrie, electronica en de automobiël industrie. Het bedrijf focust zich op het halen van een sterke groei van afzet en marktaandeel en wil daarbij altijd innovatief en kwaliteitsgericht bezig zijn.

Bij dit bedrijf werken er momenteel 67 mensen, waar er voorheen nog 85 werkten. Door de financiële crisis heeft men moeten inkrimpen en heeft men ook bijna alle uitzendkrachten ontslagen. Gemiddeld waren er dagelijks 6 uitzendkrachten werkzaam van middelmatige en lange duur, dit is ongeveer 14 procent van al het personeel. Uitzendkrachten werden vooral ingezet in de productie. Er waren voornamelijk Nederlandse uitzendkrachten werkzaam, maar bij gebrek aan mensen die de vakkennis en vaardigheden van het bedrijf hebben heeft men ook wel gebruikt gemaakt van Poolse uitzendkrachten. Omdat er op het moment van interviewen niet of nauwelijks uitzendkrachten werkzaam waren, is men tijdens het interviewen van de situatie uitgegaan waarin er nog wel uitzendkrachten werkzaam waren (1 jaar geleden).

Bij dit bedrijf zijn de personeelsfunctionaris en tevens controller en de afdelingschef CNC geïnterviewd. Beide mannen zijn respectievelijk 43 en 47 jaar oud. De personeelsfunctionaris is 2 jaar werkzaam bij het bedrijf, de afdelingschef 31 jaar. De personeelsfunctionaris heeft al ongeveer 9 jaar ervaring met uitzendkrachten, de afdelingschef 16 jaar. Van deze twee mannen heeft alleen de personeelsfunctionaris ook ooit een half jaar als uitzendkracht gewerkt.

4.2.2 Geboden HRM.

1. Selectie

Uitzendkrachten kunnen bij bedrijf B een vaste aanstelling krijgen als men de uitzendperiode van 6 maanden volmaakt. Om deze periode vol te maken moet men voornamelijk aan de volgende eisen voldoen: kwalitatief goed zijn, een opleiding of werkervaring in de staalsector hebben, goed binnen het team passen en flexibel zijn.

2. Financiële beloning

De personeelsfunctionaris van bedrijf B geeft aan dat de lonen van uitzendkrachten lager zijn dan die van vaste medewerkers op dezelfde functie. Als belangrijkste reden hiervoor noemt hij de marge die het uitzendbureau neemt. Daarnaast wordt ook de opbouw van dienstjaren genoemd. De afdelingschef geeft aan hier niet voldoende inzicht in te hebben om hierop te antwoorden.

Naast het geldelijk loon krijgen uitzendkrachten ook hetzelfde kerstpakket, maar in tegenstelling tot de vaste medewerkers ontvangen zij geen (CAO) bonussen en winstdeling. Er wordt door bedrijf B op alle onderdelen van geboden HRM geen onderscheid gemaakt tussen de uitzendkrachten op basis van verschillende duur.

Bedrijf B doet vooral zaken met 2 uitzendbureaus, waarvan men met één uitzendbureau een vast contract heeft voor het inlenen van uitzendkrachten. Daardoor kan bedrijf B bij dit uitzendbureau uitzendkrachten inlenen tegen een goedkoper tarief omdat het uitzendbureau minder marge neemt per uitzendkracht. De personeelsfunctionaris heeft zich meerdere malen met de hoogte van het salaris van uitzendkrachten bemoeid, maar is alleen bereid dit te doen als een uitzendkracht naar zijn mening door het uitzendbureau te hoog of te laag ingeschaald is. Een personeelsfunctionaris deelt een uitzendkracht in een bepaalde loonschaal in afhankelijk van onder andere zijn vaardigheden en ervaring. De personeelsfunctionaris heeft zich nog niet vaak bemoeid met het salaris:

“Als ik een uitzendkracht verkeerd inschaal komt die niet, want ook een goede uitzendkracht weet wat ie waard is “

3. Monetaire compensaties

Uitzendkrachten krijgen van het bedrijf werkkleding aangeboden, de overige beschermingsmiddelen zoals een veiligheidsbril moeten verstrekt worden door het uitzendbureau. Vaste medewerkers krijgen een vergoeding voor werkkleding, werkschoenen en overige beschermingsmiddelen.

Uitzendkrachten krijgen ook een reisvergoeding, dit is evenveel als voor vaste medewerkers. Het bedrijf heeft één keer naar het uitzendbureau moeten bellen omdat de uitzendkracht geen goede werkschoenen had.

4. Arbeidsinhoud

Uitzendkrachten kunnen binnen bedrijf B dezelfde productiefuncties uitoefenen als vast uitvoerend personeel, er zijn dan ook geen speciale banen voor uitzendkrachten of vaste medewerkers. Al werd in het interview met de personeelsfunctionaris wel duidelijk dat men uitzendkrachten voornamelijk in de productie inzet. Binnen het bedrijf gaat men voor de beste man op een bepaalde werkplek, ongeacht het contract:

“ Ik heb ook wel eens gehad dat de mensen hier waren, uitzendkrachten die zeker niet slechter waren dan mijn vaste mensen. De beste man op de beste plek”

5. Arbeidsomstandigheden

Uitzendkrachten hebben dezelfde arbeidsomstandigheden als vaste medewerkers, zowel op fysiek als sociaal gebied. Op sociaal vlak zijn er wel verschillen omdat men met buitenlandse werknemers (Polen) moeilijker kan communiceren. Echter op andere gebieden zijn er geen verschillen tussen buitenlandse en Nederlandse uitzendkrachten. De afdelingschef vertelde dat uitzendkrachten net zo goed op borrels aanwezig zijn als vaste medewerkers, alleen niet op personeelsfeesten omdat men daarvoor lid moet zijn van de personeelsvereniging (wat alleen mogelijk is bij een vast dienstverband).

6. Ontwikkeling en Promotie

Er is voor uitzendkrachten wel een mogelijkheid voor training-on-the-job, dit betreft echter vaak alleen de machine waarmee de uitzendkracht moet werken. Vaste medewerkers krijgen training-on-the-job bij meerdere machines.

Uitzendkrachten krijgen geen opleidingen vergoed van bedrijf B omdat men dit te duur vindt, men doet dit alleen bij vaste medewerkers. Op dit moment is er één uitzendkracht die een lasopleiding doet, maar dit is bij hoge uitzondering omdat het zeker is dat deze uitzendkracht in dienst komt. De personeelsfunctionaris stelt:

“Ik wil iedereen wel op cursus sturen, maar ik heb er geen financiële middelen voor”

Net als bij bedrijf A mogen vaste medewerkers zowel technische professionele cursussen als persoonlijkheidskursussen doen. De respondenten geven aan dat het initiatief tot ontwikkeling en promotie zowel bij het bedrijf als de werknemer zelf ligt.

Iedereen kan doorgroeien in het bedrijf, alleen de mogelijkheden zijn beperkt. De afdelingschef spreekt van twee promotiemogelijkheden per jaar, waar de personeelsfunctionaris aan toevoegt dat hij ervoor pleit regelmatig ‘nieuw bloed’ in de organisatie te brengen.

7. Arbeidsverhoudingen

Binnen bedrijf B krijgt iedereen de mogelijkheid iets in het teamoverleg en kwaliteitsoverleg in te brengen, deze inbreng wordt dan via een leidinggevende naar het teamoverleg van leidinggevendens gecommuniceerd. Beide respondenten geven aan dat uitzendkrachten over het algemeen minder inbrengen dan vaste medewerkers, bovendien stellen ze dat alleen de

goede uitzendkrachten iets inbrengen. Er is ook nog nooit een verbeteringsidee van een uitzendkracht geïmplementeerd. De meningen zijn verdeeld over de bijdrage van uitzendkrachten aan organisatie vernieuwing: de personeelsfunctionaris vindt dat uitzendkrachten hier meer aan bijdragen, de afdelingschef vindt dat uitzendkrachten hier minder aan bijdragen. Het is ook slechts één keer voorgekomen dat een uitzendkracht bij de afdelingschef kwam met een verbeteringsidee.

Het bedrijf heeft geen ondernemingsraad (OR), hoewel dat met deze bedrijfsomvang eigenlijk wel verplicht is. In het verleden wel meerdere malen geprobeerd is deze op te starten. De personeelsfunctionaris geeft aan dat door de huidige tijden een OR wel nuttig zou maar vindt hiervoor weinig animo onder de werknemers.

4.2.3 Verwachtingen.

Bij het bedrijf waren er weinig verschillen tussen algemene verwachtingen van uitzendkrachten en vaste medewerkers, ook niet tussen uitzendkrachten onderling (op basis van verblijfsduur). Verwachtingen die werden genoemd: goede kwaliteit leveren, productie halen, flexibiliteit, mondigheid, initiatief, zelfstandigheid en teamspeler zijn. De personeelsfunctionaris gaf wel aan op het gebied van zelfstandigheid, initiatief, mondigheid en kwaliteit wat minder te verwachten van een uitzendkracht dan van een vaste medewerker. Net als bij bedrijf A zijn de verwachtingen bij bedrijf B ook op bedrijfsniveau en functioniveau geanalyseerd per soort verwachting en per contractvorm.

Als we kijken op bedrijfsniveau (tabel B3), zien we dat bij dit bedrijf over het algemeen transactionele verwachtingen het hoogst zijn, en relationele contract gebonden verwachtingen het laagst, behalve bij vaste medewerkers. Het verschil tussen transactionele verwachtingen en relationele niet-contract gebonden is echter zeer klein. Bij de verwachtingen per

contractvorm is wederom zichtbaar dat hoe langer een werknemer bij een bedrijf werkt, hoe hoger de verwachtingen van de werkgever. Dit blijkt uit het feit dat er van achtereenvolgens de vaste medewerkers, de langdurige uitzendkrachten en de middelmatig-durige uitzendkracht het meest verwacht wordt.

Wanneer we kijken naar de resultaten per respondent (tabel E6) valt op dat de afdelingschef hogere verwachtingen heeft van werknemers van alle soorten verwachtingen, ongeacht de contractvorm. De afdelingschef heeft iets hogere relationele verwachtingen heeft van vaste medewerkers dan van uitzendkrachten. Vanwege het feit dat bij de afdelingschef de soorten verwachtingen van uitzendkrachten voor het grootste gedeelte gelijk zijn, is het verwachtingspatroon op bedrijfsniveau veroorzaakt door de (verschillen in) verwachting bij de personeelsfunctionaris.

4.2.4 Samenvatting bedrijf B.

Dit bedrijf heeft vooral uitzendkrachten die in de productie werken. Indien de uitzendkrachten aan de voorwaarden voldaan hebben, hebben ze na 6 maanden kans op een vast contract. Tot die tijd krijgen ze wel minder loon dan vaste medewerkers, dit doordat het uitzendbureau een bepaalde marge neemt en de uitzendkrachten bovendien geen dienstjaren opgebouwd hebben. Op het gebied van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en promotiemogelijkheden zijn er nauwelijks verschillen met vaste medewerkers.

Uitzendkrachten mogen in hun periode als uitzendkracht in principe geen opleiding doen, bij hoge uitzondering als het zeker is dat ze toch in vaste dienst komen. Voor alle uitzendkrachten is er wel de mogelijkheid tot een training-on-the-job in beperkte mate. Uitzendkrachten hebben net als vaste medewerkers inspraak in het beleid van het bedrijf via leidinggevend. Hoewel uitzendkrachten niet in aanmerking komen voor bonussen of

winstdeling, krijgen zij wel werkkleding van het bedrijf aangeboden. Men wil uitzendkrachten net zo behandelen als vaste medewerkers:

“Eigenlijk willen we geen onderscheid maken tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Bij beloningen doen we dat uiteraard wel, maar voor de rest maak ik daar geen verschil tussen”

Ook bij dit bedrijf geldt dat naarmate men langer in dienst is, de verwachtingen hoger zijn. Men verwacht van bepaalde aspecten als zelfstandigheid en kwaliteit minder van een uitzendkracht dan van vaste medewerkers, maar op andere onderdelen wordt verwacht dat een uitzendkracht zich volledig inzet. Gezien de verdeling van uitzendkrachten over verschillende duur van verblijf binnen een bedrijf (Cielt, 2009) blijkt dat deze verdeling binnen bedrijf B zichtbaar anders is dan het gemiddelde van Nederland. Er zijn bij dit bedrijf immers geen kortdurige (landelijk 16 procent) uitzendkrachten aan het werk. Dit is een extra aanwijzing dat het bedrijf alleen uitzendkrachten voor een langere tijd aan zich wil binden. Dit samennemend lijkt dit bedrijf een mutual investment approach te gebruiken ten opzichte van uitzendkrachten.

4.3 Bedrijf C

4.3.1 Beschrijving bedrijf C.

Bedrijf C is een metaalverwerkend bedrijf, bestaat 30 jaar en is gevestigd in het oosten van Nederland. Het bedrijf kent drie specialismen: staalconstructies, dak- en gevelbekleding en zetwerk. Door deze specialismen kan het bedrijf complete projecten realiseren zoals

bedrijfshallen, winkels, scholen en kantoren. Het bedrijf is klantgericht en streeft naar tijd- en kostenefficiëntie.

Dit bedrijf heeft ook een vestiging in Duitsland van waaruit men staalproducten toelevert aan andere bedrijven.

Het bedrijf heeft een sterk geautomatiseerd machinepark, waardoor de meeste van 60 werknemers als monteur of lasser in dienst zijn. Er zijn op het moment van interviewen 7 uitzendkrachten werkzaam (12 procent van het totale personeelsbestand), vooral als lasser of monteur. Deze uitzendkrachten zijn voornamelijk voor middelmatige duur werkzaam (3-6 maanden) omdat zij meestal na 6 maanden een vast contract aangeboden krijgen.

Bij dit bedrijf is één interview afgenomen met twee werknemers die elkaar aanvulden met hun specifieke bedrijfskennis. Naast de algemeen directeur is ook de projectleider geïnterviewd, de laatste heeft meer kennis over personeelszaken. De mannen zijn respectievelijk 40 en 41 jaar oud en zijn allebei 10 jaar werkzaam bij het bedrijf. Beiden hebben ook al 10 jaar ervaring met uitzendkrachten, ze hebben nooit zelf als uitzendkracht gewerkt.

4.3.2 Geboden HRM.

1. Selectie

Uitzendkrachten kunnen bij geschiktheid altijd een vast contract verdienen, dit gebeurt in ongeveer 20 procent van de gevallen. Of men geschikt is hangt af van de handigheid die iemand met gereedschap heeft, de doorgroeipotentie van de persoon en de motivatie om hard te werken. Binnen dit bedrijf worden uitzendkrachten ook aangenomen met de intentie ze op te leiden tot volledige (vaste) medewerker. Als vaste medewerker moet men zelfstandig aan projecten kunnen werken zonder veel begeleiding en moet men specifieke kennis hebben over de producten en werkwijze van het bedrijf.

2. Financiële beloning

Beide respondenten denken dat uitzendkrachten minder verdienen dan vaste medewerkers op dezelfde functie, als belangrijkste reden hiervoor wezen zijn de marge die het uitzendbureau neemt aan. Ze vermeldden daarbij dat ze voor een uitzendkracht niet meer willen betalen dan voor een vaste medewerker.

Er zijn geen speciale monetaire beloningen die uitsluitend uitzendkrachten of vaste medewerkers krijgen. Hoewel men vrijwel alleen gebruik maakt van uitzendkrachten van middelmatige duur, wordt er door bedrijf C op het gebied van HRM geen onderscheid gemaakt tussen uitzendkrachten op basis van duur van de uitzendkracht.

Het bedrijf maakt gebruik van 3 uitzendbureaus, volgens de respondenten zijn er kleine verschillen tussen deze bureaus, maar beide geven aan niet precies te weten hoe groot deze verschillen zijn. Voor het aangaan van de inleen overeenkomst wordt er onderhandeld over het loon en de voorwaarden van de overeenkomst, niet tijdens of na de periode van de uitzendkracht.

3. Monetaire compensaties

Het bedrijf verstrekt zowel vaste medewerkers als uitzendkrachten persoonlijke beschermingsmiddelen zoals een veiligheidsbril en een helm. Kleding en schoenen krijgen de werknemers pas als ze in vaste dienst zijn. Voor alle vaste medewerkers en uitzendkrachten geldt dat zij geen reiskostenvergoeding krijgen.

4. Arbeidsinhoud

Er zijn binnen het bedrijf geen specifieke functies voor uitzendkrachten of vaste medewerkers, hoewel alle uitzendkrachten met simpel ondersteunend werk beginnen. Als ze

aantonen meer te kunnen, krijgen ze ook altijd de mogelijkheid om dit tijdens hun uitzendperiode te laten zien. Dit is persoonsafhankelijk.

Vanwege het feit dat voormannen (projectverantwoordelijke ter plaatse) in principe zelf de mensen kiezen die ze meenemen op een klus, worden buitenlandse uitzendkrachten minder vaak meegenomen omdat communiceren met hen lastiger is. Daardoor zijn er enigszins verschillen in arbeidsinhoud, op andere HR-praktijken wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen buitenlandse en Nederlandse uitzendkrachten.

5. Arbeidsomstandigheden

Er zijn geen verschillen in fysieke arbeidsomstandigheden tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. In principe zijn er ook geen verschillen in sociale arbeidsomstandigheden, mogelijke verschillen ontstaan alleen door het verschil in persoon en initiatief van de uitzendkracht zelf, “hij moet zichzelf bewijzen”. Met buitenlandse werknemers (Polen en Duitsers) is het moeilijker communiceren door de taalbarrière, hierdoor zouden ook verschillen in sociale omgang kunnen ontstaan.

6. Ontwikkeling en Promotie

Specifieke vaardigheden die voor het werken bij het bedrijf nodig zijn, moeten door training-on-the-job aangeleerd worden, er is geen specifieke opleiding voor. Dit geldt voor zowel uitzendkrachten als vaste medewerkers. Hoe meer potentie iemand heeft, hoe meer training deze persoon krijgt. Het bedrijf vergoedt echter geen professionele opleidingen (bijvoorbeeld een lascursus) voor uitzendkrachten, dat wordt gezien als taak van het uitzendbureau. Voor vaste medewerkers is deze mogelijkheid er wel, maar dan is een goede motivatie wel vereist. Persoonlijkheids cursussen zoals een assertiviteitscursus worden in principe voor geen enkele werknemer door het bedrijf vergoed.

Er zijn voldoende doorgroeimogelijkheden naar functies met meer verantwoordelijkheden voor zowel uitzendkrachten als vaste medewerkers. Dit blijkt ook wel uit het feit dat 40

procent van de voorwerkers (productiefunctie) als uitzendkracht begonnen is bij het bedrijf, ook de projectleider zelf is als uitzendkracht begonnen bij het bedrijf. Het initiatief tot ontwikkeling komt dan ook van beide kanten.

7. Arbeidsverhoudingen

Iedereen heeft de mogelijkheid ideeën aan te dragen ten bate van het bedrijf, hier is echter geen periodiek overleg voor. Dagelijks wordt er op de werkvloer veel overleg waardoor het niet nodig is om meer dan één keer per vier maanden een gelegenheidsoverleg te doen met de voormannen.

Uitzendkrachten hebben net als vaste medewerkers de mogelijkheid hun zegje te doen, maar toch hebben uitzendkrachten over het algemeen minder inbreng. Het is ook nog nooit voorgekomen dat een verbeteringsidee van een uitzendkracht geïmplementeerd is, de geïnterviewden zijn dan ook van mening dat uitzendkrachten minder bijdragen aan organisatie vernieuwing dan vaste medewerkers. Een overleg speciaal gericht op kwaliteitsonderwerpen is er niet, de productieleiding houdt wel het kwaliteitskeurmerk in de gaten. Hoewel het met een personeelsbestand van 60 mensen wettelijk wel verplicht is, heeft het bedrijf geen ondernemingsraad.

4.3.3 Verwachtingen.

Bij het bedrijf zijn er duidelijke algemene verwachtingen van werknemers, deze zijn gelijk voor vaste medewerkers en uitzendkrachten. Aangezien het vakwerk dat bedrijf C uitvoert alleen maar in de praktijk bij het bedrijf geleerd kan worden, zal het wat tijd kosten voordat een uitzendkracht (mits deze in vaste dienst komt) net zoveel zal kunnen als een vaste medewerker. Daarom zal in het begin van een uitzendkracht minder verwacht worden dan wanneer deze al een poos in dienst is bij het bedrijf. De kernverwachtingen zijn

gemotiveerdheid, productief zijn en plezier in het werk hebben. Het bedrijf is niet opzoek naar werknemers met een ‘van 8 tot 5 mentaliteit’. Op het gebied van zelfstandigheid en planning zal naarmate de tijd vordert meer verwacht worden van een uitzendkracht.

Net als bij de andere bedrijven zijn ook bij dit bedrijf de transactionele verwachtingen het hoogst en de relationele verwachtingen het laagst (tabel C4). Echter, de transactionele verwachtingen en de relationele niet contractgebonden verwachtingen liggen dicht bij elkaar.

4.3.4 Samenvatting bedrijf C.

Ongeveer 1 op de 5 uitzendkrachten van bedrijf C komt uiteindelijk in vast dienst als deze voldoet aan de eisen. Er zijn geen speciale banen voor uitzendkrachten of vaste medewerkers, en ook de arbeidsomstandigheden zijn voor alle werknemers in principe gelijk. Hoewel er geen periodiek overleg is, hebben werknemers en uitzendkrachten wel altijd de mogelijkheid mee te praten over het bedrijfsbeleid. Het meeste werk bij dit bedrijf moet in de praktijk geleerd worden, er is geen opleiding voor. Uitzendkrachten komen niet in aanmerking voor een professionele opleiding, maar er zijn wel veel mogelijkheden om door te groeien en in de praktijk en verder te leren. Uitzendkrachten krijgen een wat lager loon dan vaste medewerkers, door de marge die het uitzendbureau neemt. Persoonlijke beschermingsmiddelen krijgen uitzendkrachten aangeboden, kleding en werkschoenen moet het uitzendbureau verzorgen.

De werkgever verwacht van een uitzendkracht in principe hetzelfde als van een vaste medewerker, vooral op het gebied van arbeidstaken.

Hoewel uitzendkrachten niet de mogelijkheid krijgen een opleiding te doen namens het bedrijf en een lager loon krijgen, biedt het bedrijf wel dezelfde arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en inspraak in het beleid als vaste medewerkers. Bovendien stimuleert

men de uitzendkracht om door te groeien door deze steeds meer klussen te laten doen, iets wat past bij de intentie van het bedrijf om de goede uitzendkrachten een vast contract aan te bieden. Dit zijn kenmerken van een mutual investment benadering.

4.4 Vergelijking van bedrijven: overeenkomsten en verschillen

4.4.1 Overeenkomsten.

In dit stuk worden de belangrijkste overeenkomsten van verwachtingen beschreven tussen de bedrijven. Als eerste wordt per soort verwachting gekeken, daarna per contractvorm.

De eerste overeenkomst is dat de transactionele verwachtingen voor alle contractvormen het hoogst zijn, gevolgd door de relationele niet-contract gebonden verwachtingen en de relationele contract gebonden verwachtingen. De afdelingschef van bedrijf B heeft bij alle soorten verwachtingen de hoogste verwachting van alle respondenten, bij de transactionele verwachtingen deelt hij deze positie met de respondent(en) van bedrijf C.

Een belangrijkste overeenkomst bij de contractvorm tussen de drie bedrijven is dat wanneer een werknemer langer een dienst is, meer wordt verwacht van deze werknemer. Een uitzondering hierop is bedrijf A, waar de verwachting van middelmatig-durige uitzendkrachten net iets hoger blijkt te zijn dan van langdurige uitzendkrachten.

Een minder sterk maar toch waarneembare overeenkomst is dat leidinggevenden die doorgaans meer direct contact hebben met werknemers en lager staan in de bedrijfshiërarchie - zoals een afdelingschef of teamleider - hogere verwachtingen hebben dan de andere leidinggevenden (algemeen directeur).

4.4.2 *Verschillen.*

Bij de verschillen is eerst naar verschillen per soort verwachting gekeken, daarna per contractvorm. Een verschil tussen de bedrijven was dat bij bedrijf A het verschil tussen de transactionele verwachtingen en de andere soorten verwachtingen een stuk hoger was dan bij bedrijf B en C.

Bij de relationele contract gebonden verwachtingen viel het op dat van alle respondenten van bedrijf A, op de personeelsfunctionaris na, alle waarden onder het gemiddelde lagen. Bij bedrijf B was het juist de personeelsfunctionaris die onder het gemiddelde lag. De afdelingschef (B) en de waarden van bedrijf C lag boven het gemiddelde. Bij de transactionele verwachting lijkt er wat minder spreiding te zijn. De algemeen directeur (A) en de productie manager (A) liggen het verst onder het gemiddelde, de afdelingschef (B) en bedrijf C geven de maximale waardering bij transactionele verwachtingen.

Bij de relationele niet contractgebonden verwachtingen ligt van bedrijf A alleen de productie manager boven het gemiddelde, de rest ligt er redelijk ver onder. De personeelsfunctionaris (B) ligt in de buurt van het gemiddelde, maar de afdelingschef (B) en bedrijf C liggen er ruim boven.

De algemene verwachtingen van een bedrijf per contractvorm zijn eveneens geanalyseerd (tabel A2 tot en met C4).

Voor vaste medewerkers liggen de verwachtingen van bedrijf B en C dicht bij elkaar. Bedrijf B heeft de hoogste waarde, bedrijf A de laagste. Dit verschil lijkt veroorzaakt te worden doordat de relationele niet contractgebonden verwachtingen bij bedrijf A een stuk lager liggen dan bij B en C. Daarnaast zijn de relationele contractgebonden verwachtingen van bedrijf B wat hoger dan bij A en C. Bedrijf C maakt geen onderscheid tussen uitzendkrachten op basis van duur, daardoor zijn hun verwachtingen voor elke duur van uitzendkrachten gelijk. Bedrijf

C heeft ook de hoogste verwachtingen van uitzendkrachten bij alle duren. Daarom zullen alleen bedrijf A en B vergeleken worden bij de uitzendkrachten. Bij de contractvorm kortdurige uitzendkrachten kan er geen vergelijking gemaakt worden omdat deze contractvorm in bedrijf B niet aanwezig is. Bij uitzendkrachten van een middelmatige duur zien we dat de algemene verwachtingen van bedrijf B een bijna punt hoger liggen dan bij A, dit lijkt voornamelijk te worden veroorzaakt door het grote verschil bij de relationele contractgebonden verwachtingen. Ook bij de langdurige uitzendkrachten heeft bedrijf B een stuk hogere verwachtingen dan bedrijf A, dit komt voornamelijk om dat de relationele verwachtingen bij bedrijf B hoger liggen dan bij bedrijf A.

4.5 Vergelijking op individueel en functieniveau

De deelname van 2 personeelsfunctionarissen (bedrijf A en B) en 2 algemeen directeurs (bedrijf A en C) aan het onderzoek geeft ons de mogelijkheid een vergelijking van verwachtingen op functieniveau te maken.

Aangezien de personeelsfunctionarissen beide aangaven dat men uitzendkrachten van middelmatige duur en vaste medewerkers in dienst heeft, kunnen we slechts bij deze twee contractvormen een vergelijking trekken. Zoals verwacht werd op basis van analyse op bedrijfsniveau, waren bij beide personeelsfunctionarissen de transactionele verwachtingen het hoogst, gevolgd door relationele niet-contract gebonden verwachtingen en relationele contract gebonden verwachtingen.

De personeelsfunctionaris van bedrijf A had (een stuk) hogere relationeel contractgebonden verwachtingen en transactionele verwachtingen, maar lagere niet contractgebonden verwachtingen dan de personeelsfunctionaris van bedrijf B. Het was opvallend dat bij de personeelsfunctionaris van bedrijf A de relationele contractgebonden verwachtingen hoger

waren dan de relationele niet contractgebonden verwachtingen, terwijl dit bij de personeelsfunctionaris van bedrijf B omgekeerd was.

Als men deze personeelsfunctionarissen vergelijkt op contractvorm, verschilde men slechts in verwachting bij middelmatig-durige uitzendkrachten, deze waren bij de personeelsfunctionaris van bedrijf A hoger. Opmerkelijk is dat zij van vaste medewerkers dezelfde gemiddelde verwachting hadden. Dus de twee personeelsfunctionarissen verschilden bij contractvorm in verwachting alleen bij middelmatig durige uitzendkrachten.

Beide algemeen directeuren gaven aan dat er bij hen langdurige uitzendkrachten en vaste medewerkers in dienst waren, waardoor alleen tussen die twee groepen een vergelijking kan worden getrokken. Bij de vergelijking per soort verwachting blijkt dat de directeur van bedrijf C op alle soorten verwachtingen het hoogste scoort. Dit verschil is het grootst bij relationele niet contractgebonden verwachtingen. Een vergelijking per contractvorm geeft eveneens een eenduidig beeld: alle verwachtingen van de algemeen directeur van bedrijf C zijn hoger dan de verwachtingen van de algemeen directeur van bedrijf A. Absoluut gezien zijn deze verschillen in verwachting het grootst bij de groep langdurige uitzendkrachten. Ook hier lijkt de functie in het bedrijf geen effect te hebben op het niveau van verwachtingen.

Waarschijnlijk zijn de verschillen tussen deze personen toe te schrijven aan persoonlijke verschillen

5 Discussie & Conclusies

“Veel voor weinig?” Het doel van dit onderzoek was het toetsen van de beweringen van Tsui et al. (1997) die stellen dat inleners uitzendkrachten benaderen met een quasi spot contract of een underinvestment benadering. Om dit te onderzoeken zijn er binnen 3 bedrijven onder 9 managers en directe leidinggevenden interviews en vragenlijsten afgenomen.

Op grond van de resultaten kunnen de beweringen van Tsui et al. (1997) niet bevestigd worden aangezien gebleken is dat alle drie bedrijven een mutual investment benadering hanteren ten opzichte van uitzendkrachten.

Dit lijkt voornamelijk veroorzaakt te worden doordat de onderzochte bedrijven aangaven dat ze uitzendkrachten meestal gebruiken om vaste medewerkers te werven, van de Nederlandse bedrijven voert 58 procent dit aan als reden om gebruik te maken van uitzendkrachten (Ciett, 2009). Om deze potentiële werknemers proberen te binden bieden de onderzochte bedrijven uitzendkrachten grotendeels dezelfde HR-praktijken als vaste medewerkers.

Uitzonderingen hierop zijn dat ten eerste uitzendkrachten vaak een (iets) lager loon krijgen dan vaste medewerkers op dezelfde functie, respondenten stellen dat dit veroorzaakt wordt doordat het uitzendbureau een gedeelte neemt van het loon dat de inlener betaalt aan het uitzendbureau. Ten tweede krijgen uitzendkrachten geen mogelijkheid aangeboden om een opleiding te doen, een verklaring hiervoor is dat er onzekerheden aan het vergoeden van opleidingen vastzitten: vaak is onduidelijk wat het effect van een training of opleiding is (Bartel, 2000) en als uitzendkrachten na de opleiding niet bij het bedrijf blijven werken, levert dit het bedrijf niets op. Ten derde krijgen uitzendkrachten minder monetaire vergoedingen dan vaste medewerkers, de meeste respondenten zijn van mening dat het uitzendbureau de uitzendkrachten van benodigde materialen moet voorzien.

Behalve dat de geboden inducements voor uitzendkrachten beter blijken te zijn dan bij een quasi spot contract of een underinvestment benadering, zijn de verwachtingen die de inleners hebben van uitzendkrachten vergelijkbaar met de verwachtingen die de onderzochte inleners hebben ten opzichte van vaste medewerkers. Vrijwel alle respondenten gaven aan dat naarmate iemand langer bij een bedrijf werkzaam is (ook uitzendkrachten), men meer verwacht op het gebied van onder andere zelfstandigheid, initiatief, mondigheid en kwaliteit. De transactionele verwachtingen waren bij alle drie de bedrijven het hoogst, gevolgd door de

relationele niet-contract gebonden verwachtingen en de relationele contract gebonden verwachtingen. Afgaande op het falsificatie beginsel (Popper, 1959), kunnen we stellen dat door de resultaten van dit onderzoek de beweringen van Tsui et al., (1997) niet kloppen: blijktbaar zijn inleners toch bereid om uitzendkrachten meer te bieden dan slechts beperkte inducements, en verwacht de inlener daarvoor ook een langdurige relationele bijdrage van de uitzendkracht.

6 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Zoals alle onderzoeken heeft ook dit onderzoek tekortkomingen die moeten worden besproken. Ten eerste zijn er aan aantal zaken die het generaliseren van de resultaten van dit onderzoek beperken. Er hebben negen respondenten meegewerkt aan dit onderzoek, een groter aantal respondenten zou niet alleen meer en andere informatie kunnen geven, maar zou ook ten goede komen aan generalisatie van de uitkomsten van dit onderzoek. Bovendien zou een groep respondenten met een andere samenstelling van leeftijd en geslacht, en bedrijven uit andere sectoren, regio's en landen ook andere uitkomsten op kunnen leveren. Het zou interessant zijn voor vervolgonderzoek om met een andere groep respondenten of binnen andere sectoren te onderzoeken wat voor benaderingen en verwachtingen inleners hebben ten opzichte van uitzendkrachten. Mogelijk speelt de mate waarin een bedrijf of organisatie afhankelijk is van uitzendkrachten een rol bij het bepalen van een benadering, meer afhankelijke bedrijven zullen waarschijnlijk een meer relationele benadering hanteren om deze uitzendkrachten te behouden. In deze studie is dit niet onderzocht, maar het zou interessant zijn voor vervolgonderzoek.

Een volgende tekortkoming is dat veel bedrijven die aanvankelijk werden benaderd voor deelname aan het onderzoek aangaven dat ze geen medewerking wilden verlenen door de huidige economische situatie. Wellicht wilden de bedrijven dit gevoelige onderwerp niet bespreken, waardoor de bedrijven die wel meegewerkt hebben misschien niet representatief waren omdat deze wellicht ‘betere’ benaderingen hanteerden. De drie bedrijven zijn misschien erg vernieuwend in de aanpak van uitzendkrachten terwijl dit bij veel anderen bedrijven wellicht niet zo is, dit kan de uitkomsten van dit onderzoek vertekend hebben. Het is waarschijnlijk dat de economische crisis invloed heeft gehad op uitkomsten van dit onderzoek. Wellicht zouden er in betere tijden andere inducements geboden worden en andere verwachtingen leven bij werkgevers. In dit onderzoek is alleen informatie ingewonnen bij één van de drie partijen die betrokken zijn bij de triangulaire uitzendrelatie: de inlener. Informatie van de andere twee partijen, uitzendkrachten en uitzendbureaus, zou een completer beeld op kunnen leveren van de benadering van inleners.

De laatste beperking voor generalisatie die besproken wordt zijn de opleidingen van uitzendkrachten in de onderzochte bedrijven. De opleidingen van uitzendkrachten binnen deze 3 bedrijven waren waarschijnlijk behoorlijk vergelijkbaar aangezien zij allen in de metaalverwerkende sector werken. Bedrijven waar uitzendkrachten werken die meer uiteenlopende opleidingen genoten hebben, hanteren daardoor mogelijk geen eenduidige benadering ten opzichte van al deze verschillende uitzendkrachten. Het zou interessant zijn deze assumpties te onderzoeken in een vervolgstudie.

Behalve de beperking van generalisatie om verschillende redenen, legt de onderzoeker zelf impliciet ook beperkingen op aan de uitkomst van dit onderzoek. De onderzoeker had nog geen eerdere ervaring met het afnemen van interviews en heeft enkel een beperkte training gehad. De kwaliteit en de kwantiteit van de data kan hier onder geleden hebben. Tijdens de interviews zouden er bij de respondenten ook bepaalde testeffecten op kunnen zijn getreden.

Een mogelijk effect is dat een respondent sociaal wenselijke antwoorden geeft door de fysieke aanwezigheid van de interviewer, hierdoor kunnen antwoorden positiever uitvallen dan werkelijk het geval is. Bovendien kan het expliciet vragen naar verschillen tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers de respondenten bewuster maken van verschillen. Voornamelijk bij het toetsen van verwachtingen kunnen de verschillen tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers daardoor groter of kleiner zijn uitgevallen. Verschillen moesten daar uitgedrukt worden in cijfers, zo worden verschillen direct zichtbaar voor de interviewer en de respondent. Als laatste kunnen ook ‘responsstijlen’ bij de respondenten tot enige vertekening van de resultaten hebben geleid. De ‘severity fout’, de ‘central tendency fout’ en de ‘leniency fout’ (Schwab, 2005) - waarin respondenten een antwoord op een vraag respectievelijk systematisch te laag, te gemiddeld of te hoog waarden vergeleken met hun werkelijke mening - kunnen zijn opgetreden bij de respondenten in dit onderzoek. Dit lijkt het geval te zijn bij de afdelingschef van bedrijf B, hij heeft bij alle soorten verwachtingen de hoogste verwachting van alle respondenten (leniency fout). Natuurlijk is het ook mogelijk dat hij gewoon in het algemeen erg hoge verwachtingen heeft vergeleken met de andere respondenten.

Uit dit onderzoek is gebleken dat inleners, in tegenstelling tot wat Tsui et al. (1997) beweren, uitzendkrachten benaderen wel degelijk benaderen met een mutual investment approach. Tsui en Wu (2005) rapporteren minder negatieve effecten ten gevolge van deze benadering dan bij andere benaderingen. Onderzoek van (Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003) liet bijvoorbeeld zien dat de prestatie van een bedrijf het minst was wanneer een bedrijf de quasi spot contract of de underinvestment benadering hanteerden, en het best was wanneer een bedrijf een mutual investment benadering hanteerde. Bovendien laten werknemers een hogere affectieve betrokkenheid en OCB zien bij bedrijven die een mutual investment of overinvestment benadering hanteren dan bij quasi spot contract of underinvestment benadering (Tsui et al.,

1997). Door veel te investeren in werknemers maar ook uitzendkrachten in de vorm van HR-praktijken, laat een bedrijf naar de buitenwereld zien dat het haar werknemers en uitzendkrachten waardeert. De kans is groot dat dit het bedrijf een positief imago oplevert dat klanten en werknemers aantrekt.

Referenties

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637–647.
- Appelbaum, E. (1992) ‘Structural Change and the Growth of Part-time and Temporary Employment’, in V.L. DuRivage (ed.) *New Policies for the Part-time and Contingent Workforce*, pp. 1–14. New York: M.E. Sharpe.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982) A multivariate analysis of the determinants of job turn-over. *Journal of Applied Psychology*, 67: 350-360.
- Bartel, (2000). Measuring the employer’s return on investments in training: evidence from the literature. *Industrial Relations*, 39 (3), p 502-524.
- Beck, U. (2000) *The Brave New World of Work*, trans. Patrick Camiller. Cambridge: Polity Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D., & Walton, R.E. (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press, New York, NY.
- Benson, G. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover a test of employability` policies in action. *Human Resource Management Journal* , 173-192.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, 2nd edn, Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. (2004) *Social Research Methods* (2nd edition). Oxford: Oxford University Press.

- Burgess, J., & Connell, J. (2006) Temporary work and human resource management: issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35(2), 129-140.
- Casey, C., & Allach, P. (2004). Just a temp? Women, temporary employment and lifestyle. *Work, employment and society*, (3), 459-480
- Castells, M. (1996) *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Ciett (2009) *The agency work industry around the world – main statistics- 2009 edition*. Verkregen op 10 mei, 2009, via www.ciett.org
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 113–129.
- DuRivage, V. (ed.) (1992) *New Policies for the Part-time and Contingent Workforce*. New York: M.E. Sharpe.
- European Foundation (2001) *Working Conditions in Atypical Work*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22, 385-407
- Felstead, A., & Jewson, N. (eds.) (1999) *Global Trends in Flexible Labour*. Basingstoke: Macmillan.
- Forbes, D. (1985). The no-layoff payoff. *Dun's Business Month*, 126(1): 64-66.
- 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
- Goudswaard, A., & de Nanteuil, M. (2000). *Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin
- Goudswaard, A., Kraan, K.O. & Dhondt, S. (2000). *Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en*

- De gevolgen voor de werkgever en de werknemer (Flexibility in Balance, Flexibility and Consequences for Employers and Employees)*, TNO Arbeid, Hoofddorp
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9: 438-448.
- Janssen, O. (1997). *Gedrag en Organisatie*.
- Kalleberg, A. L., Reynolds, J., & Marsden, P. V. (2003) "Externalizing Employment: Flexible Staffing Arrangements in U.S. Organizations." *Social Science Research*. In press.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad job in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological review*, 65, 256-278
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005) ‘Satisfaction with HR Practices and Commitment to the organization: Why One Size Does Not Fit All’, *Human Resource Management Journal* 15(4): 9–29.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962) *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998) The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680-697
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21: 84–91
- McGovern, P., Smeaton, D., & Hill, S. (2004). Bad jobs in Britain. Non-standard employment and job quality. *Work and Occupations* Vol. 31, pp. 225-49
- McKeown, T. (2003). Commitment from a contractor workforce? *International Journal of*

Manpower, 24, 169-186

Mooney, M. (1984). Let's use job security as a productivity builder. *Personnel Administrator*, 29(1): 38-44

Nolen, S.D. (1996) 'Negative Aspects of Temporary Employment', *Journal of Labour Research* 17(4): 567-82.

Nollen, S. D., & Axel, H. (1996). Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce Risks, *AMACOM*, New York

Oldham, G. R., Julik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P., & Brand, J. F. (1986). Relations between job facet comparisons and employee relations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38: 28-47

Opleiding Ontwikkeling Metaalbewerking (OOM). *Persoonlijke trainingstoelage*.

<http://www.oom.nl/OOM.Website/TemplateOne.aspx?RID=136>. Verkregen op 12 oktober 2009.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. *Lexinton books*: Lexinton, MA.

Oudehoven, J. P. van (2003). *Gedrag en Organisatie*.

Paoli, P., & 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.

Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee coworkers. *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096

Pfeffer, J., & Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment, In: Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 257-303, JAI Press Inc., Greenwich, CT.

Popper, K. (1959) *The logic of scientific discovery*. New York: Harper & Row

Quinlan, M., Mayhew, C., & 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.

Rifkin, J. (1996) *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. New York: Putman.

Saloniemi, A., Virtanen, P., & Vahtera, J. (2004). The work environment in fixed-term jobs: are poor psychosocial conditions inevitable? *Work, Employment and Society*, 18, 193–208.

Schwab D. P. (2005). *Research Methods for Organizational Studies*. Erlbaum: Mahwah, New Jersey

Stern, P. (1980) *Grounded theory methodology: Its uses and processes*. Image 12:20-23.

Stewart, T. A. (1998). *Gray flannel suit?* Fortune, 137(5), 76–82.

Sverke, M., Gallagher, D., & Hellgren, J. (2000). Alternative work arrangements: job stress, wellbeing and work attitudes among employees with different employment contracts. In Isaksson, K., Hogdtedt, C., Eriksson, C. and Theorell, T. (eds), *Health Effects of the New Labour Market*. New York: Kluwer.

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

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

Relations, Vol. 29 (5), pp. 440-457.

- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Hite, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 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. B. (2005) ‘The new employment relationship versus the mutual Investment approach: Implications for Human Resource Management’, *Human Resource Management*, 44, 115–121.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, Jan.–Feb.: 124–134.
- Von Hippel, C. Mangum, S. Greenberger, D., Heneman, R., & Skoglund, J. (1997) Temporary employment: can organizations and employees both win? *Academy of Management Executive*, 11, 93-104
- Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 511–535.
- Witt, L.A., & Nye, L.G. (1992), “Gender and the relationship between perceived fairness of Pay or promotion and job satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp. 910-7.

Appendix A

Verwachtingen per contractvorm van bedrijven

In alle tabellen is aan gegeven hoe groot de steekproef voor elke groep uitzendkrachten/respondenten per bedrijf/items per soort verwachting was. Dit omdat de respondenten binnen het bedrijf verschillende antwoorden gaven over de duur van uitzendkrachten die aanwezig zijn in het bedrijf. Bovendien is het geval bij 1 respondent van bedrijf A dat 1 item niet afgenomen is, hiervoor is gecorrigeerd bij de berekeningen. Voor alle waarden in de tabellen geldt dat deze na berekening zijn afgerond op 2 decimalen.

Tabel A2

Verwachtingen per contractvorm van bedrijf A

Bedrijf A (N = 5)	Relationele contract- gebonden verwachtingen (n = 7)	Transactionele/ Instrumentele verwachtingen (n=7)	Relationele niet contract gebonden verwachtingen (n = 4)	Gemiddelde verwachting per contractvorm
Vaste medewerkers (n = 5)	3,40	4,43	3,80	3,88
Kortdurige uitzendkrachten (n =3)	2,43	3,86	3,17	3,15
Middelmatigdurige uitzendkrachten (n = 3)	3,14	4,21	3,58	3,64
Langdurige	2,95	4,14	3,67	3,59

uitzendkrachten (n = 3)				
Gewogen gemiddelde per soort verwachting	3,04	4,20	3,39	

Appendix B

Tabel B3

Verwachtingen per contractvorm van bedrijf B

Bedrijf B (n= 2)	Relationele contract- gebonden verwachtingen (n = 7)	Transactionele/ Instrumentele verwachtingen (n=7)	Relationele niet contract gebonden verwachtingen (n = 4)	Gemiddelde verwachting per contractvorm
Vaste medewerkers (n = 2)	4,21	4,71	4,75	4,56
Middelmatigdurige uitzendkrachten (n = 2)	3,50	4,50	4,38	4,13
Landurige uitzendkrachten (n = 2)	3,79	4,57	4,38	4,25
Gewogen gemiddelde per soort verwachting	3,83	4,59	4,50	

Appendix C

Tabel C4

Verwachtingen per contractvorm van bedrijf C

Bedrijf C (n = 1)	Relationele contract- gebonden verwachtingen (n = 7)	Transactionele/ Instrumentele verwachtingen (n=7)	Relationele niet contract gebonden verwachtingen (n= 4)	Gemiddelde verwachting per contractvorm
Vaste medewerkers (n = 1)	3,71	5,00	4,75	4,49
Alle typen uitzendkrachten (n =1)	3,71	5,00	4,75	4,49
Gewogen gemiddelde per soort verwachting	3,71	5,00	4,75	

Appendix D

Tabel D5

Verwachtingen per respondent van bedrijf A

Bedrijf A (n = 5)	Relationele contract- gebonden verwachtingen (n = 7)	Transactionele/ Instrumentele verwachtingen (n=7)	Relationele niet contract gebonden verwachtingen (n = 4)	Gewogen gemiddelde verwachting per contractvorm
Algemeen directeur				
Vaste medewerkers	3,29	4,14	3,75	3,72
Langdurige uitzendkrachten	2,42	3,86	3,50	3,22
Productie Manager				
Vaste medewerkers	3,29	4,43	4,00	3,89
Kortdurige uitzendkrachten	1,71	3,14	3,75	2,72
Middelmatig-durige uitzendkrachten	2,57	4,00	4,25	3,50
Langdurige uitzendkrachten	3,00	4,14	4,25	3,72
Personeelsfunctionaris				
Vaste medewerkers	3,86	4,57	4,00	4,17
Middelmatig-durige	4,14	4,33	3,00	3,94

uitzendkrachten	(n = 6!)			
Teamleider				
Vaste medewerkers	3,43	4,57	3,25	3,83
Kortdurige uitzendkrachten	3,14	4,43	2,75	3,56
Langdurige uitzendkrachten	3,43	4,43	3,25	3,78
Hoofd Magazijn				
Vaste medewerkers	3,14	4,43	4,00	3,83
Kortdurige uitzendkrachten	2,43	4,00	3,00	3,17
Middelmatig-durige uitzendkrachten	2,71	4,29	3,50	3,50

Appendix E

Tabel E6

Verwachtingen per respondent van bedrijf B

Bedrijf B (n= 2)	Relationele contract- gebonden verwachtingen (n = 7)	Transactionele/ Instrumentele verwachtingen (n=7)	Relationele niet contract gebonden verwachtingen (n = 4)	Gewogen gemiddelde verwachting per contractvorm
Controller & Personeelsfunctionaris				
Vaste medewerkers	3,71	4,43	4,50	4,17
Middelmatig-durige uitzendkrachten	2,57	4,00	3,75	3,39
Langdurige uitzendkrachten	3,14	4,14	3,75	3,67
Afdelingschef				
Vaste medewerkers	4,71	5,00	5,00	4,89
Middelmatig-durige uitzendkrachten	4,43	5,00	5,00	4,78
Langdurige uitzendkrachten	4,43	5,00	5,00	4,78

Appendix F

Tabel F7

Verwachtingen per respondent van bedrijf C

Bedrijf C (n= 1)	Relationele contract- gebonden verwachtingen (n = 7)	Transactionele/ Instrumentele verwachtingen (n=7)	Relationele niet contract gebonden verwachtingen (n = 4)	Gewogen gemiddelde verwachting per contractvorm
Directeur & Projectleider				
Vaste medewerkers	3,71	5,00	4,75	4,44
Alle uitzendkrachten	3,71	5,00	4,75	4,44

Appendix G

Interview protocol

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, meer belastend 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, leidinggevenden, integratie in afdelingen of teams) tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten?

- Zijn er verschillen in sociale arbeidsomstandigheden tussen (wat van toepassing is) langdurige, middelmatige duur en langdurige uitzendkrachten?

6) Ontwikkeling en promotie

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

7) Arbeidsverhoudingen

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

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

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

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

Invullen van de beknopte vragenlijsten

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

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

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

- Knelpunten opsporen (probleemherkenning)
- Problemen in kaart brengen (probleemherkenning)
- Informatie inwinnen om afwijkingen te kunnen constateren (probleemherkenning)
- Nieuwe werkwijze, technieken of instrumenten uitzoeken (idee generatie)
- Originele ideeën genereren (idee generatie)
- Nieuwe oplossingen bedenken voor oude problemen (idee generatie)
- Nieuwe benaderingen bedenken voor de uitvoering van taken (idee generatie; deze en voorgaande vragen Janssen, O. (1997) *Gedrag en Organisatie*; met deze items kunnen relationele verwachtingen worden getoetst die ‘beyond contract’ gaan en performancegeorieënteed 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 Oudehoven (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 goede sfeer (met de vorige 4 items kunnen relationele verwachtingen worden getoetst die niet aan taak prestatie zijn gerelateerd)